



IPMA ICB laatukriteeristö johtamisosaamisen kehittämisessä

Marko Ruuska

Opinnäytetyö, ylempi AMK

8/2023

Projektijohtaminen

Ruuska, Marko

IPMA ICB laatukriteeristö johtamisosaamisen kehittämisessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Elokuu 2023**, 86 sivua

Projektijohtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Johtaminen on organisaation luonteesta riippumatta yksi merkittävimmistä onnistumisen tekijöistä. Ilman hyvää johtamista syntyy harvemmin hyvää tulosta. Johtamisen ja johtamistaitojen mitattavuus on keskeisessä asemassa toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä. Organisaatioiden tarpeet myös muuttuvat teknologian ja ympäröivän maailman tarpeiden mukaisesti.

Johtamisen laatua projektitoiminnassa mitataan useanlaisilla menetelmäkehyksillä, joiden tärkeimpänä päämääränä on tuloksen ja laadun kasvattaminen organisaatioissa. IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB) laatukriteeristö tarjoaa hyvän kehyksen johtamisen mittaamiseen käytäntöpatenttien, näkökulmapatenttien ja ihmispätevyksien projektijohtamisen arviointikehyksenä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia miten IPMA ICB laatukriteeristö toimii johtamisosaamisen kehittämisessä. Tutkimus on rajattu IPMA ICB ihmispätevydet pätevyysalueen (10 pätevyyskriteeriä) tutkimiseen, jotka keskittyvät lähinnä Ihmisiin, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin kyvykkyyksiin. Tutkimusaineisto kerättiin IPMA:n korkeimpien sertifiointitasojen (A- ja B-taso) suorittaneilta projektinhallinnan huippuammattilaisilta kyselytutkimuksella. Tutkimus on toteutettu pääosin laadullisena tutkimuksena, koska avoimilla tekstivastauksilla on pystytty laajemmin kartoittamaan tutkimusryhmän näkemyksiä käytännön johtamishaasteissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että IPMA:n osaamisvaatimukset A- ja B-tasolla ovat kansainvälisesti kovatasoisia ja tämä asettaa vaatimuksia sertifikaatin hakuvaiheessa sekä sen uusimisen yhteydessä. Sertifiointin uusimisprosessi sisältäen kehittämisvaatimukset antavat selkeät puitteet projektijohtamisen kyvykkyyksien kehittämiseen. Tällä toimintamallilla voidaan todeta olevan yhteys ammatilliseen sitoutumiseen, jolloin henkilö tekee pitkän nousujohtaisen työuran projektinhallinnan parissa. Tutkimuksen tulosten voidaan todeta tukevan yhteiskunnassa tapahtuvaa työn merkittävyyden sekä aika- ja paikkariippumattomuuden muutosta. Kyselytutkimuksella saatiin myös hyvä otanta projektinhallinnan huippuammattilaisten näkökulmista ja tarpeista nykypäivän johtamisessa.

Avainsanat (asiasanat)

IPMA, IPMA ICB, IPMA Individual Competence Baseline, Projektijohtaminen, Ohjelmanjohtaminen, Salkkujohtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Last name, First name**Title and possible subtitle**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, August 2023, 86 pages

Degree Programme in Professional Project Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Leadership is one of the most significant factors for success, regardless of the nature of the organization. Without good leadership, good results are rarely achieved. The measurability of leadership and leadership skills is crucial for the development of operations and employee well-being. The needs of organizations also change according to technological advancements and the demands of the surrounding world.

The quality of leadership in project management is measured using various methodological frameworks, with the primary goal of increasing results and quality within organizations. The IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB) quality criteria provide a solid framework for measuring leadership through the assessment of practice competencies, perspective competencies, and human competencies in project management.

The objective of this study was to examine how the IPMA ICB quality criteria contribute to the development of leadership competence. The research focused on investigating the human competence domain of the IPMA ICB, which consists of 10 competence criteria primarily related to individuals, interactions, and social capabilities. The research data was collected through a survey conducted among project management top professionals who have obtained the highest certification levels (A and B levels) in IPMA. The study was predominantly qualitative as open-text responses allowed for a broader exploration of the research group's perspectives on practical leadership challenges.

The research found that the competency requirements at IPMA A and B levels are internationally high, which sets demands for certification application and renewal processes. The certification renewal process, including development requirements, provides clear guidelines for enhancing project management capabilities. This approach has been found to be linked to professional commitment, enabling individuals to pursue long and successful careers in project management. The findings of the study support the societal shift towards recognizing the significance of work and the changes in time and location independence. The survey research also provided a good sample of the perspectives and needs of project management top professionals in contemporary leadership practices.

Keywords/tags (subjects)

IPMA, IPMA ICB, IPMA Individual Competence Baseline, Project management, Program management, Portfolio management

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Tutkimuskysymys	7
2.2	Työn rajaus	8
2.3	Tutkimuskohteen ympäristökuvaus.....	8
2.4	Tutkimusmenetelmät.....	10
2.5	Tiedonhaku ja lähdeaineisto sekä tutkimuksessa tuotettu aineisto	11
3	IPMA ICB johtamisen laatukriteeristö.....	14
3.1	Yleisimpien projektijohtamiseen liittyvien menetelmäkehysten tarkastelu.....	14
3.2	IPMA sertifiointin kuvaus ja ICB-arviointikriteeristö.....	19
3.3	IPMA ICB Ihmispätevyydet -pätevyysalue.....	22
3.3.1	IPMA ICB kriteeri: Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	23
3.3.2	IPMA ICB kriteeri: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus (Rehellisyys ja luotettavuus) 24	
3.3.3	IPMA ICB kriteeri: Henkilökohtainen viestintä (Viestintä ja vuorovaikutustaidot)25	
3.3.4	IPMA ICB kriteeri: Suhteet ja sitoutuminen.....	26
3.3.5	IPMA ICB kriteeri: Johtajuus (Leadership)	27
3.3.6	IPMA ICB kriteeri: Ryhmätyö (Ryhmätyötaidot (tiimityöskentely))	30
3.3.7	IPMA ICB kriteeri: Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit.....	31
3.3.8	IPMA ICB kriteeri: Oivaltaminen (Kekseliäisyys).....	32
3.3.9	IPMA ICB kriteeri: Neuvottelu (Neuvottelutaito)	33
3.3.10	IPMA ICB kriteeri: Tulossuuntautuneisuus (Tavoitteellisuus)	34
4	Kehittämistyön toteutus	34
5	Työn tulokset.....	39
5.1	Tutkimusryhmän osaamistausta	39
5.2	Tutkimusryhmän tehtävään liittyvät sertifikaatit ja koulutukset	42
5.3	IPMA ICB kriteeri: Itsetuntemus ja itsensä johtaminen.....	47
5.4	IPMA ICB kriteeri: Rehellisyys ja luotettavuus	52
5.5	IPMA ICB kriteeri: Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	56
5.6	IPMA ICB kriteeri: Suhteet ja sitoutuminen	60
5.7	IPMA ICB kriteeri: Johtajuus (Leadership).....	64
5.8	IPMA ICB kriteeri: Ryhmätyötaidot (tiimityöskentely).....	68
5.9	IPMA ICB kriteeri: Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit	72
5.10	IPMA ICB kriteeri: Kekseliäisyys	75

5.11 IPMA ICB kriteeri: Neuvottelutaito	79
5.12 IPMA ICB kriteeri: Tavoitteellisuus.....	82
5.13 Pätevyysalueiden merkittävyyden arviointi.....	86
5.14 Työn luotettavuus ja tutkimuseettinen arviointi	87
6 Johtopäätökset ja pohdinta	88
Lähteet	93
Liitteet	97
Liite 1. 010323_final_IPMA ICB osaamisen johtamisen laatukriteeristöinä_Perusraportti	97
Liite 2. Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut - pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 3. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen -pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 4. Rehellisyys ja luotettavuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 5. Viestintä ja vuorovaikutustaidot -pätevyyskriteerien vastausten analyysi.....	97
Liite 6. Suhteet ja sitoutuminen -pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 7. Johtajuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi.....	97
Liite 8. Ryhmätyötaidot -pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 9. Ristiriidat -pätevyyskriteerien vastausten analyysi.....	97
Liite 10. Kekseliäisyys -pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 11. Neuvottelutaito -pätevyyskriteerien vastausten analyysi	97
Liite 12. Tavoitteellisuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi.....	97

Kuviot

Kuvio 1. IPMA:n sertifiointin tasot (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille n.d., 10.)	9
Kuvio 2. IPMA:n vaadittava kokemus eri pätevyystasoilla (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille n.d., 11.).....	9
Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat, muokattu (Toikko 2009, 10.).....	10
Kuvio 4. Balanced Scorecard -mittaristo (Tuominen 2005, 9, muokattu)	15
Kuvio 5. EFQM-malli (EFQM 2023, 6, muokattu).....	16
Kuvio 6. IPMA sertifiointimäärien kehitys Suomessa 2000 - 2020 (lähde: Projektijhdistys ry). 20	
Kuvio 7. IPMA Pätevyysien läpileikkaus (Yksilön pätevyudet Osa 1 Projektinjohtaminen 2018, 25.)	21
Kuvio 8. Pätevyysalueet kuvattuna Projektiammattilaiset ry:n sivustolla (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille 2023, 9).....	21

Kuvio 9. Pätevyyden käsitteet ja niiden liitokset kuvattuna kerroksellisesti (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 8.)	22
Kuvio 10. David Kolbin (1984) oppimisen malli, muokattu	33
Kuvio 11. David Kolbin (1984) oppimisen kehä, muokattu.....	33
Kuvio 12. Organisaation koko / henkilömäärä.....	39
Kuvio 13. Tehtävätaso.....	40
Kuvio 14. Työuran kesto.....	41
Kuvio 15. Työura projektinhallinnassa	42
Kuvio 16. Suoritetut IPMA A Sertifikaatit.....	42
Kuvio 17. Suoritetut IPMA B sertifikaatit	43
Kuvio 18 Suoritetut IPMA C sertifikaatit	44
Kuvio 19. Suoritetut IPMA D sertifikaatit.....	44
Kuvio 20. Muut suoritetut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (1/2)	46
Kuvio 21. Muut suoritetut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (2/2)	47
Kuvio 22. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen teemat (1/3).....	48
Kuvio 23. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen teemat (2/3).....	49
Kuvio 24. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen teemat (3/3).....	51
Kuvio 25. Rehellisyys ja luotettavuus teemat (1/3)	53
Kuvio 26. Rehellisyys ja luotettavuus teemat (2/3)	54
Kuvio 27. Rehellisyys ja luotettavuus teemat (3/3)	55
Kuvio 28. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot teemat (1/3)	57
Kuvio 29. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot teemat (2/3)	58
Kuvio 30. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot teemat (3/3)	60
Kuvio 31. Suhteet ja sitoutuminen teemat (1/3)	61
Kuvio 32. Suhteet ja sitoutuminen teemat (2/3)	62
Kuvio 33. Suhteet ja sitoutuminen teemat (3/3)	63
Kuvio 34. Johtajuus teemat (1/3).....	65
Kuvio 35. Johtajuus teemat (2/3).....	66
Kuvio 36. Johtajuus teemat (3/3).....	67
Kuvio 37. Ryhmätyötaidot teemat (1/3)	69
Kuvio 38. Ryhmätyötaidot teemat (2/3)	70
Kuvio 39. Ryhmätyötaidot teemat (3/3)	71
Kuvio 40. Ristiriidat ja kriisit teemat (1/3)	72
Kuvio 41. Ristiriidat ja kriisit teemat (2/3)	73
Kuvio 42. Ristiriidat ja kriisit teemat (3/3)	75

Kuvio 43. Kekseliäisyys teemat (1/3)	76
Kuvio 44. Kekseliäisyys teemat (2/3)	77
Kuvio 45. Kekseliäisyys teemat (3/3)	78
Kuvio 46. Neuvottelutaito teemat (1/3)	80
Kuvio 47. Neuvottelutaito teemat (2/3)	81
Kuvio 48. Neuvottelutaito teemat (3/3)	82
Kuvio 49. Tavoitteellisuus teemat (1/3).....	83
Kuvio 50. Tavoitteellisuus teemat (2/3).....	84
Kuvio 51. Tavoitteellisuus teemat (3/3).....	85
Kuvio 52. Valitse kolme merkityksellisintä kriteeriä	86

Taulukot

Taulukko 1. Tiedonhaussa käytetyt hakusanat.....	12
Taulukko 2. Tutkimuksessa tuotettu aineisto	12
Taulukko 3. DMAIC prosessi (Yleistä Six Sigmasta n.d.), muokattu :.....	17
Taulukko 4. Prince 2 periaatteet, teemat ja prosessit (Prince 2:n periaatteet n.d.), muokattu	18
Taulukko 5. The most valued skills from the point of view of employability (Los Rios, Díaz-Puente & Almela 2010, 7, 11), muokattu	23
Taulukko 6. Johtajuuden määritelmien evoluutio (Northouse 2015, 27-30), muokattu :	27
Taulukko 7. Konfliktin ratkaisijan ohjenuora (Jabe 2017, 228), muokattu.....	32
Taulukko 8. Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut esimerkkivastaukset.....	37
Taulukko 9. Pätevyysalueiden teemoittaminen	38
Taulukko 10. Organisaation koko / henkilömäärä	40
Taulukko 11. Tehtävätaso	40
Taulukko 12. Työuran kesto	41
Taulukko 13. Työura projektinhallinnassa	42
Taulukko 14. Suoritetut IPMA A Sertifikaatit.....	43
Taulukko 15. Suoritetut IPMA B sertifikaatit	43
Taulukko 16. Suoritetut IPMA C sertifikaatit	44
Taulukko 17. Suoritetut IPMA D sertifikaatit.....	44
Taulukko 18. Koulutusten luokittelu	45
Taulukko 19. Muut suoritetut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (1/2)	46

Taulukko 20. Muut suoritettut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (2/2)	47
----------------------------------------------------------------------------------------------	----

1 Johdanto

Johtaminen on organisaation luonteesta riippumatta yksi merkittävimmistä onnistumisen tekijöistä. Ilman hyvää johtamista syntyy harvemmin hyvää tulosta. Johtamisen ja johtamistaitojen mitattavuus on keskeisessä asemassa toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä. Organisaatioiden tarpeet muuttuvat teknologian ja ympäröivän maailman tarpeiden mukaisesti.

Johtamisen voidaan ajatella olevan myöskin muuttuva ja mukautuva organismi, joka osaa muotoutua tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla.

Projektit ovat osa nykyaikaista toimintakulttuuria. Tehtäviä kasataan yhtenäisiksi tehtäväkokonaisuuksiksi, joita johdetaan yhtenä hallittuna projektikokonaisuutena. Organisaatioiden tarpeet ovat kehittyneet ja usein projektien sidosryhmien tarpeet ovat päällekkäisiä ja jopa ristiriidassa keskenään. Toimintaympäristöjen haasteena on usein useista lähteistä tulevan liiallisen tiedon hallinta ja riittämätön viestintä. Projekteja myös arvostellaan niiden kyvystä sitoutua lyhyen ja pitkän aikavälin strategioihin. (Yksilön pätevydet Osa 1 Projektinjohtaminen 2018, 3.)

Johtamisen laatua projektitoiminnassa mitataan monilla erilaisilla menetelmäkehyksillä, joiden tärkeimpänä päämääränä on tuloksen ja laadun kasvattaminen organisaatioissa. IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB) laatu- / kompetenssikriteeristö tarjoaa hyvän kehyksen johtamisen mittaamiseen käytäntöpätevyksien, näkökulmapätevyksien ja ihmispätevyksien arviointikehyksenä. IPMA ICB on yksilötason projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyden maailmanlaajuinen standardi. Se tarjoaa yksilötason pätevyyskartoituksen sekä kehittää projektien-, projektisalkkujen- ja ohjelmajohtamisen pätevyksiä. (Yksilön pätevydet Osa 1 Projektinjohtaminen 2018, 7.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalla, Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori:lla, projektijohtamisessa vaaditaan todennettua osaamista ja IPMA-sertifiointi tarjoaa käyttöön riippumattoman osaamisarvion yksilötason osaamisesta. IPMA:n jäsenyhdistys Suomessa, Projektiammatillaiset ry (PRY) on myös osallistunut tutkimustyöhön ja sertifiointijärjestelmää pystytään kehittämään saadun tutkimustiedon avulla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia miten IPMA ICB laatukriteeristö toimii johtamisosaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyö on rajattu IPMA ICB ihmispätevydet pätevyysalueen (10 pätevyyskriteeriä) tutkimiseen, jotka keskittyvät lähinnä Ihmisiin, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin kyvykkyyksiin. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata projektinhallinnan huippuammattilaisten kokemukset henkilötason johtamisesta ja pätevyysalueen toteutumisesta päivittäisessä johtamisessa. Tutkimusaineisto kerättiin IPMA:n korkeimpien sertifiointitasojen (A- ja B-taso) suorittaneilta projektinhallinnan ammattilaisilta kyselytutkimuksella.

2 Tutkimusasetelma

Työnantajallani valtionhallinnossa (Valtion tieto- viestintätekniikkakeskus Valtori) vaaditaan todennettua projektijohtamisen osaamista sekä työntekijöiltä ja strategisilta kumppaneilta. IPMA-sertifiointi antaa hyvän pohjan todentaa osaamistaso ja kohdentaa tehtäviä oikealle osaamiselle. Valtorin tehtävänä on tuottaa valtionhallinnon toimialariippumattomia ict-palveluja sekä korkean varautumisen ja turvallisuuden täyttäviä tieto- ja viestintätekniisiä palveluja ja integraatiopalveluja. (Tietoa Valtorista n.d.)

Projektiammattilaiset ry (PRY) saa tutkimuksesta tutkimustietoa, miten toimintaa ja kriteeristöä tulee kehittää tulevaisuudessa. Myös kriteeristön toimivuus johtamisessa muuttuvassa toimintaympäristössä pystytään kartoittamaan (muuttuva turvallisuustilanne ja tekoälyn nopea kehitys). PRY:n tehtävänä on edistää projektitoiminnan tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä vahvistaa projektiosaamisen arvostusta. (PRY meistä n.d.)

2.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida IPMA:n ICB laatu- / kompetenssikriteeristöä osaamisen johtamisen kehittämisessä. Tutkimus rajattu ihmispätevydet osuuden kymmeneen pätevyyskriteeriin. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on:

Miten IPMA ICB laatukriteeristö toimii johtamisosaamisen kehittämisessä?

Tutkimuksen tulosten esiolettamana on selvitys IPMA:n Ihmispätevyydet toimivuudesta ja vastaukset alla oleviin kysymyksiin pätevyyskriteereittäin. Tutkimuksessa myös kartoitetaan pätevyyskriteerien merkityksellisyyttä käytännön johtamisessa.

- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koetaan tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt käytännön johtamisessa?
- Miten määritelmää voi parantaa?

2.2 Työn rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida IPMA:n ICB laatukriteeristöä osaamisen johtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyöni on rajattu IPMA ICB:n Ihmispätevyydet osuuden tutkimukseen. Rajaus perustuu tutkittavan aiheen laajuuteen, tutkimus keskittyy lähinnä Ihmisiin, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin kyvykkyyksiin. Käytäntöpätevyydet ja näkökulmapätevyydet taas perustuvat menetelmiin, työkaluihin ja teknikoihin, joiden esittäminen opinnäytetyössä kasvattaisi tutkittavan aiheen laajuutta merkittävästi.

2.3 Tutkimuskohteen ympäristökuvaus

Tutkimuksen kohteena ovat IPMA A:n ja/tai IPMA B:n suorittaneet projektinhallinnan ammattilaiset. A-tasolla tehtävänimikkeenä voi olla mm. sertifioitu projektinjohtaja, sertifioitu ohjelmanjohtaja, sertifioitu salkunjohtaja tai Certified Agile Organisational Leader. Tehtävätason vaatimuksena sertifiointille on tausta vastuullisessa johtamisroolissa viimeisen 12 vuoden ajalla vähintään viisi vuotta erittäin vaativassa ympäristössä, joista vähintään kolme vuotta on ollut strategisen tason ympäristössä. B-tasolla tehtävänimikkeenä voi olla mm. Sertifioitu vanhempi projektipäällikkö, Sertifioitu vanhempi ohjelmapäällikkö, Sertifioitu vanhempi salkkupäällikkö tai Certified agile senior leader. Tehtävätason vaatimuksena on tausta johtamisroolissa viimeisen kahdeksan vuoden ajalta vähintään viisi vuotta, joista vähintään kolme vuotta vaativassa ympäristössä (ks. kuvio 1 ja 2). (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille n.d., 10, 11.)

Ammattiala				
Taso	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen	Agile Leader
A	Sertifioitu Projektinjohtaja	Sertifioitu Ohjelmanjohtaja	Sertifioitu Salkunjohtaja	Certified Agile Organisational Leader
B	Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö	Sertifioitu Vanhempi Ohjelmapäällikkö	Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö	Certified Agile Senior Leader
C	Sertifioitu Projektipäällikkö			Certified Agile Leader
D	Sertifioitu Projektiosaaja			Certified Agile Associate

Kuvio 1. IPMA:n sertifiointin tasot (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille n.d., 10.)

Taso	Projektinjohtaminen	Ohjelmanjohtaminen	Salkunjohtaminen	Agile Leader
A	On toiminut kyseisellä ammattialalla vastuullisessa johtamisroolissa viimeisen 12 vuoden ajalta vähintään 5 vuotta <u>erittäin vaativassa ympäristössä</u> , joista vähintään 3 vuotta on ollut <u>strategisen tason ympäristössä</u> .			
B	On toiminut kyseisellä ammattialalla johtamisroolissa viimeisen 8 vuoden ajalta vähintään 5 vuotta ja joista vähintään 3 vuotta <u>vaativassa ympäristössä</u> .			
C	On toiminut kyseisellä ammattialalla johtamisroolissa viimeisen 6 vuoden ajalta vähintään 3 vuotta organisaation <u>normaalissa ympäristössä</u> tai vähintään 3 vuotta kokemusta vastuullisessa johdollisessa roolissa vaativassa ympäristössä.			
D	Hakijalla on laaja tietämys projektijohtamisesta tai ketterästä kehittämisestä. <u>Aikaisempaa kokemusta ei vaadita.</u>			

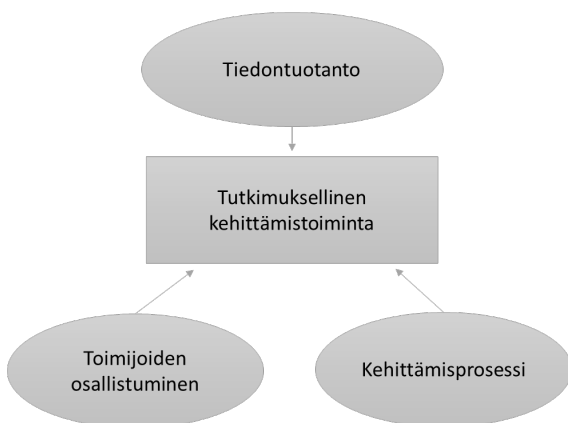
Kuvio 2. IPMA:n vaadittava kokemus eri pätevyystasoilla (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille n.d., 11.)

IPMA:n osaamisvaatimukset A- ja B- tasolla ovat kansainvälisesti kovatasoisia ja tämän takia voidaan todeta, että tämä asettaa vaatimuksia sertifikaatin hakuvaiheessa sekä sen uusimisen yhteydessä. IPMA:n sertifiointitasot ohjaavat henkilöitä kehittämään projektityöhön liittyvää johtamisosaamistaan kaikilla sertifiointitasoilla. Osaaminen ja kehittyminen myös todennetaan sertifiointin uusimisen yhteydessä viiden vuoden välein. Sertifikaatin uusimista varten sertifikaatin haltijan on toimitettava CV ja riittävät todisteet siitä, että hän on kehittänyt omaan ammatillista osaamistaan vähintään 35 tuntia vuodessa (yhteensä 175 tuntia viiden vuoden aikana). (IPMA:n kansainväliset sertifiointivaatimukset henkilöiden projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyyksien arviointiin 2016, 19.)

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytetään perinteisesti laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tuomen (2018) mukaan menetelmät kuvataan yleensä vastakkainasettelun kautta tai laadullinen tutkimus kritiikkinä määrälliselle tutkimukselle. Toisin sanoen laadullisen tutkimuksen voidaan tulkita täydentävän määrällistä tutkimusta, mikäli tutkimuksen kohteen ajatellaan koostuvan varsinaisesta asiasta (objektiivisuus) ja tähän liittyvistä erilaisista näkökulmista (subjektiivisuus). (Tuomi 2018, 55.)

Tässä opinnäytetyössä kuvattu tutkimus toteutetaan pääosin laadullisena tutkimuksena, koska avoimilla tekstivastauksilla pystytään laajemmin kartoittamaan tutkimusryhmän näkemyksiä käytännön johtamishaasteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan subjektiivisten ja henkilökohtaisten näkökohtien, merkitysten, arvojen ja asenteiden merkitystä suhteessa tutkittavaan asiaan (Juhila n.d.). Laadullisessa tutkimuksessa on todettu myös olevan kysymys siitä, miten tutkija ymmärtää tiedonantajaa ja miten lukija ymmärtää tutkijan tuottamaa tutkimustietoa ja tutkimusraporttia (Tuomi 2018, 57). Kehittämispörosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotanto toimivat tutkittavan aiheen lähestymiskulmina tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa (ks. kuvio 3). (Toikko 2009, 10.)



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat, muokattu (Toikko 2009, 10.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohteena ovat Suomessa IPMA A- ja B-sertifioidut henkilöt. Erikssonin (2005, 5) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimusmetodiksi, jos mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisellä sijalla. Kehittämistoiminnassa voidaan pitää myös keskeisenä näkökulman valintaa ja mistä toimintaperiaatteista asiaa lähdetään

tutkimaan. Tutkimuksessa on keskeistä määrittää, miten valmis organisaatio on kyseenalaistamaan vallitsevia toimintaperiaatteita sekä kuinka suuri merkitys annetaan toimijoiden osallistumiselle. (Toikko 2009, 49.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, jossa kohdehenkilöiden osaamistausta ja tehtävään liittyvät sertifikaatit kartoitetaan ensin mitattavissa olevilla määrällisillä kysymyksillä (organisaation koko, työuran kesto ja suoritettut IPMA sertifikaatit). Tämän jälkeen kartoitetaan laadullisilla kysymyksillä tutkimushenkilöiden näkemyksiä IPMA ICB-Ihmispätevyydet kriteereistä ja niiden kehittämisestä. Kriteerien osalta nostetaan esiin ohjeistuksena yksittäisten IPMA ICB kriteerien määritelmät avoimien tekstivastauksien taustaksi. Kysymysten vastauksien osalta voidaan todeta, että avoimia kysymyksiä on suositeltavaa käyttää harkiten ja vain perustellusti. Vastaajajoukon aktiivisuus ja kirjallinen kantaa ottavuus toimii hyvin perusteluna avoimille kysymyksille (Tietoarkisto - Kyselylomakkeen laatiminen n.d.). IPMA A- ja B-sertifioidut tutkimushenkilöt toimivat aktiivisesti mukana projektijohtamiseen liittyvää asiantuntijaverkostoa. Näin ollen avoimia tekstivastauksia oli perusteltua käyttää tutkimuksen pohjana. Tekstivastauksista todettiin myös olevan enemmän hyötyä tutkimuksellisesti kuin valmiiksi annetuilla vastausvaihtoehdoilla.

Laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan käyttää saman tutkimuksen sisällä, koska niillä voidaan selittää saman tutkimuskohteen tuloksia eri tavoin. Laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistämisen mielekkyyden on todettu riippuvan tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista. (Laadullinen tutkimus 2021.)

2.5 Tiedonhaku ja lähdeaineisto sekä tutkimuksessa tuotettu aineisto

Tutkimusmenetelmissä on hyödynnetty Jyväskylän Ammattikorkeakoulun (JAMK) verkkokirjastoa tutkimuskirjallisuuden osalta. Tutkimustiedon hankintaan on käytetty laajasti erilaisia hakuja hakukoneista (Google Scholar) sekä JAMK:n kirjaston tarjoamien hakurajapintojen kautta (esim. Researchgate.net ja Sciencedirect.com) (ks. taulukko 1).

IPMA:n lähdekirjallisuuden osalta on käytetty suomennettuja teoksia, jotka ovat ladattavissa Projektiyhdistys Ry:n kautta (esim. Yksilön pätevyudet – Osa 1 Projektinjohtaminen ja Yksilön pätevyudet – Osa 2 Ohjelmanjohtaminen). Projektiyhdistyksen esitys- ja tutkimusmateriaalia on hyödynnetty tutkimuksessa kattavasti.

Taulukko 1. Tiedonhaussa käytetyt hakusanat

<i>Lähde</i>	<i>Hakusanat</i>
<i>Google Scholar</i>	IPMA ICB, IPMA Individual Competence Baseline, IPMA Research, IPMA ICB in skills development, Balanced Scorecard, EFQM, Lean Six Sigma, Lean Six Sigma DMAIC, Prince 2, PMP, Project Management Professional, Project management, Program management.
<i>Scencedirect.com</i>	IPMA ICB, IPMA Individual Competence Baseline, IPMA Research, IPMA ICB in skills development, Balanced Scorecard, EFQM, Lean Six Sigma, Lean Six Sigma DMAIC, Prince 2, PMP, Project Management Professional, Project management, Program management.
<i>Researchgate.net</i>	IPMA ICB, IPMA Individual Competence Baseline, IPMA Research, IPMA ICB in skills development, Balanced Scorecard, EFQM, Lean Six Sigma, Lean Six Sigma DMAIC, Prince 2, PMP, Project Management Professional, Project management, Program management.

Tutkimuksessa tuotettu aineisto koostuu opinnäytetyöstä ja opinnäytetyön liitteistä. Webropol-kyselystä koostettu taulukkomuodossa oleva materiaali (Excel) on jaettu useampiin teemoitettuihin analyysitaulukoihin, joissa yksittäisen kysymyksen vastauksia on analysoitu tarkemmalle tasolle (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Tutkimuksessa tuotettu aineisto

<i>Materiaali</i>	<i>Sisältö</i>	<i>Tiedostomuoto</i>	<i>Käyttöoikeudet ja julkaisu</i>
<i>Webropol kyselyn raportti (kohdenuttu IPMA A ja B sertifioituille)</i>	Webropol kyselyn koko materiaali.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut -Webropol materiaalin analyysi</i>	Koulutusten ja sertifiointien analyysi.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite. Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla →

<i>Pätevyysalueen "Itsetuntemus ja itsensä johtaminen" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	→ Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta. Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Rehellisyys ja luottamus" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Viestintä ja vuorovaikutustaidot" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Suhteet ja sitoutuminen" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Johtajuus" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Ryhmätyötaidot" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Ristiriidat ja kriisit" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite. Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla →

	pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.		→ Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta.
<i>Pätevyysalueen "Kekseliäisyys" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Neuvottelutaito" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite
<i>Pätevyysalueen "Tavoitteellisuus" -vastausten analyysi</i>	Pätevyysalueen vastausten analyysi, joka on toteutettu teemoittamalla tutkimuksessa annetut vastaukset. Analyysi on toteutettu taulukkoon pätevyysalueen kysymysjärjestyksen mukaisesti eri välilehdille.	xlsx (Excel)	Opinnäytetyön liite

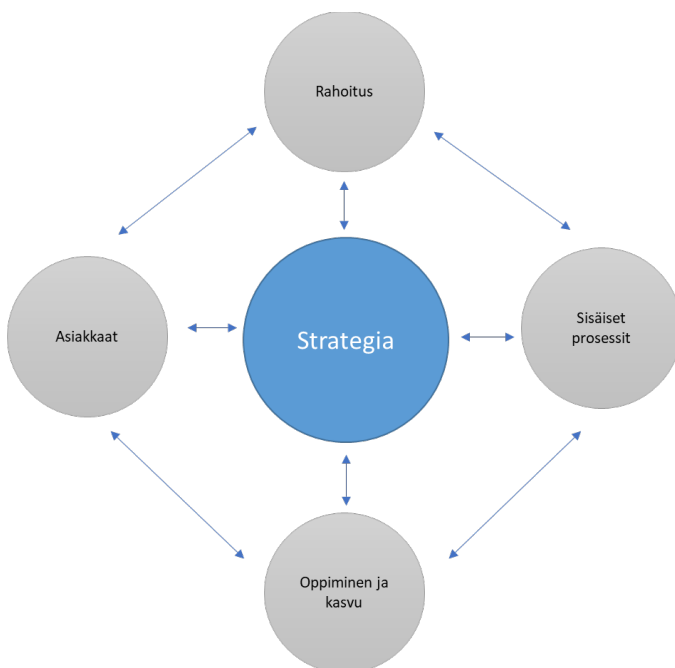
3 IPMA ICB johtamisen laatuksiteristönä

3.1 Yleisimpien projektijohtamiseen liittyvien menetelmäkehysten tarkastelu

Tässä luvussa esitellään yleisimpiä projektijohtamiseen liittyviä menetelmäkehysiä, jotka vertaustuvat IPMA ICB -arviointikriteeristöön. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen IPMA ICB:n Ihmispätevyydet arviointikriteeristöä. Kappale taustoittaa IPMA ICB:n kriteeristöä vastaavien viitekehysten avulla.

Balanced Scorecard

Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaan Balanced Scorecard (Tasapainotettu tuloskortti) toimii strategisen johtamisen työkaluna, joka mahdollistaa organisaation onnistumisen monimutkaisessa toimintaympäristössä. Balanced Scorecard antaa mittarit taloudelliselle toiminnalle sekä toimintaympäristön muuttujille taloudellisen toiminnan takana (Kaplan & Norton 1996, 2). Toisaalta Tuomisen (2005) mukaan keskeinen piirre Balanced Scorecard -mittaristossa ovat sen näkökulmat, joista yleisimmät liittyvät talouteen asiakkaisiin ja oppimiseen (Tuominen 2005, 9). Myös Keyesin ja Tuomisen (2010) mukaan organisaation tavoitteet jaetaan neljään erilliseen näkökulmaan balanced Scorecardin rahoitus, asiakkaat, sisäiset prosessit ja oppiminen/kasvu (Keyes 2010, 2; Tuominen 2005, 9.) (ks. kuvio 4).



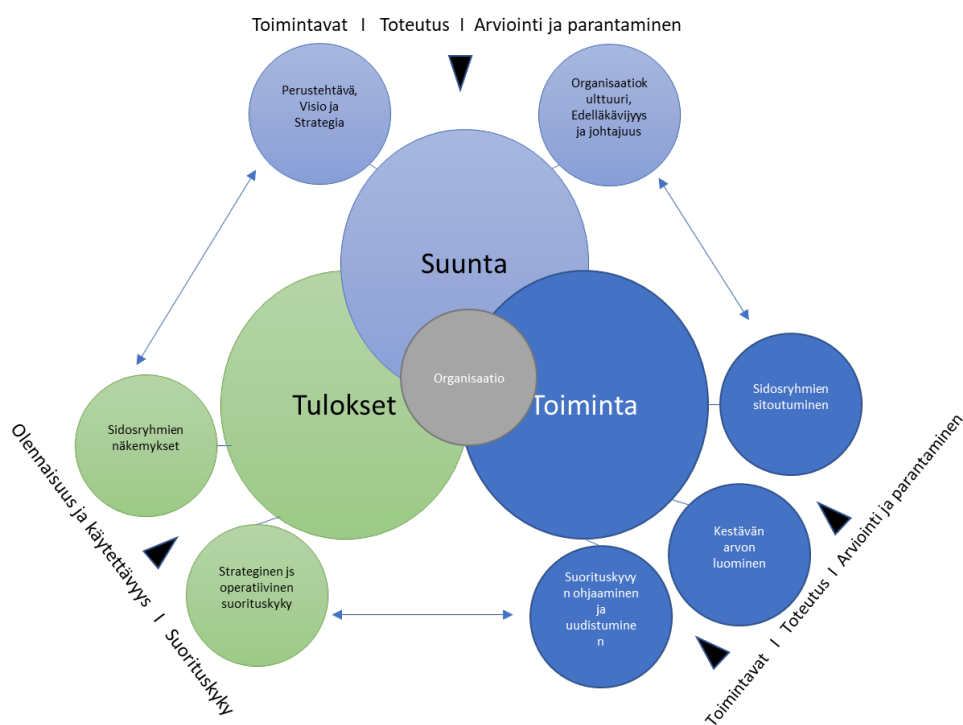
Kuvio 4. Balanced Scorecard -mittaristo (Tuominen 2005, 9, muokattu)

Lisäksi Keyesin (2010) mukaan Balanced Scorecardin käyttäminen projektihallinnan mittaukseen voivat vaatia muutoksia organisaation edellä mainittuihin organisaation neljään tavoitteeseen. Projektien hyötyjä kohdennetaan sekä loppuasiakkaille että koko organisaatiolle ennemmin kuin yksittäiselle asiakkaalle. Tuloskortit ovat myös tehokkaimmillaan silloin, kun niitä tarkastellaan läpi

koko organisaation ulottuvina kokonaisuuksina (Keyes 2010, 29). Tämän voi tulkita niin, että tuloskortteja tarkastellaan vesiputousmallin mukaisesti alkaen organisaation ylätasolta ja päättyen projektitoimintaan.

EFQM

EFQM eli European foundation for quality management on strateginen viitekehys, jota hallinnoi voittoa tavoittelematon EFQM -organisaatio. Viitekehyyksen kautta tarkastellaan operatiivista suorituskyyä ja tulossuuntautuneisuutta (suuntaa, toimintaa ja tuloksia) (ks. kuvio 5). Lisäksi EFQM tarkastelee organisaatiota monimutkaisena muuntautuvana systeeminä, joka muodostuu toisistaan riippumattomista ihmisistä. (EFQM Model Brochure 2023, 8.)



Kuvio 5. EFQM-malli (EFQM 2023, 6, muokattu)

EFQM:n periaatteena on myös tunnistaa oma paikkansa monimutkaisessa suuremmissa toimintaympäristössä. Keskeisenä ajatuksena on löytää yhteys organisaation ja strategian välillä ja miten sitä käytetään kestävä arvon luomisessa sidosryhmille ja erinomaisten tulosten saavuttamiseen

(EFQM 2023, 9.). Toisaalta Tuomisen (2005) mukaan EFQM-mallin mukaisia arviointialueita voidaan käyttää Balanced scorecardin arviointiin (Tuominen 2005, 13). Tästä voidaan päätellä, että EFQM ja Balanced Scorecard -viitekehukset eivät sulje pois toisiaan, ja niitä voidaan hyödyntää yhdessä johtamisen kypsyystason arvioinnissa.

Lean Six Sigma

Lean Six Sigmaa käytetään työsuoritusten, prosessien ja systeemien suorituskyvyn parantamiseen. Suorituskykyä tarkastellaan kokonaisuutena ja siinä keskitytään systeemistä tai prosessista saataisiin tuloksiin. Lean Six Sigma perustuu ISO 13053-1-standardiin ja menetelmän tarkoituksena on löytää suorituskyvyn aikaansaava tekijä tai asia. Lisäksi menetelmässä käytetään analyyttisiä työkaluja ja analyyskejä lopputuloksen saavuttamiseen. (Yleistä Six Sigmasta n.d..)

Lean Six Sigma -menetelmässä Lean keskittyy lisäämään prosessin volyyymiä ja lyhentämään läpimenoaikaa sekä hukkaa prosessissa. Six Sigma keskittyy vikojen juurisyiden selvittämiseen sekä prosessin laatuvarian minimoimiseen. Lean Six Sigman toteutustapana käytetään projekteja, jotka noudattavat DMAIC-prosessia (ks. taulukko 3)

Taulukko 3. DMAIC prosessi (Yleistä Six Sigmasta n.d.), muokattu :

D – Define – Määrittely	→	Tunnista ja rajaa ongelmat sekä aseta tavoite
M – Measure – Mittaus	→	Vahvista ongelma, tunnista potentiaaliset ongelman aiheuttajat ja varmista tiedon laatu
A – Analyze – Analyysi	→	Käytä dataa, kerättyä tietoa tutkiaksesi, mitkä prosessin tekijät aiheuttavat ongelman
I – Improve – Parannus	→	Ratkaistaan ongelma, testataan tekijöitä kokeellisesti.
C – Control – Ohjaus	→	Luodaan järjestelmä, jolla varmistetaan paremman tilan säilyminen parannusprojektin jälkeen

Prince 2

Prince 2 (Projects in Controlled Environment) perustuu prosessimetodeihin, joiden tarkoituksena on saavuttaa perustaidot projekteissa menestymiselle. Princen lähtökohtana on toimia mahdollisimman skaalautuvasti, ja sitä on mahdollisuus muokata erilaisiin projektikonaisuuksiin (What is Prince 2 n.d.). Prince 2 sisältää seitsemän erillistä periaatetta, teemaa ja prosessia (ks. taulukko 4) (Prince 2:n periaatteet n.d..)

Taulukko 4. Prince 2 periaatteet, teemat ja prosessit (Prince 2:n periaatteet n.d.), muokattu

Periaatteet	Teemat	Prosessit
<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva liiketoimintaperusteen tarkastelu – Continued Business Justification Jatkuva oppiminen – Learn from Experience Roolien ja vastuiden määrittely – Defined Roles and Responsibilities Vaiheistus – Manage by Stages Poikkeamiin puuttuminen – Manage by Exception Keskity lopputuotokseen – Focus on Products Räätälöi ympäristöön sopivaksi – Tailor to Suit the Project Environment 	<ul style="list-style-type: none"> Liiketoimintatarkastelu – Business case Organisaatio – Organization Laatu – Quality Suunnitelmat – Plans Riskit – Risk Muutos – Change Edistyminen – Progress 	<ul style="list-style-type: none"> Projektin valmistelu – Starting up a Project Projektin käynnistäminen – Initiating a Project Projektin ohjaaminen – Directing a Project Projektin kontrollointi – Controlling a Stage Projektituotosten hallinta – Managing Product Delivery Projektivaiherajojen hallinta – Managing a Stage Boundary Projektin päättäminen – Closing a Project

Project Management Professional (PMP)

Projektinhallinnan johtamiseen liittyy myös menetelmäkehys Project Management Professional (PMP), jota hallinnoi Project Management Institute (PMI). PMP perustuu PMI:n julkaisemaan PMBOK (Project Management Body of Knowledge) -teokseen, ja se mahdollistaa projektinhallinnan

ammattilaisten ammattitaidon todentamisen. PMP-sertifiointin saavuttaminen vaatii projektihallinnan ammattilaisten laatiman pätevyyskokeen suorittamisen (180 kysymystä). Sertifiointissa käsitellään kolmea erillistä pätevyysaluetta. Ihmiset-pätevyysalue todentaa henkilöjohtamisen osamisen ja kuinka kandidaatti osaa tehokkaasti motivoida ja johtaa henkilöitä. Prosessi-pätevyysalue todentaa projektinhallinnan erilaisten menetelmien hyödyntämisen taitoja. Liiketoiminnan-pätevyysalue todentaa kandidaatin taidot projektijohtamiseen ja sen sitomiseen laajempaan organisaation strategiakehykseen (Project Management Professional (PMP) n.d.)

3.2 IPMA sertifiointin kuvaus ja ICB-arviointikriteeristö

IPMA Individual Competence Baseline on yksilötason projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyiden kansainvälinen standardi. IPMA:n ICB-standardi tarjoaa yksilötason pätevyyskartoituksen sekä kehittää projektien-, projektisalkkujen- ja ohjelmajohtamisen pätevyksiä. (Yksilön pätevydet Osa 1 Projektinjohtaminen 2018, 7.)

Projektin yleisesti hyväksytty määritelmä on:

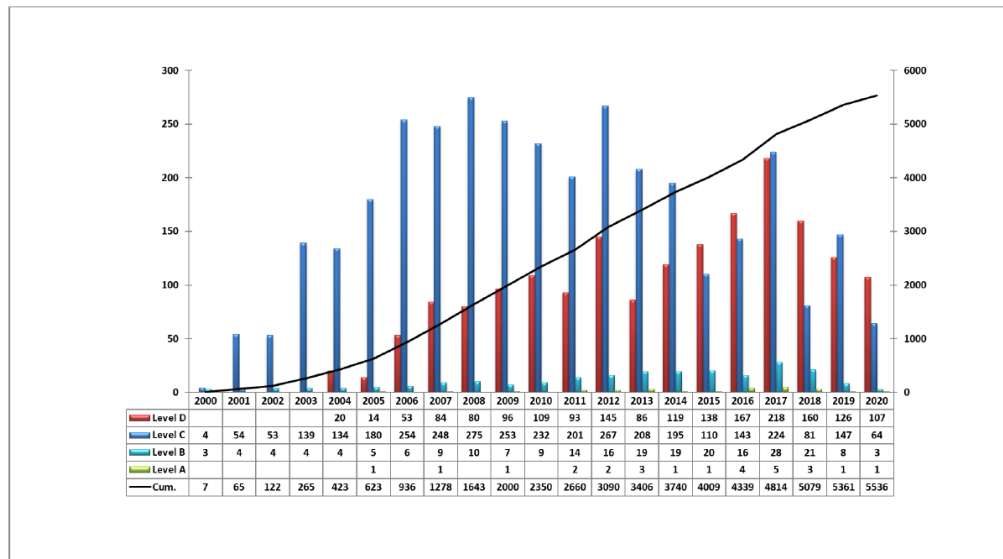
”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävää, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus”. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 26.)

IPMA (International Project Management Association) on aloittanut toimintansa vuonna 1965 ja se on maailman ensimmäinen projektiammattilaisten yhdistys. IPMA koostuu kattojärjestöstä IPMA® eli International Project Management Association ja kansallisista projektilyhdistyksistä ympäri maailmaa. (IPMA Kansainvälinen yhteistyö n.d..)

IPMA:n jäsenyhdistyksiä on yli 70 eri maasta ja niissä on yli 150 000 jäsentä. Paikalliset jäsenyhdistykset toimivat alueensa paikallisina IPMA-sertifiointi ja -arviointi palvelujen tarjoajana. Yhdistykset toimivat laajasti mukana yhteiskunnan eri alueilla ja verkostoituvat sekä luovat suhteita koulutussektorin (yliopistot ja korkeakoulut), viranomaisten ja yritysmaailman kanssa. (IPMA Kansainvälinen yhteistyö n.d..)

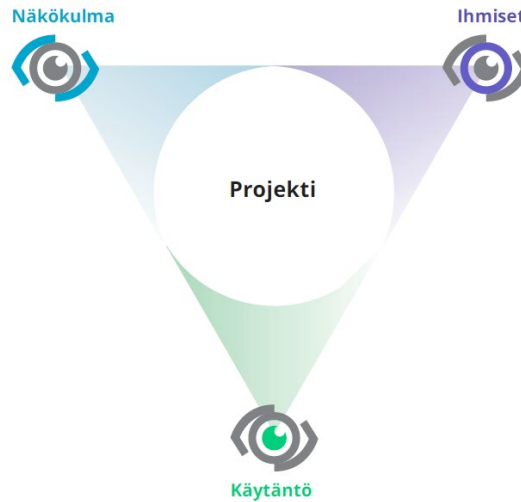
IPMA:n projektihallinnan sertifikaatit ovat tunnettuja maailmanlaajuisesti. Viimeisen 20 vuoden aikana yli 350 000 projektiammattilaista on suorittanut maailmassa kansainvälisen IPMA-sertifikaatin. Suomessa on (1.6.2023) 6000 sertifioinnin suorittanutta (ks. kuvio 6). (IPMA Kansainvälinen yhteistyö n.d..)

IPMA sertifiointimäärien kehitys Suomessa



Kuvio 6. IPMA sertifiointimäärien kehitys Suomessa 2000 - 2020 (lähde: Projektiyhdistys ry)

IPMA:n viitekehyksessä peilataan kandidaattien osaamista IPMA:n Individual Competence Base-line:ssa (IPMA ICB) jäsenettyihin pätevyselementteihin. Käytäntöpätevydet-osuudessa määritellään projektijohtamisen menetelmät, työkalut ja tekniikat esim. aikataulun, budjetin ja resursien hallinta. Ihmispätevydet-osuus sisältää projektiosaajan henkilökohtaisia ja henkilöiden välisiä pätevyksiä kuten johtajuus ja henkilökohtainen viestintä. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen ihmispätevydet-osuutta. Näkökulmapätevydet-osuus keskittyy projektien toimintaympäristöön liittyviin menetelmiin, työkaluihin ja tekniikoihin, kuten yrityksen strategiaan kulttuuriin ja arvoihin. Yhteensä pätevyselementtejä on 29 (ks. kuvio 7 ja 8). Pätevyselementtejä tarkastellaan indikaattorien sekä mittarien kautta, jotka toimivat kandidaatin osaamisen pohjana. (Mikä projektipäällikkösertifikaateista on paras? 2020.)



Kuvio 7. IPMA Pätevyysien läpileikkaus (Yksilön pätevydet Osa 1 Projektinjohtaminen 2018, 25.)

»» Pätevyysalueet

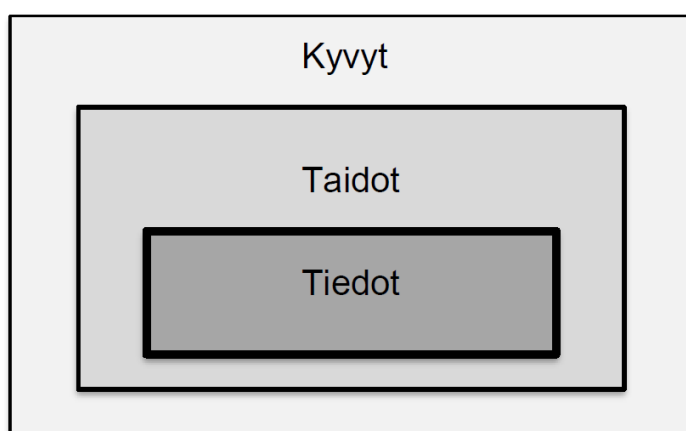


Kuvio 8. Pätevyysalueet kuvattuna Projektiammatillaiset ry:n sivustolla (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammatillaisille 2023, 9)

Johtamisessa käytetään useita erilaisia menetelmiä ja standardeja (esim. Balanced scorecard, Six Sigma ja EFQM). IPMA-sertifiointi ja sen IPMA ICB -pätevyysmäärittely (IPMA International competence baseline) on vakiintunut yhdeksi merkittävimmistä pätevyyden osoitukseksi projektien, oh-

jelmien ja projektisalkkujen johtamisessa. IPMA sertifiointi antaa myös oikeuden käyttää sertifikaatin osoittamaa ammattinimikettä (myöntäjänä on: International Project Management Association).

IPMA ICB määrittelee pätevyyden yksilön tietojen taitojen ja kykyjen kautta (ks. kuvio 9). *”Tieto on yksilön omaaman informaation ja kokemuksen muodostama kokonaisuus. Taidot ovat erityisiä teknisiä valmiuksia, joiden ansiosta yksilö osaa suorittaa tehtävän. Kyky on tietojen ja taitojen käyttö tietyssä tilanteessa”.* (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 8.)



Kuvio 9. Pätevyyden käsitteet ja niiden liitokset kuvattuna kerroksellisesti (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 8.)

IPMA ICB:n pätevyksien kautta määritellään ne onnistumiseen vaatimat ominaisuudet eli pätevydet, joita tarvitaan onnistumiseen projekteissa, ohjelmissa ja projektisalkun hallinnassa. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 3.)

3.3 IPMA ICB Ihmispätevydet -pätevyysalue

IPMA ICB:n Ihmispätevydet osa-alue kuvailee henkilökohtaisia ja sosiaalisia pätevyksiä. Pätevyksiä on kymmenen: Itsetuntemus ja itsensä johtaminen, Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus, Henkilökohtainen viestintä, Suhteet ja sitoutuminen, Johtajuus, Ryhmätyö, Ristiriidat ja kriisit, Oivaltaminen, Neuvottelu ja Tulossuuntautuneisuus. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 20.)

Moradi, Kähkönen ja Aaltonen (2020) ovat tutkineet IPMA ICB:n suhdetta muihin projektihallinnan kriteeristöihin ”Comparison of research and industry views on project managers’ competencies” - julkaisussa. Tutkimuksessa havaittiin, että kommunikaatio, johtajuus, tiimityöskentely, joustavuus, ongelmanratkaisu, päämäärätietoisuus ovat yleisimpiä kriteerejä eri projektinhallinnan viitekehyyksissä. (Moradi, Kähkönen & Aaltonen 2020, 9.)

Los Rios, Díaz-Puente ja Almela:n (2010) tutkimuksen mukaan henkilökohtaisten vastuiden kasvaessa myös organisaation hyödyt sertifiointista kasvavat. Tällä voidaan osoittaa, että IPMA sertifiointi henkilöstön kehittämisen työkaluna vaikuttaa koko organisaation toimintaan kehittävästi. Sertifiointin tason (D pienin ja A suurin) on myös havaittu vaikuttavan organisaation saamaan hyötyyn, koska todennettu osaamistaso on suoraan yhteydessä organisaatiotason vastuiden määrään. Tutkimuksessa myös havaittiin, että käytökseen liittyvät pätevyudet (ihmispätevyudet) ovat vahvasti sidoksissa ammatilliseen pätevyteen (ks. taulukko 5). (Los Rios, Díaz-Puente & Almela 2010, 7, 11.)

Taulukko 5. The most valued skills from the point of view of employability (Los Rios, Díaz-Puente & Almela 2010, 7, 11), muokattu

Level A	Level B	Level C	Level D
Openness	Negotiation	Leadership	Team working
Leadership	Team working	Team working	Ethics
Self-management	Openness	Compromise and motivation	Compromise and motivation
Negotiation	Conflict & crisis management	Interested parties	Problem resolution
Team working	Requirements and project objectives	Results orientated	Project organisation
Conflict & crisis management	Communication	Ethics	Creativity
Requirements and project objectives	Leadership	Problem resolution	Conflict & crisis management

3.3.1 IPMA ICB kriteeri: Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

Itsetuntemus määritellään IPMA ICB -kriteeristön mukaan kykyä tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta. Itsensä

johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Siihen kuuluu myös äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen. Tämä mahdollistaa omien voimavarojen tehokkaan ja tuloksellisen käytön ja johtaa positiiviseen työenergiaan sekä tasapainoon työn ja muun toiminnan välillä. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 50.)

IPMA ICB:n itsetuntemuksen pätevyysalue on verrannollinen teoriaan autenttisesta johtajuudesta. Northousen (2015) mukaan Walumbwa ja kumppanit kehittivät teorian vuonna 2008 kattavan kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta. Itsetietoisuus viittaa johtajan henkilökohtaisiin oivalluksiin. Se ei ole päämäärä vaan prosessi, jossa yksilöt ymmärtävät omat vahvuutensa, heikkoutensa sekä vaikutuksen muihin. (Northouse 2015, 202.)

Itsensä johtamiseen liittyvä asenne on Salmimiehen ja Ruudun mukaan (2014) motivaatiota pysyvämpi ja hitaammin muuttuva reaktiovalmius. Asenne on suoraan sidoksissa toiminnan laatuun, ja se on opittu suhtautumistapa johonkin asiaan. Asenteen muuttaminen on myös mahdollista uusien kokemusten myötä ja ennakkoluuloista voi päästä tietoisesti eroon. Asenteella on myös suora merkitys oppimisprosessissa ja itsensä kehittämisessä. (Salmimies & Ruutu 2014.)

3.3.2 IPMA ICB kriteeri: Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus (Rehellisyys ja luotettavuus)

IPMA ICB -kriteeristön mukaan projekteissa hyötyjen tuottaminen edellyttää henkilökohtaista sitoutumista, jotta asiat saadaan tehtyä. Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puute voi helposti johtaa siihen, että tavoitellut tulokset jäävät saavuttamatta. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 54.)

Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa, että henkilö toimii omien moraalisten ja eettisten arvojensa ja periaatteidensa mukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 54.)

Tämä luo projekteissa perustan tehdä johdonmukaisia päätöksiä, toimia itse johdonmukaisesti sekä johtaa projektia johdonmukaisella tavalla. Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristöä ja saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi. (Yksilön pätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 54.)

IPMA ICB -pätevyysalue on verrannollinen Northousen (2015) esittelemään Moraalinen päättely kriteeriin. Moraalisen päättelykyvyn kehittyminen kuvataan elinikäisenä prosessina ja se mahdollistaa johtajille käyttää tätä edistääkseen oikeudenmukaisuutta ja yhteisön arvoja. (Northouse 2015, 205.)

Oikeudenmukaisuus edellyttää Salmimiehen ja Ruudun mukaan (2014) suhteellisuudentajua ja älyä. Rehellisyys liittyy oikeudenmukaisuuteen ja aidosti rehellisellä ihmisellä on hyvä tarkoitus ja se näkyy hänen toiminnassaan. (Salmimies & Ruutu 2014.)

3.3.3 IPMA ICB kriteeri: Henkilökohtainen viestintä (Viestintä ja vuorovaikutustaidot)

IPMA ICB:n määritelmän mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista, tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaankuuluville osapuolille. Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohdeyleisöille ja eri kulttuureissa. Viestinnän sisällön ja vuorovaikutuksen keinojen (kehonkieli, äänensävy, kanavat ja informaation määrä) on oltava selkeitä ja kohdeyleisölle sopivia. Yksilön on tarkistettava viestien ymmärtäminen kuuntelemalla aktiivisesti kohdeyleisöä ja pyytämällä palautetta. Yksilö kykenee edistämään avointa ja vilpittöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset. (Yksilön pätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 57.)

Kriteerissä on samoja elementtejä kuin Northousen (2015) kuvaamassa ”johtaja-jäsenvaihtoteoriassa”. Tehokkaille johtajan ja alaisten välisille suhteille on ominaista korkealaatuinen viestintä. (Northouse 2015, 199.)

Petri Virtasen ja Jari Stenvallin mukaan (2019) vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös oppimisen ja osaamisen näkökulmista. Modernin ajattelutavan mukaisesti kyse on jaetusta ymmärryksestä ja työssä opitaan yhdessä. Näin ollen perinteiset osaamisen kehittämisen menetelmät ovat

alkaneet menettämään tehonsa, mikäli niitä tarkastellaan irrotettuina työyhteisön dialogisuudesta (esim. työssäoppiminen, itseopiskelu, koulutus, konsultointi ja erilaiset ohjaukselliset menetelmät). (Virtanen & Stenvall 2019, 139.)

Johtamisen keskeiset osaamisvaatimukset voidaan myös kiteyttää Stenvallin ja Virtasen (2019) mukaan kokonaisuuksien hahmottamiskyynä, jossa on paljon erilaisia keskinäisriippuvuuksia. Ilmiöiden hierarkkinen ymmärtäminen kuuluu keskeisesti käsitteelliseen ajattelukykyyn. Viestinnälliset taidot, kuten vuorovaikutus, dialogisuus ja kokonaisvaltainen ymmärrys viestinnästä toiminnan kulmakivenä ovat merkittävänä edellytyksenä johtamistehtävissä onnistumiselle.

Tavoitteellisuus johtamistyössä ohjaa johtajan valintoja. (Virtanen & Stenvall 2019, 71.)

3.3.4 IPMA ICB kriteeri: Suhteet ja sitoutuminen

IPMA ICB:n mukaan henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle; omalle ja muiden sitoutumiselle. Tähän kuuluvat sekä kahdenkeskiset suhteet että erilaiset verkostot. Kestävien ja vankkojen suhteiden luomiseen on käytettävä aikaa ja nähtävä vaivaa. Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisiin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin. Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin. Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys. (Yksilön pätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 60.)

Johtamiskäyttäytymisen työntekijälähtöisyyttä on myös tutkittu Michiganin tutkimusohjelmassa. Työntekijälähtöisyys johtajuudessa painottaa ihmissuhteiden merkitystä ja työntekijöiden yksilöllisyyttä. Työntekijälähtöinen johtaja kiinnittää myös erityistä huomiota työntekijöiden tarpeisiin. (Northouse 2015, 73).

Moninaisuuden johtaminen on Jaben (2017) mukaan merkittävä voimavara. Johtajan on mietittävä, miten alainen toimii työtehtäviensä näkökulmasta parhaalla tavalla ja johtajan viiter ryhmä ei voi määrittää toimintamallia. Esimiehen on myös ymmärrettävä erilaisuuden tuoma arvo, jotta kaikki potentiaali tulee organisaation käyttöön. Moninaisuuden ymmärtäminen vaatii myös itse-tuntemusta ja miten itse emme ole kaikkien standardien mukaisia. Reflektion merkitys on suuri

moninaisuuden ja oman erilaisuuden ymmärtämisessä. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, mikäli ymmärtää oman erilaisuutensa. (Jabe 2017, 33.)

3.3.5 IPMA ICB kriteeri: Johtajuus (Leadership)

IPMA ICB:n mukaan Johtajuus tarkoittaa ohjausta ja opastusta yksilöille ja ryhmille. Siihen kuuluu kyky valita ja soveltaa sopivia johtamistyyliä eri tilanteissa. Sen lisäksi, että henkilö osoittaa johtajuutta projektissaan sekä tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille. Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin. Johtamistyyliin kuuluvat käytäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi. Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan. Erityisen tärkeää johtamisesta tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta. (Yksilön pätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 64.)

Northousen mukaan (2015) johtajuuden määritelmässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia 1900-luvulta tähän päivään (ks. taulukko 6). Johtajuus voi ilmentyä monilla eri tavoilla ja sen terminologinen merkitys on muotoutunut pitkällä ajanjaksolla. Määritelmä on myös muokkautunut sen mukaan, miten määritelmää on tulkittu aikakauden arvomaailman mukaisesti. 1900-luvun alussa vallan keskittäminen ja valvonta korostuivat. Vaikutusvalta oli myös yksi merkittävimmistä johtamisen työkaluista. (Northouse 2015, 27-30.)

Taulukko 6. Johtajuuden määritelmien evoluutio (Northouse 2015, 27-30), muokattu :

Ajanjakso Määritelmät

Vuodet 1900 -1929

Johtajuuden määritelmät muotoutuivat ja ilmestyivät 1900 luvun ensimmäisien vuosikymmenten aikana. 1900 luvun alussa korostuivat vallan keskittäminen ja valvonta (Moore 1927). **Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla →**

1930 -luku	<p>→ Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta. Johtajuuden painopisteenä nostettiin esiin johtajan ominaisuudet. Vaikutusvaltaa pidettiin tärkeämpänä tekijänä kuin vallan keskittämistä. Vuorovaikutusta korostettiin johtajan ja johdettavan ryhmän välillä. Ryhmän vaikutusvalta johtajaan myös tunnustettiin.</p>
1940 -luku	<p>Ryhmäkeskeinen lähestymistapa nostettiin etualalle. Yksilön toiminta ryhmän osana tunnustettiin (Hemphill 1949). Toimintaan suostuttelemista ja pakottamista ei nähty enää keskeisinä toiminnan ajureina (Copeland 1942).</p>
1950 -luku	<p>Johtajuuden määritelmänä hallitsivat kolme teemaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmäteoria, jonka mukaan johtamisen raameina toimii se mitä johtajat tekevät ryhmätasolla. • Johtajuuden määrittäminen yhteisten tavoitteiden kautta, jossa johtajuus perustuu johtajan käyttäytymiseen. • Tehokkuusajattelu, jossa ryhmän kokonaistehokkuus toimi johtajuuden määritelmänä.
1960 -luku	<p>1960 luvulla johtajuuden määritelmässä päästiin yksimielisyyteen johtajuustutkijoiden keskuudessa. Johtajuuden määritelmänä käytöksen merkitystä korostettiin yhteisten tavoitteiden ajurina (Seeman 1960).</p>
1970 -luku	<p>Ryhmäkeskeinen ajattelutapa antoi tilaa organisaatiokäyttäytymisen lähestymistavalle. Johtajuutta pidettiin käynnistävänä tekijänä ryhmien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Rost 1991).</p> <p>Burnsin (Burns 1978) määritelmässä tärkein johtajuuden käsitteeseen kuuluvat johtajat ja seuraajat. Muutokseen aikaansaamiseen liittyvät olennaisesti seuraajien ja yhteisten päämäärien rooli. Johtajuus on vastavuoroinen prosessi, joka mobilisoi henkilöt joilla on tietyt motiivit, arvot, erilaiset taloudelliset ja poliittiset sekä muut resurssit yhteisen päämäärän eteen.</p>
1980 -luku	<p>Vuosikymmen nosti merkittävästi johtajuuden aihepiiriä näkyville akateemisessa maailmassa sekä julkisesti. Määritelmässä toistuivat seuraavat pysyvät teemat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tee kuten johtaja haluaa (Do as the leader wishes). Johtamisen määritelmien mukaan johtaja määrittää mitä seuraajat tekevät. Johtajuus on tämän tavoitteen päämääränä. • Vaikuttavuus (Influence). Terminologisesti eniten käytetty johtamisen termi 1980 -luvulla. Management ja Leadership -termit erotetaan toisistaan. Johtajuus (leadership) määritellään niin, että siihen ei kuulu ns. pakottavaa vaikuttamista. • Ominaisuudet (Traits). In Search for excellence (Peters & Waterman) -teos (Peters 1982) nosti johtajan ominaisuudet takaisin valokeilaan. Tämä ajattelutapa on myös tällä hetkellä ajankohtainen. • Muutos (Transformation). Johtaminen määritellään muutosprosessiksi (Burns 1978). <p>Taulukko jatkuu seuraavalla sivulla →</p>

2000 -luku

→ **Taulukko jatkuu edelliseltä sivulta.** Keskustelu johtamisen terminologian erottamiseksi jatkuu (leadership / management). Johtamisessa korostetaan prosessia, jossa yksilö vaikuttaa ryhmässä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Nousevia johtamisen lähestymistapoja ovat:

- Aito johtajuus (Authentic leadership), jossa johtajien aitoutta ja luonteenpiirteitä korostetaan.
- Henkinen johtajuus (Spiritual leadership), joka korostaa johtajan kutsumusta ja arvomaailmaa motivoivina tekijöinä.
- Palveleva johtajuus (Servant leadership), jossa keskitytään seuraajien tarpeisiin ja vahvistetaan heidän itsenäisyyttä ja tietoisuutta.
- Mukautuva johtajuus (Adaptive leadership), joka ohjaa seuraajia sopeutumaan ongelmatilanteisiin kohtaamalla ja ratkaisemalla ne.

Hyvänä esimerkkinä johtajuuden roolin muutoksesta on Mikko Ivalon (1947) teoksessa ”Henkilökohtainen työnjohto, 1947” kuvattu johtajan roolin kuvaus. Määritelmän osalta voidaan todeta, että siinä näkyvät sodan aikana opitut johtamismallit ja sodanjälkeinen arvomaailma.

”Johtajan tulee olla ennen kaikkea jämerä ja ruumiinrakenteeltaan vankka. Esimiehenä hän hallitsee kaikki alaistensa työt näitä selvästi paremmin. Hän säilyttää isällisen arvovaltansa pitämällä tiukkaa kuria, puhumalla harvakseltaan ja hiljentämällä vastalauseet alkuunsa. Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.” (Ivalo 1947.)

Ivalon (1947) teoksessa nousee myös esimerkinomaisesti esille 1930- ja 1940-luvulla esiin nousut ryhmäkeskeisen lähestymistapa. Yksilön ja ryhmän välinen vaikutusvalta on tunnistettu merkittävänä tekijänä: *”Käskyläiset palkitsevat hyvän johtajan nöyryydellä ja tottelevaisuudella.”* (Ivalo 1947; Northouse 2015, 27-30.)

Johtajuuden määritelmien muutos tämän päivän itseohjautuvuuden, verkostotalouden ja verkostojohtamisen maailmaan on ollut pitkä. Nykyaikaisen johtamisen voidaan myös nähdä Sydänmaalakan (2012) mukaan systeemiajattelun näkökulmasta prosessina, jossa on monta muuttujaa. Muuttujien osalta on tärkeää ymmärtää muuttujien välisiä vuorovaikutussuhteita (Sydänmaalaka 2012, 63). Myös Kantasen (2017, 22) mukaan Jennings (Jennings ym. 2007) määrittelee johtamisosaamisen tarkoittavan johtamisen (engl. management) ja johtajuuden (engl. leadership) osaamista teoreettisella tasolla.

”Johtamisen (engl. management) osaaminen on asioiden johtamista, hallintoa, prosesseja ja systeemejä (Jasper & Crossan 2012, Pillay 2011) sekä tietoa johtamisen teorioista, malleista ja periaatteista (Scoble & Russell 2003).

Johtajuuden (engl. leadership) osaaminen on ihmisten johtamista, motivointia ja valmentamista (Andrews ym. 2012, Casida & Parker 2011).” (Kantanen 2017, 22.)

IPMA:n Johtajuuden määritelmän voidaan todeta olevan verrannollinen Northousen (2015) kuvaaman tilannekohtaisen lähestymistavan kanssa. Teorian mukaisesti erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta ja toiminnan tehokkuus muodostuu tilanteen mukaisesta reagoinnista. Johtamistapana voi olla ohjaaminen tai tukeminen ja tilannekohtainen valinta perustuu seuraajien motivaatiotekijöihin ja osaamistasoon (Northouse 2015, 118.)

3.3.6 IPMA ICB kriteeri: Ryhmätyö (Ryhmätyötaidot (tiimityöskentely))

IPMA ICB:n määritelmän mukaan tiimityössä on kyse ihmisten saattamisesta yhteen, työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 67.)

Tiimi on ryhmiä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektitiimit ovat yleensä monialaisia; eri alojen asiantuntijat työskentelevät yhdessä, usein hyvin monimutkaisten hankkeiden toteuttamiseksi. Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 67.)

IPMA ICB:n kuvaamassa Ryhmätyö-pätevyys on verrannollinen Path Goal -teorian kanssa. Northousen (2015) mukaan johtajan täytyy muokata toimintaansa seuraajien mukaan ja tarjota riittävät elementit työn onnistumiselle (Northouse 2015,140). Myös Pietiläisen ja Syväjärven (2019) mukaan johtajan on osallistuttava aktiivisesti vuorovaikutukseen ja työskenneltävä yhdessä muiden kanssa. Näin luodaan yhteistoiminnassa jatkuvassa rakentuvaa organisaation tulevaisuutta. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019.)

3.3.7 IPMA ICB kriteeri: Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit

IPMA ICB:n mukaan konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen. Tämä edellyttää ennakoivaa ja tarkkaavaista ympäristön ja tilanteiden havainnointia ja varautumista sekä keinoja erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Konflikteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita sekä muita fyysisiä ja psyykkisiä vaaratekijöitä. Yksilön on varauduttava asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja valmistauduttava (opeteltava toiminaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten, jotta voidaan toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisten etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuuksien yhteentörmäys. (Yksilön pätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 71.)

Northouse (2015) on kuvannut johtajan arkkityypeissä kommunikoivan (The Communicator) ja valmentavan (The Coach) johtajuuden. Kommunikoiva johtaja pystyy tuomaan optimismia ja ehkäisemään ristiriitoja. Valmentavassa johtajuudessa johtaja tuo positiivisuutta omalla läsnäolollaan ja rakentavalla palautteella (Northouse 2015, 322). Toisaalta Jaben mukaan (2017) henkilöitä on mieluummin rohkaistava kehittämään asioita kuin arvosteltava lopputulosta. Kritiikille paras hetki on myös silloin, kun sen nähdään kehittävän lopputulosta. Esimiehellä on oltava myös tilannetajua, milloin korjaavaa palautetta voidaan käyttää. Aito kiinnostus asiaa kohtaan ja aktiivinen kuunteleminen auttaa myös löytämään vastaukset avoinna oleviin kysymyksiin. Myös konfliktin voidaan nähdä johtuvan erilaisten intressien, arvojen, toimintojen ja tunteiden yhteentörmäyksestä. Ristiriidat johtuvat näkemyseroista ja pahimmillaan johtavat itseään ruokkivaan tilanteeseen. Konfliktiin liittyy myös vallanhalu ja esimiehen on arvioitava tilanne analyyttisesti ja otettava erimielisyydet käsiteltäväksi (ks. taulukko 7). Todettavissa on myös, että konflikti on näkyvä ristiriita, mutta eripura voi kyteä pitkään taustalla. (Jabe 2017, 219 - 222.)

Taulukko 7. Konfliktin ratkaisijan ohjenuora (Jabe 2017, 228), muokattu

Konfliktin ratkaisijan ohjenuora

- Kohtaa vaikeakin tilanne rohkeasti. Älä vetäydy, vaikka tunteet olisivat voimakkaita.
- Auta keskustelemaan rakentavasti.
- Rakenna luottamusta kuuntelemalla ja ymmärtämällä.
- Muista, että kukaan ei ole oikeassa tai väärässä.
- Koeta saada osapuolet ilmaisemaan asiat selvästi ja konkreettisesti.
- Älä kritisoi, tuomitse tai yritä ratkaista ongelmia toisten puolesta.
- Kun molemmat osapuolet ovat ensin kertoneet, mikä tilanne heidän mielestään on, kysy, miten he toivoisivat sen olevan.
- Kysy tapahtumia ja tosiasioita, jotka ovat voimakkaiden tunteiden takana.
- Pysy itse rauhallisena.

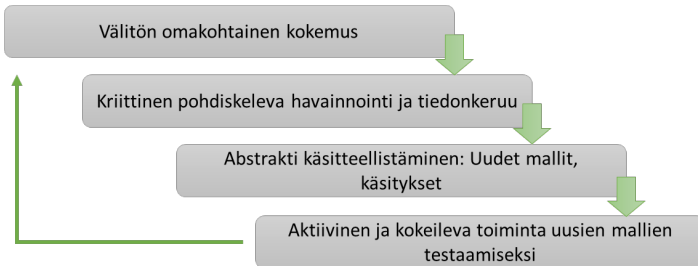
3.3.8 IPMA ICB kriteeri: Oivalentaminen (Kekseliäisyys)

IPMA ICB:n mukaan kekseliäisyydellä tarkoitetaan kykyä soveltaa erilaisia tekniikoita ja ajattelutapoja haasteiden ja ongelmien määrittelyyn, analysointiin, priorisointiin, vaihtoehtojen etsimiseen ja käsittelyyn tai ratkaisemiseen. Se edellyttää usein ajattelua ja toimintaa omaperäisillä ja mielikuvituksellisilla tavoilla sekä yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloimista. Kekseliäisyys on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 75.)

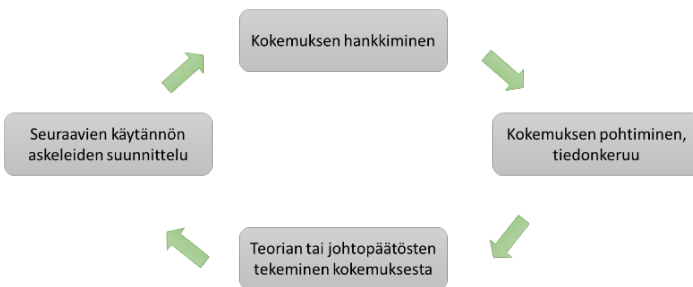
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 75.)

Northousen mukaan (2015) tehokkaalla johtajalla on kyky havaita, millaisia johtamisteknisiä ratkaisuja käytetään eri tilanteissa. Johtajuuden jakaminen tiimin sisällä mahdollistaa tehokkaampia ja kekseliäämpiä lähestymistapoja ongelmien ratkaisuun (Northouse 2015, 367). Kekseliäisyydellä on myös suora liitos opittuun tietoon ja kokemukseen. Salmimiehen ja Ruudun (2014) mukaan oppiminen on aina yksilöllistä ja yhtä oikeaa tapaa ei ole olemassa. Oppimista voidaan kuvata jatkuvasti kehittyvänä ja syvenevänä prosessina vrt. David Kolbin (1984) oppimisen malli (ks. kuvio 10 ja

11). Välitön omakohtainen kokemus on oppimisen perusta ja kriittinen pohdiskeleva havainnointi korostaa eri näkökulmien pohtimista. Abstraktissa käsitteellistämisen vaiheessa pyritään muokkaamaan vanhoja ja luomaan uusia malleja, käsitteitä ja teorioita. Aktiivisen ja kokeilevan toiminnan vaiheen aikana testataan luotuja päätelmiä ja malleja käytännössä. (Salmimies & Ruutu 2014.)



Kuvio 10. David Kolbin (1984) oppimisen malli, muokattu



Kuvio 11. David Kolbin (1984) oppimisen kehä, muokattu

3.3.9 IPMA ICB kriteeri: Neuvottelu (Neuvottelutaito)

IPMA ICB:n mukaan neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde. Neuvotteluihin kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja: ostaminen, vuokraaminen, palkkaaminen, myyminen sekä projekteissa vaatimuksista sopiminen, budjetti ja resurssit jne. Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita. (Yksilön pätevyudet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 79.)

Northousen (2015) mukaan johtaja-alaisuuden vaihdannan teoria (Leader – Member Exchange theory) kuvaa, miten neuvottelulla mahdollistetaan seuraajien ja johtajan välinen vuorovaikutus. Seuraajat voivat laajentaa rooliaan oman vastuualueensa ulkopuolelle ja johtaja myös tekee enemmän heidän eteensä (Northouse 2015, 138). Myös Jabe (2017) on korostanut, että neuvottelussa on tärkeää ja oleellista oman ja toisen käyttäytymisen kartoittaminen. (Jabe 2017, 231.)

3.3.10 IPMA ICB kriteeri: Tulossuuntautuneisuus (Tavoitteellisuus)

IPMA ICB:n mukaan tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin. Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle, ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia. Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä. Resurssien käyttö on suunniteltava ja resursseja on käytettävä tehokkaasti, jotta sovitut tulokset voidaan saavuttaa tuloksellisesti ja kustannustehokkaasti. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 83.)

Northousen mukaan käyttäytymiseen perustuvaa lähestymistapaa (behavioral authentic leadership) on kuvattu myös Michiganin tutkimusohjelmassa, jossa tunnistettiin kaksi johtamiskäyttäytymistä: Työntekijälähtöisyys ja tuotantosuuntautuminen, josta jälkimmäinen on verrannollinen IPMAN määrittelyn kanssa (Northouse 2015, 73). Tavoitteellisuutta voidaan myös Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan tarkastella osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Yksilötason ammatillista kehittymistä tulee tarkastella systemaattisesti ja kriittisesti määräajoin. Osaamisen päivittämistä ja yksilöllisten vahvuuksien vahvistamiseen tulee siis kiinnittää huomiota ja niitä voidaan pitää yksilötason osaamisen kehittämisen tavoitteellisuuden ehtona. (Virtanen & Stenvall 2019, 140.)

4 Kehittämistyön toteutus

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat IPMA level A ja B sertifioidut henkilöt. IPMA level A ja B sertifioituja henkilöitä on Suomessa yhteensä noin 300. Näistä tutkimuksen kohderyhmään valittiin kaikki edelleen työelämässä toimivat henkilöt, joiden sertifikaatti on edelleen voimassa ja joiden yhteystiedot (sähköposti) ovat PRY:n sertifikaattirekisterissä käytettävissä. Tutkimuskyselyn kohderyhmän koko on 190 henkilöä.

Kehittämistyössä käytettiin kappaleessa 2.4 esiteltyjä menetelmiä ja aineisto kerättiin Webropol kyselyllä (Jamk webropol) ja tulokset koostettiin taulukkomuodossa (Excel). Aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, jossa kohdehenkilöiden osaamistausta ja tehtävään liittyvät sertifikaatit kartoitetaan ensin mitattavissa olevilla määrällisillä kysymyksillä (organisaation koko, työuran kesto ja suoritettut IPMA sertifikaatit). Tämän jälkeen kartoitetaan laadullisilla kysymyksillä tutkimushenkilöiden näkemyksiä IPMA ICB-Ihmispätevyudet kriteereistä ja niiden kehittämisestä.

Webropol kyselyt toteutettiin esseetyyppisesti vapailla tekstikentillä, jolloin valmiita vastauksia ei tarjottu vastaajille. Vastaajien osaamistaso projektijohtamisesta on todennetusti kansainvälisesti huippuluokkaa, joten valmiilla vastausvaihtoehdoilla ei olisi syntynyt uutta tietoa. Näin ollen vastaajat joutuivat miettimään vastauksia ja panostamaan myös vastausprosessiin. Kyselyyn vastasi yhteensä 29 henkilöä, jolloin vastausprosentti on noin 15%. Yksittäisiä tekstivastauksia kysymyksiin tuli noin 700 kpl, jotka teemoitettiin alla kuvatulla tavalla.

Aineiston osalta voidaan todeta, että se on riittävä tutkimuksen lähtökohdaksi. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Bertaux (1982) sekä Eskola ja Suoranta (2014) ovat todenneet n. 15 vastauksen riittävän aineiston saturaatioon eli kylläntymiseen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta ei enää synny. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.)

Laadullisen aineiston käsittely suoritetaan teemoittamalla vastaukset ja kvantifioimalla vastauksista löytyvät teemat. Jokaisen vastauksen sisältö analysoitiin ja samassa vastauksessa saattoi olla useita teemoja. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää ”sisäkkäin”, jolloin kvalitatiivista tietoa on mahdollista kvantifioida. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 29.)

Osaamistaustaan liittyviin kysymyksiin vastattiin monivalintakysymyksillä ja tulokset näiden osalta esitettiin pylväsdiagrammeilla vastausten jakauman mukaan:

- **Organisaation koko? (yksi valinta)**
 - 0-20
 - 20 – 200

- 200 – 1000
- yli 1000

- **Tehtävätaso? (yksi valinta)**
 - Johtaja
 - Ylempi keskijohto
 - Keskijohto
 - Asiantuntija

- **Työuran kesto? (yksi valinta)**
 - 5 - 10 v.
 - 10 - 15 v.
 - Yli 15 v.

- **Työura projektinhallinnassa? (yksi valinta)**
 - 0 – 5 v.
 - 5 - 10 v.
 - 10 - 15 v.
 - Yli 15 v.

Tehtävään liittyvät sertifikaatit ja koulutukset osa-alueeseen liittyviin kysymyksiin vastattiin pääsääntöisesti monivalintakysymyksillä pois lukien vapaatekstikenttänä toteutettu johtamiskoulutuksen kartoitus. Monivalintojen osalta tulokset esitettiin pylväsdigrammeilla jakauman mukaan:

- **Suoritetut IPMA A sertifikaatit? (yksi valinta)**
 - IPMA A (Sertifioitu Projektinjohtaja)
 - IPMA A (Sertifioitu Ohjelmanjohtaja)
 - IPMA A (Sertifioitu Salkunjohtaja)
 - tyhjä

- **Suoritetut IPMA B sertifikaatit? (yksi valinta)**
 - IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö)
 - IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Ohjelmapäällikkö)
 - IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö)
 - tyhjä

- **Suoritettu IPMA C sertifikaatti? (yksi valinta)**
 - Sertifioitu Projektipäällikkö
 - tyhjä

- **Suoritettu IPMA D sertifikaatti? (yksi valinta)**
 - Sertifioitu Projektiosaaja
 - tyhjä

Koulutuksen osalta vastattiin myös avoimella tekstikentällä toteutettuun kysymykseen ”Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut?”. Vastaukset teemoitettiin ”koulutuslajin” ja ”projektijohtamisen koulutus / yleinen johtamiskoulutus” mukaan. Koulutuslajeina olivat ”Ammatillinen koulutus”, ”Muu koulutus”, ”Valmennusohjelma” ja ”Sertifiointikoulutus” (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut esimerkivastaukset

Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut?

<i>Koulutus</i>	Koulutuslaji	Projektijohtamisen koulutus / Yleinen johtamiskoulutus
<i>”YAMK / Projektijohtamisen koulutusohjelma”</i>	Ammatillinen koulutus	Projektijohtamisen koulutus
<i>”yritysten omia projekti- ja johtajuus ohjelmia”.</i>	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
<i>”Sisäisen johtokoulutus kesto 2v, koulutusta 3*3 lähipäivää ja itseopiskelua”</i>	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
<i>”PRINCE2 Foundation”</i>	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus

Pätevyyskriteereihin liittyvät vastaukset on teemoitettu niistä löytyvien näkökulmien mukaisesti. Esimerkkinä ”Itsetuntemus ja itsensä johtaminen” -pätevyysalueen kysymykset ja vastaukset. Tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- **Itsetuntemus ja itsensä johtaminen**

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Itsetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta. Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Siihen kuuluu myös äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen. Tämä mahdollistaa omien voimavarojen tehokkaan ja tuloksellisen käytön ja johtaa positiiviseen työenergiaan sekä tasapainoon työn ja muun toiminnan välillä.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä? (tekstikenttä)
- Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa? (tekstikenttä)
- Miten parantaisit määritelmää? (tekstikenttä)

Vastaukset pätevyysalueen tekstikenttänä toteutettuihin kysymyksiin on teemoitettu niistä johdettujen näkökulmien mukaisesti. Ao. taulukossa on kuvattu esimerkinomaisesti ”Itsetuntemus ja itsensä johtaminen” -pätevyysalueen ”Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?” -kysymyksessä saadut vastaukset sekä niistä johdetut teemat (ks. taulukko 9). Kaikki pätevyysalueisiin liittyvien kysymyksien vastaukset on teemoitettu samalla tavalla. Jokaiseen kysymykseen liittyvät vastaukset on myös teemoitettu erikseen. Näin ollen vastaukset sisältävät vain niistä johdetut teemat.

Taulukko 9. Pätevyysalueiden teemoittaminen

<i>Itsetuntemus ja itsensä johtaminen</i>					
<i>Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?</i>	Itsensä johtaminen	Itsetuntemus	Stressin hallinta	Käyttäytymisen hallinta	Muuttuvien tilanteiden hallinta
<i>”Itsensä johtaminen ja itsetuntemus”</i>	Itsensä johtaminen	Itsetuntemus			
<i>”Itsetuntemus, itsensä johtaminen, stressin sietäminen ja stressitilanteista selviytyminen”</i>	Itsensä johtaminen	Itsetuntemus	Stressin hallinta		
<i>”Ei tuosta voi jättää mitään pois”</i>	Itsensä johtaminen	Itsetuntemus			
<i>”Käyttäytymisen tunnistaminen”</i>				Käyttäytymisen hallinta	
<i>”Stressin sietäminen, itsensä johtaminen”</i>	Itsensä johtaminen		Stressin hallinta		
<i>”Kaikki”</i>	Itsensä johtaminen	Itsetuntemus			
<i>”Ymmärrys omasta käytöksestä ja sen vaikutuksesta muihin”</i>				Käyttäytymisen hallinta	
<i>”äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta”</i>					Muuttuvien tilanteiden hallinta
<i>”Kyky ymmärtää omien tunteiden vaikutus ihmisten kohtaamisessa ja ymmärtämisessä.”</i>				Käyttäytymisen hallinta	

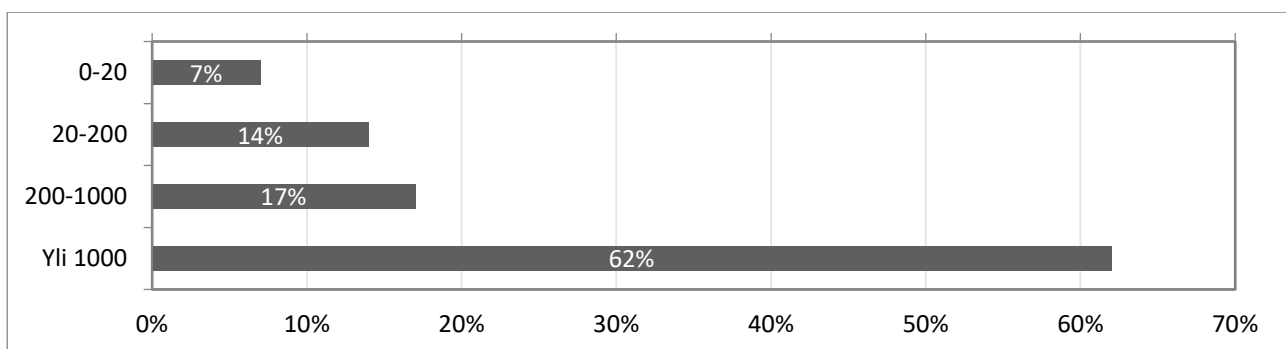
”Valitse kolme (3) merkityksellisintä kriteeriä ja perustele mitkä asiat vaikuttavat valintaasi?” liittyvään kysymykseen vastattiin monivalintakysymyksillä ja tulokset näiden osalta esitettiin pylväsdiagrammeilla vastausten jakauman mukaan.

”Vastausten perustelut” -osion osalta on todettavissa, että vastauksien liittäminen edelliseen kysymykseen oli Webropol -järjestelmään liittyvistä kysymysteknisistä syistä mahdotonta ja näin ollen vastausten osalta jouduttiin päättämään mihin vastaukseen perustelu on liitettävissä. Tästä syystä vastauksia ei ole liitetty työn tuloksissa monivalintakysymykseen vaan siitä on nostettu esille vain ne vastaukset, joissa on kerrottu perustelut yksityiskohtaisesti.

5 Työn tulokset

5.1 Tutkimusryhmän osaamistausta

Kyselyyn osallistuvia IPMA A ja B sertifioituja henkilöitä pyydettiin vastaamaan osaamistaustaa kartoittaviin kysymyksiin. Yli puolet (62%) tutkimusryhmästä on isoista organisaatioista (yli 1000 henkilöä) (ks. kuvio 12 ja taulukko 10). Jakauman osalta sertifiointitaso on liitoksissa organisaation kokoon, koska suurissa organisaatioissa myös projektit ovat yleensä suuren palveltavan henkilömäärän takia suurempia ja vaativampia. Tällä on myös vaikutusta sertifiointitason saavuttamiseen, jolloin työskentely-ympäristön vaativuustaso täyttyy.

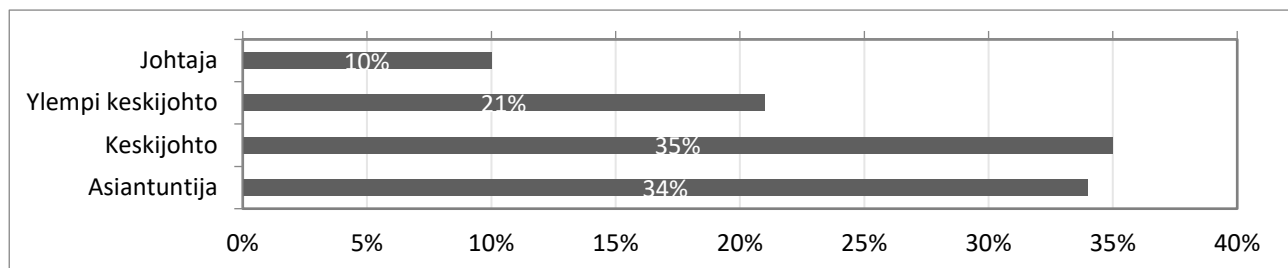


Kuvio 12. Organisaation koko / henkilömäärä

Taulukko 10. Organisaation koko / henkilömäärä

	n	Prosentti
0-20	2	6,9%
20-200	4	13,8%
200-1000	5	17,2%
Yli 1000	18	62,1%

Tutkimusryhmän tehtävätasot jakautuivat pääsääntöisesti keskijohto- (35%) ja asiantuntija (34%) tasoille (ks. kuvio 13 ja taulukko 11). Ylemmään keskijohtoon ja johtaja -tasolle kuului vajaa kolmasosa vastanneista. Projektinhallinta mielletään yleensä operatiiviseksi johtamiseksi, joka painottuu asiantuntijatyöhön. Ylemmän keskijohdon ja johtajatehtävien osalta ei kyselyssä otettu kantaa sertifiointitason korrelaatioon tehtävätason kanssa. Yleensä projektijohtaja -tason (I. IPMA A) tehtävät ovat johtaja -nimikkeellä, mutta tehtävien operatiivinen väliaikainen lähestymiskulma ei välttämättä tuo linjaorganisaation johtajatason asemaa.

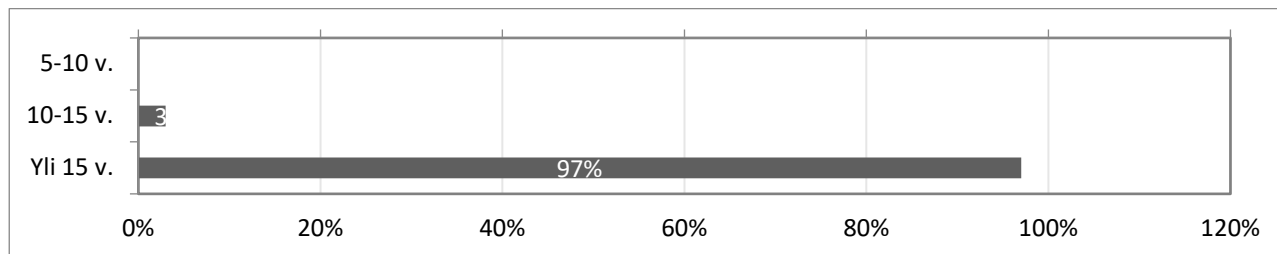


Kuvio 13. Tehtävätaso

Taulukko 11. Tehtävätaso

	n	Prosentti
Johtaja	3	10,3%
Ylempi keskijohto	6	20,7%
Keskijohto	10	34,5%
Asiantuntija	10	34,5%

Tutkimusryhmän työurat ovat olleet pääsääntöisesti yli 15 vuotta noin 97% vastanneista (ks. kuvio 14 ja taulukko 12). Tuloksen osalta voidaan todeta, että IPMA:n A- ja B-tason sertifiointitason saavuttaakseen työuran kestolla on merkitystä myös riittävän tasoisten tehtävien saavuttamiseen.



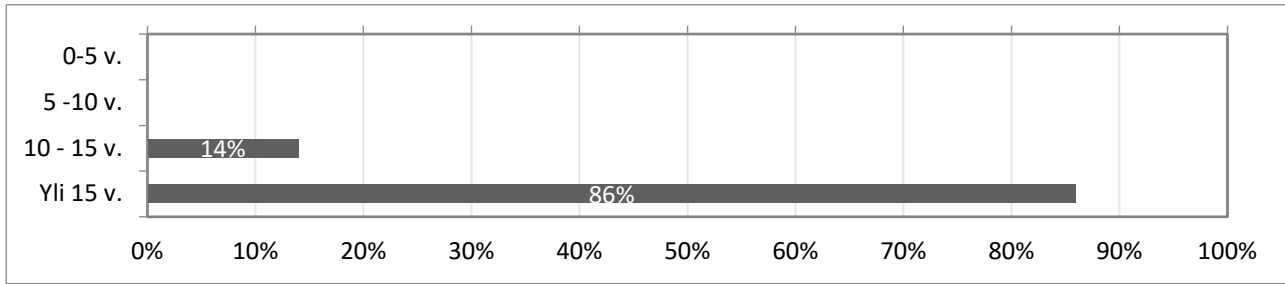
Kuvio 14. Työuran kesto

Taulukko 12. Työuran kesto

	n	Prosentti
5-10 v.		,0%
10-15 v.	1	3,4%
Yli 15 v.	28	96,6%

Työura projektinhallinnassa on tutkimuksen tulosten mukaan suhteessa kokonaistyöuran pituuteen (ks. kuvio 15 ja taulukko 13). IPMA:n sertifiointitasot ohjaavat henkilöitä kehittämään projektityöhön liittyvää johtamisosaamistaan kaikilla sertifiointitasoilla. Osaaminen ja kehittyminen myös todennetaan sertifiointin uusimisen yhteydessä viiden vuoden välein.

Sertifiointin vanheneminen antaa selkeät puitteet projektijohtamisen kyvykkyyksien kehittämiseen. Tällä toimintamallilla voidaan todeta olevan yhteys ammatilliseen sitoutumiseen, jolloin henkilö tekee pitkän nousujohtaisen työuran projektinhallinnan parissa.



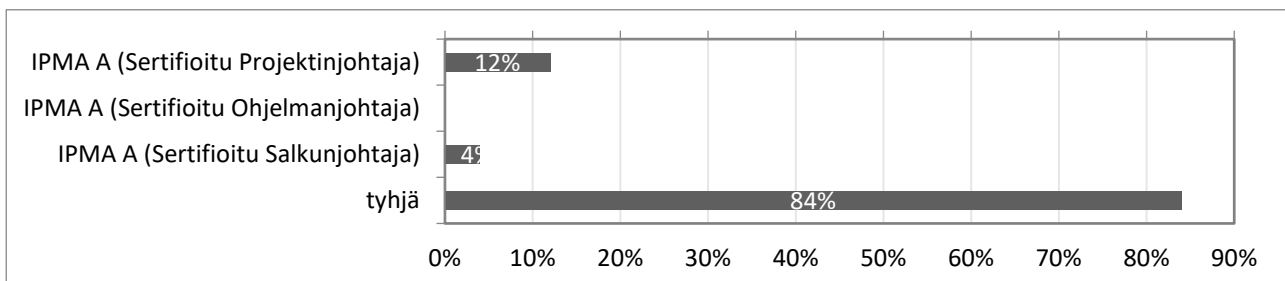
Kuvio 15. Työura projektinhallinnassa

Taulukko 13. Työura projektinhallinnassa

	n	Prosentti
0-5 v.		,0%
5-10 v.		,0%
10-15 v.	4	13,8%
Yli 15 v.	25	86,2%

5.2 Tutkimusryhmän tehtävään liittyvät sertifikaatit ja koulutukset

Tutkimusryhmässä kolme sertifioitua on suorittanut IPMA A Sertifioitu Projektinjohtaja -sertifioinnin ja yksi sertifioitu on suorittanut IPMA A Sertifioitu Salkunjohtaja -sertifikaatin (ks. kuvio 16 ja taulukko 14). Suomessa on A-tason sertifioituja yhteensä 29 kpl (helmikuu 2023 tilanne) IPMA A -tason vaaditaan useamman vuoden kokemus sekä näyttöjä erittäin vaativien ja strategisten projektien johtamisesta. (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille 2023.)

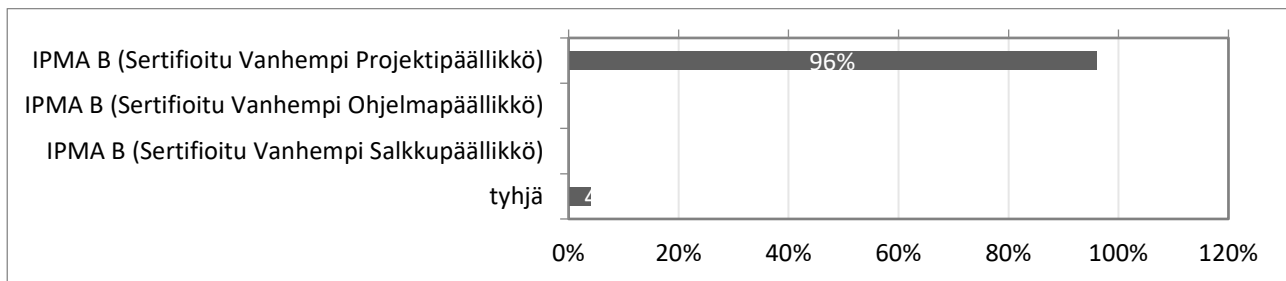


Kuvio 16. Suoritetut IPMA A Sertifikaatit

Taulukko 14. Suoritetut IPMA A Sertifikaatit

	n	Prosentti
IPMA A (Sertifioitu Projektinjohtaja)	3	12,0%
IPMA A (Sertifioitu Ohjelmanjohtaja)		,0%
IPMA A (Sertifioitu Salkunjohtaja)	1	4,0%
tyhjä	21	84,0%

Tutkimusryhmässä 26 sertifioitua on suorittanut IPMA B Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö sertifiointin (ks. kuvio 17 ja taulukko 15). Suomessa on B-tason sertifikaatteja yhteensä 196 kpl (helmikuu 2023 tilanne).



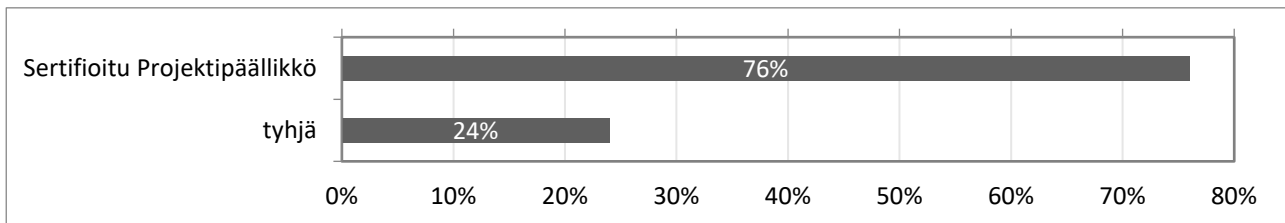
Kuvio 17. Suoritetut IPMA B sertifikaatit

Taulukko 15. Suoritetut IPMA B sertifikaatit

	n	Prosentti
IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö)	26	96,3%
IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Ohjelmapäällikkö)		,0%
IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö)		,0%
tyhjä	1	3,7%

Vaikka IPMA sertifiointijärjestelmässä ei edellytetä alemman tason sertifikaatin suorittamista, tutkimusryhmältä (IPMA A- ja B-sertifioidut) kartoitettiin myös IPMA C- ja D-sertifikaattien suorittamista (ks. kuvat 18 ja 19 sekä taulukot 16 ja 17). Tutkimustuloksen mukaan IPMA C Sertifioitu Projektipäällikkö -sertifiointin on suorittanut 19 kpl ja IPMA D Sertifioitu Projektiosaaja sertifikaatin on suorittanut yksi henkilö. C-tason sertifiointi on Suomessa suosituin sertifikaatti ja hyvin yleinen projektinhallinnan osaamisen mittari. IPMA C -tason sertifiointiin tähtäävää koulutusta löytyy

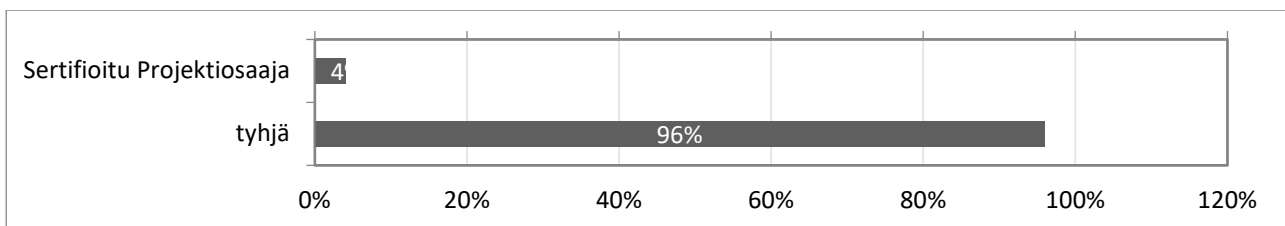
myös hyvin yksityiseltä koulutussektorilta. Tämän lisäksi myös osa projektijohtamisen Ylemmän ammattikorkeakoulun -koulutuksista antaa tarvittavan koulutuksen sertifiointiin suorittamiseen. IPMA D Sertifioitu projektiosaaja on tietuopuolinen sertifikaatti ja sen voi suorittaa ilman projektinhallinnan kokemusta tai vähäisellä kokemuspohjalla. (IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammatilaisille 2023.)



Kuvio 18 Suoritetut IPMA C sertifikaatit

Taulukko 16. Suoritetut IPMA C sertifikaatit

	n	Prosentti
Sertifioitu Projektipäällikkö	19	76,0%
tyhjä	6	24,0%



Kuvio 19. Suoritetut IPMA D sertifikaatit

Taulukko 17. Suoritetut IPMA D sertifikaatit

	n	Prosentti
Sertifioitu Projektiosaaja	1	4,0%
tyhjä	24	96,0%

Tutkimusryhmältä tiedusteltiin myös mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja he ovat suorittaneet. Vapaasti kirjoitettuja vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 25 kpl, josta oli eroteltavissa 60 kpl. erillistä koulutusta. Koulutukset on jaettu vastausten perusteella neljään eri ryhmään valmennusohjelmiin, sertifiointikoulutuksiin, ammatilliseen koulutukseen ja muuhun koulutukseen (ks. taulukko 18). Koulutukset on myös jaettu kahteen eri pääryhmään projektijohtamisen koulutukseen sekä yleiseen johtamiskoulutukseen.

Taulukko 18. Koulutusten luokittelu

Koulutus	Koulutuslaji	Projektijohtamisen koulutus / Yleinen johtamiskoulutus
Koulutuksen nimi	Ammatillinen koulutus	Projektijohtamisen koulutus
	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
	Sertifiointikoulutus	
	Valmennusohjelma	

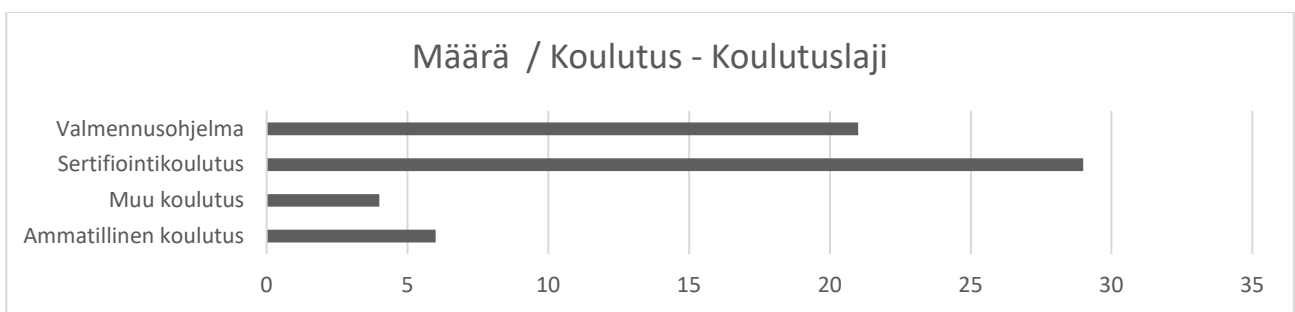
Sertifiointeihin johtavia koulutuksia oli määrällisesti eniten (29 kpl) ja ne koostuivat pääasiassa projektinhallintaan liittyvistä koulutuksista (esim. Prince 2 Foundation / Practitioner, Certified Scrum master ja SAFE Agilist). Osa Sertifiointikoulutuksista liittyivät myös palvelu- ja tuotehallintaan, kuten Itil -sertifioinnit.

Valmennusohjelmien osalta koulutukset jakautuivat yleiseen johtamiskoulutukseen sekä projektijohtamisen koulutukseen. Sertifiointeihin johtavat koulutukset ovat myös usein valmennusohjelmien muodossa ja ne on esitelty edellisessä kappaleessa. Valmennusohjelmissä korostuivat Leadership ja johtamisen perustaitojen koulutukset esim. ”johdon esitystaito”, ”johtamistreeni” ja ”asiakaskokemuksen johtaminen”. Myös projektijohtamisen valmentavia koulutuksia oli nostettu esille esim. ”projektien johtaminen ja viestintä” ja ”Project portfolio management training”. Osa valmennusohjelmista oli myös räätälöityjä työnantajalle esim. kaksi vuotta kestävä johtokoulutus, joka sisälsi yhdeksän lähipäivää ja itseopiskeluosuuden.

Ammatillisen koulutuksen osalta tutkimusryhmässä oli yksi henkilö suorittanut Tekniikan lisensiaatin tutkinnon sekä kaksi henkilöä on opiskellut Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon Projektijohtamisen koulutukseen.

johtamisen koulutusohjelmassa. Tutkintoina nostettiin myös esille EMBA (Executive master of business administration) tutkinto sekä kaksi kappaletta JET, Johtamisen erikoisammattitutkintoa. Tutkintoja oli näin ollen suoritettu yleisen johtamiskoulutuksen puolelta sekä projektijohtamisen puolelta.

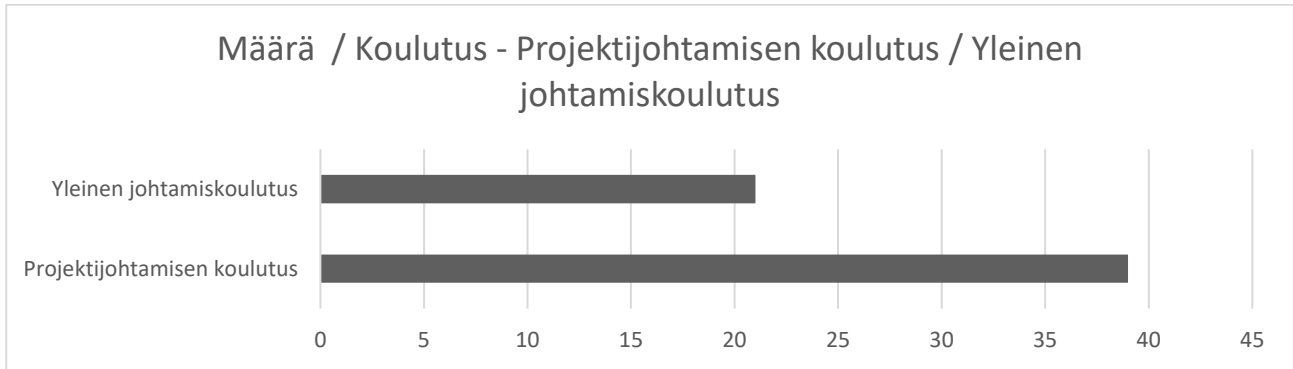
Muu koulutus -osuuteen on kategorisoitu ne johtamiskoulutukset, jotka eivät suoraan käy mihinkään edellä oleviin kategorioihin. Nämä koulutukset ovat olleet yleensä organisaation sisäisiä yleisiä johtamiskoulutuksia.



Kuvio 20. Muut suoritettut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (1/2)

Taulukko 19. Muut suoritettut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (1/2)

Koulutuslaji	Määrä / Koulutus
Ammatillinen koulutus	6
Muu koulutus	4
Sertifiointikoulutus	29
Valmennusohjelma	21



Kuvio 21. Muut suoritettut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (2/2)

Taulukko 20. Muut suoritettut johtamiseen liittyvät koulutukset ja sertifikaatit (2/2)

Projektijohtamisen koulutus / Yleinen johtamiskoulutus	Määrä / Koulutus
Projektijohtamisen koulutus	39
Yleinen johtamiskoulutus	21

5.3 IPMA ICB kriteeri: Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

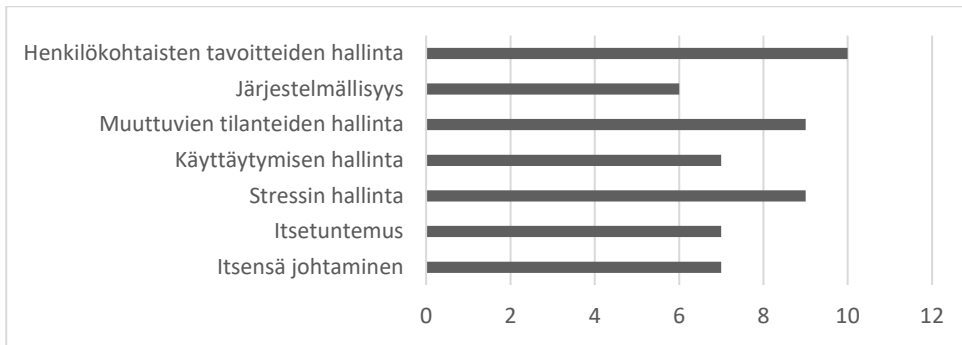
Itsetuntemus ja itsensä johtaminen pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA

ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Itsetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta. Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Siihen kuuluu myös äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen. Tämä mahdollistaa omien voimavarojen tehokkaan ja tuloksellisen käytön ja johtaa positiiviseen työenergiaan sekä tasapainoon työn ja muun toiminnan välillä.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisaamien kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisaamien kehittämisessä tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Henkilökohtaisten tavoitteiden hallinta”, ”Muuttuvien tilanteiden hallinta” ja ”Stressin hallinta” (ks. kuvio 22).



Kuvio 22. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen teemat (1/3)

Vastauksissa korostuivat määritelmän tärkeys ja sen merkitys jokapäiväisessä työskentelyssä. Määritelmän otsikon mukaiset ”Itsetuntemus” ja ”Itsensä johtaminen” teemat nousivat myös vastauksissa esille ja määritelmää pidettiin onnistuneena.

Henkilökohtaisten tavoitteiden hallinta koettiin tärkeimmäksi teemaksi ja useissa vastauksissa järjestelmällisyys koettiin osaksi tavoitteiden hallintaa. Realistisuus omien tavoitteiden asettamisessa nähtiin myös tärkeäksi osaksi jokapäiväisessä työskentelyssä.

”Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen realistisesti mutta riittävän kunnianhimoisesti, sekä rohkeuden itsensä peliin laittamiseen epäonnistumisen kustannuksellakin.”

Muuttuvien tilanteiden hallinta myös näkyi vastauksissa ja resilienssiä pidettiin yhtenä tärkeimmistä elementeistä.

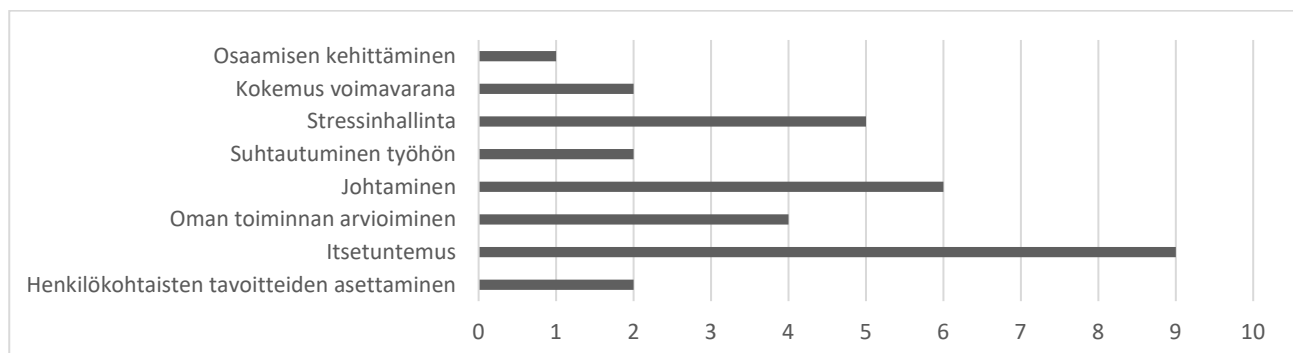
”Koko määritelmä on itsessään onnistunut ja tärkeä, mutta kyllä viimeisestä kohdasta eli resilienssistä on tulossa yhä tärkeämpi ja jopa kriittisen tärkeä osa johtamisosaamista.”

Stressin hallinnan merkitys ja stressitilanteista selviytyminen koettiin tärkeäksi ja se sidottiin myös mukaan itsensä johtamisen yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi muuttuvien tilanteiden hallinnan ohella.

”Äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen.”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”itsetuntemus”, ”johtaminen” ja ”stressinhallinta” (ks. kuvio 23).



Kuvio 23. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen teemat (2/3)

Vastaukset kuvastavat hyvin arkisia työn tekemisen tilanteita ja itsetuntemuksen merkitystä päivittäisenä voimavarana. Toimintaympäristön haasteissa itsetuntemus ja itsensä johtaminen nähtiin parhaana keinona edistää työhyvinvointia sekä henkilökohtaisesti että johdettavien osalta. Myös palautuminen ja epäonnistumisten sietokyky nousivat vastauksissa esille.

”Olen hiljakkoin vaihtanut työnantajaa ja määritelmä kuvaa erittäin hyvin sitä kokonaisuutta, johon olen joutunut kiinnittämään erityistä huomiota. Eli pitää tarkkailla omaa suhtautumistaan, kalibroida sitä, pitää kehittyä ja oppia uutta määrätietoisesti, mutta kuitenkin olemalla itselleen armollinen ja kiinnittäen huomiota palautumiseen. Itsensä johtamisessa onnistumisen ja epäonnistumisen raja voi olla ohut. Onnistunut itsensä johtaminen antaa paljon positiivista energiaa ja hallinnan tunnetta. Epäonnistuminen voi johtaa negatiiviseen kierteeseen, joka ajaa ihmisen taistele, pakene, jäädy tilaan - mikä ei ole selkeän ajattelun kannalta optimaalinen tilanne.”

Johtamisen merkitys pätevyysalueen osana koettiin merkittäväksi. Esimerkijohdaminen ja omien voimavarojen tunteminen korostuivat vastauksissa. Myös vastaajien omien työskentely- ja toimintatapojen merkitys johdettavien motivoinnissa koettiin tärkeäksi.

”Pitää osata johtaa hyvin erilaisia ihmisiä ja rooleja, omalla esimerkillään.”

”Uskallan olla koko sydämelläni ja kehollani mukana isoissa hankkeissa ja toimia niiden keulakuvana ja roolimallina.”

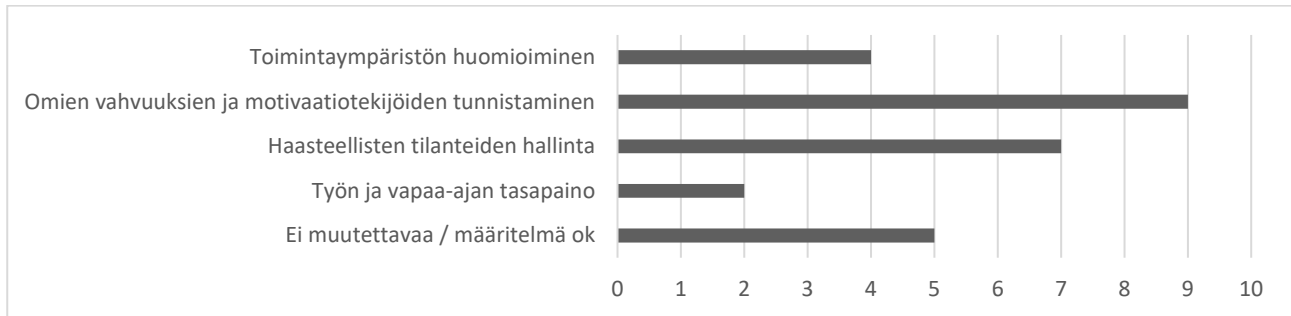
Stressinhallinnan merkitys työn kuormittavuuden hallinnassa nousi useissa vastauksissa esille. Ennakoitavuus ja asioiden priorisointi nähtiin merkityksellisenä. Myös johdettavien työhyvinvoinnin parantamisella koettiin olevan merkitystä sekä omaan että organisaation stressinhallintaan.

”Koen, että itsetuntemus on hyvä ja pystyn ennakoimaan kuormittavia tilanteita ja priorisoimaan töitä sekä keskittymään myös stressitilanteissa”

”Stressaavasta työstä huolimatta olen välttänyt uupumisen. Osallistun aktiivisesti seminaareihin ja ylläpidän osaamistani”

Määritelmän kehittämisehdotukset

Määritelmän kehittämisehdotuksien teemoina nousivat esille ”Omien vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen” sekä ”Haasteellisten tilanteiden hallinta” (ks. kuvio 24).



Kuvio 24. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen teemat (3/3)

Vastauksissa nousivat esille epäonnistumisten ja vastoinkäymisten hallinnan taidon korostaminen. Työympäristön tukitoiminnot sekä kollegojen kanssa asioiden käsittely nähtiin määritelmää parantavina tekijöinä. Itsensä johtamisen merkityksellisyys johdettavien tarpeiden huomioimisessa näkyi useissa vastauksissa. Määritelmään myös toivottiin mukaan epäonnistumisten hallintaan liittyviä toimintatapoja toisin sanoen johtajan täytyy olla myös armollinen itselleen johtaakseen muita henkilöitä.

”Itsensä johtamiseen lisäksi positiivisen työenergian lisäksi myös taidon oppia käsittelemään epäonnistumisia/vastoinkäymisiä.”

”Lisäisin siihen sen, että itsensä johtaminen mahdollistaa toisten johtamisen heidän tarvitsemallaan tavalla.”

*”Mielestäni tässä on tärkeää myös se, ettei poikkeus- ja stressitilanteissa kuormita muita ja pystyy silloinkin sekä auttamaan muita että pitämään hyvää projektin työvi-
rettä yllä”*

”Tuohon voisi olla hyvä saada lisättyä sparraus ja coaching esim. vastaavien asioiden kanssa toimivan kollegan kanssa.”

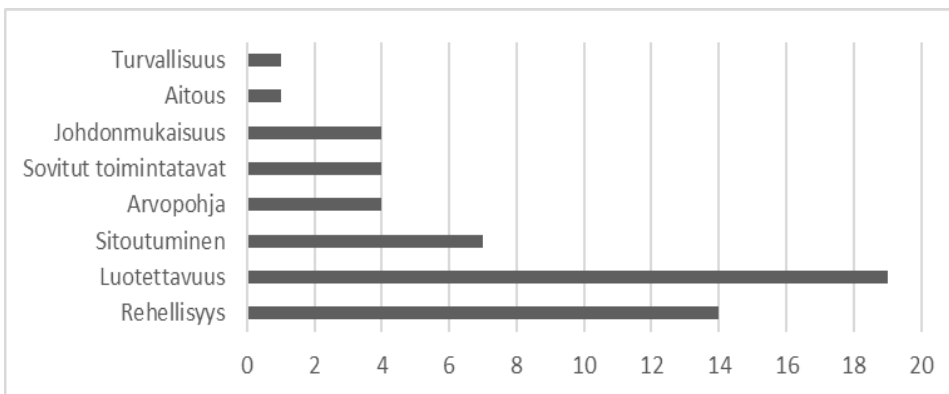
5.4 IPMA ICB kriteeri: Rehellisyys ja luotettavuus

Rehellisyys ja luotettavuus pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Projekteissa hyötyjen tuottaminen edellyttää henkilökohtaista sitoutumista, jotta asiat saadaan tehtyä. Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puute voi helposti johtaa siihen, että tavoitellut tulokset jäävät saavuttamatta.*
Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa, että henkilö toimii omien moraalisten ja eettisten arvojensa ja periaatteidensa mukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Tämä luo projekteissa perustan tehdä johdonmukaisia päätöksiä, toimia itse johdonmukaisesti sekä johtaa projektia johdonmukaisella tavalla. Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristöä ja saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luottavaiseksi.
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”luotettavuus”, ”rehellisyys” ja ”sitoutuminen” (ks. kuvio 25).



Kuvio 25. Rehellisyys ja luotettavuus teemat (1/3)

Vastauksissa alkuperäisen määritelmän mukaiset Luotettavuus ja rehellisyys nousivat teemoina merkittävimmäksi. Edellä mainittujen teemojen merkitys työympäristöä ohjaavana tekijänä myös korostui useissa vastauksissa.

”Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristöä”

”Omana itsenä oleminen ja ennen kaikkea rehellisyys sekä aitous ovat äärimmäisen tärkeitä. Luottamus totutusti on ansaittava teoilla ja esimerkillä ja ilman sitä ei ole tulevaisuutta toimia tahi johtaa ihmisiä.”

Sitoutumista henkilökohtaisella tasolla pidettiin myös merkittävänä luotettavuuden osoituksena.

”Projekteissa hyötyjen tuottaminen edellyttää henkilökohtaista sitoutumista, jotta asiat saadaan tehtyä. Henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.”

Arvopohjan ja sovittujen toimintatapojen sekä johdonmukaisuuden tarpeellisuutta korostettiin useissa vastauksissa.

”Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa, että henkilö toimii omien moraalisten ja eettisten arvojensa ja periaatteidensa mukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”luotettavuus”, ”Rehellisyys” ja ”sitoutuminen” (ks. kuvio 26).



Kuvio 26. Rehellisyys ja luotettavuus teemat (2/3)

Luotettavuus koettiin merkittäväksi voimavaraksi työyhteisössä. Luotettavuutta pidettiin myös henkilötason arvostuksen pohjana ja motiivien läpinäkyvyyttä arvostettiin.

”Määritelmässä kuvatut vaikutukset pitävät paikkansa - korkeampi luotettavuus nostaa myös arvostustasi työyhteisössä, ja mahdollisesti sitä kautta saat enemmän luottoa ja vapauksia toimia parhaaksi katsomallasi tai ehdottamallasi tavalla - vähemmän itseen kohdistuvaa mikromanageerausta ja lisää työrauhaa - samalla enemmän vastuuta.”

Rehellisyys mainitaan usein pätevyysalueen otsikon mukaisesti luotettavuuden parina. Vastauksissa näkyivät myös lupauksien pitäminen ja realististen tavoitteiden asettamisen näkökulma.

”pyrin olemaan luottamuksen arvoinen ja rehellinen. Tämä on tuonut luottamusta henkilöstölle minuun ja johtamistoimintatapaani.”

”Sovittamalla oman organisaationi odotukset ja vaatimukset asiakkaan odotuksiin huomioiden erilaiset laki- ja tietoturva-vaatimukset. Tuon rehellisesti esille jos asiakas vaatii jotain mitä emme pysty tai saa toimittaa.”

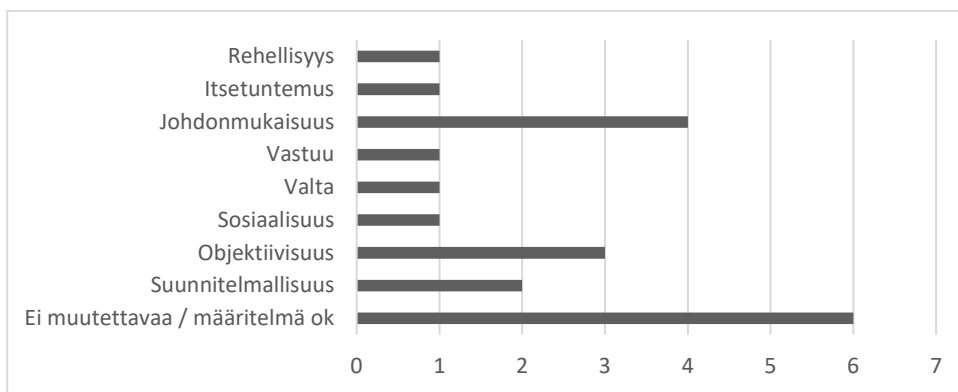
Sitoutuminen ja lupauksen pitäminen koettiin tärkeänä ja mm. sovittujen pelisääntöjen noudattaminen nousi vastauksissa esille (esim. vakiintuneiden kokouskäytäntöjen noudattaminen).

”Pyrin lupaamaan ja sitoutumaan vain sellaisiin asioihin, jotka uskon voivani toteuttaa joko itse tai projektiryhmän toimesta.”

”Sitoutuneet ihmiset varmistavat projektin onnistumisen”

Määritelmän kehittämisehdotukset

Määritelmän kehittämisehdotuksissa nousivat esille ”Johdonmukaisuus”, ”Objektiivisuus” ja Suunnitelmallisuus (ks. kuvio 27).



Kuvio 27. Rehellisyys ja luotettavuus teemat (3/3)

Vastauksissa nousivat esille johdonmukaisuuden korostaminen. Määritelmää pidettiin onnistuneena ja kehitysehdotukset olivat pieniä täsmennyksiä asiaan.

”Kansainvälisessä monikulttuurisessa toimintaympäristössä määritelmä/ominaisuudet voidaan ymmärtää hyvinkin eritavoin ”omat moraaliset ja eettiset arvot ja periaatteet” ymmärretään hyvinkin eri tavoin eri kulttuureissa. Rehellisyyden pitäisi olla objektiivista.”

”Tämäkin on hyvin kuvattu ja tässä korostaisin johdonmukaisuutta omassa johtamisessa, jolla ansaitaan myös luottamusta.”

”Tämä lause 'Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puute voi helposti johtaa siihen, että tavoitellut tulokset jäävät saavuttamatta' on jollakin tapaa syyllistävä. Voisiko muotoilla esim. 'Yksilöiltä odotetaan henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, jotta tavoitellut tulokset saavutetaan suunnitellusti.'”

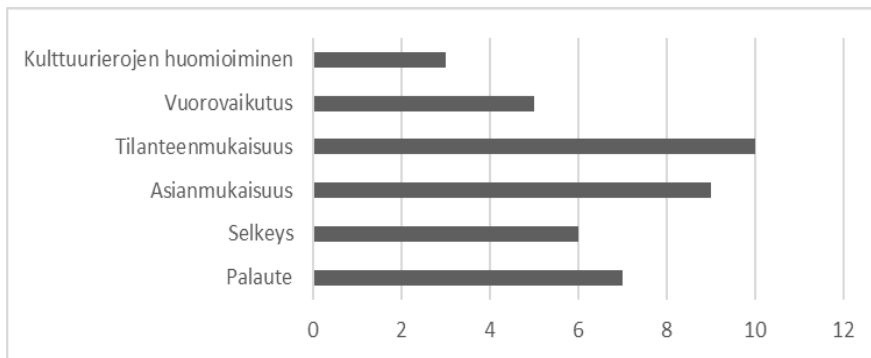
5.5 IPMA ICB kriteeri: Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista, tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaankuuluville osapuolille. Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohdeyleisöille ja eri kulttuureissa. Viestinnän sisällön ja vuorovaikutuksen keinojen (kehonkieli, äänensävy, kanavat ja informaation määrä) on oltava selkeitä ja kohdeyleisölle sopivia. Yksilön on tarkistettava viestien ymmärtäminen kuuntelemalla aktiivisesti kohdeyleisöä ja pyytämällä palautetta. Yksilö kykenee edistämään avointa ja vilpittöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisosaamisen kehittämisessä

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot johtamisosaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Tilanteenmukaisuus”, ”Asianmukaisuus” ja ”Palaute” (ks. kuvio 28).



Kuvio 28. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot teemat (1/3)

Vastauksissa korostuivat tilanteen- ja asianmukainen viestintä. Viestinnän sisällön kohdentaminen tilanteisiin ja vuorovaikutuksen keinojen käyttäminen koettiin tärkeänä kohderyhmän vastauksissa.

”Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista, tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaan-kuuluville osapuolille.”

”Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohdeyleisöille ja eri kulttuureissa. Viestinnän sisällön ja vuorovaikutuksen keinojen (kehonkieli, äänensävy, kanavat ja informaation määrä) on oltava selkeitä ja kohdeyleisölle sopivia.”

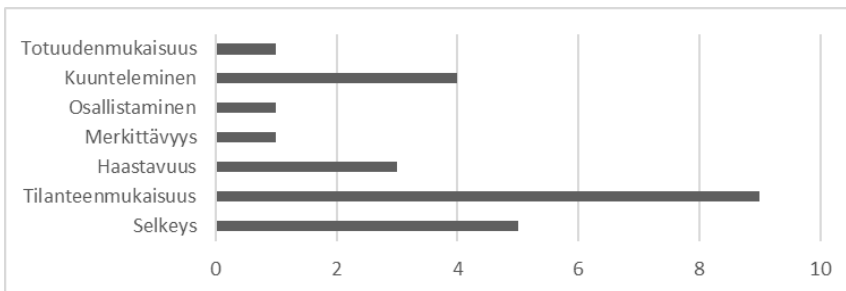
Palautteen merkitys nousi useissa vastauksissa esille, ja sitä pidettiin onnistuneen viestinnän oleellisena osa-alueena. Viestinnän kohteiden kuunteleminen nostettiin esille ja aktiivinen kannustaminen palautteeseen.

”Viestintä on ja tulee säilymään haasteellisena osa-alueena hallita, mutta tässä oleellista on varmistaa, riippumatta mitä kanavaa käytetään, että viesti tulee ymmärretyksi kuten se on ajateltu.”

”On tarkistettava viestien ymmärtäminen kuuntelemalla aktiivisesti kohdeyleisöä ja pyytämällä palautetta”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Tilanteenmukaisuus”, ”Kuunteleminen” ja ”Selkeys” (ks. kuvio 29).



Kuvio 29. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot teemat (2/3)

Tilanteenmukaisuus viestinnän ja vuorovaikutuksen keinona koettiin myös käytännön johtamisen tärkeimmäksi teemaksi. Mielenkiintoisena yksityiskohtana kohdeyleisön huomiointi ja viestin sovittaminen tilanteeseen sopivaksi korostui vastauksissa.

”Tämä on kaikkein vaikeinta. Tulee ensin ymmärtää kohdeyleisön tieto-/ymmärrystaso sekä asenteet. Tulee pystyä asettumaan vastaanottajan rooliin ja unohtettava mitä itse ajattelee. Ei aina onnistu.”

”Pyrin miettimään tai selvittämään kohdeyleisön tiedon tarpeen ja taustatiedon tason ja sovittamaan viestinnän sisällön siihen. Myös jatkumori viestintäkertojen välillä on oltava johdonmukainen.”

Selkeyden merkitystä korostettiin vastauksissa ja esitystekniikalla koettiin olevan merkitystä viestinnässä. Myös terminologian kohdentaminen koettiin tärkeäksi viestinnän keinoksi.

”Kokouksissa varmistan aina ymmärsinkö oikein tyyppisesti ja pyrin selkeyttämään epäselvät termit kansantajuisesti. Varmistan että esitykset noudattavat hyvää esitystekniikkaa ja ovat ymmärrettäviä”

”Jos viestintäni ei ole ollut riittävän selkeä on syntynyt 'härdeä'. Pääsääntöisesti olen onnistunut olemaan selkeä ja olen ainakin itse ollut siinä käsityksessä että pääsääntöisesti olen löytänyt suht. oikean kielen eri kohdeyleisöille. Toki viestintä on hankala laji ja siinä voi vain epäonnistua”

Kolmantena teemana nousi esille kuunteleminen. Kuunteleminen näkyi vastauksissa palautteenannon merkittävimpänä tekijänä. Viestintätarpeiden kohdentaminen ja osallistaminen koettiin merkittäväksi. Kuuntelemalla on myös mahdollista löytää palautteen antajan piiloviestit ja kohdentaa viestintää.

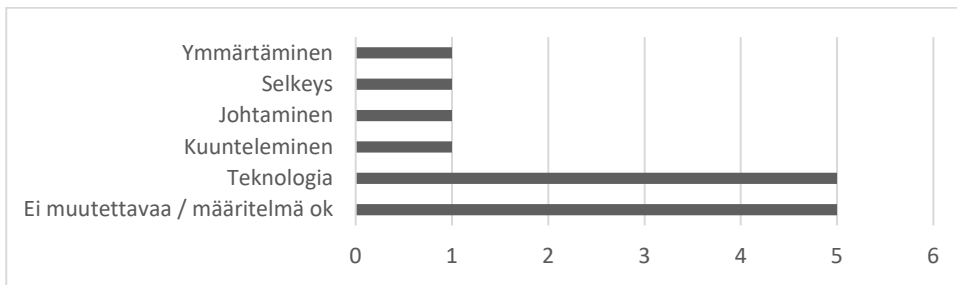
”Kuuntelen aktiivisesti ja pyydän palautetta. Mietin aina viestintätarpeet projekteissa etukäteen ja osallistan tarvittaessa viestinnän ammattilaisia.”

”on oppinut kuuntelemaan vastapuolta ja ”lukemaan rivien välistä”. Oppinut ymmärtämään, että viesti ei välttämättä ole 1:1 sama, kuin sen syy/motiivi.”

Määritelmän kehittämissuhteet

Määritelmää pidettiin useissa vastauksissa onnistuneena ja viestinnällisten taitojen koettiin kehittyvät työuran aikana (ks. kuvio 30).

”Tämä(kin) on asia, joka kehittyy tekemällä - sinänsä määritelmään ei minulla ole parannettavaa.”



Kuvio 30. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot teemat (3/3)

Määritelmän kehittämissuhteissa nousi merkittävimmäksi teemaksi ”teknologia”. Monikanavainen viestintä nykyaikaisilla viestintävälineillä korostui useissa vastauksissa ja monikanavaisuus koettiin tärkeäksi.

”Määritelmästä puuttuu etätöihin olennaisesti liittyvä virtuaaliviestintä. Digitaalinen viestintä virtuaalokokouksineen ei ole ainoastaan yksi uusi kanava vaan vaatii oman lisäyksen määritelmään.”

”Viestimis- ja vuorovaikutuskulttuuri elää, sen evoluutiota pitää seurata ja huomioida sanoman muodostamisessa.”

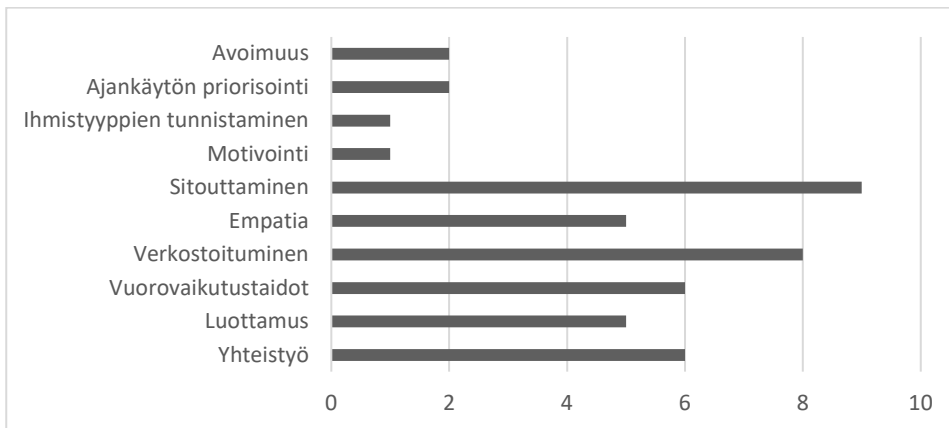
5.6 IPMA ICB kriteeri: Suhteet ja sitoutuminen

Suhteet ja sitoutuminen pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle; omalle ja muiden sitoutumiselle. Tähän kuuluvat sekä kahdenkeskiset suhteet että erilaiset verkostot. Kestävien ja vankkojen suhteiden luomiseen on käytettävä aikaa ja nähtävä vaivaa. Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisiin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin. Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin. Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?

Tärkeimmät alueet johtamisaamisen kehittämissä

Pätevyysalueen johtamisaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”sitouttaminen”, ”verkostoituminen” ja ”yhteistyö” (ks. kuvio 31).



Kuvio 31. Suhteet ja sitoutuminen teemat (1/3)

Vastauksissa korostui sitouttamisen merkitys ja yhteisten tavoitteiden huomioiminen. Myös henkilökohtaisten suhteiden merkitys sitouttamisessa korostui vastauksissa.

”Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin.”

”Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys”

Verkostoitumisen ja yhteistyön merkitystä korostettiin vastauksissa. Mielenkiintoisena yksityiskohtana vuorovaikutus ja yhteistyö nähtiin merkittävänä perustana yhteistyölle.

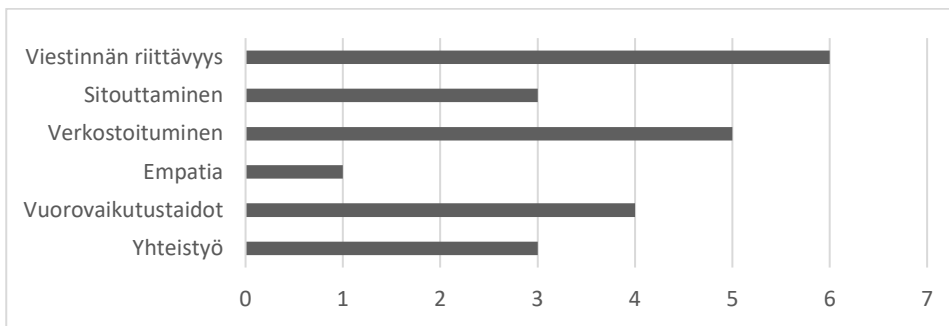
”verkostoituminen on erittäin tärkeää, sekä se että yrittää ymmärtää muita ihmisiä ja heidän kulttuuriaan ja taustojaan. Luottamus taas on projektinhallinnan kulmakiviä.”

”Henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle.”

”Kolmas lause: ”Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisiin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin.””

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”viestinnän riittävyys” ja ”verkostoituminen” (ks. kuvio 32).



Kuvio 32. Suhteet ja sitoutuminen teemat (2/3)

Viestinnän riittävyyttä korostettiin vastauksissa ja ajankäyttö nousi useissa vastauksissa esille.

Viestinnän selkeys koettiin merkittäväksi.

”Vahvasti mukana ihan joka päivä ja haasteena on löytää riittävästi aikaa tämän tekemiselle kun ko. on laaja projektiryhmä sidosryhmineen.”

”Ei projektijohtajilla ole kovin paljoa aikaa suhteiden luomiselle. Viestinnän pitää olla niin selkeää, että projektijohtaja voi nopeasti päätellä, onko tarvittavaa tukea yhteisille tavoitteille.”

Verkostoituminen nousi mielenkiintoisena teemana esiin useissa vastauksissa. Tavoitteellisuus ja etätöiden aiheuttamat muutokset toiminnassa koettiin haastavaksi verkostoitumisen kannalta.

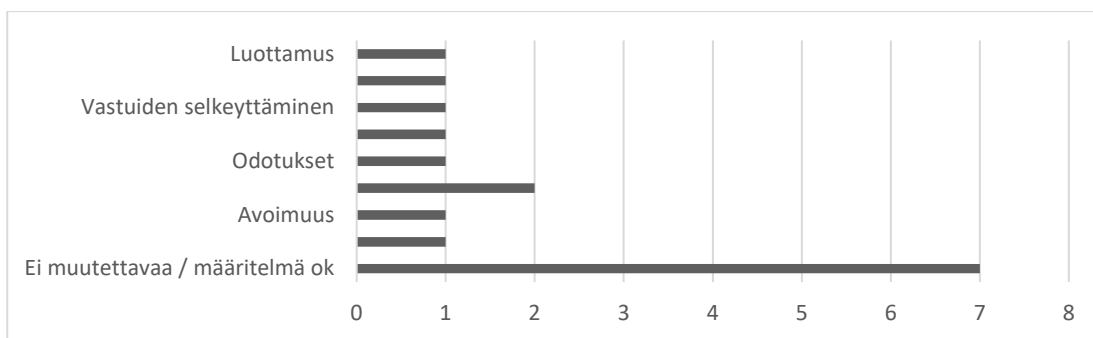
”verkostoitumista pitää tehdä määrätietoisesti ja tavoitteellisestikin.”

”Vahvasti mukana ihan joka päivä ja haasteena on löytää riittävästi aikaa tämän tekemiselle kun ko. on laaja projektiryhmä sidosryhmineen.”

”Etätöaikana tämä on entistä vaikeampaa, kun sovittujen kokousten ulkopuolista tapaamista on vähemmän. Hybridimallissa erilaisia tapahtumia (kick-offeja, suunnittelupäiviä) on pyrittävä järjestämään niin, että väki kokee mielekkääksi kokoontua yhteen. Sen jälkeen suhteet voivat kehittyä myös virtuaalisesti. Fyysisten kohtaamisten mahdollinen 'luppoaika' ja epäformaalit keskustelut on nähtävä aiempaa arvokkaampina.”

Määritelmän kehittämisehdotukset

Määritelmän osalta kehittämisehdotuksia nousi esille vähän ja pääsääntöisesti määritelmä koettiin toimivaksi (ks. kuvio 33).



Kuvio 33. Suhteet ja sitoutuminen teemat (3/3)

Vastauksissa nousi esille etätöskentelyn aiheuttamat haasteet ja niiden sisällyttäminen osaksi määrittelyä.

”Virtuaalisyössä esim. säännölliset tulosten tarkastelu-, onnistumisen ja toiminnan arviointi- ja suunnittelukokoukset mahdollistavat tiimin sitoutumisen, kun tiimiläiset kokevat voivansa itse vaikuttaa ja tulla kuuluviksi.”

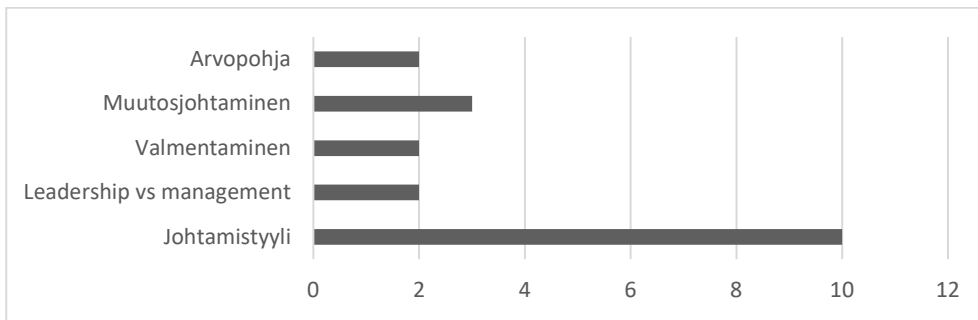
5.7 IPMA ICB kriteeri: Johtajuus (Leadership)

Johtajuus (Leadership) pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Johtajuus tarkoittaa ohjausta ja opastusta yksilöille ja ryhmille. Siihen kuuluu kyky valita ja soveltaa sopivia johtamistyyliä eri tilanteissa. Sen lisäksi, että henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille. Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin. Johtamistyyliin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi. Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisosaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisosaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”johtamistyyli” ja ”muutosjohtaminen” (ks. kuvio 34).



Kuvio 34. Johtajuus teemat (1/3)

Vastauksissa nousi esille johtamistyylin merkittävyys johtamisen välineenä. Persoonaa ja vuorovaikutustaidot myös korostuivat useissa vastauksissa.

”Jokainen projektijohtaja tekee työtään omasta persoonastaan käsin eikä kukaan pysty määräänsä enempää muuntumaan eri tilanteisiin. On tärkeää luottaa itseensä, viestiä yhteisten tavoitteiden ja vision tärkeydestä ja saada omalla määrätietoisuudella ja apua pyytämällä muut mukaan. Johtaja ei ota valtaansa tiimiltä, vaan tiimi suo sen hänelle, jos ja kun luottamus on ansaittu.”

”Johtamistyyliin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi”

Muutosjohtamisen merkitys korostui useissa vastauksissa ja tilanteenmukainen johtamistyylin valitseminen näkyi osassa vastauksia

”Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta.”

”Viimeinen lause: jatkuvissa muutoksissa on pyrittävä luomaan niin selkeä tilannekuva ja seuraavat askeleet kuin mahdollista.”

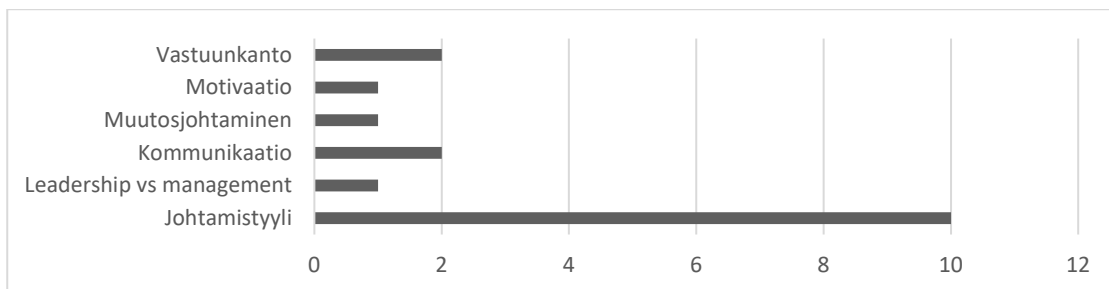
Mielenkiintoisena näkökulmana osassa vastauksia nousi esille ”leadership” ja ”management” -termien välinen eroavaisuus ja tämän ottaminen huomioon määritelmässä.

”Mielestäni johtajuus (leadership) korostuu tärkeämpänä kuin management. Loppujen lopuksi tärkeintä on näyttää tietä kohti oikeaa suuntaan ja motivoida projektin henkilöstöä. Lisäksi ketterät menetelmät ovat mielestäni muuttaneet projektin johtamista valmentavampaan suuntaan. Tärkeintä ei enää ole valvoa yksittäisiä tehtäviä vaan pyrkiä luomaan tiimille mahdollisuuden onnistua poistamalla esteitä (impediments) ja antaa tiimin mahdollisimman pitkälle suunnitella työnsä itse.”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen merkittävimpana teemana nousi esille ”johtamistyyli”.

Määritelmän koettiin myös toimivan hyvin käytännön johtamisessa (ks. kuvio 35).



Kuvio 35. Johtajuus teemat (2/3)

Johtamistyylin merkitystä korostettiin vastauksissa ja sen mukauttaminen erilaisiin tilanteisiin koettiin tärkeänä. Myös erilaisten henkilöiden kanssa toimiminen nousi vastauksissa esille.

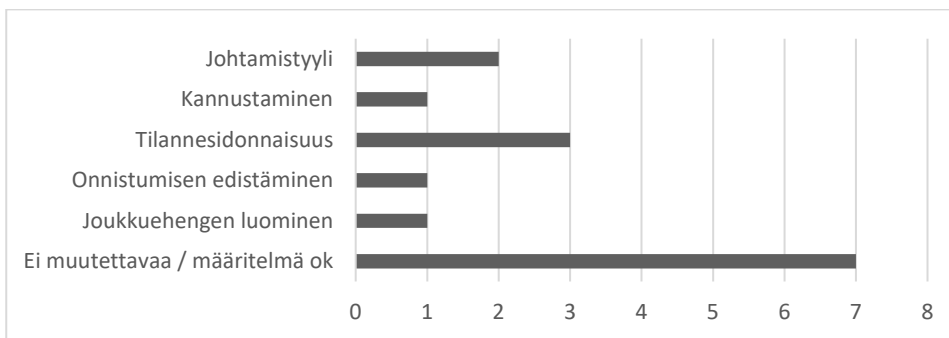
”Oman johtamistyylin tunnistaminen ja sen vahvuuksien hyödyntäminen on keskeistä onnistuneessa johtamisessa. On myös huomioitava, että johtamistyyliä tulee mukauttaa projektin/tiimin toimintamallin mukaisesti (esim. itseohjautuvat tiimit / perinteiset vesiputousmalliset projektit)”

”Pyrin valitsemaan tyylin kohderyhmän mukaan mikä on haastavaa, koska missään projektissa ei ole vain yhdenlaista ryhmää.”

”Osaan toimia hyvin erilaisten henkilöiden ja tilanteiden kanssa. Koen omaavani hyvän tilannetajun. Minuun ollaan usein yhteydessä jos johtamisongelmia, vaikkei olisi kyseessä minun projektini.”

Määritelmän kehittämisehdotukset

Määritelmän kehittämisehdotuksien teemoina nousivat esille ”tilannesidonnaisuus” sekä ”johtamistyyli”. Määritelmän osalta kehittämisehdotuksia nousi esille vähän ja pääsääntöisesti määritelmä koettiin toimivaksi (ks. kuvio 36).



Kuvio 36. Johtajuus teemat (3/3)

Merkittävimmäksi asiaksi vastauksissa koettiin tilannesidonnaisuus ja johtamistyylin oikea valinta erilaisiin tilanteisiin. Epävarmuuden hyväksyminen ja muutosten hallinta epävarmoissa tilanteissa nousivat esille vastauksissa.

”Toisin määritelmään sitä esiin enemmän, että johtamistyyli on tilannesidonnaista jolloin sama johtamistyyli ei toimi välttämättä eri tilanteissa, esim. sama henkilö voi johtaa samaa henkilöä saman päivän aikana erilaisille tyyilleillä riippuen tilannekontekstista, viite: situational

leadership. Jossain asiassa/tilanteessa, voit vain delegoida, jossain toisessa tilanteessa sama johdettava tarvitsee tukea, tai valmennusta tai suoria käskyjä.”

”Epävarmoissa tilanteissa pitää uskaltaa viestiä epävarmuudesta, mutta pystyä silloinkin päätöksentekoon. Pitää tunnistaa, mitä päätöksiä pitää tehdä ja mitkä voidaan pitää vielä avoimena.”

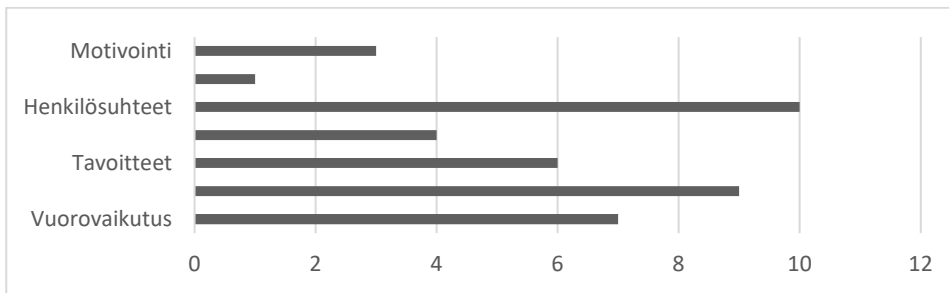
5.8 IPMA ICB kriteeri: Ryhmätyötaidot (tiimityöskentely)

Ryhmätyötaidot (tiimityöskentely) pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Tiimityössä on kyse ihmisten saattamisesta yhteen, työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi on ryhmiä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektitiimit ovat yleensä monialaisia; eri alojen asiantuntijat työskentelevät yhdessä, usein hyvin monimutkaisten hankkeiden toteuttamiseksi. Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksellään tiimityön tärkeimpiä osaluueita.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisosaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisosaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”henkilösuhteet”, ”tiimiviestintä” ja ”vuorovaikutus” (ks. kuvio 37).



Kuvio 37. Ryhmätyötaidot teemat (1/3)

Henkilösuhteet ryhmätyössä koettiin merkittäväksi ja sillä nähtiin suoria vaikutuksia tulokseen sekä saavutuksiin. Myös ristiriitojen tuominen esille nähtiin turvalliseksi, mikäli henkilösuhteet ovat toimivia.

”Monialaisuus on monesti ensisijaisen tärkeää itse ryhmätyön tuloksen ja saavutusten kannalta, vaikka ei tee yhteistyöstä aina helpompaa. Tämän takia tarvitaan aiemmin esille tullutta luottamusta ei pelkästään yksilöiden välisissä suhteissa vaan myös tiimitasolla. Jokainen voi kokea tiimin turvalliseksi tuoda esiin myös ristiriitaisia näkemyksiä ja tulla silti kuulluksi.”

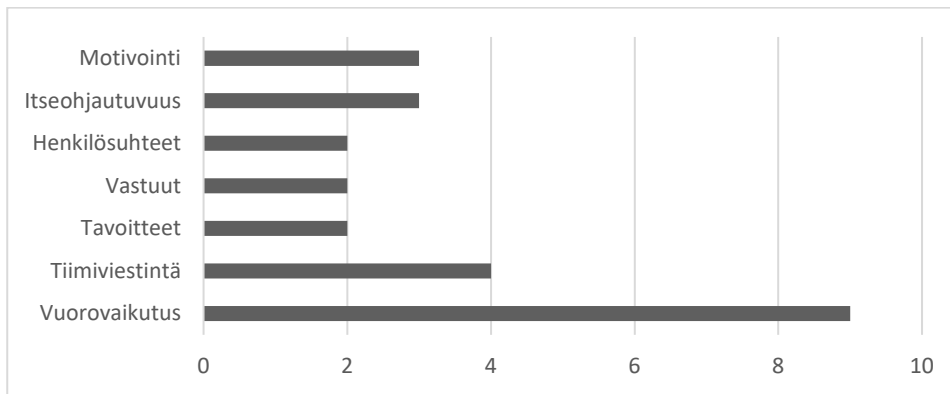
Tiimiviestinnän merkitystä korostettiin vastauksissa ja vuorovaikutus nousi useissa vastauksissa toisena teemana esille.

”Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita”

”Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”vuorovaikutus” ja ”tiimiviestintä” (ks. kuvio 38).



Kuvio 38. Ryhmätyötaidot teemat (2/3)

Vuorovaikutuksen ja tiimiviestinnän osalta avoimuuden kulttuurin korostaminen ja virheiden selkeä esiin tuominen nousivat mielenkiintoisina yksityiskohtina esille. Vaikutusmahdollisuudet sekä etätyöskentelyn haasteet nousivat vastauksissa esille.

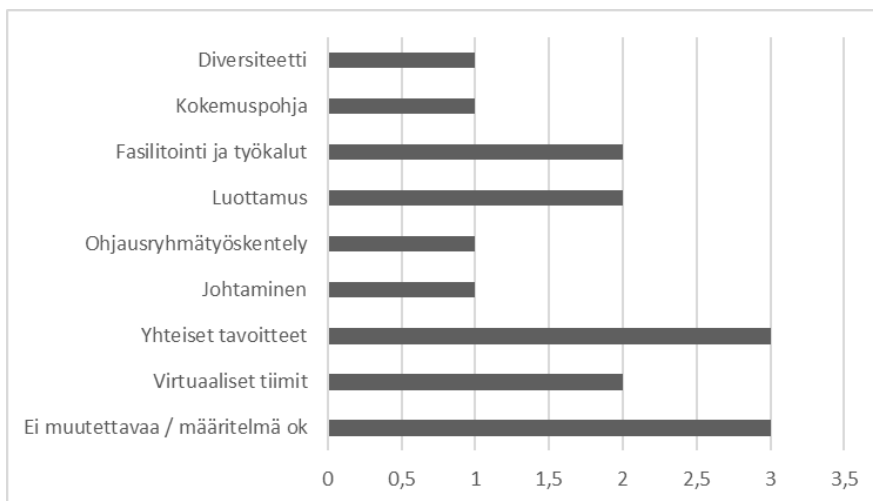
”Suunnitteluvaiheessa pohdin yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa millaiset tiimit tarvitaan (osaamiset & roolit). Kun otan heti alusta heidän näkemykset huomioon, he kokevat että heitä arvostetaan. Olen itse avoin ja tuon esille myös virheeni, rohkaisen muitakin kokeilemaan ja erehtymään.”

”Lähinnä tiimiviestinnän ja vuorovaikutuksen alueella on minulla ollut suurimmat vaikutusmahdollisuudet. Jossain määrin olen pystynyt rakentamaan myös tiimejä. Projekti työskentelyssä ei aina ole montaa henkilöä josta valita, joten niillä jotka saat mukaan on pystyttävä rakentamaan tiimi”

”Kuten aiemmin jo vastasin, etätyöskentelyssä tähän osuuteen on ollut tarvetta keskittyä enemmän. Korona ja yleiset säästöpaineeet ovat vähentäneet mahdollisuuksia naamatusten hoidettavien tapahtumien järjestämisestä.”

Määritelmän kehittämissuhteet

Ryhmätyötaidot (tiimityöskentely) kehittämissuhteiden osalta nousi useita teemoja esille. ”Yhteisten tavoitteiden” merkitys korostui ja luottamus sekä fasilitointi ja työkalut näyttelivät merkittävää osaa vastauksissa (ks. kuvio 39).



Kuvio 39. Ryhmätyötaidot teemat (3/3)

Projektien tiimikeskeisyyttä on korostettu vastauksissa ja yhteisten tavoitteiden määrittäminen koettiin tärkeäksi. Sähköisten välineiden nostaminen osaksi määritelmää nousi esille vastauksissa.

”Projektit ovat tiimityötä, mutta projekteissa on usein useita eri tiimejä eri tasoilla ja alueilla. Eri tiimien tavoitteiden yhteensovittaminen on olennaista”

”Tiimin keskinäisen luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääminen voisi olla osa ryhmätyötaitoja”

"miten ylläpitää tiimitaitoja sähköisien välineiden käytössä"

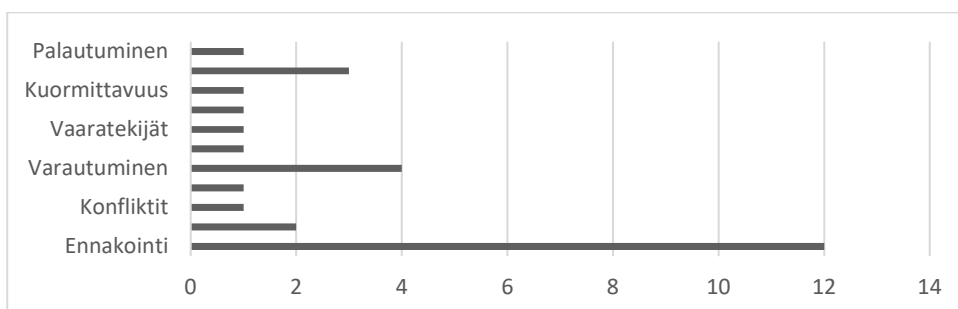
5.9 IPMA ICB kriteeri: Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit

Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen. Tämä edellyttää ennakoivaa ja tarkkaavaista ympäristön ja tilanteiden havainnointia ja varautumista sekä keinoja erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Konfliktteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita sekä muita fyysisiä ja psyykkisiä vaaratekijöitä. Yksilön on varauduttava asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja valmis-tauduttava (opeteltava toiminaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten, jotta voidaan toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisten etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuuksien yhteentörmäys.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Ennakointi” ja ”Varautuminen” (ks. kuvio 40).



Kuvio 40. Ristiriidat ja kriisit teemat (1/3)

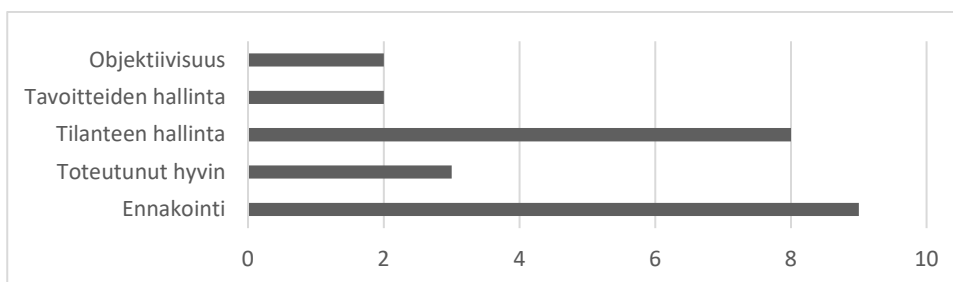
Ennakoinnin ja varautumisen teemat näkyivät kaikissa vastauksissa. Toimintamallien harjoittelemisen sekä valmiuksien lisääminen muuttuviin tilanteisiin koettiin tärkeäksi.

”Konflikteihin ja kriiseihin voi toki varautua ennalta määritellyillä toimintamalleilla ja kaavoilla, mutta tämä mielestäni viittaa enemmän vaikka viranomaistoimintaan kuin normaaliin työympäristöön ja työelämään, jossa tärkeämpää ehkä kuitenkin olisi, että henkilöllä on hyvät valmiudet yleisesti toimia sovittelijana tai konfliktin osapuolena sen sijaan, että on varautunut asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja opetellut toimimaan...tiettyjen kaavojen mukaan.”

”Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen. Konflikteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita. Yksilön on varauduttava asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja valmistauduttava (opeteltava toiminaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten, jotta voidaan toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisten etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuuksien yhteentörmäys.”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Ennakointi” ja ”Tilanteen hallinta” (ks. kuvio 41).



Kuvio 41. Ristiriidat ja kriisit teemat (2/3)

Ennakoinnin merkitys käytännön johtamisessa näkyi useissa vastauksissa. Konfliktien hallitseminen ennakoimalla tilanteita ja varautumalla niihin koettiin merkittäväksi.

"Yleistä varautumista konflikteihin on vaikea toteuttaa. Joskus ne on pystytty ennakoimaan projektin riskien kautta. Konfliktitilanteiden hallinnan oppii käytännön kautta. Usein näissä on tarvittu Omistajan tai Ohjausryhmän apua.

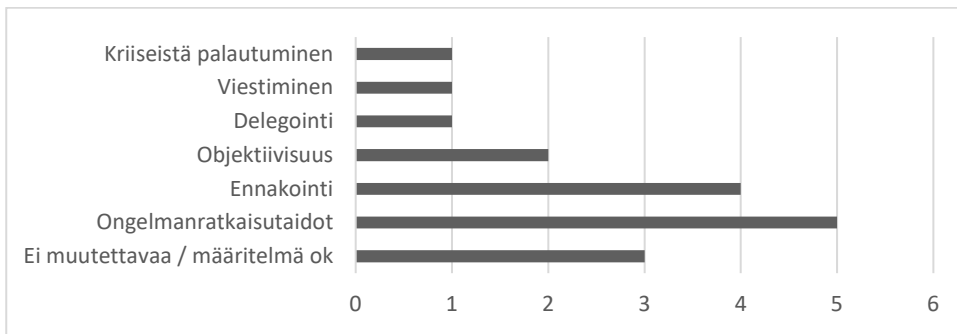
Joissakin projekteissa on ollut todella vahvoja mielipidevaikuttajia, joilla on ollut jopa Omistaja-/ ohjausryhmätaso otteessaan. Nämä omalta osaltaan aiheuttavat konfliktitilanteen, koska silloin johtaminen on vääristynyt. Konkreettisesti en muista, että tällaisia tilanteita olisi täysin ratkaistu mutta ratkaisuna olisi pitänyt pystyä 'nostamaan kissa pöydälle' ja sanoittamaan tilanne asianosaisille. Todella vaikea paikka."

Tilanteen hallinta on ja kriisitilanteiden ratkaiseminen nousi myös vastauksissa esille. Mielenkiintoisena yksityiskohtana yksilötason johtamistaidot nousivat joissakin vastauksissa korostetusti esille.

"Kuten aiemmin vastasin niin tämä osa-alue on yksi vahvuuksistani. Välillä koen olevani ongelmajätelaitos, koska hyvin usein minuun ollaan yhteydessä kun tulee esim. kahden eri henkilön välillä joku patti-tilanne. Ratko ne keskustelemalla molempien kanssa ensin erikseen ja annan heidän tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Sen jälkeen käymme yhdessä läpimistä kyse ja miten eteenpäin. Tässä kohtaa yleensä tilanne on rauhoittunut, kun ovat tulleet kuulluksi ja ymmärretyksi."

Määritelmän kehittämis ehdotukset

Määritelmän kehittämis ehdotuksien teemoina nousivat esille "Ongelmanratkaisutaidot" sekä "Ennakointi" (ks. kuvio 42).



Kuvio 42. Ristiriidat ja kriisit teemat (3/3)

Ongelmanratkaisutaitojen ja ennakkoinnin merkitys korostui vastauksissa. Valmentamistaitojen ja kommunikoinnin osalta koettiin, että niiden lisääminen toisi lisäarvoa määritelmään.

”Isoimmat omat haasteet ovat liittyneet asiantuntijaresursseihin. Kriisejä tulee myös kansainvälisestä kommunikaatiosta ja ristiriidoista sekä tavoitteista usein alihankkijoihin tai ns. partnereihin liittyen.”

”nostaisin esiin taidon ennakoida ja mitigoida jo projektin tavoiteasetannassa piileviä konflikteja eri sidosryhmien välillä”

”Coaching taitojen kehittäminen projektijohtajan oman kuorman purkamiseksi sekä varhaisen puuttumisen/vuorovaikutukset keinot orastavissa konflikteissa.”

5.10 IPMA ICB kriteeri: Kekseliäisyys

Kekseliäisyys pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

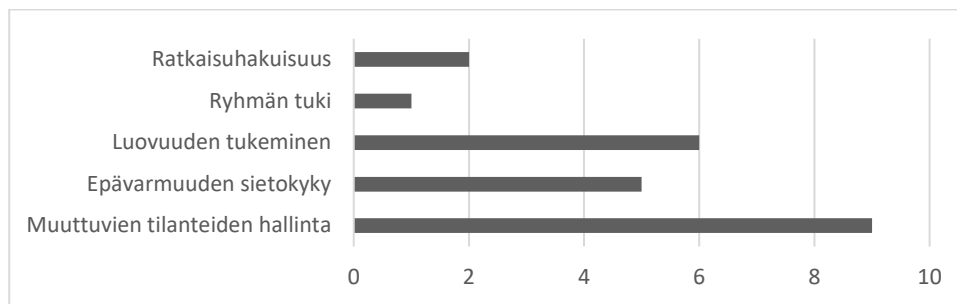
- IPMA ICB määritelmä:
 - *Kekseliäisyydellä tarkoitetaan kykyä soveltaa erilaisia tekniikoita ja ajattelutapoja haasteiden ja ongelmien määrittelyyn, analysointiin, priorisointiin, vaihtoehtojen etsimiseen ja käsittelyyn tai ratkaisemiseen. Se edellyttää usein ajattelua ja toimintaa omaperäisillä ja mielikuvituksellisilla tavoilla sekä yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloimista. Kekseliäisyys on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita.*

Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja.

- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Muuttuvien tilanteiden hallinta ” ja ”Luovuuden tukeminen” (ks. kuvio 43).



Kuvio 43. Kekseliäisyys teemat (1/3)

Muuttuvien tilanteiden hallinta koettiin tärkeäksi tehokkaampien lähestymistapojen ja ratkaisujen keinona.

”Kyky käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja.”

”Kekseliäisyys on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita.”

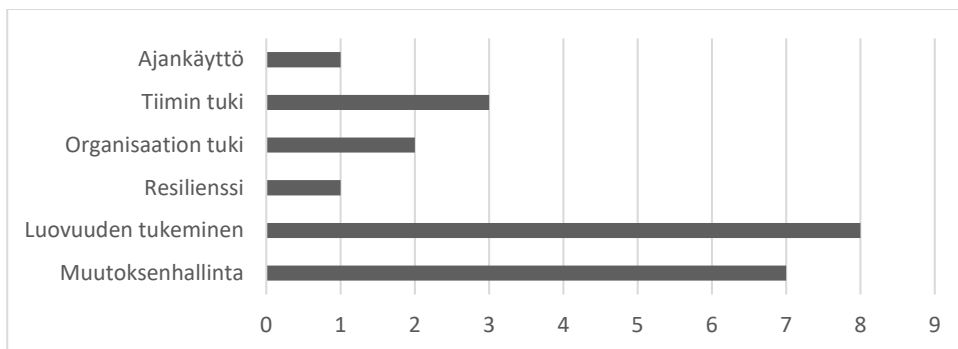
Luovuuden tukemisen tärkeys näkyi useissa vastauksissa. Mielenkiintoisena yksityiskohtana vastauksissa nousi esille kollektiivinen luovuus.

”ajattelua ja toimintaa omaperäisillä ja mielikuvituksellisilla tavoilla sekä yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloimista”

”Kekseliäisyyttä on tiimeissä valtavasti ja sille pitää luoda tilaa ja kannustaa jatkuvasti.”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Luovuuden tukeminen” ja ”Muutoksenhallinta” (ks. kuvio 44).



Kuvio 44. Kekseliäisyys teemat (2/3)

Luovuuden tukeminen ja uusien ajatusten ja ideoiden tukeminen nousi useissa vastauksissa esille. Jatkuvien muutosten hallitseminen koettiin myös merkittäväksi osaksi jokapäiväistä arjen työtä.

”Pyrin kuuntelemaan eri ikäisiä ja eri lähtökohdista tulevien henkilöiden ajatuksia ja ideoita ennakkoluulottomasti. Parhaita ratkaisuja löytyy todennäköisesti muualta kuin vakiintuneen organisaation perinteisistä toimintatavoista.”

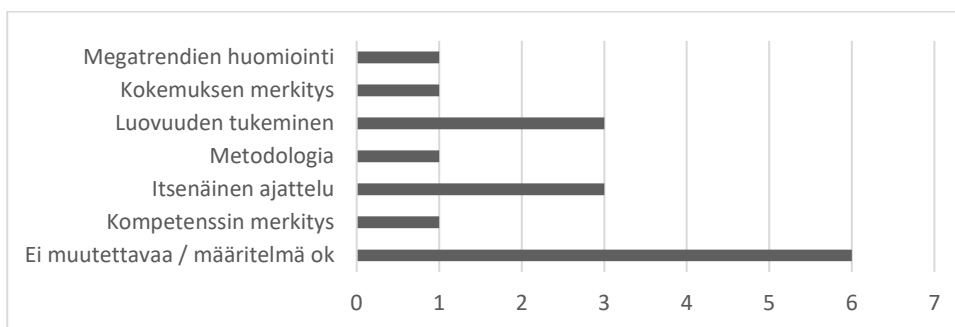
”Ympäristössä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja nämä ovat heijastuneet toimintaan. Tämä on vaatinut resilienssiä niin itseltä kuin johdettavilta. Olen pyrkinyt keskustelemaan näistä muutostilanteista sekä kannustanut keskustelemaan.”

Määritelmän kehittämisehdotukset

Määritelmän kehittämisehdotuksien teemoina nousivat esille ”Itsenäinen ajattelu” sekä ”Luovuuden tukeminen” (ks. kuvio 45). Määritelmää pidettiin yleisesti onnistuneena. Mielenkiintoisena yksityiskohtana nostettiin esille määritelmän nimi, jonka ei koeta kuvaavan riittävän hyvin tärkeää sisältöä.

”kyvykkyyden 'nimi' ei jotenkin tee oikeutta super tärkeälle sisällölle.

Koen itse asiassa epätarkoitukseksi IPMA itsearviointin rakenteen, jossa samaan asiaan liittyvät kompetenssit on pilkottu eri siiloihin (minäitse/teoria jne). Olisi helpompaa arvioida yhden ja saman kysymyksen alla hlökoht kyvykkyyksiäni ja teoriaosaamista.”



Kuvio 45. Kekseliäisyys teemat (3/3)

Ratkaisumallien etsiminen itsenäisen ajattelun kautta ja ideoiden yhteinen jakaminen koettiin tärkeäksi vastauksissa.

”Korostaisin itsenäisen ajattelun ja ratkaisumallien etsimistä tiimin jäseten kautta.”

”Usein vaihtoehdot tulevat tekniikan kehittyessä, jota tapahtuu paljon R puolella R&D:tä ja oman organisaation ulkopuolella. Sen soveltaminen on osa kekseliäisyyttä.”

”Kekseliäisyys ei edellytä järjestelmällisyyttä vaan intuitiota. Intuition voi saavuttaa, kun olosuhteet ovat arvostavat ja ihmisillä on mahdollisuus, tilaa ja aikaa yhdessä ideointiin.”

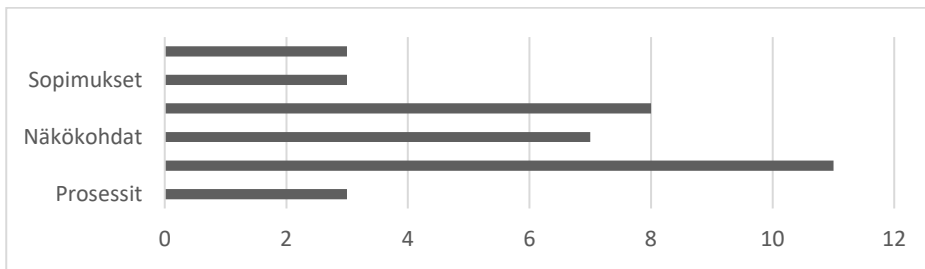
5.11 IPMA ICB kriteeri: Neuvottelutaito

Neuvottelutaito pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

- IPMA ICB määritelmä:
 - *Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde. Neuvotteluihin kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja: ostaminen, vuokraaminen, palkkaaminen, myyminen sekä projekteissa mm. vaatimuksista sopiminen, budjetti ja resurssit jne. Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.*
- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisosaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisosaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Tavoitteet”, ”Neuvotteluasema” ja ”Näkökohdat” (ks. kuvio 46)



Kuvio 46. Neuvottelutaito teemat (1/3)

Vastauksissa korostuivat tavoitteiden merkitys sekä neuvotteluaseman löytäminen neuvottelutilanteissa.

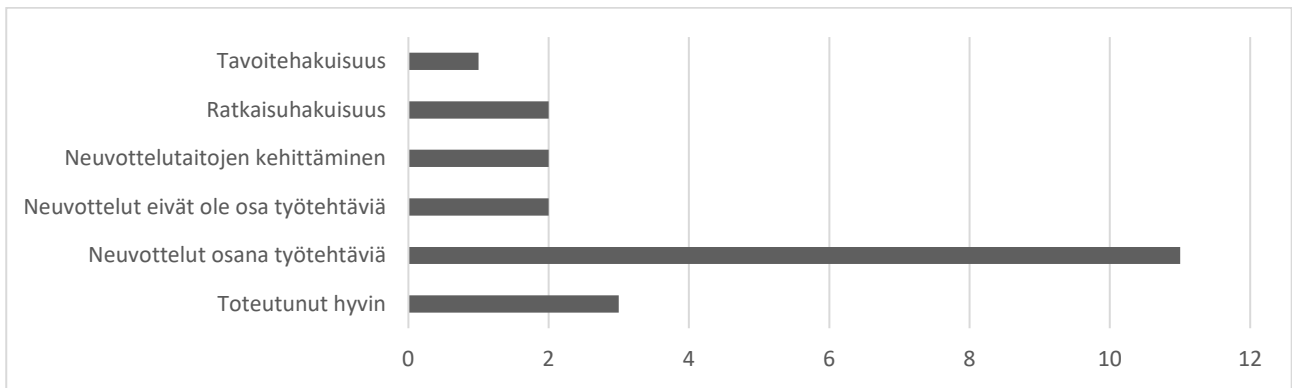
”Neuvottelussa ei tule tavoitella ns. voittoa vaan ulospääsyä kaikille osapuolille, jonka he kokevat omalta osaltaan onnistumisena ja hyvänä lopputuloksena.”

”Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.”

”tasapainotus, toisen näkökulman sisäistäminen”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpänä teemana nousi esille ”Neuvottelut osana työtehtäviä” (ks. kuvio 47)



Kuvio 47. Neuvottelutaito teemat (2/3)

Neuvottelut koettiin osaksi käytännön arjen työtehtäviä ja vastaukset nivoutuivat yhteen tavoitehakuisuuden ja ratkaisuhakuisuuden kanssa. Mielenkiintoisena yksityiskohtana omiin neuvottelutaitoihin suhtauduttiin kriittisesti.

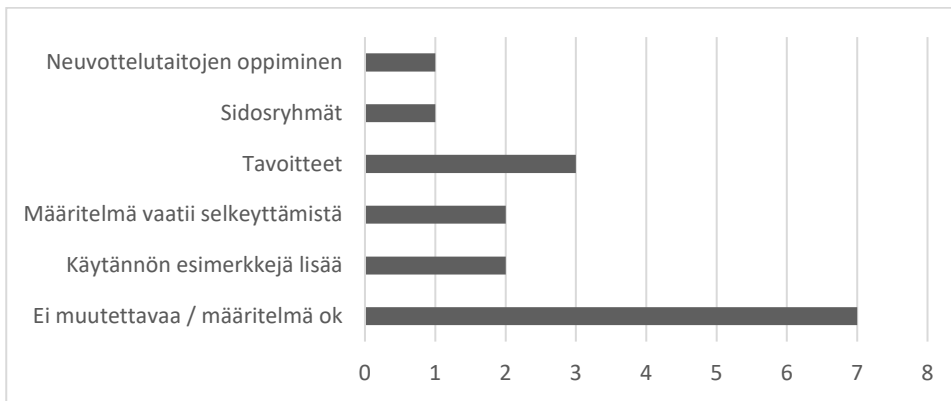
”Tämä on käytännössä osa päivittäistä työtäni.”

”Tiedän, missä voin joustaa ja missä taas on tärkeää saavuttaa odotettu tavoite. Osaan tukea toista osapuolta osoittamalla ymmärrystä hänen haasteilleen.”

”En pidä itseäni erityisen taitavana neuvottelijana ja yleensä otan jonkun osaavamman tukemaan neuvottelutilanteissa.”

Määritelmän kehittämis ehdotukset

Määritelmän kehittämis ehdotuksien teemana nousi esille ”Tavoitteet”. Määritelmää pidettiin pääsääntöisesti onnistuneena (ks. kuvio 48).



Kuvio 48. Neuvottelutaito teemat (3/3)

Tavoitehakuisuus neuvotteluissa ja taitojen kehittäminen kouluttautumalla koettiin tärkeäksi. Määritelmään haluttaisiin mukaan myös käytännön esimerkkejä.

”Projektijohtaja kouluttautuu neuvottelutaidoissa ja hakee yhteisöistä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi siten, että mahdollisimman moni eri taho hyötyy tavoitteiden eteen työskentelemistä ja itse tavoitteiden saavuttamisesta.”

”En ymmärrä lauseessa ”Neuvotteluihin kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja” tuon ”sekä virallisia että epävirallisia prosesseja” -tarkoitusta. Voisiko lauseessa olla muodossa ”Esimerkkejä neuvottelutapahtumista: osto, vuokraus, palkkaus, myynti sekä projektin vaatimusten, aikataulun, budjetin ja resurssien sopiminen.””

5.12 IPMA ICB kriteeri: Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuus pätevyyskriteerin osalta tutkimusryhmälle esiteltiin IPMA ICB:n yhteistyössä PRY:n kanssa referoitu määritelmä ja seuraavat kysymykset:

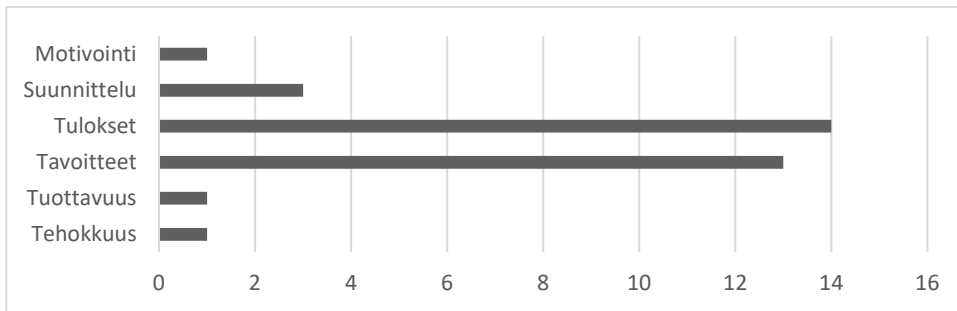
- IPMA ICB määritelmä:
 - *Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin. Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi*

pyrkii kohti näitä tuloksia. Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä. Resurssien käyttö on suunniteltava ja resursseja on käytettävä tehokkaasti, jotta sovitut tulokset voidaan saavuttaa tuloksellisesti ja kustannustehokkaasti.

- Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisaamisen kehittämisessä?
- Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?
- Miten parantaisit määritelmää?

Tärkeimmät alueet johtamisaamisen kehittämisessä

Pätevyysalueen johtamisaamisen kehittämisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Tulokset” ja ”Tavoitteet” (ks. kuvio 49).



Kuvio 49. Tavoitteellisuus teemat (1/3)

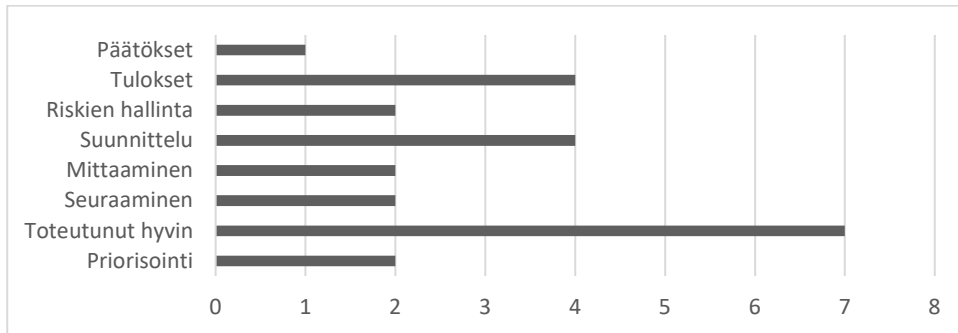
Tavoitteet ja tulokset nousivat esille kaikissa vastauksissa. Haasteiden priorisointi ja ajankäyttö koettiin tärkeäksi.

”Hyvin muotoiltu kokonaisuus ja etenkin toinen lause: ”Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.””

”Tavoiteltavien tulosten mielessä pitäminen kaikessa tekemisessä ja erityisesti kokoustilanteissa, joissa on mahdollista polttaa runsaasti työaikaa ilman varsinaisia lopputuloksia.”

Määritelmän toteutuminen / näkyminen käytännön johtamisessa

Pätevyysalueen käytännön johtamisen tärkeimpinä teemoina nousivat esille ”Tulokset” ja ”Suunnittelu”. Määritelmän myös todettiin toteutuneen hyvin käytännön johtamisessa (ks. kuvio 50).



Kuvio 50. Tavoitteellisuus teemat (2/3)

Tuloksien ja suunnittelun merkitys korostui vastauksissa. Tehokkuus ja tuottavuus nousivat useissa vastauksissa esille.

”Toteutuu. Tehokkuuden mittaaminen on silti mielenkiintoinen asia, mitä on tehokkuus? Tässä sanotaan osuvasti että tuottavuutta mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä. Silti tulokinnan varainen.”

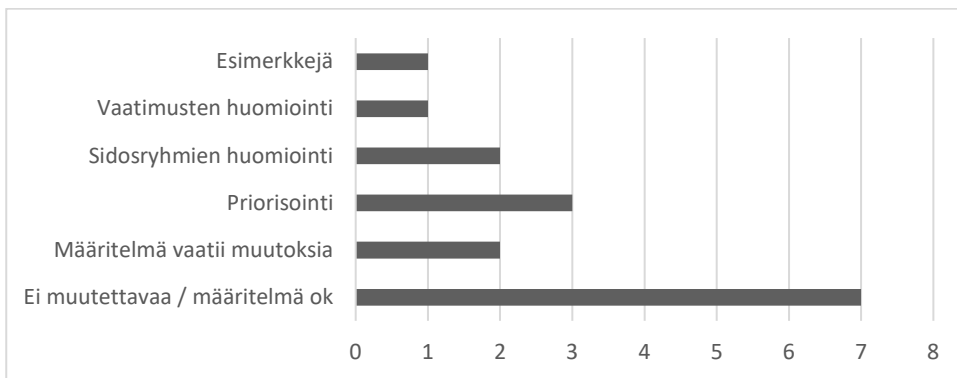
”Tavoiteasetanta projektin lopputuloksen (outcome) osalta tulee olla seurattavissa myös projektin elinkaaren aikana, eikä siis pelkästään sen jälkeen.”

Määritelmän kehittämisehdotukset

Määritelmän kehittämisehdotuksien teemoina nousivat esille ”Priorisointi” sekä ”Sidosryhmien huomiointi” (ks. kuvio 51). Määritelmän osalta nousi muutamia kehitysehdotuksia.

”Muokkaisin tätä: 'Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia' -> 'Tuloksia arvioidaan jatkuvasti ja tiimi pyrkii yhdessä kohti näitä tuloksia toteuttaen suunnitelmaa hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla'.

Tämä on vaikea lause ymmärtää, vaatisi konkretisointia: 'Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä'.”



Kuvio 51. Tavoitteellisuus teemat (3/3)

Priorisoinnin merkitys nousi useissa vastauksissa esille. Myös tavoitteiden asettaminen yhdessä sidosryhmien kanssa koettiin tärkeäksi.

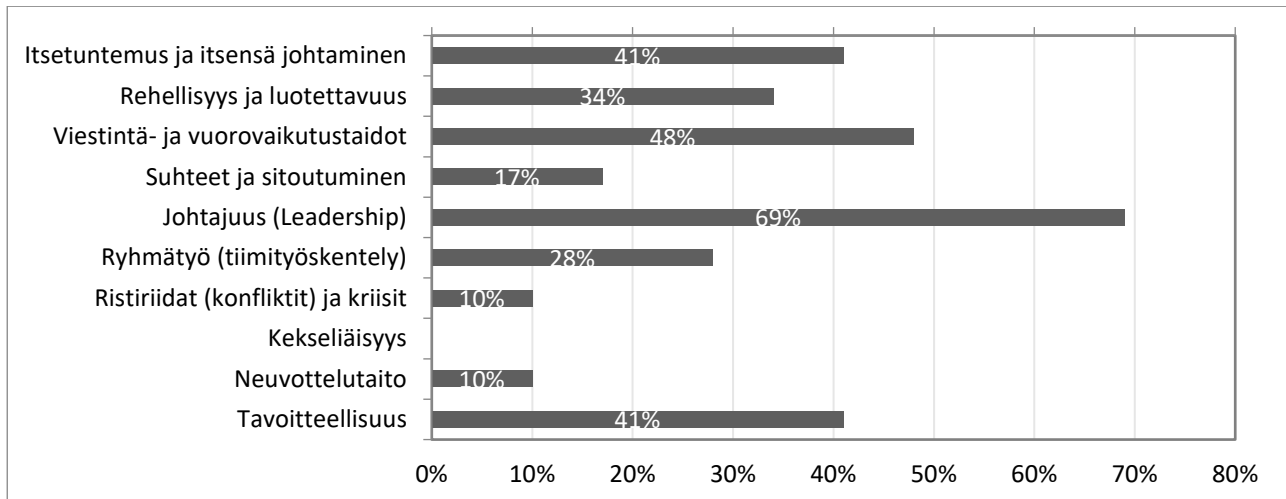
”Tavoite pitäisi ensin määrittää ja sopia eri sidosryhmien kanssa”

”Eri tasoisten tavoitteiden asettaminen yhdessä siten, että ne ovat samalla innostavia ja haastavia.”

”Tuottavuus ei ole tärkeää, vaan ehkäpä enemmän kannattavuus tuotteiden elinkaaren aikana ja asiakkaiden vaatimusten täyttäminen.”

5.13 Pätevyysalueiden merkittävyyden arviointi

Tutkimusryhmää pyydettiin valitsemaan kolme merkityksellisintä kriteeriä ja perustelevaan valinnan. Merkityksellisimmiksi pätevyysalueiksi nousivat ”Johtajuus” ja ”Viestintä- ja vuorovaikutustaidot” (ks. kuvio 52).



Kuvio 52. Valitse kolme merkityksellisintä kriteeriä

Vastauksien osalta perusteluja ei voitu lomaketeknisistä (Webropol) syistä suoraan yhdistää vastauksiin mikäli tekstivastauksessa ei ole selkeästi mainittu kommentoitua pätevyysaluetta.

"Korostan johtajuutta ""managementin"" sijasta. Suunnan näyttäminen tiimille on tärkeintä, ei heidän tekemisensä valvominen sinänsä.

Tiimin yhteistyö on edellytys saada aikaan minkäänlaisia tuloksia. Ryhmäytyminen on haastavaa mikäli tehdään työtä virtuaalisessa organisaatiossa jossa ihmiset eivät kohtaa kasvokkain, sekä mikäli käytetään paljon alihankkijoita. Tästä huolimatta pitäisi saada aikaan jonkinlainen me-henki joka johtaa tavoitteelliseen tekemiseen.

Viestintä-asiat korostuvat projekteissa, koska sidosryhmiä on paljon ja pitää ymmärtää mikä intressi näillä on projektiin. Muutosjohtamiseen tarvitaan hyvin vahvaa viestintää."

”Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa jos haluaa saada asioita eteenpäin. Tavoitteet ja tulokset on osattava viestiä jotta saa henkilöt sitoutumaan. Neuvottelutaidot auttavat ristiriitatilanteissa ja konflikteissa ja kriiseissä. Johtajuus, jos johtajuutta ei selkeästi oteta ei viestintä- ja vuorovaikutustaidot auta asioiden eteenpäin viemisessä. Oikean tyyllisellä johtamisella asiat tapahtuvat ja työhenki on hyvä”

5.14 Työn luotettavuus ja tutkimuseettinen arviointi

Kehittämistyö tehtiin PRY:n kutsukirjeen avulla johtuen asiakasrekisterin tietosuojasta. PRY antoi myös ohjausta tutkimuksen osalta, mutta se ei vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Olen henkilökohtaisesti suorittanut IPMA A -tason (Sertifioitu Ohjelmanjohtaja) sertifiointin. Näin ollen minulla on ennakkokäsitys sertifiointin pätevyysmäärittelyistä ja niiden soveltuvuudesta.

Tutkimuskirje lähetettiin PRY:n jäsenrekisterin mukaisiin sähköpostiosoitteisiin. Suomessa on A -tason sertifioituja 29 kpl ja B -tason sertifioituja 196 kpl (helmikuun 2023 tilanne, voimassa olevat sertifikaatit). Asiakasrekisteristä voidaan lähettää kysely n. 190 henkilölle, joista n. 10% on A -tason suorittaneita ja 90 % B -tason suorittaneita. Webropol kyselyt toteutettiin essee -tyyppisesti vapailla tekstikentillä, jolloin valmiita vastauksia ei tarjottu vastaajille. Vastaajien osaamistaso projektijohtamisessa on todennetusti kansainvälisesti huippuluokkaa, joten valmiilla vastausvaihtoehdoilla ei olisi syntynyt uutta tietoa. Näin ollen vastaajat joutuivat miettimään vastauksia ja panostamaan myös vastausprosessiin. Kyselyyn vastasi yhteensä 29 henkilöä, jolloin vastausprosentti on n. 15%.

Aineiston osalta voidaan todeta, että se on riittävä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Bertaux (1982) sekä Eskola ja Suoranta (2014) ovat todenneet n. 15 vastauksen riittävän aineiston saturaatioon (i. kylläntymiseen). Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta ei enää synny. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.)

Opinnäytetyössäni olen tarkoituksellisesti etsinyt uutta näkökulmaa johtamisosaamisen kehittämiseen. Perinteisesti projektitoimintaa tarkastellaan projektien metodologioiden kautta ja näin ollen

tekniset toimintamallit ovat olleet toiminnan keskiössä. IPMA:n ihmispätevydet kriteeristö tarkastelee nimensä mukaisesti sitä osaamista, jota tarvitaan ihmisten johtamiseen. Näin ollen tutkimus mahdollistaa myös pehmeämpien arvojen näkyvyyden vastauksissa. Tutkimus on myös saatujen vastauksien näkökulmasta uskottava sekä siirrettävissä toiseen henkilöjohtamisen kontekstiin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtamisen laatua projektitoiminnassa mitataan useanlaisilla menetelmäkehyksillä, joiden tärkeimpänä päämääränä on tuloksen ja laadun kasvattaminen organisaatioissa. IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB) laatukriteeristö tarjoaa hyvän kehyksen johtamisen mittaamiseen käytäntöpätevyksien, näkökulmapätevyksien ja ihmispätevyksien arviointikehyksenä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä esitettiin ”Miten IPMA ICB toimii johtamisosaamisen kehittämisessä”. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata projektinhallinnan huippuammattilaisten kokemukset henkilötason johtamisesta ja ”Ihmispätevydet” -pätevyysalueen toteutumisesta päivittäisessä johtamisessa.

Tutkimuksen kohteena ovat IPMA A:n ja/tai IPMA B:n suorittaneet projektinhallinnan ammattilaiset. A-tasolla tehtävänimikkeenä voi olla sertifioitu projektinjohtaja, sertifioitu ohjelmanjohtaja, sertifioitu salkunjohtaja tai Certified Agile Organisational Leader. Tehtävätason vaatimuksena on tausta vastuullisessa johtamisroolissa viimeisen 12 vuoden ajalla vähintään viisi vuotta erittäin vaativassa ympäristössä, joista vähintään kolme vuotta on ollut strategisen tason ympäristössä. B-tasolla tehtävänimikkeenä voi olla sertifioitu vanhempi projektipäällikkö, sertifioitu vanhempi ohjelmapäällikkö, sertifioitu vanhempi salkkupäällikkö tai Certified Agile Senior Leader. Tehtävätason vaatimuksena on tausta johtamisroolissa viimeisen kahdeksan vuoden ajalta vähintään viisi vuotta, joista vähintään kolme vuotta vaativassa ympäristössä. (IPMA sertifiointi Perusvaatimukset ja sertifikaattityypit n.d., 10-11.)

Tutkimusryhmän tehtävätasot jakoutuivat pääsääntöisesti keskijohto- (35%) ja asiantuntija (34%) -tasoille. Ylempään keskijohtoon ja johtaja -tasolle kuului vajaa kolmasosa vastanneista. Projektinhallinta mielletään yleensä operatiiviseksi johtamiseksi, joka painottuu asiantuntijatyöhön. Ylemmän keskijohdon ja johtajatehtävien osalta ei kyselyssä otettu kantaa sertifiointitason korrelaatioon tehtävätason kanssa. Yleensä projektijohtaja -tason (l. IPMA A) tehtävät ovat nimikkeeltään

johtaja -nimikkeellä mutta tehtävien operatiivinen väliaikainen lähestymiskulma ei välttämättä tuo linjaorganisaation johtajatason asemaa.

IPMA:n osaamisvaatimukset A- ja B- tasolla ovat kansainvälisesti kovatasoisia ja tästä johtuen voidaan todeta, että tämä asettaa vaatimuksia sertifikaatin hakuvaiheessa sekä sen uusimisen yhteydessä. IPMA:n sertifiointitasot ohjaavat henkilöitä kehittämään projektityöhön liittyvää johtamisosaamistaan kaikilla sertifiointitasoilla. Osaaminen ja kehittyminen myös todennetaan sertifiointin uusimisen yhteydessä viiden vuoden välein. Sertifikaatin uusimista varten sertifikaatin haltijan on toimitettava CV ja riittävät todisteet siitä, että hän on kehittänyt omaan ammatillista osaamistaan vähintään 35 tuntia vuodessa (yhteensä 175 tuntia viiden vuoden aikana). (IPMA:n kansainväliset sertifiointivaatimukset henkilöiden projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyyksien arviointiin 2016, 19.)

Sertifikaatin voimassaolo edellyttää sertifikaatin uusimista antaa selkeät puitteet projektijohtamisen kyvykkyyksien kehittämiseen. Tällä toimintamallilla voidaan todeta olevan yhteys ammatilliseen sitoutumiseen, jolloin henkilö tekee pitkän nousujohteisen työuran projektinhallinnan parissa.

Vastaajien käymien valmennusohjelmien osalta koulutukset jakautuivat yleiseen johtamiskoulutukseen sekä projektijohtamisen koulutukseen. Valmennusohjelmissa korostuivat Leadership ja johtamisen perustaitojen koulutukset esim. ”johdon esitystaito”, ”johtamistreeni” ja ”asiakaskokemuksen johtaminen”. Myös projektijohtamisen valmentavia koulutuksia oli nostettu esille esim. ”projektien johtaminen ja viestintä” ja ”Project portfolio management training”. Osa valmennusohjelmista oli myös räätälöityjä työnantajalle esim. kaksi vuotta kestävä johtokoulutus, joka sisälsi n. yhdeksän lähipäivää ja itseopiskeluosuuden.

Johtamiseen liittyvien koulutusten osalta on todettavissa, että IPMA sertifiointin uusimisprosessi viiden vuoden välein ohjaa johtamisosaamisen kehittämiseen sekä yleisten johtamistaitojen että projektijohtamisen puolelta. Pätevyyskriteerien osalta voidaan myös todeta, että yleisellä tasolla kaikki pätevyyskriteerit tukevat toisiaan ja niillä on linkittymisrajapinta toisiinsa. Tutkimuksen osalta tärkeimmiksi IPMA:n johtamisosaamisen kriteereiksi nousivat ”Johtajuus” ja ”Viestintä- ja

vuorovaikutustaidot”. Näiden kriteerien lisäksi myös ”Tavoitteellisuus” sekä ”Itsetuntemus ja itsensä johtaminen” nousivat merkittäviksi osaksi arkipäivän johtamistoimintaa. Itsetuntemuksen ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen voidaan myös todeta olevan liitoksissa toisiinsa.

Johtajuus nousi teemana esille kaikissa pätevyyskriteerien vastauksissa ja sen voidaan todeta linkittyvän kaikkiin pätevyysalueisiin. Johtamistyylin merkitys ja johtamisen mukautuminen erilaisiin tilanteisiin koettiin erittäin tärkeänä. Johtamisen kokemukset ovat usein subjektiivisia ja näin ollen tilannekontekstin muutokset vaikuttavat kaikkiin johdettaviin yksilöllisellä tavalla. IPMA:n määritelmässä johtajuuden osalta johtamistyylejä sekä tilannesidonnaisuutta on kuvattu seuraavilla määritelmillä ”Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin.” ja ”Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta”. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 64.)

Viestinnän ja vuorovaikutustaitojen merkitys koronan jälkeisessä etätyökeskeisessä työkuultuurissa nousee korostuneesti esille. Nopeat toimintaympäristön muutokset ja niihin mukautuminen nousevat myös useissa vastauksissa esille ja tilannesidonnaisuus koetaan merkittäväksi osaksi käytännön johtamistoimintaa. Myös teknologian hyödyntämistä haluttaisiin nostaa keskeisemmäksi osaksi IPMA:n määrittelyä. Nykyisessä määritelmässä on kuvattu viestintäkanavien merkitystä seuraavasti ”Yksilö kykenee edistämään avointa ja vilpittöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia”. (Yksilön pätevydet Osa 2 Ohjelmanjohtaminen 2018, 57.)

Mielenkiintoisena yksityiskohtana tutkimuksessa havaittiin, että ketterään kehittämiseen (Agile) liittyvät johtamisen näkökulmat eivät nousseet tutkimuksessa esille. Projektinhallinta on kehittyvässä ketterien projektimenetelmien suuntaan ja tämä aiheuttaa haasteita sekä mahdollisuuksia johtamisosaamisen kehittämisessä. Projektiammatillaiset Ry:n ja Oulun Yliopiston toteuttamassa PMO 2023 tutkimuksessa on todettavissa, että ketterät toimintatavat ovat tulleet jäädäkseen. Niiden hyödyntäminen vaatii pysyviä toimintatapoja ja esimiestyön sekä johtamisjärjestelmien mukautumista meneillään olevaan muutokseen. (PMO 2023 tutkimuksen loppuraportti 2023.)

Tutkimuksen tulosten voidaan todeta tukevan yhteiskunnassa tapahtuvaa työn merkittävyyden sekä aika- ja paikkariippumattomuuden muutosta. Kyselytutkimuksella saatiin hyvä otanta projektinhallinnan huippuammattilaisten näkökulmista ja tarpeista nykypäivän johtamisessa. Webropol kyselyllä toteutettuun tutkimukseen saatiin hyvin vastauksia huolimatta vapaisiin tekstikenttiin (esseetyyppinen) perustuvasta vastaustekniikasta. Vastauksien osalta on kuitenkin todettavissa, että niiden laatu muuttui heikommaksi kysymyspatteriston loppua kohden (tekstivastauksia n. 700 kpl). Tämä johtuu osittain pätevyyskriteerien samankaltaisuudesta ja vastaajien rutinoitumisesta vastauksien kirjoittamiseen.

Kehittämisehdotuksia IPMA:n pätevyyskriteerien osalta nousi vähäisesti esille ja pääsääntöisesti määritelmien todettiin vastaavan tarkoitustaan. Vastausten yhteenvetona voidaan todeta, että määritelmien kehittämisehdotuksissa pyydettiin täsmennyksiä ja konkreettisia toimintamalleja mukaan pätevyyskriteeriin.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää IPMA ICB:n kriteeristön kehittämistyössä ja tutkimus antaa myös uskottavuutta sekä näkyvyyttä sertifiointille. Projektiammatilaiset Ry (PRY) on osallistunut aktiivisesti mukaan kyselytutkimuksen tekemiseen ja tutkimus antaa heille hyvän tilannekuvan projektiammatilaisten näkökulmista voimakkaasti muuttuvassa maailmantilanteessa. Tutkimus antaa myös uskottavuutta IPMA:n sertifiointille, koska osaamista mitataan esim. rekrytointitilanteessa kandidaatin kokemuksen, koulutuksen ja suoritettujen näyttöjen perusteella. IPMA sertifikaatti antaa riippumattoman arvion henkilön osaamistasosta ja mahdollistaa osaamisen arvioinnin objektiivisesti. Tutkimuksen voidaan myös nähdä syventävän ja taustoittavan julkisesti projektiammatilaisten johtamisosaamisen tasoa.

Tutkimustyö antaa yleiskuvan johtamisosaamisesta IPMA ICB:n kriteeristön pohjalta ja toimii hyvin jatkotutkimuksen pohjamateriaalina. IPMA:n organisaation mukaan IPMA ICB:n liittyvää tutkimusta on tehty vähän ja tästä johtuen tutkimuskontekstia vastaavaa taustamateriaalia on ollut heikosti saatavilla. Jatkotutkimuksen aiheena ehdotan tutkimusta, jossa arvioidaan n. kolmen yhteiskunnallisesti merkittävän projektin / hankkeen toimintaa IPMA ICB:n kriteerien pohjalta. Taustamateriaalia tutkimusprosessiin on hyvin saatavilla, koska IPMA A -tason sertifiointiprosessissa

jokainen kandidaatti valitsee johtamansa kohdeprojektin, josta luodaan raportti IPMA:n pätevyyskriteerien pohjalta. Yksityiskohtainen case -tason tutkimus myös mahdollistaisi suomalaisen projektikulttuurin tarkemman tarkastelun sekä onnistumisten analysoinnin tarkemmalla tasolla.

Lähteet

Artto, K. Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. Viitattu 20.4.2023. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf>.

EFQM. 2023. EFQM Model Brochure. Viitattu 28.2.2023. <https://efqm.org/the-efqm-model>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Viitattu 10.2.2023. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf. Kuluttajatutkimuskeskus

Hurme, S. & Hirsjärvi, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Viitattu 10.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Ignacio, D. L. R. Díaz-Puente, J. M. & Almela, J.M. 2010. The impact of IPMA-certification system: effects on the employability from the point of view of different stakeholders. Artikkelijulkaisu, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Viitattu 7.4.2023. https://www.researchgate.net/publication/272117231_THE_IMPACT_OF_IPMA-CERTIFICATION_SYSTEM_EFFECTS_ON_THE_EMPLOYABILITY_FROM_THE_POINT_OF_VIEW_OF_DIFFERENT_STAKEHOLDERS.

ILX Group. N.d. What is Prince 2. Viitattu 8.3.2023. <https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2>.

Ivalo, M. 1947. Henkilökohtainen työnjohto. Helsinki: Otava.

Juhila, K. N.d. LAADULLISEN TUTKIMUKSEN OMINAISPIIRTEET. Viitattu 12.5.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Jyväskylän Yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 20.4.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Kantanen, K. 2017. Väitöskirja: Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 8.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0341-9>.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Translating strategy into action The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press. Viitattu 10.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Keyes, J. 2010. Implementing the Project Management Balanced Scorecard. Taylor & Francis Group. Viitattu 1.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Marjatta, J. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Viitattu 19.4.2023. <https://kauppakamaritieto.fi/>, Kauppakamaritieto

Moradi, S. Kähkönen, K. & Aaltonen, K. 2020. Comparison of research and industry views on project managers competencies. International journal of managing projects in business. Emerald Publishing 13, 3, 543-572. Viitattu 7.4.2023. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2019-0085>.

Northouse, P, G. 2015. Leadership Theory and Practise - Seventh Edition. Western Michigan University. SAGE Publications Inc.

Oulun yliopisto & Projektiammattilaiset Ry. 2023. PMO 2023 tutkimuksen loppuraportti ”PMO 2023 Executive Summary”. PRY 13.6.2023.

Project Management Institute. N.d. Project Management Professional (PMP). Viitattu 26.3.2023. <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp>.

Projektiammattilaiset Ry (PRY). 2016. IPMA:n kansainväliset sertifiointivaatimukset henkilöiden projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispätevyyksien arviointiin. Viitattu 14.4.2023. <https://www.pry.fi/files/495/NCR-julkinenPrysert04.pdf>.

Projektiammattilaiset Ry. 2018. Sertifiointiesite 2018. Viitattu 10.3.2023. https://www.pry.fi/files/640/PRY_Sertifiointiesite_2018.pdf.

Projektiammattilaiset Ry. 2023. IPMA®:n henkilösertifikaatit projektiammattilaisille. Viitattu 15.4.2023. https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/sertifioituminen/projektitoiminta/perusvaatimukset_ja_sertifikaattityypit.

Projektiammattilaiset Ry. 2020. Mikä projektipäällikkösertifioinneista on paras? Projektitoiminta 2 /2020, 21-23. Viitattu 13.4.2023. [https://www.pry.fi/files/865/PT_2_2020_\(1\).pdf](https://www.pry.fi/files/865/PT_2_2020_(1).pdf).

Projektiammattilaiset Ry. N.d. IPMA Kansainvälinen yhteistyö. Viitattu 22.2.2023. https://www.pry.fi/toiminta/kansainvalinen_yhteistyö.

Projektiammattilaiset Ry. N.d. IPMA sertifiointi Perusvaatimukset ja sertifikaattityypit. Viitattu 11.8.2022. https://www.pry.fi/files/1264/PRY_IPMA_henkilösertifiointin_periaatteet_ja_vaatimukset.pdf

Projektiammattilaiset Ry. N.d. PRY Meistä. Viitattu 30.4.2023. <https://www.pry.fi/meista>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 15.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Schonberger, R, J. 2007. Best Practises in Lean Six Sigma Process improvement: A Deeper look. John Wiley & Sons, Incorporated. Viitattu 7.3.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=319326>, Proquest ebook central.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs Johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Viitattu 29.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Syvjärvi, A. & Pietiläinen, V. 2019. Johtamisen Psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 4.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Tampereen Yliopisto. N.d. Tietoarkisto - Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 22.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 17.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>, Trepo

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 10.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Tuominen, K. 2005. Balanced Scorecard -mittaristo itsearviointiin työkirja. Turku: Oy Benchmarking limited. Viitattu 9.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. N.d. Tietoa Valtorista. Viitattu 30.4.2023. <https://valtori.fi/tietoa-valtorista>.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen Johtaminen. Helsinki: Tietosanoma. Viitattu 20.3.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Wakaru. N.d. PRINCE2®:n periaatteet. Viitattu 5.3.2023. <https://www.wakaru.fi/projektijohtaminen/prince2/>.

Yksilön pätevydet. Osa 1 projektijohtaminen. 2018. Suom. K. Silvasti & J. Vaskimo, alkuperäinen teos Individual Competence Baseline - Version 4. Zurich, Switzerland: (IPMA), International Project Management Association.

Yksilön pätevydet. Osa 2 ohjelmanjohtaminen. 2018. Suom. K. Silvasti & J. Vaskimo, alkuperäinen teos Individual Competence Baseline - Version 4. Zurich, Switzerland: (IPMA), International Project Management Association.

Yleistä Lean Six Sigmasta. N.d. Sixsigma.fi -sivusto. Viitattu 8.3.2023. <https://sixsigma.fi/leansixsigmasta>.

Liitteet

Liite 1. 010323_final_IPMA ICB osaamisen johtamisen laatuksiteeristöä_Perusraportti

Liite 2. Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 3. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 4. Rehellisyys ja luotettavuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 5. Viestintä ja vuorovaikutustaidot -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 6. Suhteet ja sitoutuminen -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 7. Johtajuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 8. Ryhmätyötaidot -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 9. Ristiriidat -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

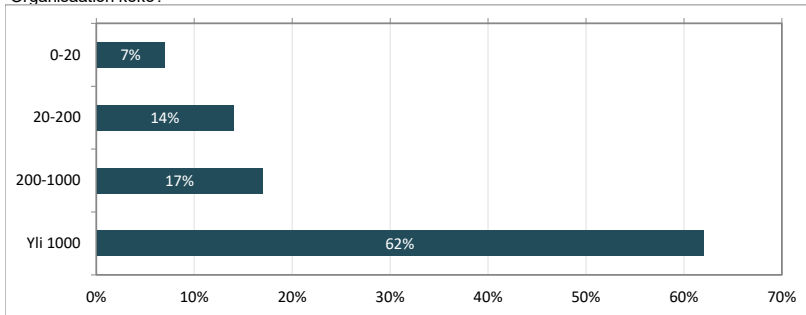
Liite 10. Kekseliäisyys -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 11. Neuvottelutaito -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 12. Tavoitteellisuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Liite 1. 010323_final_IPMA ICB osaamisen johtamisen laatukriteeristöinä_Perusraportti

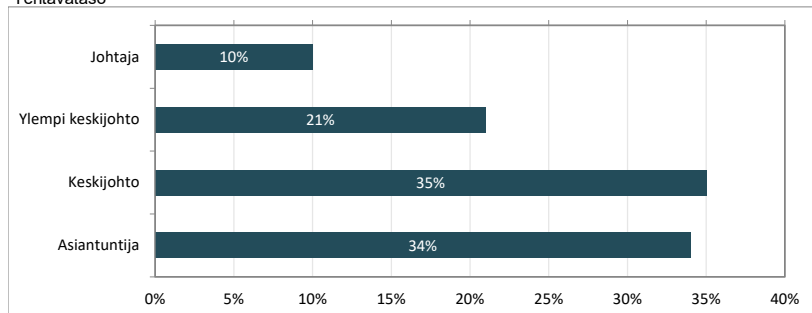
Organisaation koko?



0-20 7%
20-200 14%
200-1000 17%
Yli 1000 62%

	n	Prosentti
0-20	2	6,9%
20-200	4	13,8%
200-1000	5	17,2%
Yli 1000	18	62,1%

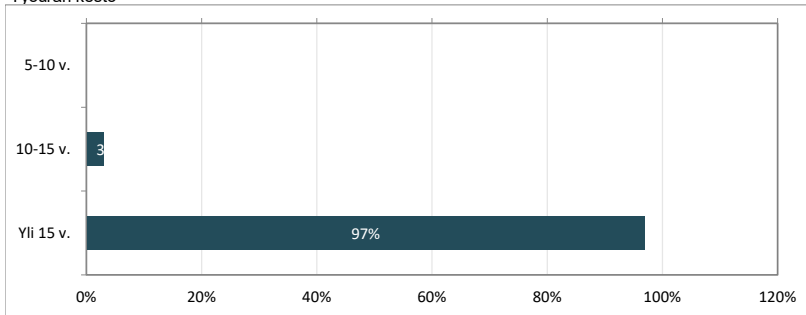
Tehtävätaso



Johtaja	10%
Ylempi keskijohto	21%
Keskijohto	35%
Asiantuntija	34%

	n	Prosentti
Johtaja	3	10,3%
Ylempi ke:	6	20,7%
Keskijohto	10	34,5%
Asiantuntij	10	34,5%

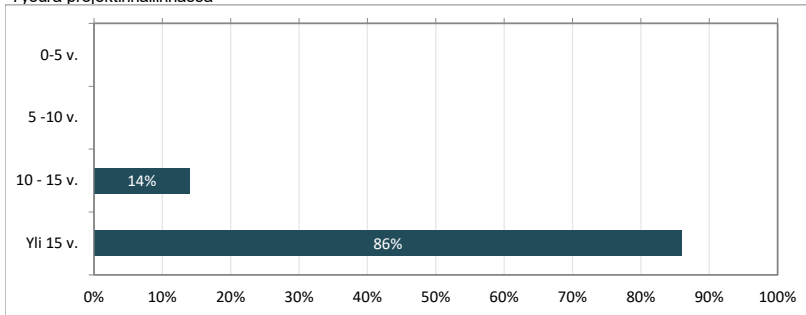
Työuran kesto



5-10 v. %
10-15 v. 3%
Yli 15 v. 97%

	n	Prosentti
5-10 v.		,0%
10-15 v.	1	3,4%
Yli 15 v.	28	96,6%

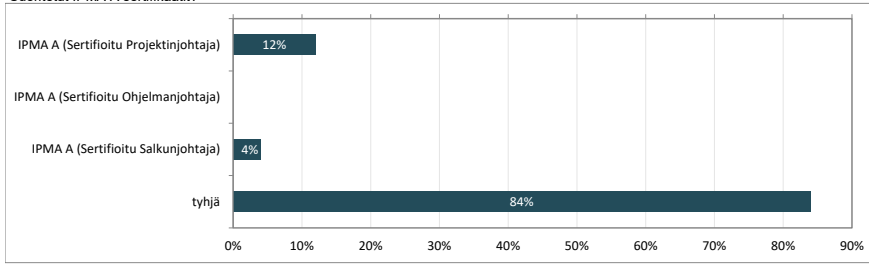
Työura projektinhallinnassa



0-5 v. %
5-10 v. %
10-15 v. 14%
Yli 15 v. 86%

	n	Prosentti
0-5 v.		,0%
5-10 v.		,0%
10-15 v.	4	13,8%
Yli 15 v.	25	86,2%

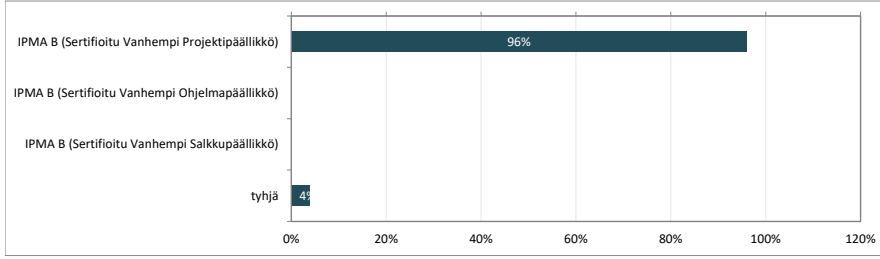
Suoritettut IPMA A sertifikaatit?



IPMA A (Sertifioitu Pr 12%
 IPMA A (Sertifioitu Ol %
 IPMA A (Sertifioitu S: 4%
 tyhjä 84%

	n	Prosentti
IPMA A (Sertifioitu Projektinjohtaja)	3	12,0%
IPMA A (Sertifioitu Ohjelmanjohtaja)	0	,0%
IPMA A (Sertifioitu Salkunjohtaja)	1	4,0%
tyhjä	21	84,0%

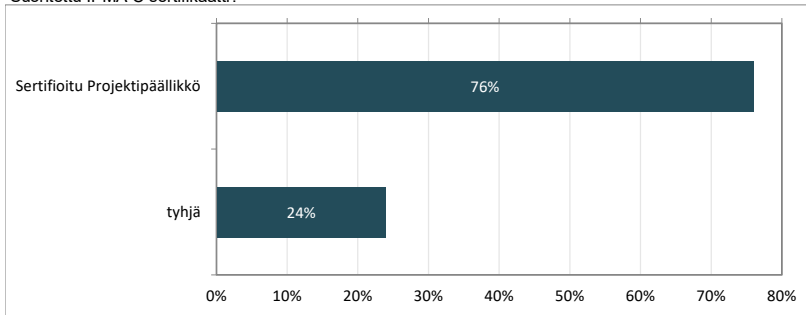
Suoritettut IPMA B sertifikaatit?



IPMA B (Sertifioitu V 96%
 IPMA B (Sertifioitu V %
 IPMA B (Sertifioitu V %
 tyhjä 4%

	n	Prosentti
IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Projektipäällikkö)	26	96,3%
IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Ohjelmapäällikkö)		,0%
IPMA B (Sertifioitu Vanhempi Salkkupäällikkö)		,0%
tyhjä	1	3,7%

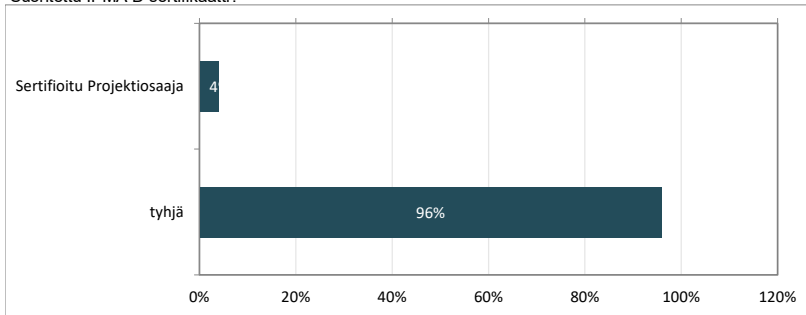
Suoritettu IPMA C sertifiointi?



Sertifioitu Projektipää 76%
tyhjä 24%

	n	Prosentti
Sertifioitu I	19	76,0%
tyhjä	6	24,0%

Suoritettu IPMA D sertifikaatti?



Sertifioitu Projektiosaaja 4%
tyhjä 96%

	n	Prosentti
Sertifioitu I	1	4,0%
tyhjä	24	96,0%

Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut?

Vastaukset

YAMK / Projektijohtamisen koulutusohjelma

EMBA-koulutus (käynnissä)

Deep Lead

Sisäisen johjokoulutus kesto 2v, koulutusta 3*3 lähipäivää ja itseopiskelua

PMO manager

ITIL perusteet v3, SAFe-sertifikaatteja, esim. SAFe Agilist, RTE, DevOps

PM-Master (Projekti-Instituutti)

ITIL v4 'master'

Scrum master, Product owner, Projektihallinnan perusteet (vanha), lukuisin muita

Certified SAFe agilist, Certified Scrum Master, Situational leadership, 7 habits of highly effective people, yritysten omia projekti- ja johtajuus ohjelmia.

Projektijohtamisen YAMK (Turku, valmistuminen 2023)

PRINCE2 Foundation

ITIL Foundation

SAFe Agilist

JET, Johtamisen erikoisammattitutkinto

Leading Safe training

Leadership-koulutus

Asiakaskokemuksen johtaminen

Projektien johtaminen ja viestintä

Koulutus: Tieto PM Master (Project Institute Finland ja Fangel Consulting) - 2015

Tekniikan lisensiaatti, ABB:een sisäisiä johtamiseen ja projektihallintaan liittyviä koulutuksia

Leadership ja ohjelmajohtamisen koulutuksia

Leading SAFE

MSP Foundation

ITIL Foundation

Managing Microsoft Dynamics Implementations

Työskentelemissäni firmoissa järjestettäviä johtamiskoulutuksia

Johtamisen erikoisammattitutkinto

Everything DiSC valmentaja

IPMA OCB

Project excellenceaward assessor and Judge

Project Portfolio Management training

PRINCE2 Foundations

PRINCE2 Practitioner

Sertified Scrum Master

Sertified Scrum Product Owner

ITIL Foundatitons

Digia Projektikoulutus

Esimiesten kehittämissohjelma

Johtamistreenit

Johdon esitystaito

Prince

Uuden aallon johtajuus

useita johtamiseen liittyviä webinaareja

Lukuisia organisaation sisäisiä projektihallinnan koulutuksia, sekä yleisiä metodologiakoulutuksia (SAFe, ScrumMaster, Agile)

Scrum Alliance Certified Scrum Master

Certified SAFe 5 Scrum Master

Prince2 Foundation

Prince2 Practitioner

PEB assessor

Työuran aikana työnantajien erilaisia johtamiskoulutuksia

<p>Isetuntemus ja itsensä johtaminen Minkämitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?</p>	<p>Miten määritelmä on toteutunut/näkönyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?</p>	<p>Miten parantaisi määritelmää?</p>
<p>Istensä johtaminen ja Isetuntemus Isetuntemus, Itsensä johtaminen, stressin sietäminen ja stressitilanteista selviytyminen</p>	<p>Omien tavoitteiden asettaminen organisaation tavoitteiden ja prioriteettien perusteella sekä joustava reagointi ja mukauttaminen muutostilanteissa. Oman toiminnan itse-ryhmyarviointi ja jatkuva parantaminen.</p>	<p>Itsensä johtamiseen lisäksi positiivisen työenergian lisäksi myös taidon oppia käsittelemään epäonnistumisia/vastoinnityksiä.</p>
<p>Ei tuosta voi jättää mitään pois Käyttytymisen tunnistaminen</p>	<p>Isetuntemus on autanut parantamaan kommunikointia ja sitä kautta johtamista. Joskus on tullut liikaa keskittyä omien voimavarojen tehokkuuden maksimoimiseen liaksi ja oman jaksamisen kuuntelu on unohtunut</p>	<p>Työelämä minin ja oman minin erillään pitämisen tärkeyteen. Työssä koet haasteelliset tilanteet pitäisi ymmärtää oman roolin kohdistuvaksi</p>
<p>Stressin sietäminen, Itsensä johtaminen</p>	<p>Pitkä kokemus auttaa em. asioissa. Pienestä ei enää hätkähä ja on oppinut suhteuttamaan asioita paremmin</p>	
<p>Kaikki</p>	<p>Henkilökohtaisien tavoitteiden asettaminen, tarkistaminen ja mukauttaminen ja kyky selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Stressin sietäminen. Positiivinen työenergia. -> näitä toteutan ja uskon sen näkyvän johtamisessani yleisenä rauhallisuutena ja siinä, että homma näyttää koko ajan olevan hallussa.</p>	<p>En muuttaisi ollenkaan, määritelmä on selkeä. Enemmän huomiota/painotusta tasapainoon työn ja muun toiminnan välillä. Kokonaisuus pitää olla balanssissa. Pitäisi edellyttää ymmärrystä omista heikkouksista ja primitiivireaktioista. Lisäisin siihen sen, että itsensä johtaminen mahdollistaa toisten johtamisen heidän tarvitsemallaan tavalla.</p>
<p>Ymmärrys omasta käytöksestä ja sen vaikutuksesta muihin äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta</p>	<p>paremmin ja paremmin iän/kokemuksen karttuessa. Koekmus tuo varmuutta.</p>	
<p>Kyky ymmärtää omien tunteiden vaikutus ihmisten kohtaamisessa ja ymmärtämisessä.</p>	<p>Isetuntemusta kehittämällä olen oppinut paremmin motivoimaan erilaisia persoonallisuksia projekteissa.</p>	
<p>Koko määritelmä on itsessään onnistunut ja tärkeä, mutta kyllä viimeisestä kohdasta eli resilienssistä on tulossa yhä tärkeämpi ja jopa kriittisen tärkeä osa johtamisosaamista.</p>	<p>Olen hiljakkoin vaihtanut työnantajaa ja määritelmä kuvaava erittäin hyvin sitä kokonaisuutta, johon olen joutunut kinnittämään entyisiä huomioita. Ei pitäisi tarkkailia omaa suhtautumistaan, kalbroida sitä, pitää kehityä ja oppia uutta määrätietoisesti, mutta kuitenkin olemalla itselleen armollinen ja kinnittämisen palautumiseen. Itsensä johtamisessa onnistumisen ja epäonnistumisen raja voi olla ohut. Onnistunut itsensä johtaminen antaa paljon positiivista energiaa ja hallinnan tunnetta. Epäonnistuminen voi johtaa negatiiviseen kierteeseen, joka ajaa ihmisen taistele, pakene, jäädy tilaan - mikä ei ole selkeän ajattelun kannalta optimaalinen tilanne.</p>	<p>Ei ehkä kuulu suoraan tähän määritelmään, mutta jotenkin näen, että välillisesti Isetuntemukseen vaikuttaa myös toisten ihmisten kuuntelu ja itsensä kuulluksi tuleminen. Ihminen reflektoi itseään suhteessa ympäristöön ja muihin ihmisiin. Vaikka itse tuntemus ja itsensä johtaminen lähteekin itsestä on ympäröivien ihmisten ja ympäristön ymmärtäminen mielestäni tärkeä tähän liittyvä ja kokonaisuutta tukeva seikka.</p>
<p>muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen Oikeastaan kaikki mainitut ovat tärkeitä ja ehkäpä näistä voisi nostaa esille muuttuvien tilanteiden hallinnan ja paineensietokyky.</p>	<p>hyvä paineensietokyky On toteutunut ja näyttäytyy arjessa päivittäin eli oleellinen osa omaa toimintaympäristöä sekä rooliaan.</p>	<p>Minusta tämä nykyinen on hyvin kattavaa ja asiaa kuvaavaa eli ei lisättävää "-stressitilanteista selviytyminen" voisi olla ehkä vähän laajempi: vaikkapa "stressitilanteisiin reagoiminen, käsittely ja niiden purkaminen". Mielestäni tässä on tärkeää myös se, ettei poikkeus- ja stressitilanteissa kuormita muita ja pysty silloinkin sekä auttamaan muita että pitämään hyvää projektin työvärtä yllä</p>
<p>kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti</p>	<p>Arviointi pitäisi antaa muiden tehtäväksi, mutta mielestäni "aika hyvin"</p>	
<p>Stressitilanteiden hallinta</p>	<p>Koen, että Isetuntemus on hyvä ja pystyn ennakoimaan kuormittavia tilanteita ja priorisoimaan töitä sekä keskittymään myös stressitilanteissa</p>	
<p>Toisesta lauseesta alkava kuvaus: "Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Siihen kuuluu myös äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen." Eiköhän tämä ole aika selvä kokonaisuus</p>	<p>Olen pyrkinyt tarkistamaan ja mukauttamaan omia työskentely- ja toimintatapoja, jotta johtaminen olisi suoraviisempaa. Kyllä varmaanikin</p>	<p>Tuohon voisi olla hyvä saada lisätyä sparraus ja coaching esim. vastaavien asioiden kanssa toimivan kollegan kanssa. En osaa sanoa Tuo omalla esimerkillä johtamisen merkitys, ilo, innostus ja inspiraatio vie hyvin eteenpäin</p>
<p>Ymmärrys omasta käyttäytymisestä sen vaikutuksesta Henkilökohtaisien tavoitteiden asettamisen realistisesti mutta riittävän kunnianhimoisesti, sekä rotkeuden itsensä pelin laittamiseen epäonnistumisen kustannuksellakin.</p>	<p>Pitää osata johtaa hyvin erilaisia ihmisiä ja rooleja, omalla esimerkillään.</p>	
<p>Nykytyöelämässä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen korostuvat Isetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, sekä Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti.</p>	<p>hyvä paineensietokyky Olen pyrkinyt tarkistamaan ja mukauttamaan omia työskentely- ja toimintatapoja, jotta johtaminen olisi suoraviisempaa. Kyllä varmaanikin</p>	<p>Lisäisin omien motivaatiotekijöiden tunnistamisen sekä oman käyttäytymisen heijastusvaikutuksen sisistämisen ja harjoittelun.</p>
<p>Äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen.</p>	<p>Pyrkimyksenä rajata sekä projektin että oma työ määrä sellaiseksi, että siitä selviää pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa. Käytännössä aikataulun ja/tai laajuuden sovitamista.</p>	<p>Hyvin kuvattu, ei muutettava minun mielestäni</p>
<p>Muuttuvien tilanteiden hallinnan kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Lisäksi muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietokyky ja siitä palautuminen</p>	<p>Isetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta. Oppinut tunnistamaan stressitilanteet ja reagoimaan niihin, ennen kuin ne esimerkiksi vaikuttavat omaan jaksamiseen ja muihin voimavaroihin Tilanteet muuttuvat organisaatioissa usein ja johtajana täytyy varmistaa tiimiläisten työrauha poistamalla organisaation kohinaa.</p>	<p>Erottaisin määritelmät ja kompetenssin erikseen.</p>
<p>Stressin sietäminen, Itsensä johtaminen</p>	<p>Stressaavasta työstä huolimatta olen välttänyt uupumisen. Osallistun aktiivisesti seminaareihin ja ylläpidän osaamistani</p>	<p>Laaja ja toimiva määritelmä, ei lisättävää</p>
<p>tavoitteet, järjestelmällisyys, muutos ja stressi</p>	<p>Olen luontaisesti rauhallinen, pätevyysalue on toteutunut hyvin - valkutan tietoisesti hyvän kannustavan ja arvostavan ilmapiirin luomiseen - kun olen iloisella tuulella annan sen vaikuttaa kanssakäymiseen - jos olen väsynyt tai ärtyneet, vältän tietoisesti sen vaikuttamista kanssakäymiseen - arvostan asiantuntijoita ja annan sen myös näkyä - kiitän ja kannustan tiimiä, tuon esille tiimiläisten positiivista panosta</p>	<p>Kaikkien asioiden ei voi itse suoraan vaikuttaa. Mahdollisuudet ja kyvyt järjestää tehokkaat eskaloitinkanavat tasapainon ylläpitämiseksi.</p>
<p>- ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta - positiivisen työenergian aikaansaaminen sekä tasapainon saavuttaminen työn ja muun toiminnan välillä</p>	<p>Kiireisimpinä aikoina pitää toisarvoisia asioita joko delegoida, tai jättää tekemättä län ja kokemuksen karttuessa Isetuntemuksen kautta on lisääntynyt kyky ymmärtää toisten reaktioita + kyky ohjata omaa käyttäytymistä erilaisissa kohtaamisissa erilaisten henkilöiden kanssa.</p>	<p>- lisäksi sanan kanssakäymisen ja muutenkin korostaisin johtamistilanteissa toimimista Ehkä psykologisesta näkökulmasta voisi lieventää stressitilanteesta selviämisen johonkin armollisempaan muotoon. Vaihtaisin ilmaisan positiivinen työenergia konkreettisempaan. Esim. kykyyn sopeuttaa käyttäytymistään erilaisten persoonallisuksien ja tilanteiden mukaiseksi.</p>
<p>Ajankäytön hallinta</p>	<p>Kiireisimpinä aikoina pitää toisarvoisia asioita joko delegoida, tai jättää tekemättä län ja kokemuksen karttuessa Isetuntemuksen kautta on lisääntynyt kyky ymmärtää toisten reaktioita + kyky ohjata omaa käyttäytymistä erilaisissa kohtaamisissa erilaisten henkilöiden kanssa.</p>	<p>Voisi vielä tuoda esille sen, että tekee asioiden eteen parhaansa, mutta siitä huolimatta kaikki ei aina mene halutulla tavalla, niin se vaan on, ei saa jäädä harmittamaan (no onhan tuolla tuo stressaantuminen). Jos on oikeasti kire, niin tulee vaimista, että isot asiat menee hallitusti eteenpäin ja hyväksyy että jokin pienempi asia vähän takkuu. lisätään: tunnistetaan omat vahvuudet ja kehittymiskohteet muiden johtamiseksi</p>
<p>Isetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja ja ymmärtää niiden vaikutusta.</p>		

Rehellisyys ja luotettavuus	Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?		
Henkilökohtainen sitoutuminen, rehellisyys ja luotettavuus.	Toiminnan on perustuttava rehellisyyteen, luotettavuuteen, avoimuuteen ja toiminnan läpinäkyvyyteen. Kun johtaminen noudattaa näitä periaatteita, projektin jäsenetkin toimivat yleensä samoin. Tämä heijastuu myös työyhteisön työntekijäkokemukseen positiivisesti.	Määritelmä mielestäni OK
rehellisyys, luotettavuus, arvopohjaisuus	pyrin olemaan luottamuksen arvoinen ja rehellinen. Tämä on tuonut luottamusta henkilöstölle minuun ja johtamistointimintatapani.	
Ei tuostakaan voi luetella jotakin riviä minkä voisi jättää pois.	Määritelmä on tärkeä ja ollut johtolankana omassa johtamisessa.	en mitenkään
Henkilökohtainen sitoutuminen	Sitoutuneet ihmiset varmistavat projektin onnistumisen	
sitoutuminen, toimiminen omien arvojen mukaisesti	omat arvot näkyvät ehkä eniten siinä miten kohtelen toisia ihmisiä, eli pyrin aina kohtelemaan toisia ihmisiä olivat he sitten kollegoija, alihankkijoita, suomalaisia, intialaisia, puolalaisia...	
		Tämä lause "Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puute voi helposti johtaa siihen, että tavoitellut tulokset jäävät saavuttamatta" on jollakin tapaa syyllistävä. Voisiko muotoilla esim. "Yksilöiltä odotetaan henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, jotta tavoitellut tulokset saavutetaan suunnitellusti."
Projekteissa hyötyjen tuottaminen edellyttää henkilökohtaista sitoutumista, jotta asiat saadaan tehtyä.	Johdan johdonmukaisesti - tarinassa ei ole aukkoja.	Kansainvälisessä monikulttuurisessa toimintaympäristössä määritelmä/ominaisuudet voidaan ymmärtää hyvinkin eritavoin "omat moraaliset ja eettiset arvot ja periaatteet" ymmärretään hyvin eri tavoin eri kulttuureissa. Rehellisyyden pitäisi olla objektiivista.
Henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.	Nämä ovat tyypillisiä ominaisuuksia suomalaisille projektiammattilaisille, joita ei usein automaattisesti ymmärretä/odoteta kansainvälisissä projekteissa, mutta joiden arvostus lisääntyä oleellisesti, kun nämä ominaisuudet näytetään toteen.	
sestä rehellisyyttä, että luotettavuutta: tehdään se, mitä luvataan, mutta ei luvata liikoja.	fundamentti enabler, joka joka ikinen kerta osaltaan mahdollistaa hyvät yhteistyön	
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	Tämä on haasteellista, jollei ole mahdollista rakentaa todellista kontaktia projektin jäsenten kanssa. Kun pyrkii luomaan ihmiseen kontaktin ja ymmärtää hänen motiivejaan voi saavuttaa paremman luotettavuuden.	Lisäisin siihen kuvauksen siitä, että projektin johtajan keino lisätä rehellisyyttä ja luotettavuutta on yhteyksien luominen projektin jäsenten kanssa.
Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.	Määritelmässä kuvatut vaikutukset pitävät paikkansa - korkeampi luotettavuus nostaa myös arvostustasi työyhteisössä, ja mahdollisesti sitä kautta saat enemmän luottoa ja vapauksia toimia parhaaksi katsomallasi tai ehdottamallasi tavalla - vähemmän itseän kohdistuvaa mikromanagerausta ja lisää työrauhaa - samalla enemmän vastuuta.	...rehellisyys ja luotettavuus lisää valtaa ja sitä kautta vastuuta
Luotettavuus sekä luottamukseen perustuva turvallisuus	Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristötä	
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristötä	Omana itsenä oleminen ja ennen kaikkea rehellisyys sekä aitous ovat äärimmäisen tärkeitä. Luottamus totutusti on ansaittava teoilla ja esimerkiksi ja ilman sitä ei ole tulevaisuutta toimia tahi johtaa ihmisiä.	Vastapuolikin luottaa
	Kts. ed. kohta	Tämäkin on hyvin kuvattu ja tässä korostaisin johdonmukaisuutta omassa johtamisessa, jolla ansaitaan myös luottamusta.
		Jos taas pitää joku mainita; "...Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta...". Täydentäisin tuota "luotettavuutta" siinä, että poikkeamat pitäisi tuoda tietoon varhain eikä a) puurtaa niiden kanssa yksin b) uskotella mulle, että asiat sujuvat.
Tämä luo projekteissa perustan tehdä johdonmukaisia päätöksiä, toimia itse johdonmukaisesti sekä johtaa projektia johdonmukaisella tavalla.	Johdonmukaisena käytöksenä, joka ei suosi/syrji ketään	On hyvä näin
Tässä en juurikaan näe omalla kohdallani kehitettävää.	Hyvin	
	Vahva, henkilökohtainen sitoutuminen on itsellä sisäinrakennettuna ja se on mielestäni ehdoton edellytys projektien laadukkaassa johtamisessa.	Ei kommentteja
Henkilökohtainen sitoutuminen, rehellisyys ja luotettavuus.	Sitoutumisena	En tiedä
Kyllä projektipäällikön ja johdon on nimenomaan sitouduttava henkilökohtaisestikin projektin tavoitteisiin.	Sovittamalla oman organisaationi odotukset ja vaatimukset asiakkaan odotuksiin huomioiden erilaiset laki- ja tietoturva-vaatimukset. Tuon rehellisesti esille jos asiakas vaatii joltain mitä emme pysty tai saa toimittaa.	
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristötä ja saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luotettavaksi.	Rehellisyys ja luotettavuus on tarkoitettu oikean ja kaunistelemattoman tilannekuvan luomista luomatta suurempaa draamaa, sekä jatkuvaa arviointia siitä, onko projekti edelleen toteutettavissa ja minkälaisin ponnistuksin.	Omien heikkouksien tunnistamisen ja tarpeen täyttää nämä vajeet muiden osaamisella heille siitä arvostusta antaen.
Rehellisyys tarkoittaa kunnian jakamista itse projektitiimille ja tekijöille, sekä ylempille tahoille onnistumisen edellytysten luomisesta.	Pyrin lupaamaan ja sitoutumaan vain sellaisiin asioihin, jotka uskon voivani toteuttaa joko itse tai projektiryhmän toimesta.	-
Itselle luotettavuus ja luottamus ovat ehkä tärkein kriteeri johtamisessa. Rehellisyys on osa luotettavuutta. Ilman luottamusta mistään ei tule mitään, kun toimitaan ryhmässä eikä yksin.	Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.	
Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa, että henkilö toimii omien moraalisten ja eettisten arvojen ja periaatteidensa mukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.	Sovitaan yhteiset menetelmät ja toimintamallit, joita sitoudutaan noudattamaan	
Henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen mukaisesti.	Tämä on mulle luontaista kaikessa toiminnassani ja sitä kautta ihmiset on myös syntynyt hyvät luottamussuhteet niin tiimiläisten kuin muun johdon kanssa	Ei lisättävää
Omien arvojen ja moraalinen mukainen toiminta	Ilmapiiri saikussa jota johdan on hyvä ja avoin. Projektipäälliköt uskaltavat tuoda huolia esiin ja kannustavat toisiaan.	
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristötä ja saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luotettavaksi	Pääsääntöisesti koen kykeneväni projektileämään pätevyysalueen linjausten mukaisesti.	Johtajan kohdatessa tilanteita, joissa muut toimijat eivät toteuta määrilystä, pitäisi korostaa keinoja tuoda esiin ymmärrystä ja vaativuustasoa esittäen.
sitoutuminen, luotettavuus, johdonmukaisuus	- teen mitä lupaan - noudatan vakiintuneita kokouskäytäntöjä, ja jos sovimme muutoksista, noudatan näitä uusia käytäntöjä	Luotettavuus tarkoittaa luvattujen tekijöiden toteuttamista ja yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti toimimista. Jättäisin pois odotusten mukaisesti, koska odotukset vaihtelevat henkilöittäin, eikä niihin välttämättä voi vaikuttaa. Kaikissa asioissa ei aina voi olla täysin avoin, joka voi näyttää "epärehelliseltä".
johdonmukaisuus ja luotettavuus	Rehellisyys on subjektiivinen näkemys. Johdonmukaisen rehellinen on mielestäni parempi.	"saa muut tuntemaan olonsa turvalliseksi ja luotettavaksi" voisi olla myös kuvattuna konkreettisemmin työhön vaikuttavana asiana. Esim. saa muut toimimaan odotusten ja/tai sovittujen toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti.
Johdonmukaisuus	suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus toiminnassa	Tässä kohtaa voisi olla jotenkin myös se, että ei peittele omia mahdollisia virhe-arvioita (ei niitä tarvi paisutellakkaan) tai ainakaan pyri kääntämään toisten osapuolten vastuulle.
johdonmukaisuus ja luotettavuus		

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot Minkämitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkynt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Viestinnän selkeä sisältö ja palautteen pyytäminen	Viestintä on keskeinen projektijohtamisen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ilman selkeää viestintää saattaa esim. projektin tavoitteet jäädä epäselviksi.	Määritelmä on OK
Viestinnän tulee olla asian- ja tilanteenmukaista sekä sisällöltään asiakuuluville sopivaa	Tämä on kaikkein vaikeinta. Tulee ensin ymmärtää kohderyhmän tieto-/ymmärrystaso sekä asenteet. Tulee pystyä asettamaan vastaanottajan roolin ja unohdettava mitä itse ajattelee. Ei aina onnistu.	en parantaisi määritelmää, maailma olisi parempi paikka, jos tätä noudatettaisiin
Sama kuin edellä	Vaikea alue, en aina ole onnistunut	
Viestintä yleensäkin projekteissa ja hankkeissa on äärimmäisen tärkeää ja tietenkin myös miten viesti esitetään. Mikäli työskentelee kansainvälisessä ympäristössä ja muulla kuin omalla äidinkielenä tämä vielä korostuu entisestään	mitä pidemmälle olen edennyt urallani, sitä enemmän pyrin panostamaan viestintään liittyviin asioihin Kuuntele aktiivisesti ja pyydän palautetta. Mietin aina viestintätarpeet projekteissa etukäteen ja osallistan tarvittaessa viestinnän ammattilaisia.	En muuttaisi mitenkään. Määritelmä on selkeä ja kattava.
Kaikki	on oppinut kuuntelemaan vastapuolta ja "lukemaan rivien välistä". Oppinut ymmärtämään, että viesti ei välttämättä ole 1:1 sama kuin sen syy/motivi.	Painottaisin enemmän monipuolisuuden tärkeyttä nykyisin, kun etäyhteydet ja nettipalaverit ovat vassiliseva trendi.
Viestin ymmärtämisen/perille menon varmistaminen	Pyrin aina miettimään kenelle viesti on menossa ja muokkaan sitä sen mukaan, samoin käytettävää kanavaa.	n/a
Se, että viesti ja valittu kanava pitää olla kohderyhmälle sopiva.	kuunteleminen on tärkeä osa päivitystä viestintää	et voi myöskään tulla itse ymmärretyksi ellet ensin kuuntele toista.
Yksilön on tarkistettava viestin ymmärtäminen kuuntelemalla... tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaankuuluville osapuolille	Totuudenmukainen viestintä on kestävä ja luotettava	
Viestintä on ja tulee säilymään haasteellisena osa-alueena hallita, mutta tässä oleellista on varmistaa, rippumatta mitä kanavaa käytetään, että viesti tulee ymmärretyksi kuten se on ajateltu.	Tämä on vahvasti osa joka päivää projektielämää ja yksi haastavimmista osa-alueista kun ajatellaan projektin johtamista ylipäätään.	Tässäkin on katettu mielestäni oleellimmat osakokonaisuudet
Yksilö kykenee edistämään avointa ja vilpittöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset.	Eri kanavia ja kuulijakuntaa eri tarkoituksiin	Nykyään pikaviestimet + virtuaalikokoukset ovat pääasiallinen hajautettujen tiimien viestintä.
Tehokas viestintä kulttuurierot huomioiden	Kohtuullisen hyvin	Mielestäni hyvä näin
Ensimmäisen lauseen kuvaus: monipuolista, asian- ja tilanteenmukaista, mutta silti tarkkaa ja täsmällistä viestintää tarvitaan.	Olen oppinut ja saanut käyttööni mielestäni hyviä kommunikaatiopohjia ja -prosesseja eri tarkoituksiin (newsletter, projektin ohjausryhmä, yleinen kommunikaatiosuunnitelma jne.)	Tämä(kin) on asia, joka kehittyi tekemällä - sinänsä määritelmään ei minulla ole parannettavaa.
Teen töitä erityisesti asiantuntijoiden kanssa. Näiden johtaminen vaatii aina henkilökohtaista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä/sparraamista	Vaikea sana	Teen töitä erityisesti asiantuntijoiden kanssa. Näiden johtaminen vaatii aina henkilökohtaista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä/sparraamista
Yksilö kykenee edistämään avointa ja vilpittöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset	Kokouksissa varmistan aina ymmärsinkö oikein tyypisesti ja pyrin selkeyttämään epäselvät termit kansantajuisesti. Varmistan että esitykset noudattavat hyvää esitystekniikkaa ja ovat ymmärrettäviä	Lyhyempi ja ytimekkäämpi, kuten muutkin määritelmät sisältävät osittain turhaa laulogiaa.
Viestintä on yksi tärkeimpiä työkaluja ja sitä ei vaan voi olla liikaa.	Törmään jatkuvasti siihen, miten eri tavalla ihmiset tulkitsevat saman viestin. Olen opetellut kyselemään eri tasoilla viestin tulkintaa korjatakseni mahdollisia väärinkäsityksiä.	Tärkeää projektinjohtajaa osaa tarkistaa viestin perillemenoa erilaisin menetelmin ja arvioida, milloin viestiä pitää selkiyttää.
Eri kohderyhmien tarpeiden tunnistaminen on oleellista siinä, miten viesti menee perille.	Pyrin miettimään tai selvittämään kohderyhmän tiedon tarpeen ja taustatiedon tason ja soveltamaan viestinnän sisällön siihen. Myös jatkumo eri viestintäkertojen välillä on oltava johdonmukainen.	-
On tarkistettava viestin ymmärtäminen kuuntelemalla aktiivisesti kohderyhmää ja pyytämällä palautetta	Ei voi olettaa, että kaikki ymmärtävät viestin samalla tavalla	
Kohderyhmien määrittely ja huomiointi	Mikä toimii yhdelle, ei toimi toiselle. Vaikka yleensä uudelleenkäytettävät komponentit ovat hyvää asiaa, viestinnässä se ei välttämättä olekaan niin :)	-
Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohderyhmille ja eri kulttuureissa. Viestinnän sisältö ja vuorovaikutuksen keinot (kehonkieli, äänensävy, kanavat ja informaation määrä) on oltava selkeitä ja kohderyhmälle sopivia.	Jos viestintäni ei ole ollut riittävän selkeää on syntynyt "härdelliä". Pääsääntöisesti olen onnistunut olemaan selkeä ja olen ainakin itse ollut siinä käsityksessä että pääsääntöisesti olen löytänyt suht. oikean kielen eri kohderyhmille. Toki viestintä on hankala laji ja sinähän voi vain epäonnistua	Viestimis- ja vuorovaikutuskulttuuri etää, sen evoluutiota pitää seurata ja huomioida sanoman muodostamisessa.
Viestimisen sisällön ja keinon soveltaminen yleisön mukaan	Tämä on osa-alue, jossa täytyy nöyriin mielin ymmärtää, että kehittämisen varaa on aina.	Määritelmästä puuttuu etätyöhön olennaisesti liittyvä virtuaaliviestintä.
Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista, tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaankuuluville osapuolille.	Viestin saman asian sekä suullisesti että kirjallisesti, pyydän kommentteja ja annan tilaa kysymyksille	Digitaalinen viestintä virtuaalikokouksineen ei ole ainoastaan uusi kanava vaan vaatii oman lisäyksen määritelmään.
Hiljaisten signaalien tiedostaminen	Älä kurki kelloa kun toinen puhuu	Enkä edellämainituilla
Tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa	Satsaaminen viestintään ja viestintäsuunnitteluun heti projektien alkumetreillä. Oletusarvona, että aina on joku, joka ei tiedä, joten säännöllinen viestintä ja erilaiset viestintäkanavat käytössä.	Ei parannusehdotuksia tähän. viestintä ja dialogi (aidon dialogin tarkoitus on yksinomaan ymmärtää TOISEN näkökulma, eikä esim oman ajatuksen myyminen) ovat ihan eri asioita, en yhdistäisi niitä samaan itemiin. Lisäksi tuo määritelmä on jotenkin tosi teknisen tuntuinen.
Yksilö kykenee edistämään avointa ja vilpittöntä vuorovaikutusta		Tässä voisi ottaa esille viestintä eri suuntiin. "Ylöspäin" ohjausryhmälle, ovat tietoisia projektista ja tärkeät päätökset hallitusti ajoissa, "alaspäin" projektiryhmälle, jotta kaikilla riittävät tiedot oman tehtävänsä suorittamiseen, "sivuille" Kollegioille kokemukset
Tilanteenmukainen viestintä		
Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista, Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohderyhmille ja eri kulttuureissa.		

Suhteet ja sitoutuminen	Miten määritelmä on toteutunut/näkynt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkämitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?		
Yhteistyö, luottamus ja vuorovaikutustaidot	Yhteistyö ja vuorovaikutus eri tahojen kanssa on johtamisen joka päiväistä toimintaa	Lisäisin mukaan myös tunneälyn
Kestävien ja vanikkojen suhteiden luominen vie aikaa ja siihen on panostettava aikaa sekä vaivaa. Empatia on todella tärkeä ominaisuus johtamisessa.	Empatia on lineae vahvin ominaisuuteni (tästä ainakin tulit toistuvasti palautetta). Ajan käyttäminen kestävien ja vanikkojen suhteiden luomisessa on kuitenkin koko ajan haaste ajankäytön suhteen. Olen kuitenkin onnistunut luomaan vahvoja suhteita muihin.	
Sama kuin edellä	Eriomaisesti omalla kohdallani	En mitenkään
Vuorovaikutustaidot		
verkostoituminen on erittäin tärkeää, sekä se että yrittää ymmärtää muita ihmisiä ja heidän kulturiaan ja taustojaan. Luottamus taas on projektinhallinnan kulmakiviä	verkostoitumista pitää tehdä määrätietoisesti ja tavoitteellisestikin.	
Kyky luoda suhteita muihin ja visioiden sekä tavoitteiden jakaminen sitouttamisen keinona.	Koen suhteiden luomisen hieman hankalaksi jonkinlaisen oman introverttisuuden vuoksi. Visioiden ja tavoitteiden jakamista sitouttamisen keinona käytän säännöllisesti.	En muuttaisi, selkeä määritelmä.
Sitouttamisen ja motivaation tulosten saavuttamiseksi.	Tämä on hyvin henkilökohtainen ja kahdenvälinen asia, jonka toteutustapa rippuu molempien osapuolten persoonallisuuksista.	
Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisiin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin.	fundamentti kyvykkyyks tämäkin	
"Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys."	Pyrin tutustumaan avainhenkilöihin (ja muihinikin mahdollisuuksien puitteissa) hieman syvemmällä tasolla, kuin mitä pelkkä asia vaatisi.	n/a
kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin	Henkilöt luovat tulokset	hyvä näin
Henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle	Vahvasti mukana ihan joka päivä ja haasteena on löytää riittävästi aikaa tämän tekemiselle kun ko. on laaja projektiyhmä sidosryhmineen.	Ei lisättävää
Eri ihmistyyppien tunnistamisen, jotta suhteiden luominen onnistuisi luontevalla tavalla.		
Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin.	Viestinnän painoa (määrää ja tiheyttä) on ollut vaikea suhteuttaa tarpeeseen	Taas mainitsisin pikaviestinten merkityksen ja erikoispirteet.
Miten priorisoi omaa ajankäyttöä tälle asialle	Miehin olenko käyttänyt riittävästi aikaa ja nähnyt vaivaa tätä kokonaisuutta. Lisähaastetta on luonut myös se, että naamatusten tapahtuvien tapaamisten budjetilla on yrityksessämme rajattu selkeästi - sekä talon sisäisten tapahtumien osalta, mutta myös itse projektiin kuuluvien tehtävien osalta, projektin sisäisten henkilöiden ja/tai asiakkaiden kesken. Tästä syystä uusien henkilöiden kanssa luotavien suhteiden luominen ei ole onnistunut yhtä helposti, kuin aiemmin, vaan siihen on pitänyt panostaa enemmän.	Avoimuus on tässä asiassa mielestäni oleellista
Kolmas lause: "Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisiin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin."		
Suhdetoimintaa tämä erityisesti isossa yrityksessä on	Erityisesti viestinnän määrä ja tapa on muuttunut monipuolisemmaksi.	Jokin laäys elätöyskentelyyn liittyn.
Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys	Pyrin keskustelemaan henkilöiden kanssa myös kahden kesken ja kuuntelemaan heidän tarpeitaan suhteessa visioon & tavoitteisiin. Eri yksiköt kokevat nämä asiat eri tavoin. Kun saan rauhassa pohtia eri persoonien kanssa, saan heiltä enemmän irti arvokasta tietoa joka tulee huomioida.	Olen R&D projektien asiantuntija, joten projektimme koskettaa laajaa joukkoa koko omaa ja myös laajaa aihankkijoiden verkostoa.
Avoimen tiedonjakamisen ja läpinäkyvyyden suhteiden rakentamisessa. Täytyy myös tykätä ihmisten kanssa toimimisesta ja lähestyä vaikeiltakin vaikuttavista ihmisistä ennakkoluulottomasti.	Ei projektijohtajilla ole kovin paljon aikaa suhteiden luomiselle. Viestinnän pitää olla niin selkeää, että projektijohtaja voi nopeasti päätellä, onko tarvittavaa tukea yhteisille tavoitteille.	Omien ennako-oletusten tunnistamisen ihmisuhteissa ja niistä eroon pyrisileminen. Vetäytymisen ja itsensäpönkittämisen hetkien itsetuiskelu.
Riittävä ajankäyttö kahdenvälisen suhteiden ja ryhmädynamiikan luomiseen.	Etätyöaikana tämä on enintään vaikeampaa, kun sovitujen kokousten ulkopuolista tapaamista on vähemmän. Hybridimallissa erilaisia tapahtumia (kick-offeja, suunnittelupäiviä) on pyrittävä järjestämään niin, että väki kokee mielekkääksi kokoontua yhteen. Sen jälkeen suhteet voivat kehittyä myös virtuaalisesti. Fyysisten kohtaamisten mahdollinen 'luppoaika' ja epäformaalit keskustelut on nähtävä aiempaa arvokkaampina.	-
Henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle; omalle ja muiden sitoutumiselle. Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisiin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin.		
Verkostojen luonti	Erityisesti uuteen organisaatioon tai organisaation muuttuessa on tärkeää luoda ja ylläpitää verkostot	-
Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys	Työni on vahvasti yhteistyötä ja tiimityötä, verkostot ja yhteistyö on erittäin tärkeää.	
suhteiden luominen ja vaaliminen, verkostot	Olen varsin selkeästi asialinjan johtaja. Koen aina tarvetta parantaa.	Sosiaalisten kompetenssien kulttuurisidonnaisuus ja erot. Kyky osoittaa heikkoutensa ja pyytää apua/tukea avoimesti.
Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin.	Käymme tavoitteet ja prioriteetit läpi yhdessä tiimin kanssa, ne on dokumentoitu ja kaikkien saatavilla	Virtuaalilyössä esim. säännölliset tulosten tarkastelu-, onnistumisen ja toiminnan arviointi- ja suunnittelukokoukset mahdollistavat tiimin sitoutumisen, kun tiimiläiset kokevat voivansa itse vaikuttaa ja tulla kuulluiksi.
Empatian	Olen samalla myös linjaesimies...	Esimiehen vastuut poikkeavat projektiesimiehen vastuista. Niiden erojen selventäminen.
Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan.	Lopulla tämänkin kulminoitu tehokkaaseen viestintään, jonka merkitys on ensiarvoisen tärkeää. Ennakkoon sovitut säännölliset tapaamiset tiimin kanssa luovat pohjan sitoutumiseen.	Viimeinen lause muotoon "Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys." Voisi olla eislä myös luottamus, että muut hoitavat oman tehtävänsä, ei puutu asioiden kulkuun jos menevät riittävästi oikeaan suuntaan - muutoin voi olla että kohta itse hoitaa kaikki tehtävät / päätökset

Johtajuus (Leadership)**Minkä/mitkä asia/asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?**

Oman johtamistyylin tunnistaminen ja ymmärrys projektin/tiimin toimintamallista ja siihen sopivasta johtamistavasta
Johtaminen johdettavien edellyttämällä tavalla sekä oman johtamistyylinsä yhteensovittaminen johdettavien edellyttämään tapaan.

sama kuin edellä
mielestäni johtajuus (leadership) korostuu tärkeämpänä kuin management. Loppujen lopuksi tärkeintä on näyttää tietä kohti oikeaa suuntaan ja motivoida projektin henkistöä. Lisäksi ketterät menetelmät ovat mielestäni muuttaneet projektin johtamista valmiitavampaan suuntaan. Tärkeintä ei enää ole valvoa yksittäisiä tehtäviä vaan pyrkiä luomaan tiimille mahdollisuuden onnistua poistamalla esteitä (impediments) ja antaa tiimin mahdollisimman pitkälle suunnitella työnsä itse.

Ymmärrys siitä, että johtamistyylin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi.

Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta.

Ymmärtää, että Leadership on eri asia kuin Management. Johtajuus on omistajuutta ja valmennusta

erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin.

Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?

Oman johtamistyylin tunnistaminen ja sen vahvuuksien hyödyntäminen on keskeistä onnistuneessa johtamisessa. On myös huomioitava, että johtamistyyliä tulee mukauttaa projektin/tiimin toimintamallin mukaisesti (esim. itseohjautuvat tiimit / perinteiset vesiputouksimalliset projektit)
Tulee tuntea johdettavat, jotta pystyy johtamaan. Paljon keskustelua johdettavien kanssa.

hyvin

uran myötä yrittän kehittää enemmän johtajuutta kuin management-osiota

Projektin edustaminen myös ylempälle johdolle ja sidosryhmille.

pätee sekä projekteissa, että siviilialueella

määritelmä on paikkansapitävä

Pyrin valitsemaan tylin kohderyhmän mukaan mikä on haastavaa, koska missään projektissa ei ole vain yhdenlaista ryhmää.

Miten parantaisit määritelmää?

Lisäisin maininnan erilaisista toimintamalleista ja johtamistyylin mukautamisesta niiden mukaisesti

en mitenkään

En muuttaisi, selkeä ja kattava määritelmä.

"joukkuehengen" rakentamista ei ole kunnolla sanoitettu sisään. teksti on huonosti laadittu, listamainen ja sen joutuu lukemaan useaan otteeseen. Sisältö on kyllä valdia.

Lisäisin, että johtajuus tarkoittaa ohjauksen ja opastuksen lisäksi mahdollistamista. Johtajan tehtävä on mahdollistaa projektin jäsenten onnistuminen tehtävänsä. toisin määritelmään sitä esiin enemmän, että johtamistyyli on tilannesidonnaista jolloin sama johtamistyyli ei toimi välttämättä eri tilanteissa, esim. sama henkilö voi johtaa samaa henkilöä saman päivän aikana erilaisilla tyyliillä riippuen tilannekontekstista, viite: situational leadership. Jossain asiassa/tilanteessa, voit vain delegoida, jossain toisessa tilanteessa sama johdettava tarvitsee tukea, tai valmennusta tai suoria käskyjä.

johtamistyyli on tilannesidonnaista ja riippuu myös johdettavasta henkilöstä

hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille

Johtaminen vaatii luonnetta ja vankkaa arvopohjaa ja sen puuttuminen esim. projektissa aiheuttaa sekaannusta ja epäyhtenäisyyttä toiminnassa.

Sen lisäksi, että henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille.

Oleellista on miten hyvin pystyy soveltamaan erilaisia johtamistyyliä luontevasti

Kolmas lause: "Sen lisäksi, että henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille."

Kaikki

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin.

Jokainen projektijohtaja tekee työtään omasta persoonastaan käsin eikä kukaan pysty määräänsä enempää muuntamaan eri tilanteisiin. On tärkeää luottaa itseensä, viestiä yhteisten tavoitteiden ja vision tärkeystä ja saada omalla määrätietoisuudella ja apua pyytämällä muut mukaan. Johtaja ei ota valtaansa tiimiltä, vaan tiimi suo sen hänelle, jos ja kun luottamus on ansaittu.

Viimeinen lause: jatkuvissa muutoksissa on pyrittävä luomaan niin selkeä tilannekuva ja seuraavat askelleet kuin mahdollista.

Johtamistyylin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi

Erlaisuuden sietokyky ja arvostaminen

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin

Havainto tyyleistä

ei aina itsestään selvää tai helppoa, vaikka keskimäärin hyvin toteutuu.

Varmistaa työrauhaa omalle tiimille

Jälleen kerran, elän ja hengitän tätä joka päivä omassa roolissani

Projektipääällikkö on yleensä asiakkaan "ainoa" linkki toteutukseen. Toisinaan on henkilökohtainen arvovaltia ja uskottavuus mennyt sanoman edelle.

Kohtuullisen hyvin

Muutosjohtamisen tärkeys ja priorisointi

Kaikki

Osaan toimia hyvin erilaisten henkilöiden ja tilanteiden kanssa. Koen omaavani hyvän tilanetajun. Minuun ollaan usein yhteydessä jos johtamisongelmia, vaikka olisi kyseessä minun projektini.

Nautin johtajuudesta ihmisten kanssa, koska se mahdollistaa itseni suurempien tavoitteiden toteutumisen yhdessä. Onnistuminen tai epäonnistuminen jakaminen yhdessä on palkitsevampaa kuin omat onnistumiset ja kaatumiset.

Tilannekuvan mahdollisimman hyvä selvittäminen itselle, ratkaisujen / lähestymistavan päättäminen sen pohjalta ja johdonmukainen viestintä projektille

Käyttäytymismallien ja erilaisten persoonallisuuksien ymmärtäminen

Erlaiset ihmiset antavat, mutta myös kuluttavat ja sen ymmärtäminen vie aikaa

Pyrin tunnistamaan mikä on paras johtamistyyli kulloiseenkin tilanteeseen.

Tulisi pyrkiä systemaatisemmin panostamaan eri tylien soveltamiseen

Kiitän julkisesti ja puutun epäkohtiin kahden kesken.

Oleellinen on KPI:t ja ihmisten jaksaminen ja motivaatio

Vastuunkanto silloin kuin sitä tarvitaan. Yksilöiden roolin kirkastaminen tarpeen tullen.

Määrittelystä puuttuu kiittäminen ja kannustaminen sekä motivaation edellytysten mahdollistaminen. Johtaminen ei myöskään ole työkalu, joka otetaan tarvittaessa esille, vaan tapa toimia projektipääällikkönä.

Painottaisin johdonmukaisuutta. Johtamistyyli on harvoin valinta.

Kirkastaisin määritelmään myös johtamiseen liittyvää roolin mukaista vastuuta. Hallitusti eteenpäin selkeillä päätöksillä myös yllätyttäviä tilanteissa. Ei myöskään muutostilanteeseen ongelman pailsuuttelua - Päätökset hallitusti ja sitten eteenpäin

Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta.

henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille.

Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin.

Johtamistyylin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi.

Ryhmätöytäidot (tiimityöskentely)	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?	Määritelmässä kuvatut asiat auttavat tiimiä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tekemään yhteistyötä.	Määritelmä OK
Hyvä vuorovaikutus ja tiimiviestintä.	tavoitteen kirkastaminen ja keskusteleminen siitä. Keskusteleminen pelisäännöistä ja yhteisesti niihin sitoutuminen. Mukkia on ollut tiimin välisissä suhteissa ja siihen ajoissa puuttuminen on ollut erittäin tärkeää. Joskus on joutunut tekemään myös "kipeitä" ratkaisuja, jotta tiimityö ei kärsi (käytännössä esim. palvelupääliikön vaihtaminen johtuen huonosta työilmapiiristä).	
yhteinen tavoite ja jotta jokainen tunnistaa oman vastuunsa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin väliset mutkattomat suhteet on erittäin tärkeää.		Projektit tiimit ovat nykyään myös maantieteellisesti pirstaloituneita sekä kotimaassa, että maailmanlaajuisesti, joka lisää vaikeusastetta hyvän tiimityön johtamiseen.
sama kuin edellä	sama kuin edellä	
Tiimin rakentaminen ja pyrkiä luomaan avoimen ja kannustavan ilmapiirin työskennellä yhdessä. Antaa vastuuta tiimille koska loppujen lopuksi he kuitenkin tietävät parhaiten miten työt pitää tehdä.	olen delegoinut esim. scrum masterille johtamista ja pyrkinyt vaikuttamaan enemmän taustalla enkä ole aina niin vahvasti ohjannut päivittäistä toimintaa	Tätä täsmäntäisin ehkä hieman: "Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi." -> "Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä sovituilla pelisäännöillä."
Työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden varmistaminen: Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet.	Yleisesti ottaen hyvin. Liputan paljon hyvää kickoffia, johon osallistuvat kaikki projektiryhmän ja ohjausryhmän jäsenet ja jossa käydään läpi suunnitelmaa ja pelisäännöt yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Olen hyvä tiimiviestijä.	Projektit ovat tiimityötä, mutta projekteissa on usein useita eri tiimejä eri tasolla ja alueilla. Eri tiimien tavoitteiden yhteensovittaminen on olemaista nostaisin ohjausryhmätyöskentelyä tähän kyyvykkyteen - ihan eri laji saada SG soivaksi peliksi vs projektiryhmä
Eri yksilöiden ja piiryhmien tavoitteiden saattamisen yhteen. "common goal"	Oppinut ymmärtämään, että sopivin ei ole sama kuin pätevin. kohtuu hyvin, joskin haastetta aiheuttaa toimintaympäristön kyyvykyys allokoida oikeaa osaamista (ja määrää) mukaan projekteihin	
muodostamalla, tukemalla	pyrin luomaan pultteet mutkattomille suhteille oman esimerkin kautta	n/a
"tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita."	Turvallisuuden tunteen luominen on tärkeää ihan joka päiväisessä työssä	Tiimin keskinäisen luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääminen voisi olla osa ryhmätöitä
Monialaisuus on monesti ensi sijaisen tärkeää itse ryhmätyön tuloksen ja saavutusten kannalta, vaikka ei tee yhteistyötä aina helpompaa. Tämän takia tarvitaan aiemmin esille tullutta luottamusta ei pelkäänsä yksilöiden välisissä suhteissa vaan myös tiimitasolla. Jokainen voi kokea tiimin turvallisiksi tuoda esin myös ristiriitaisia näkemyksiä ja tulla silti kuulluksi. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet	Tuki tiimeille itsenäiseen työskentelyyn	
Kyky ja taito fasilitoida sekä varmistaa, että ryhmä kykenee toimimaan itsenäisesti tuottaakseen halutun kaltaista tulosta. Kyky tunnistaa ryhmien itsenäisyyden ja oma-aloitteisuuden taso eli jotkut kaipaavat enemmän ohjausta kuin toiset.	Yhdenmukaisen ohjeistuksen aikaansaaminen ja ennen kaikkea sen mukaisesti toimiminen vaikuttaa useasti haastavalta sillä ryhmillä on taipumus autonomian tarpeeseen, joka saattaa näyttäytyä ohjeiden vastaisena toimintana.	Ehkäpä fasilitointitaidot ja työkaluosaaminen näyttelyä suurta roolia tässä. Painottaisin tiimin rakentamisen / kasamisen tärkeyttä. Kaikki ei aina tule toimeen kaikkien kanssa...
Tiimiyössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä.	Yksilön tukeminen on toisinaan jäänyt koko ryhmän tukemisen jalkoihin	Tiimiyössä pitää ottaa huomioon henkilöiden aiemmat kokemukset ja mahdolliset haasteet yhteistyössä toisin sanoen ymmärtää että tiimin henkilöillä on jo aiempaa työhistoriaa, mutta harvoin koko ryhmällä sitä on.
"Ihmisten saattaminen yhteen"	Hyvin	
	Kuten aiemmin jo vastasin, etätyöskentelyssä tähän osuuteen on ollut tarvetta keskittyä enemmän. Korona ja yleiset säästöpainot ovat vähentäneet mahdollisuuksia naamatusten hoidettavien tapahtumien järjestämisestä.	
Tiimin henkilöiden motiivointi ja yhteisten tavoitteiden taustoittaminen		Etätyö ja sen tuomat työtavat muuttavat sekä ryhmäytymistä ja tiimien työskentelyä ja johtamista.
Ryhmien muodostaminen ja työkalut	Kaikki	
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita	Suunnitteluvaiheessa pohdin yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa millaiset tiimit tarvitaan (osaamiset & roolit). Kun otan heti alusta heidän näkemykset huomioon, he kokevat että heiltä arvostetaan. Olen itse avoin ja tuon esille myös virheeni, rohkaisen muitakin kokeilemaan ja erehtymään.	Erehtymisen salliminen on tärkeä osa tiimiyötä
Ymmärrys ryhmäytymisen vaiheista ja hankalien vaiheiden aikana tapahtuva luottamuksen rakentuminen, jolloin koko tiimi ottaa kokonaisvastuun tavoitteista.	Varhainen puuttuminen orastaviin konflikteihin, ryhmätötopojen viestiminen, oma roolimallina toimiminen.	Diversiteetin ymmärtäminen ja siihen lempeästi ohjaaminen paremman lopputuloksen saavuttamiseksi.
Viestintä ja vuorovaikutus on avainasemassa tiimityöskentelyn onnistumisessa.	Pyrin toimimaan tarvittaessa sillanrakentajana ja erilaisten näkemysten yhteensovittajana	-
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita.	Säännöllisiä retroja järjestämällä on pystytty parantamaan ja ylläpitämään hyvää ja avointa vuorovaikutusta	
Kaikkien mukaan saaminen	Hiljaiset, vetäytyvät eivät aina ehdi mukaan, jos mennään tiimissä liian nopeasti.	-
Tiimiyössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus	Lähinnä tiimiviestinnän ja vuorovaikutuksen alueella on minulla ollut suurimmat vaikutusmahdollisuudet. Jossain määrin olen pystynyt rakentamaan myös tiimejä. Projekti työskentelyssä ei aina ole montaa henkilöä josta valita, joten niillä jotka saat mukaan on pystyttävä rakentamaan tiimi vastaan on tullut konfliktitilanteita, joissa on oppirahoja maksettu	
Eri tyyppien tunnistaminen ja niiden johtaminen & yhteensovittaminen		Monesti tiimityön ongelmat johtuvat eri alojen asiantuntijoiden erilaisista kapeista näkökulmista. On tärkeää tarttua tilanteisiin, jossa osapuolet eivät tunnista toiselle osapuolelle koltuvia haasteita.
Tiimiyössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä.	Osoitan arvostusta tasapuolisesti kaikille tiimin jäsenille.	"miten ylläpitää tiimitaitoja sähköisissä välineiden käytössä"
Tuottavan tiimin rakentaminen tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.	korona-aikaan ollut haastavaa saada ihmisten mikkejä pidettyä AUKI	
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet	Tiimin henkilöihin tutustuminen, erilaisten ymmärtäminen, osaamistasojen tunnistaminen. Annan mahdollisuuden oppia ja kehittyä osana projektiä samalla ohjaten ja opastaen.	Ei parannusehdotuksia tähän.
Tiimiyössä on kyse ihmisten saattamisesta yhteen, työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.		
Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimiyössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita.		

Ristriidat (konfliktit) ja kriisit**Minkämitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?****Ennakointi**

Nämä ovat niin kompakteja määrittelyitä, että kyllä näihin on puristettu kaikkein tärkein ydin. En tästäkään osaa riisua jotakin osa-alueita vähemmän tärkeäksi

Kaikki

Hyväksyä, että konfliktit ovat väistämättömiä ja että ratkaisuja on tilanteesta riippuen monentasoisia: poista, hyväksy, etsi kompromissi....

ennakointi

Johtajan pitää olla valmistautunut toimimaan kriisitilanteissa.

Konflikteihin ja kriiseihin voi tulla varautua ennalta määrättyillä toimintamalleilla ja kaavoilla, mutta tämä mielestäni viittaa enemmän vaikka viranomaistoimintaan kuin normaaliin työympäristöön ja työelämään, jossa tärkeämpää ehkä kuitenkin olisi, että henkilöillä on hyvät välineet yhteisesti toimia sovitteijana tai konfliktin osapuolena sen sijaan, että on varautunut asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja opetellut toimimaan... tiettyjen kaavojen mukaan.

Kriisit ja konfliktit tulee kohdata ja niitä ei saa jättää huomioidatta tai väheksyä. Niitä ei saa kärsiästä henkilötasolle vaan pitäydäytävä fokus asioiden ja tilanteen korjaamisessa.

Konflikteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita sekä muita fyysisiä ja psyykkisiä vaaratekijöitä.

Ennokointi ja nopea puuttuminen ristiriitatilanteisiin

Toinen lause, eli kriisitilanteiden havainnointi ja ennakointi.

Kaikki

toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisten etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuksien yhteenörmäys

Ihmisten väliset ristiriidat ovat kaikista kuomitavimpia.

Ympäristön ja tilanteiden havainnointi, tuntosarvet pystyssä oleminen

Kriisien ennakointi

Ennakointi, skenaariot

Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen.

Palautuminen kriisistä

Konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen.

ennakointi on sekä ympäristön jatkuva havainnointi.

kriisien ennakoinnin ja niiden välttäminen tilanteiden havainnointia ja varautumista sekä keinoja erimielisyyksien ratkaisemiseksi

Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen

edellyttää ennakointia ja tarkkaavaista ympäristön ja tilanteiden havainnointia ja varautumista sekä keinoja erimielisyyksien ratkaisemiseksi.

valmistauduttava (opetettava toimintaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten

Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen. Konflikteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita. Yksilön on varauduttava asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja valmistauduttava (opetettava toimintaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten, jotta voidaan toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisten etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuksien yhteenörmäys.

Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?

Toiminnalla päivittäisessä yhteistyössä tiimin ja keskeisten sidosryhmien kanssa tällaiset tilanteet pystyy helpommin ennakoidmaan ja suunnittelemaan ratkaisu-/toimintavaihtoehtoja jo etukäteen. Keskustelu- ja ongelmaratkaisutaidot ovat johtamisen keskeisiä osaamisia.

Erinomaisesti

Yleistä varautumista konflikteihin on vaikea toteuttaa. Joskus ne on pystytty ennakoidmaan projektin riskien kautta. Konfliktitilanteiden hallinnan oppii käytännön kautta. Usein näissä on tarvittu Omistajan tai Ohjausryhmän apua.

Joissakin projekteissa on ollut todella vahvoja mielipidevaikuttajia, joilla on ollut jopa Omistaja-/ ohjausryhmätaso otteessaan. Nämä omalta osaltaan aiheuttavat konfliktitilanteen, koska silloin johtaminen on vääristynyt. Konkreettisesti en muista, että tällaisia tilanteita olisi täysin ratkaistu mutta ratkaisuna olisi pitänyt pystyä 'nostamaan kissa pöydälle' ja sanoittamaan tilanne asianosaisille. Todella vaikea paikka.

Voimakkaat tunteet ovat voimavara, mutta niitä pitää kyetä hallitsemaan ulospäin.

piilotetut tavoitteet aiheuttavat harmaita huksia

Ennakoin mahdollisimman paljon konflikteja ja kriisejä seuraamalla tiimin sisäistä kanssakäymistä, sekä työn kuormitusta.

Todellisissa kriisitilanteissa on hyvä etäännyttää itseään niin, että näkee tilanteen ikäänkuin ulkopuolisen silmin, säilyttää ammattimaisen rauhallisen otteen ja estää asian muuttumisen itselle henkilökohtaiseksi, jolloin taas aiuttuu helposti taistele, jäädy, pakene moodiin.

Nämä ovat arkipäivää ja jos näihin jaksaa tarttua viipymättä ja saamalla aikaan lopputuloksen, joka on eri osapuolten kesken hyväksytty, lisää se ryhmän/tiimin luottamusta johtamiseen kuin myös tiimin toimimiseen.

Ristiriitojen vältyttyä on luonteenpiirre

Projektiryhmän kanssa hyvin. Haastavissa asiakasprojekteissa kohtuullisesti.

Isoimmilla kriiseillä on vältytty, joten tämä osuus on onnistunut hyvin.

Tarvittaessa olen järjestänyt 02o-keskusteluita etupainotteisesti.

Kaikki

Kuten aiemmin vastasin niin tämä osa-alue on yksi vahvuusistani. Välillä koen olevani ongelmajätelaitos, koska hyvin usein minuaun ollaan yhteydessä kun tulee esim. kahden eri henkilön välillä joku patti-tilanne.

Rätkö ne keskustelut molempien kanssa ensin erikseen ja annan heidän tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Sen jälkeen käymme yhdessä läpi mistä kyse ja miten eteenpäin. Tässä kohtaa yleensä tilanne on rauhoittunut, kun ovat tulleet kuulluksi ja ymmärretyksi.

Olen harjoitellut varhaista puuttumista sekä coaching taitoja. Olen opetellut tehokkaita tiimikeinoja introverttien osaamisen valjastamiseen.

Pyrin selvittämään erilaiset näkemykset asioista etukäteen, jotta vältytään varsinaisen konfliktitilanteen kehittymiseltä.

Usein kriiseistä on jotain hiljaisia signaaleja, joita ei saa ohittaa - vaan nimenomaan niihin tulee tarttua. Joskus ongelman voisi poistaa jo ennenkuin se laajenee.

Ennakointikeinoja on tullut sovellettua, aina ei kuitenkaan tunnut jäävän aikaa tehdä tätä systemaattisesti.

Jos tulevista ongelmista on näkyvässä ensi merkkejä, on aika tarttua toimeen, jotta ongelma ei pääse eskaloitumaan.

monen kriisin jälkeen edelleen normaali välit sidosryhmiin

Olen ollut paljon uudelleenkynnistämässä kriisitynneitä projekteja. Usein se on tarkoitettu sitä, että on ollut otettava aluksi selvää siitä, mitä on oikeasti sovittu tehtäväksi ja tämän jälkeen kirkastettu kaikille osapuolille, mitä aiotaan tehdä seuraavaksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä joka kerta on päivitetty projektin suunnitelmat, hyväksytty ne ja kommunikoitu asianosaisille. Joskus alkuperäinen tavoite on ehtinyt muuttua ja tämä on voinut vaatia myös sopimustarkistuksia.

Keskustelua hankalista tilanteista ja proaktiivisuus ettei tällaisia tapahtuisi, kun sellaisia on näköpiirissä.

mahdolliset ongelmat pitäisi yrittää ratkaista mahdollisimman pian ja kuunnella kaikkia osapuolia

Erimielisyydet on aina ratkaistava

Osana riskien hallintaa pyritään ennakoidmaan mahdollisia konflikti- ja kriisitilanteita

Konfliktitilanteita tulee aina vastaan. Tilanteiden ennakointi ja varautuminen on ensiarvoisen tärkeää. Keskustelun avulla näistä yleensä parhaiten selvittään

Miten parantaisit määritelmää?

Tällaisenaan hyvä, mutta voisi viitata myös keskustelu- ja ongelmaratkaisutaitoihin.

ei parannusehdotuksia

En muuttaisi, selkeä ja kattava määritelmä.

Tunnista ennalta omat käyttäytymismallit kriisitilanteissa nostaisin esiin taidon ennakoita ja mitgoida jo projektin tavoiteasetannassa piileviä konflikteja eri sidosryhmien välillä

Lisäisin siihen että yksilön on opittava tunnistamaan ja hallitsemaan omia kriisin/konfliktin aiheuttamia tunteita, jotta ne eivät vaikuta tilanteen ratkaisuun.

korostaisin myös yleisiä valmiuksia toimia kriisitilanteissa, ei vain toimia etukäteen opetellulla tavalla

Osa asioista tulee osata delegoida eteenpäin kuten esim. henkilötason ongelmat projektissa, jolloin henkilöesimies ja HR voivat olla osapuolia asioiden edistämiseen projektipäällikön sijaan.

Yhtä tärkeää on luoda visio, jossa katsotaan samaan suuntaan

Pitäisikö tässä kuvata tilanteita: sisäiset, asiakas- ja sidosryhmäristiriidat.

Ei kommentoitavaa, määritelmä on mielestäni hyvä.

Isoimmat omat haasteet ovat liittyneet asiantuntijaresurssieihin. Kriisejä tulee myös kansainvälisestä kommunikaatiosta ja ristiriidoista sekä tavoitteista usein alihankkijoihin tai ns. partnereihin liittyen.

Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen on tärkeää ristiriitatilanteissa ja konflikteissa

Coaching taitojen kehittäminen projektijohtajan oman kuorman purkamiseksi sekä varhaisen puuttumisen/vuorovaikutukset keinot orastavissa konflikteissa.

-

-

Ennakointitoimista viestittäminen ja siten myös tiimin osallistaminen, sekä tietoisuuden varmistaminen.

Kriisien ennakoinnin ja korjaavien toimenpiteiden aloittaminen riittävän ajoissa, vähentää kriisin mahdollisia vaikutuksia.

Psykologiselta kannalta arvailuuden lisääminen kriisistä palautumiseen

Korostaisin objektiivista suhtautumista, asennetta "ensin tutkitaan ja sitten vasta harkitaan".

Kekseliäisyys	Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?		
Kyky käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja.	Johtaminen on jatkuvaa muutoksenhallintaa ja uusien ajattelutapojen löytämistä	Määritelmä on OK
Kyky sietää ja käsitellä järjestelmällisesti epävarmuutta.	Ympäristössä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja nämä ovat heijastuneet toimintaan. Tämä on vaatinut resilienssiä niin itseltä kuin johdettavilta. Olen pyrkinyt keskustelemaan näistä muutostilanteista sekä kannustanut keskustelemaan.	
sama kuin edellä	niin hyvin kuin se on mahdollista. Jos koko organisaatio ei seiso tämän määritelmän takana on haastavaa toimia sen mukaisesti, mutta määritelmän seuraaminen on hyvä johtolanka.	ei parannettavaa
Yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloiminen. Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja. Dynamisen ajattelun mallin kehittämisen: ratkaisuja (ja etenkin ratkaisumalleja) on yleensä enemmän kuin yksi	tiimiviestinnän kautta ja sillä, että tiimillä on olo, että asioita voi avoimesti tuoda esille ja osoittaa omaa luovuuttaan. Ryhmällä on siis hyvä keskinäinen luottamus. Joidenkin ihmisten kohdalla olen huomannut, että perinteinen lähestymistapa - hyvä suunnitelma, jossa pysytään ja järjestelmällisyys sekä avoin viestintä - ovat tehokkaampi keino käsitellä epävarmuutta kuin luovat ratkaisut, jotka voivat tällaisia henkilöitä ahdistaa. On siis tapaus- ja yksilökohtaista myös.	En muuttaisi, erittäin hyvä määritelmä.
kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja	Oppiit hakemaan näkemään muiden esittämien vaihtoehtoisten ratkaisujen hyvät ja huonot puolet.	Korostaisin itsenäisen ajattelun ja ratkaisumallien etsimistä tiimin jäsenen kautta. kyvykkyyden 'nimi' ei jotenkin tee oikeutta super tärkeälle sisällölle. Koen itse asiassa epäarokituksen mukaiseksi (PMA itsearvioinnin rakenteen, jossa samaan asiaan liittyvät kompetenssit on pilkottu eri silloihin (minä itse/teoria jne). Olisi helpompaa arvioida yhden ja saman kysymyksen alla lähekkö kyvykkyyksiäni ja teoriaosaamista.
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä epävarmuutta.	jokaisessa projektissa läsnä olevaa tekemistä	n/a
tärkeä kokonaisuudessaan ajattelua ja toimintaa omaperäisillä ja mielikuvituksellisilla tavoilla sekä yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloimista	Nykytilanteessa epävarmuus on vallitseva tekijä ja jotta se ei lamaannuta pitää sitä käsitellä projektijäsenten kanssa niin, että heiltä vapautuu energiaa kekseliäisyydelle.	hyvä näin
Tässä on hyvä huomioida ryhmän vahvuus ei viisuus ei asu yhdessä henkilössä vaan osata valjastaa koko ryhmä/tiimi tämän asiaa eteen. Asiantuntijoiden käyttö projekteissa, joissa itsellä ei ole vahvaa substanssiosaamista	Oppiit hakemaan näkemään muiden esittämien vaihtoehtoisten ratkaisujen hyvät ja huonot puolet.	Esim. projektin läpiviennit valittu toteutusmalli (metodologia), niin sitä tuki voidaan kehittää, mutta muistettavaa on, että toistuvasti muutettu malli aikaansaa joskus turhautumista ryhmässä kuin myös heikentää toimituskykyä.
Etenkin viimeinen lause on nyky maailmassa tärkeä: "Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."	Kohtalaisen hyvin	Onnistuakseen kekseliäisyys vaatii mielestäni hyvää loogista päättelykykyä
R&D asiantuntijana kaikki tämä	Muutoksissa ja stressaavissa tilanteissa kekseliäisyydelle on ollut tarvetta ja käyttöä	Ei kommentoitavaa, määritelmä kuulostaa hyvälle
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."	Kaikki	Usein vaihtoehdot tulevat tekniikan kehityksessä, jota tapahtuu paljon R puolella R&D:tä ja oman organisaation ulkopuolella. Sen soveltaminen on osa kekseliäisyyttä.
Kekseliäisyys on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita.	Tuon rohkeasti esille epätietoisuuteni ja provosoin tarkoituksella asiantuntijoita pohtimaan miksi ja miten kysymyksillä. Usein he ajattelevat vain omaa osaamisaluettaan. Monesti olen saanut palautetta että nämä laajemmin, jolloin aukeaa täysin uusia ovia ratkaisuihin	Yksi hyvä käytännön esimerkki mukaan loppuun
Kyky käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia jne.	Hullujakaan ideoita ei saa heti torpata vaan jätetään ne yhdessä haudattamaan.	Valjasta tiimin kekseliäisyyttä, sieltä tulee brilianteja ajatuksia ja niitä voidaan yhdessä jalostaa!
kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta mahdollisuuksien näkeminen eikä vain riskeihin keskittyminen	Pyrin kuuntelemaan eri ikäisiä ja eri lähtökohdista tulevien henkilöiden ajatuksia ja ideoita ennakkoluulottomasti. Parhaita ratkaisuja löytyy todennäköisesti muualta kuin vakiintuneen organisaation perinteisistä toimintatavoista.	-
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."	Täytyy muistaa ja osata myös oman toimialan sääntely/regulaatio, jottei keksitä liian viilejä ratkaisuja	-
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."	Pyrin aina innovoimaan, ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ja kokeilemaan rohkeasti tehokkaampia tapoja tehdä asioita	
Kekseliäisyys on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita.	Mitä haastavampi tilanne, sitä tärkeämpää on huolehtia positiivisen ja arvostavan ilmapiirin ylläpitämisestä.	Kekseliäisyys ei edellytä järjestelmällisyyttä vaan intuitiota. Intuition voi saavuttaa, kun olosuhteet ovat arvostavat ja ihmisillä on mahdollisuus, tilaa ja aikaa yhdessä ideointiin.
kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia jne.	Innovointi hetket kokouksissa	Suomessa voitaisiin viitata Sitran megatrendeihin.
kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta mahdollisuuksien näkeminen eikä vain riskeihin keskittyminen	Tähän olen usein tarvinnut kollektiivisen luovuuden stimuloimista. Riskien ennakoimisessa ja tunnistamisessa auttaa vuosien kokemus.	Tämä on vaikea. En koe, että projektihallinta olisi erityisen kekseliästä. Kokemus auttaa.

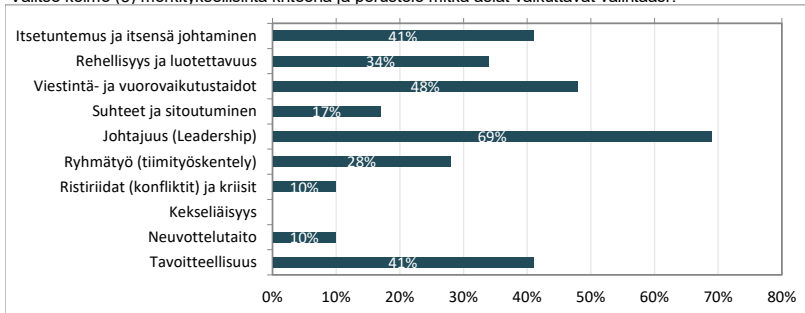
Neuvottelutaito

Minkä/minkä asiat määrittelemässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?

Neuvotteluun kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja	Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	Neuvottelut (pienet ja isot) kuuluvat olennaisena osana johtajan työväyään	Määritelmä OK
Pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde	Niin hyvin kuin mahdollista	ei parannusehdotuksia
Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	En pidä itseäni erityisen taitavana neuvottelijana ja yleensä otan jonkun osaavamman tukemaan neuvottelutilanteissa.	En muuttaisi mitenkään.
kokonaisuus	Tutustun neuvottelupartnereihin etukäteen niin hyvin kuin mahdollista.	Taitava neuvottelija tavoittelee tilaa missä molemmat osapuolet kokevat tyytyväisyyttä, joka edes auttaa jalkoa.
Neuvottelussa ei tule tavoitella ns. voittoa vaan ulospääsyä kaikille osapuolille, jonka he kokevat omalta osaltaan onnistumisena ja hyvänä lopputuloksena.	Tämä on erityisen tärkeää kun projektissa esim. ajaututaan sopimuksellisesti haastavaan tilanteeseen eli siinä toki sopimusta mukailen on tärkeää pohtia myös etukäteen oma neuvottelustrategia.	Taitava neuvottelija ymmärtää myös omat tavoitteet ei vain vastapuolen tavoitteita. Jos tekstissä: "ymmärtää osapuolten tavoitteita", viitataan juuri tähän, niin teksti voisi olla selkeämmin muotoiltu, ettei jätä tulkinnaa varaa
Haastavampia ovat olleet tilanteet, joissa toinen osapuoli ei jousta omasta kannastaan eli ei ole halukas kompromissiin	Hyvin	Ei lisäävää
Ensimmäinen lause tiivistää asian hyvin: "Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde"	Tämä on käytännössä osa päivittäistä työtäni.	On hyvää näin
Omissa työtehtävissä tämä on vähemmän tärkeä osa-alue	Omissa työtehtävissä tämä on vähemmän tärkeä osa-alue	Ei kommentoitavaa, hyvin kuvattu. En tiedä
Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	Sovin ensin sisäisesti neuvottelurajat, sitten käytän neuvottelutekniikoita ja haen osahyväksyntä.	Käytännön esimerkki ja osa hyväksyntä
osapuolten tarpeiden tasapainottaminen	joskus menee koko tilanne lukkoon	lisätään: omien välttämättömien tavoitteiden toteutumisen varmistaminen Projektijohtaja koulutuu neuvottelutaidoissa ja hakee yhteisistä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi siten, että mahdollisimman moni eri taho hyötyy tavoitteiden eteen työskentelemistä ja itse tavoitteiden saavuttamisesta.
Rehellysysten neuvotteluissa tavoitteista ja oman firman tärkeimmistä näkökulmista.	Oma personaa edellä. Neuvottelutaija ja viestintää voi onneksi harjoitella! En ole vuosin osallistunut sopimusneuvotteluihin. Päivittäisen työn neuvottelutilanteissa pyrin ymmärtämään vastapuolen motiivit ja sovitamaan niitä omien näkemysten kanssa	-
Neuvottelutekniikat ja neuvottelijoiden erilaiset roolit neuvottelutilanteissa	Eryityisesti myyvä osapuoli valmistautuu huolella neuvotteluihin ja samoin pitäisi tehdä myös ostavan osapuolen, ettei ole myyjän vieltävissä.	-
Neuvotteluihin valmistautuminen	Balanssi joustavuuden ja ehdottomuuden välilyössä on aina haastavaa	Yksi työpöytä mukaan :-)
tasapainotus, toisen näkökulman sisäistäminen	Tiedän, missä voin joustaa ja missä taas on tärkeää saavuttaa odotettu tavoite. Osaan tukea toista osapuolta osittamalla ymmärrystä hänen haasteilleen.	Taitava neuvottelija osaa asettaa toisen osapuolen tilanteeseen. "olennainen osa sidosryhmähallintaa on F2F neuvottelut"
Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde.	Etenkin koronan jälkeen on tärkeää taas nähdä sidosryhmiä	En ymmärrä lauseessa "Neuvotteluihin kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja" tuon "sekä virallisia että epävirallisia prosesseja" -tarkoitusta. Voisiko lauseessa olla muodossa "Esimerkkejä neuvottelupahtumista: osto, vuokraus, palkkaus, myynti sekä projektin vaatimusten, aikataulun, budjetin ja resurssien sopiminen."
suhteiden ylläpito	Krisiprojektin ratkaisemisessa on erityisen tärkeää selvittää eri osapuolten tavoitteet ja hakea ratkaisuja, joihin kaikki osapuolet voivat sitoutua.	-
Neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökulmia ja neuvotteluasetelmaa.	On pitänyt pystyä asettamaan toisen asemaan, jotta on pystynyt ymmärtämään toisen näkökulmaa. Pyrkimys win-win tilanteeseen, vaikka joskus se ei olekaan ollut mahdollista.	-
Tasapainoilu erilaisten etujen, tarpeiden ja odotusten suhteen.	pyrkii kohti omia tavoitteita verkostoitumalla ja luomalla hyviä henkilökohtaisia suhteita avainhenkilöihin, esim. johtoon	-
Neuvottelutaidon ymmärtäminen ja harjoittelu	Oppinut kuuntelemaan ja "lukemaan" vastapuolta paremmin	-
epävirallinen vaikuttaminen	Oma ennakkokanta ei välttämättä ole ainoa oikea mutta omalta kannalta hyvään tulokseen on päästävä	-
Pitää ymmärtää toisen osapuolen tavoitteet ja motiivit mahdollisimman hyvin		-
Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia		-
neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa		-
Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde.		-
Taitava neuvottelija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.		-
Neuvottelutaito on löytää yhteisymmärrys kahden eriävän mielipiteen tai tavoitteen yhteensovittamisessa	Neuvottelutaitoa tarvitaan todella usein. Asioiden ja ihmisten välillä on tärkeää osata luovia	-

Tavoitteellisuus	Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä.	Kaikki tekeminen kytketty tavoitteisiin ja niiden ymmärtämiseen sekä jatkuvaan priorisointiin.	Mukaan maininta priorisoinnin tärkeydestä ei parannusta määritelmään. Keinot ovat joskus loppuneet, kun tiimissä on ollut vaikeiden kulttuuri
Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia.	Erinomaisesti	
Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin.		
Hyvin tehty tavoitteasetanta projektin tai hankkeen alussa. Yleensä projektit epäonnistuvat alussa eli mikäli hätiköidään alussa ei välttämättä pystytä enää korjaamaan asioita lopussa	paluu projektin perusasioihin: tavoitteiden ja tulosten kunnollinen määrittely ennen aloittamista sekä niiden säännöllinen seuraaminen ja mittaaminen	
		Muokkaisin tätä: 'Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia' -> 'Tuloksia arvioidaan jatkuvasti ja tiimi pyrkii yhdessä kohti näitä tuloksia toteuttaen suunnitelmaa hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla'.
	Asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi - toteutuu hyvällä projektin suunnittelulla ja riskien hallinnalla.	Tämä on vaikea lause ymmärtää, vaatii konkretisointia: 'Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä'.
Kaikki.		Poistaisin tuosta "...kaikkien osapuolten kannalta..." Projekteissa on useita osapuolia, joiden tavoitteet eivät läheskään aina kohtaa. se on loistava jo nyt
Motivoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin	Tavoitteiden pitää olla korkealla, mutta saavutettavissa hyvin toteutuu	
	Toteutuu. Tehokkuuden mittaaminen on silti mielenkiintoinen asia, mitä on tehokkuus? Tässä sanotaan osuvasti että tuottavuutta mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä. Silti tulokinnan varainen.	en osaa sanoa
kokonaisuus hyvä, viimeinen lause jättää tulkin varaa. Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia	Tekeminen vähemmän tärkeä kuin tulosten saavuttaminen	
Tavoitteellisuus on toki tärkeää ja yleensä linjataan jo projektin alussa. Huomioitavaa on lietty muutosvalmis eli jos ja kun toimintaympäristössä tahi projektia toteuttavassa organisaatiossa tapahtuu muutoksia, tulee olla myös kykyä asettaa tavoitteet uudelleen.	Tavoitteasetanta projektin lopputuloksen (outcome) osalta tulee olla seurattavissa myös projektin elinkaaren aikana, eikä siis pelkäästään sen jälkeen.	Tavoitteellisuus ei saa ohjata osapöytätoimintoihin eli tulee tiedostaa isossa kuvassa mitä tavoitellaan ja miksi.
Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.	Käytännön päätöksiä tärkeiden asioiden onnistumisen varmistamiseksi	Tavoite pitäisi ensin määrittää ja sopia eri sidosryhmien kanssa
Tämä on projektin onnistumisen a&o eli kaikissa tilanteissa pitää toimia tavoitteellisesti	Erittäin hyvin	Ei parannettavaa
Hyvin muotoiltu kokonaisuus ja etenkin toinen lause: "Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi."	Projekteissani tavoitteet on saavutettu, joten tältä osin johtaminen on onnistunut mallikkaasti.	Ei kommentoitavaa, määrittely on hyvä. Tuottavuus ei ole tärkeää, vaan ehkäpä enemmän kannattavuus tuotteiden elinkaaren aikana ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisen.
Tämä on tosi tärkeä osa-alue	Kaikki	
asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi	Jo tarjousvaiheessa pohditaan asiantuntijoiden kanssa tavoitteita, mitä tarvitaan, mitä oletamme ja mitä tulee rajata. Myös riskien kautta pohdimme mitkä asiat voi hankaloittaa tai sujuvoittaa ja miten niitä hallitsemme	Hyvä käytännön esimerkki loppuun Eri tasoisten tavoitteiden asettaminen yhdessä siten, että ne ovat samalla innostavia ja haastavia.
Innostavien ja motivoivien tavoitteiden asettaminen ja viestiminen. Tavoiteltavien tulosten mielessä pitäminen kaikessa tekemisessä ja erityisesti kokousilanteissa, joissa on mahdollista polttaa runsaasti työaikaa ilman varsinaisia lopputuloksia	Harvoin on kokousta, jonka tarkoitus olisi epäselvä.	-
Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin. Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.		
Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä.		
Tiedetään, mikä on juuri alkavassa projektissa kaikkein tärkeintä. Joskus se voi olla lopputulos, joskus aikataulu, joskus kustannukset	Kaikkien pitää tietää yhteiset tavoitteet, jotta voidaan oikeasti mennä niitä kohti	-
Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin	Kehitystöistä raportoidaan kuukausisyklyllä joten tavoitteita ja tuloksia seurataan	"Kaikkien "projekti"osapuolien kannalta optimaalisen..."...ulkoiset sidosryhmät huomioiden."
mittarointi ja tavoitteellisuuden holistisuus	Sen kyllä huomaa kun palaverin tavoitteasetanta ei ole selvä	
Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.	Suurimpaan esteeseen on tartuttava ensiksi.	Tavoitteellisuuteen liittyy mielestäni myös sen selvittäminen/arviointi, onko alkuperäinen tavoite yhä relevantti.
Vision, mission ja strategian vieminen projektitavoitteiksi	Yhtiön str. tavoitteet käydään läpi joka kokouksessa	Yllämainitun lisäksi
Huomion ja keskittymisen kohdistaminen projektin tavoitteisiin ja tuloksiin.	Joskus projektitiimiin eksyy henkilöitä, joiden henkilökohtaiset tavoitteet eivät kohtaa projektin tavoitteita. Tämän ymmärtäminen auttaa, kun etsitään keinoja haasteiden voittamiseksi. Tavoitteiden priorisointi on myös tärkeä osa johtamistyötä-	Ei parantamishetdoksia.

Valitse kolme (3) merkityksellisintä kriteeriä ja perustelee mitkä asiat vaikuttavat valintaasi?



Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	41%
Rehellisyys ja luotettavuus	34%
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	48%
Suhteet ja sitoutuminen	17%
Johtajuus (Leadership)	69%
Ryhmätö (tiimityöskentely)	28%
Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit	10%
Kekseliäisyys	0%
Neuvottelutaito	10%
Tavoitteellisuus	41%

	n	Prosentti
Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	12	41,4%
Rehellisyys ja luotettavuus	10	34,5%
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	14	48,3%
Suhteet ja sitoutuminen	5	17,2%
Johtajuus (Leadership)	20	69,0%
Ryhmätö (tiimityöskentely)	8	27,6%
Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit	3	10,3%
Kekseliäisyys	0	0,0%
Neuvottelutaito	3	10,3%
Tavoitteellisuus	12	41,4%

Vastauksen perustelut?

Vastaukset

Näiden sisälle voi sijoittaa listan muut kohdat

Nämä vanhan pohjan muille kohdille.

Jos kapteeni ei ole kunnossa, ei kurssia pystytä pitämään.

Rehellisyys ja luotettavuus pitää olla toiminnan peruste läntisessä demokratiassa

Kaikki ovat tärkeitä, ne hoituvat leadershipin kautta + muutkin yllätykset, joihin ei ole osannut varautua

Korostan johtajuutta "managementin" sijasta. Suunnan näyttäminen tiimille on tärkeintä, ei heidän tekemisensä valvominen sinänsä.

Tiimin yhteistyö on edellytys saada aikaan minkäänlaisia tuloksia. Ryhmytyminen on haastavaa mikäli tehdään työtä virtuaalisessa organisaatiossa jossa ihmiset eivät kohtaa kasvokkain, sekä mikäli käytetään paljon alihankkijoita. Tästä huolimatta pitäisi saada aikaan jonkinlainen me-henki joka johtaa tavoitteelliseen tekemiseen. Viestintä-asiat korostuvat projekteissa, koska sidosryhmiä on paljon ja pitää ymmärtää mikä intressi näillä on projektiin. Muutosjohtamiseen tarvitaan hyvin vahvaa viestintää.

Johtajuus lähtee mielestäni itsetuntemuksesta ja itsensä johtamisesta. Ei voi johtaa muita, jos ei tunne itseään ja omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tätä kautta juuri syntyy se hyvä työenergia, joka välittyy myös muille.

Hyvä ryhmätyö on projekteissa yksi onnistumisen avaimista. Hyvin yhteen toimiva ryhmä ruokkii ryhmän sisällä kekseliäisyyttä ja pystyy yhdessä käsittelemään epävarmuuksia ja konfliktitilanteita.

Erlaisen viestinnän kautta voidaan johtaa, tiedottaa, sitouttaa ja ratkaista konflikteja. Kolme ei ihan riitä, ehkä viidellä olisi voinut kattaa pääsääntöisesti myös loput, mutta nyt valittujen kolmen kautta voidaan pitkälti rakentaa useimmat loppuista ilman johtajuutta ja vastuunottamista projektipäällikkö on hyödytön eli tämä on hygieniasia

Ilman tavoitteellisuutta projekti on vain ylimääräinen kerros resursseja ilman arvontuottoa

Rehellisyys ja luotettavuus - fundamentti jokaisessa työssä ja toimessa, ilman tätä ei ole edellytyksiä millekään työyhteisön hyvinvoinnille

Kun projektinjohtajalla on perus menetit hallussa muodostuu tärkeimmäksi onnistumiskriteeriksi yleensä ihmisten johtaminen. Jotta ihmiset saa sitoutumaan pitää luoda suhteet heihin ja se onnistuu parhaiten kun ensin tutustuu itseensä ja omiin johtamistapoihin.

1. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen on perusta johtamiselle, 2. johtajuus edellyttää johtamistyylin oikeaa valintaa eri tilanteissa - tämä on johtamisen ytimessä, 3. Ristiriidat ja kriisit ovat usein käännekohtia - hyvin hoidettuna voivat nostaa tilanteen uudelle jopa paremmalle tasolle, kun taas huonosti hoidettuna voivat romuttaa koko perustan - siksi näissä on tärkeä onnistua.

Tiimit tekevät tulokset

Projektin arki ja oma rooli projektin vetäjänä perustuu pitkälti em. valittuihin ominaisuuksiin eli tekeminen on loppupeleissä yhteisellä toisten ihmisten kanssa, joten luotettavuus, viestintä ja johtaminen ovat oltava hyvällä tasolla.

Hyvä itsetuntemus auttaa ymmärtämään muita ja heidän käyttäytymistään. Viestintä ja avoin vuorovaikutus on perusta hyvälle johtamiselle ja ryhmätyölle projektin tulostavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteellisuus on edellytys projektin onnistumiselle.

Projektin tavoitteiden selkiyttäminen projektitiimille ja sidosryhmille on todella tärkeää ja siihen tarvitaan neuvottelutaitoja.

Ristiriitojen ennakointi ja välttäminen on myös hyvän lopputuloksen kannalta välttämätöntä ja vaatii johtajuutta & paneutumista.

Kyllä projektipäällikköön henkilöityy koko projekti ja jos hän ei osaa juuri näitä asioita, niin parempi vaihtaa projektipäällikköä.

Ihmisten erilaisuus pitää pystyä huomioimaan ja saada kaikki ihmiset toimimaan optimaalisesti ja kokeilemaan rohkeasti eri ratkaisuja virheitä pelkäämättä.

Kaikki perustuu itseän

Johtajaposition

Tavoitteiden läpi saaminen

Projektijohtaja on ensisijaisesti nimetty tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä tavoitteet ovat niin suuria ja haastavia, että niihin vaaditaan ryhmätyötaitoja.

Projektijohtaja saa omasta persoonastaan ja sisäisestä motivaatiostaan keinot viedä projektia eteenpäin hankaluuksien läpi.

Ilman luotettavuutta mistään ei tule mitään, tarvoitteellisuus tekee työn tekemisestä tehokasta ja itsetuntemus auttaa olemaan sekä luotettava että valitsemaan ne asiat, joita kannattaa tavoitella.

Johtaminen on aina suhteessa ihmisiin ja heidän tunteisiin ja tapoihin reagoida. Siksi nämä valinnat

Toimimalla rehellisesti ja luotettavasti hyvin sitoutuneessa verkostossa saa johtamalla hyviä tuloksia aikaan.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa jos haluaa saada asioita eteenpäin. Tavoitteet ja tulokset on osattava viestiä jotta saa henkilöt sitoutumaan. Neuvottelutaidot auttavat ristiriitatilanteissa ja konflikteissa ja kriiseissä. Johtajuus, jos johtajuutta ei selkeästi oteta ei viestintä- ja vuorovaikutustaidot auta asioiden eteenpäin viemisessä. Oikean tyylisellä johtamisella asiat tapahtuvat ja työhenki on hyvä

Valitsin alueet, joissa itse koen eniten kunnianhimoa ja tarvetta jatkuvaan parantamiseen.

Hyvä tiimityö on kaiken projektitoiminnan keskeisin edellytys ja johtajuus sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot tukevat tiimityötä.

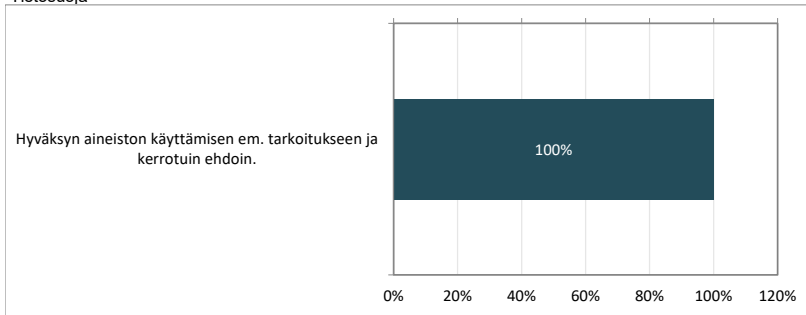
Kun projektin tavoitteet ovat selkeät ja kirikkaat kaikille osapuolille on niiden saavuttaminen helpompaa. Tärkeä väline tähän on oikea-aikainen ja riittävä viestintä.

Kun toimitaan rehellisesti ja luotettavasti, saa myös epäonnistua ja yhdessä löydetään keinot päästä eteenpäin. asiat tulevat käsittelyyn oikea-aikaisesti eivätkä pääse kehittymään kaiken kaataviksi "pommeiksi".

Ei ole oikeasti mahdollista valita vain kolmea merkityksellisintä. Kaikkia kriteerejä tarvitaan!

Tietosuoja

Hyväksyn aineiston k 100%



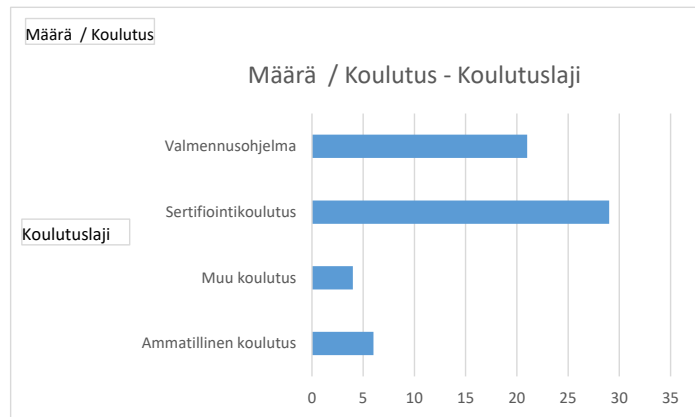
	n	Prosentti
Hyväksyn	29	100,0%

Liite 2. Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifikaatteja olet suorittanut -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

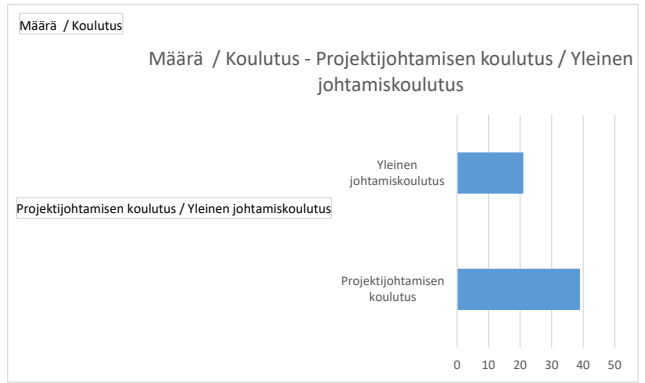
Mitä muita johtamiseen liittyviä koulutuksia sekä sertifiikaatteja olet suorittanut?

Koulutus	Koulutuslaji	Projektijohtamisen koulutus / Yleinen johtamiskoulutus
YAMK / Projektijohtamisen koulutusohjelma	Ammatillinen koulutus	Projektijohtamisen koulutus
EMBA-koulutus (käynnissä)	Ammatillinen koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
Deep Lead	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Sisäisen johkokoulutus kesto 2v, koulutusta 3*3 lähipäivää ja itseopiskelua	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
PMO manager	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
ITIL perusteet v3	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
SAFe-sertifiikaatteja, esim. SAFe Agiilist, RTE, DevOps	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
PM-Master (Projekti-Instituutti)	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
ITIL v4 'master'	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Scrum master	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Product owner	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Projektihallinnan perusteet (vanha)	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
lukuisin muita	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
Certified SAFe agiilist	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Certified Scrum Master	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Situational leadership	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
7 habits of highly effective people	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
yritysten omia projekti- ja johtajuus ohjelmia.	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
Projektijohtamisen YAMK (Turku, valmistuminen 2023)	Ammatillinen koulutus	Projektijohtamisen koulutus
PRINCE2 Foundation	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
ITIL Foundation	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
SAFe Agiilist	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
JET, Johtamisen erikoisammattitutkinto	Ammatillinen koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
Leading Safe training	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Leadership-koulutus	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Asiakaskokemuksen johtaminen	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Projektiön johtaminen ja viestintä	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Koulutus: Tieto PM Master (Project Institute Finland ja Fangel Consulting) - 2015	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Tekniikan lisensiaatti	Ammatillinen koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
ABB:een sisäisiä johtamiseen ja projektihallintaan liittyviä koulutuksia	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Leadership ja ohjelmajohtamisen koulutuksia	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Leading SAFE	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
MSP Foundation	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
ITIL Foundation	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Managing Microsoft Dynamics Implementations	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Työskentelemässäni firmoissa järjestettyjä johtamiskoulutuksia	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
Johtamisen erikoisammattitutkinto	Ammatillinen koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
Everything DISC valmentaja	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
IPMA OCB	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Project excellenceaward assessor and Judge	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Project Portfolio Management training	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
PRINCE2 Foundations	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
PRINCE2 Practitioner	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Sertified Scrum Master	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Sertified Scrum Product Owner	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
ITIL Foundatitons	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Digia Projektikoulutus	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Esimiesten kehittämisohjelma	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Johtamistreenit	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Johdon esitystaito	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Prince	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Uuden aallon johtajuus	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
useita johtamiseen liittyviä webinaareja	Valmennusohjelma	Yleinen johtamiskoulutus
Lukuisia organisaation sisäisiä projektinhallinnan koulutuksia, sekä yleisiä metodologiakoulutuksia (SAFe, ScrumMaster, Agile)	Valmennusohjelma	Projektijohtamisen koulutus
Scrum Alliance Certified Scrum Master	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Certified SAFe 5 Scrum Master	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Prince2 Foundation	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Prince2 Practitioner	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
PEB assessor	Sertifiointikoulutus	Projektijohtamisen koulutus
Työuran aikana työnantajien erilaisia johtamiskoulutuksia	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus

Koulutuslaji	Määrä / Koulutus
Ammatillinen koulutus	6
Muu koulutus	4
Sertifiointikoulutus	29
Valmennusohjelma	21



Projektijohtamisen koulutus / Yleinen johtamiskoulutus	Määrä / Koulutus
Projektijohtamisen koulutus	39
Yleinen johtamiskoulutus	21

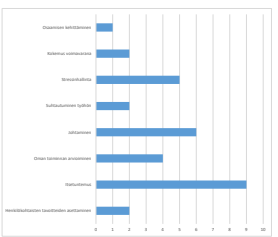


Koulutus	Koulutuslaji	Projektijohtamisen koulutus / Yleinen johtamiskoulutus
Koulutuksen nimi	Ammatillinen koulutus	Projektijohtamisen koulutus
	Muu koulutus	Yleinen johtamiskoulutus
	Sertifiointikoulutus	
	Valmennusohjelma	

Liite 3. Itsetuntemus ja itsensä johtaminen -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa? Omien tavoitteiden asettaminen organisaation tavoitteiden ja prioriteettien perusteella sekä joustava reagointi ja mukauttaminen muutostilanteissa. Oman toiminnan itse-/ryhmäarviointi ja jatkuva parantaminen.	Itsensä johtamiseen lisäksi positiivisen työenergian lisäksi myös taidon oppia käsittelemään epäonnistumisia/vastoinnakkaisia.
Itsensä johtaminen ja itsetuntemus	Itsetuntemus on auttanut parantamaan kommunikointia ja sitä kautta johtamista.	
Itsetuntemus, itsensä johtaminen, stressin sietäminen ja stressitilanteista selviytyminen	Joskus on tullut liikaa keskittyä omien voimavarojen tehokkuuden maksimoimiseen liaksi ja oman jaksamisen kuuntelu on unohtunut	Työelämä minän ja oman minän erillään pitämisen tärkeyteen. Työssä koet haasteelliset tilanteet pitäisi ymmärtää omaan rooliin kohdistuvaksi
Ei tuosta voi jättää mitään pois		
Käyttäytymisen tunnistaminen	Pitkä kokemus auttaa em. asioissa. Pienestä ei enää hätkähä ja on oppinut suhteuttamaan asioita paremmin	
Stressin sietäminen, itsensä johtaminen	Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen, tarkistaminen ja mukauttaminen ja kyky selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Stressin sietäminen. Positiivinen työenergia. -> näitä toteutan ja uskon sen näkyvän johtamisessani yleisenä rauhallisuutena ja siinä, että homma näyttää koko ajan olevan hallussa.	
Kaikki		En muuttaisi ollenkaan, määritelmä on selkeä. Enemmän huomiota/painotusta tasapainoon työn ja muun toiminnan välillä. Kokonaisuus pitää olla balanssissa. Pitäisi edellyttää ymmärrystä omista heikkouksista ja primitiivireaktioista. Lisäisin siihen sen, että itsensä johtaminen mahdollistaa toisten johtamisen heidän tarvitsemallaan tavalla.
Ymmärrys omasta käytöksestä ja sen vaikutuksesta muihin äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta Kyky ymmärtää omien tunteiden vaikutus ihmisten kohtaamisessa ja ymmärtämisessä.	paremmin ja paremmin iän/kokemuksen karttuessa. Koekmus tuo varmuutta.	
	Itsetuntemusta kehittämällä olen oppinut paremmin motivoimaan erilaisia persoonallisuksia projekteissa.	
	Olen hiljakkoin vaihtanut työnantajan ja määritelmä kuvaa erittäin hyvin sitä kokonaisuutta, johon olen joutunut kiinnittämään erityistä huomiota. Eli pitää tarkkailla omaa suhtautumistaan, kalibroida sitä, pitää kehittyä ja oppia uutta määrätietoisesti, mutta kuitenkin olemalla itselleen armollinen ja kiinnittämällä huomiota palautumiseen. Itsensä johtamisessa onnistumisen ja epäonnistumisen raja voi olla ohut. Onnistunut itsensä johtaminen antaa paljon positiivista energiaa ja hallinnan tunnetta. Epäonnistuminen voi johtaa negatiiviseen kierteseen, joka ajaa ihmisen taistele, pakene, jäädy tilaan - mikä ei ole selkeän ajattelun kannalta optimaalinen tilanne.	Ei ehkä kuulu suoraan tähän määritelmään, mutta jotenkin näen, että välillisesti itsetuntemukseen vaikuttaa myös toisten ihmisten kuuntelu ja itsensä kuulluksi tuleminen. Ihminen reflektoi itseään suhteessa ympäristöön ja muihin ihmisiin. Vaikka itse tuntemus ja itsensä johtaminen lähtekin itsestä on ympäröivien ihmisten ja ympäristön ymmärtäminen mielestäni tärkeä tähän liittyvä ja kokonaisuutta tukeva seikka.
Koko määritelmä on itsessään onnistunut ja tärkeä, mutta kyllä viimeisestä kohdasta eli resilienssistä on tulossa yhä tärkeämpää ja jopa kriittisen tärkeä osa johtamisosaamista.	hyvä paineensietokyky On toteutunut ja näyttäytyy arjessa päivittäin eli oleellinen osa omaa toimintaympäristöä sekä rooliani.	Minusta tämä nykyinen on hyvin kattavaa ja asiaa kuvaavaa eli ei lisättävää "...stressitilanteista selviytyminen" voisi olla ehkä vähän laajempi, vaikkapa "stressitilanteisiin reagoiminen, käsittely ja niiden purkaminen". Mielestäni tässä on tärkeää myös se, ettei poikkeus- ja stressitilanteissa kuormita muita ja pysty silloinkin sekä auttamaan muita että pitämään hyvää projektin työväritä yllä
muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen		
Oikeastaan kaikki mainitut ovat tärkeitä ehkäpä näistä voisi nostaa esille muuttuvien tilanteiden hallinnan ja paineensietokyky.		
kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti	Arviointi pitäisi antaa muiden tehtäväksi, mutta mielestäni "aika hyvin"	
Stressitilanteiden hallinta	Koen, että itsetuntemus on hyvä ja pystyn ennakoimaan kuormittavia tilanteita ja priorisoimaan töitä sekä keskittymään myös stressitilanteissa	
Toisesta lauseesta alkaen kuvaus: "Itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Siihen kuuluu myös äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen."	Olen pyrkinyt tarkistamaan ja mukauttamaan omia työskentely- ja toimintatapojani, jotta johtaminen olisi suoraviivaisempaa.	Tuohon voisi olla hyvä saada lisättyä sparraus ja coaching esim. vastaavien asioiden kanssa toimivan kollegan kanssa.
Eiköhän tämä ole aika selventävä kokonaisuus	Kyllä varmaankin	En osaa sanoa Tuo omalla esimerkillä johtamisen merkitys, ilo, innostus ja inspiraatio vie hyvin eteenpäin
Ymmärrys omasta käyttäytymisestä sen vaikutuksesta	Pitää osata johtaa hyvin erilaisia ihmisiä ja rooleja, omalla esimerkillään.	
Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen realistisesti mutta riittävän kunnianhimoisesti, sekä rohkeuden itsensä peliin laittamiseen epäonnistumisen kustannuksellakin.	Uskallan olla koko sydämeilläni ja kehollani mukana isoissa hankkeissa ja toimia niiden keuhkuvana ja roolimallina.	Lisäisin omien motivaatiotekijöiden tunnistamisen sekä oman käyttäytymisen heijastinvaikutuksen sisäistämisen ja harjoittelun.
Nykytyöelämässä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen korostuvat	Pyrkimyksenä rajata sekä projektin että oman työmyötä sellaiseksi, että siitä selviää pääsääntöisesti normaalin työajan puitteissa. Käytännössä aikataulun ja/tai laajuuden sovitamista.	Hyvin kuvattu, ei muutettava minun mielestäni
Itsetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, sekä itsensä johtaminen on kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti.	Itsetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta.	Erottaisin määritelmät ja kompetenssin erikseen.
Äkkiä muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietäminen sekä stressitilanteista selviytyminen.	Oppinut tunnistamaan stressitilanteet ja reagoimaan niihin, ennen kuin ne esimerkiksi vaikuttavat omaan jaksamiseen ja muihin voimavaroihin	
Muuttuvien tilanteiden hallinnan	Tilanteet muuttuvat organisaatioissa usein ja johtajana täytyy varmistaa tiimilaisten työrauha poistamalla organisaation kohinaa.	Laaja ja toimiva määritelmä, ei lisättävää
kyky asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, tarkistaa ja mukauttaa edistymistä sekä selviytyä päivittäisestä työstä järjestelmällisesti. Lisäksi muuttuvien tilanteiden hallinta ja stressin sietokyky ja siitä palautuminen	Stressaavasta työstä huolimatta olen välttänyt uupumisen. Osallistun aktiivisesti seminaareihin ja ylläpidän osaamistani	
tavoitteet, järjestelmällisyys, muutos ja stressi	Olen luontaisesti rauhallinen, pätevyysalue on toteutunut hyvin	Kaikkiin asioihin ei voi itse suoraan vaikuttaa. Mahdollisuudet ja kyyyt järjestää tehokkaat eskalointikanavat tasapainon ylläpitämiseksi.
- ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja sekä ymmärtää niiden vaikutusta - positiivisen työenergian aikaansaaminen sekä tasapainon saavuttaminen työn ja muun toiminnan välillä	- vaikutun tietoisesti hyvän, kannustavan ja arvostavan ilmapiirin luomiseen - kun olen iloisella tuulella annan sen vaikuttaa kanssakäymiseen - jos olen väsynyt tai ärtynyt, vältän tietoisesti sen vaikuttamista kanssakäymiseen - arvostan asiantuntijoita ja annan sen myös näkyä - kiitan ja kannustan tiimiä, tuon esille tiimilaisten positiivista panosta	- Itsäisin sanan kanssakäymisen ja muutenkin korostaisin johtamistilanteissa toimimista
Ajankäytön hallinta	Kiireisimpinä aikoina pitää toisarvoisia asioita joko delegoida, tai jättää tekemättä län ja kokemuksen karttuessa itsetuntemuksen kautta on lisääntynyt kyky ymmärtää toisten reaktioita + kyky ohjata omaa käyttäytymistä erilaisissa kohtaamisissa erilaisten henkilöiden kanssa.	Ehkä psykologisesta näkökulmasta voisi lieventää stressitilanteesta selviämisen johonkin armollisempaan muotoon. Vaihtaisin ilmaisun positiivinen työenergia konkreettisempaan. Esim. kykyyn sopeuttaa käyttäytymistään erilaisten persoonallisuksien ja tilanteiden mukaiseksi.
Itsetuntemus on kyky tunnistaa, pohtia ja ymmärtää omia tunteita, käyttäytymistä, mieltymyksiä ja arvoja ja ymmärtää niiden vaikutusta.		Voisi vielä tuoda esille sen, että tekee asioiden eteen parhaansa, mutta siitä huolimatta kaikki ei aina mene halutulla tavalla, niin se vaan on, ei saa jäädä harmittelemaan (no onhan tuolla tuo stressaantuminen). Jos on oikeasti kiire, niin tulee vamiata, että isot asiat menee hallitusti eteenpäin ja hyväksyy että jokin pienempi asia vähän takkuaa.
		lisätään: tunnistetaan omat vahvuudet ja kehitysmuutokset muiden johtamiseksi

Käsiteltävä asia	Lausunto	Lausunne	Lausunne	Lausunne	Lausunne	Lausunne	Lausunne
Lausuntojen ja toimien yhteenveto							
Miten edistyneet on kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen?	Lausunto	Oman toiminnan arvioinnin	Järjestelmä	Suhteuttaminen tuloksiin	Strategia	Käytännön toteutus	Osaamisen kehittämisen
Oman toiminnan arvioinnin toteuttaminen ja priorisointi perusteella sekä jatkava seuranta ja mukautuminen muutoksiin. Oman toiminnan toimintasuunnitelman ja jatkuvan seurannan toteuttaminen ja edistynyt seuranta. Kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta. Kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta.	Lausunto	Oman toiminnan arvioinnin	Järjestelmä	Suhteuttaminen tuloksiin	Strategia	Käytännön toteutus	Osaamisen kehittämisen
Miten edistyneet on kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen?	Lausunto	Oman toiminnan arvioinnin	Järjestelmä	Suhteuttaminen tuloksiin	Strategia	Käytännön toteutus	Osaamisen kehittämisen
Edistyneet on kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta. Kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta. Kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta.	Lausunto	Oman toiminnan arvioinnin	Järjestelmä	Suhteuttaminen tuloksiin	Strategia	Käytännön toteutus	Osaamisen kehittämisen
Miten edistyneet on kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen?	Lausunto	Oman toiminnan arvioinnin	Järjestelmä	Suhteuttaminen tuloksiin	Strategia	Käytännön toteutus	Osaamisen kehittämisen
Edistyneet on kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta. Kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta. Kansainvälisten rikosten ehkäisytoimenpiteiden toteuttaminen ja edistynyt seuranta.	Lausunto	Oman toiminnan arvioinnin	Järjestelmä	Suhteuttaminen tuloksiin	Strategia	Käytännön toteutus	Osaamisen kehittämisen

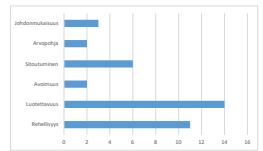


Yhteensä 21 kpl

Liite 4. Rehellisyys ja luotettavuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Rehellisyys ja luotettavuus Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisesä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkynt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Henkilökohtainen sitoutuminen, rehellisyys ja luotettavuus.	pyrin olemaan luottamuksen arvoinen ja rehellinen. Tämä on tuonut luottamusta henkilöstölle minuun ja johtamistoimintatapani.	Määritelmä mielestäni OK
rehellisyys, luotettavuus, arvopohjaisuus Ei tuostakaan voi luetella jotakin riviä minkä voisi jättää pois.	Määritelmä on tärkeä ja ollut johtolankana omassa johtamisessa.	en mitenkään
Henkilökohtainen sitoutuminen	Sitoutuneet ihmiset varmistavat projektin onnistumisen omat arvot näkyvät ehkä eniten siinä miten kohtelen toisia ihmisiä, eli pyrin aina kohtelevaan toisia ihmisiä olivat he sitten kollegoija, aihhankkijoita, suomalaisia, intialaisia, puolalaisia...	
sitoutuminen, toimiminen omien arvojen mukaisesti		Tämä lause "Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, koska näiden ominaisuuksien puute voi helposti johtaa siihen, että tavoitellut tulokset jäävät saavuttamatta" on jollakin tapaa syyllistävä. Voisiko muotoilla esim. "Yksilöitä odotetaan henkilökohtaista rehellisyyttä ja luotettavuutta, jotta tavoitellut tulokset saavutetaan suunnitellusti!"
Projekteissa hyötyjen tuottaminen edellyttää henkilökohtaista sitoutumista, jotta asiat saadaan tehtyä. Henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovitujen toimintatapojen mukaisesti.	Johdan johdonmukaisesti - tarinassa ei ole aukkoja.	Kansainvälisessä monikulttuurisessa toimintaympäristössä määritelmä/ominaisuudet voidaan ymmärtää hyvin eritavoin "omat moraaliset ja eettiset arvot ja periaatteet" ymmärretään hyvin eri tavoin eri kulttuureissa. Rehellisyyden pitäisi olla objektiivista.
sekä rehellisyyttä, että luotettavuutta: tehdään se, mitä luvataan, mutta ei luvata liikoa.	Nämä ovat tyypillisiä ominaisuuksia suomalaisille projektiammattilaisille, joita ei usein automaattisesti ymmärretä/odoteta kansainvälisissä projekteissa, mutta joiden arvostus lisääntyy oleellisesti, kun nämä ominaisuudet näytetään toteen.	
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus	fundamentti enabler, joka joka ikinen kerta osaltaan mahdollistaa hyvän yhteistyön	
Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovitujen toimintatapojen mukaisesti.	Tämä on haasteellista, jollei ole mahdollista rakentaa todellista kontaktia projektin jäsenten kanssa. Kun pyrkii luomaan ihmiseen kontaktin ja ymmärtää hänen motiivejaan voi saavuttaa paremman luotettavuuden.	Lisäisin siihen kuvauksen siitä, että projektin johtajan keino lisätä rehellisyyttä ja luotettavuutta on yhteyksien luominen projektin jäsenten kanssa.
Luotettavuus sekä luottamukseen perustuva turvallisuus Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristöä	Määritelmässä kuvailut vaikutukset pitävät paikkansa - korkeampi luotettavuus nostaa myös arvostustasi työyhteisössä, ja mahdollisesti sitä kautta saat enemmän luottoa ja vapauksia toimia parhaaksi katsomallasi tai ehdottamallasi tavalla - vähemmän itseän kohdistuvaa mikromanageerausta ja lisää työrauhaa - samalla enemmän vastuuta.	...rehellisyys ja luotettavuus lisää valtaa ja sitä kautta vastuuta
Omiana itsenäisenä olemisen ja ennen kaikkea rehellisyys sekä aitous ovat äärimmäisen tärkeitä. Luottamus totuuteen on ansaittava teolla ja esimerkiksi ja ilman sitä ei ole tulevaisuutta toimia tahi johtaa ihmisiä.	Vastapuolikin luottaa Kts. ed. kohta	Tämäkin on hyvin kuvattu ja tässä korostaisin johdonmukaisuutta omassa johtamisessa, jolla ansaitaan myös luottamusta.
Tämä luo projekteissa perustan tehdä johdonmukaisia päätöksiä, toimia itse johdonmukaisesti sekä johtaa projektia johdonmukaisella tavalla. Tässä en juurikaan näe omalla kohdallani kehitettävää.	Johdonmukaisena käytöksensä, joka ei suosii/syrji ketään Hyvin	Jos taas pitää joku mainita: "...Yksilöiden on osoitettava henkilökohtaisia rehellisyyttä ja luotettavuutta...". Täydentäisin tuota "luotettavuutta" sillä, että poikkeamat pitäisi tuoda tietoon varhain eikä a) puurtaa niiden kanssa yksin b) uskotella muille, että asiat sujuvat.
Henkilökohtainen sitoutuminen, rehellisyys ja luotettavuus. Kyllä projektipäällikön ja johdon on nimenomaan sitouduttava henkilökohtaisestikin projektin tavoitteisiin.	Vahva, henkilökohtainen sitoutuminen on itsellä sisäinrakennettuna ja se on mielestäni ehdoton edellytys projektien laadukkaassa johtamisessa.	On hyvä näin Ei kommentteja
Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristöä ja saa muut tuntemaan olonsa turvallisiksi ja luotettaviksi.	Sitoutumisena Sovittamalla oman organisaationi odotukset ja vaatimukset asiakkaan odotuksiin huomioiden erilaiset laki- ja tietoturva vaatimukset. Tuon rehellisesti esille jos asiakas vaatii jotain mitä emme pysty tai saa toimittaa.	En tiedä
Rehellisyys tarkoittaa kunnian jakamista itse projektitiimille ja tekijöille, sekä ylemmille tahoille onnistumisen edellytyksien luomisesta.	Rehellisyys ja luotettavuus on tarkoittanut oikean ja kaunistelemattoman tilannekuvan luomista luomatta suurempaa draamaa, sekä jatkuvaa arviointia siitä, onko projekti edelleen toteutettavissa ja minkälaisin ponnistuksin.	Omien heikkouksien tunnistamisen ja tarpeen täyttää nämä vajheet muiden osaamisella heille siitä arvostusta antaen.
Itse luotettavuus ja luottamus ovat ehkä tärkein kriteeri johtamisessa. Rehellisyys on osa luotettavuutta. Ilman luottamusta mistään ei tule mitään, kun toimitaan ryhmässä eikä yksin. Henkilökohtainen rehellisyys tarkoittaa, että henkilö toimii omien moraalisten ja eettisten arvojensa ja periaatteidensa mukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovitujen toimintatapojen mukaisesti.	Pyrin lupaamaan ja sitoutumaan vain sellaisiin asioihin, jotka uskon voivani toteuttaa joko itse tai projektiryhmän toimesta.	-
Henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovitujen toimintatapojen mukaisesti.	Luotettavuus tarkoittaa, että henkilö toimii luotettavasti, odotusten ja/tai sovitujen toimintatapojen mukaisesti. Sovitetaan yhteiset menetelmät ja toimintamallit, joita sitoudutaan noudattamaan	
Omien arvojen ja moraalinen mukainen toiminta Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus tukevat luottamukseen perustuvaa työympäristöä ja saa muut tuntemaan olonsa turvallisiksi ja luotettaviksi	Tämä on mulle luontaista kaikessa toiminnassani ja sitä kautta ihmiset on myös syntynyt hyvät luottamussuhteet niin tiimiläisten kuin muun johdon kanssa Ilmapiiiri saikussa jota johdan on hyvä ja avoin. Projektipäälliköt uskaltavat tuoda huolia esiin ja kannustavat toisiaan.	Ei lisättävää
sitoutuminen, luotettavuus, johdonmukaisuus	Pääsääntöisesti koen kykeneväni projektielämään pätevyysalueen linjausten mukaisesti.	Johtajan kohdatessa tilanteita, joissa muut toimijat eivät toteuta määritystä, pitäisi korostaa keinoja tuoda esiin ymmärrystä ja vaatimustasasetantaa.
johdonmukaisuus ja luotettavuus	- teen mitä lupaan - noudatan vakiintuneita kokouskäytäntöjä, ja jos sovimme muutoksista, noudatan näitä uusia käytäntöjä	Luotettavuus tarkoittaa luvattujen tekosten toteuttamista ja yhdessä sovitujen toimintatapojen mukaisesti toimimista. Jättäisin pois odotusten mukaisesti, koska odotukset vaihtelevat henkilöittäin, eikä niinh välttämättä voi vaikuttaa.
Johdonmukaisuus	Rehellisyys on subjektiivinen näkemys. Johdonmukaisen rehellinen on mielestäni parempi.	Kaikkissa asioissa ei aina voi olla täysin avoin, joka voi näyttää "epärehelliseltä".
Johdonmukaisuus ja luotettavuus	suunnitelmallisuus ja ennakoitavuus toiminnassa	"saa muut tuntemaan olonsa turvallisiksi ja luotettaviksi" voisi olla myös kuvattuna konkreettisemmin työhön vaikuttavana asiana. Esim. saa muut toimimaan odotusten ja/tai sovitujen toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti.
		Tässä kohtaa voisi olla jotenkin myös se, että ei peittele omia mahdollisia virhe-arvioita (ei niitä tarvi paisutellakkaan) tai ainakaan pyri kääntämään toisten osapuolten vastuulle.

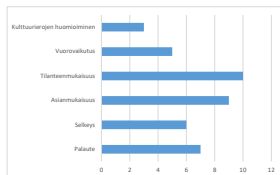
Rehellisyys ja luotettavuus						
Miten määrätiedon toteutuskäytännöt ottaa huomioon käytännön johtamisessa?	Rehellisyys	Luotettavuus	Avoimuus	Sitoutuminen	Arvopohja	Johdonmukaisuus
Toiminnan on perustuttava rehellisyyteen, luotettavuuteen, avoimuuteen ja toiminnan läpinäkyvyyteen. Kun johtaminen noudattaa nämä periaatteita, projekti ajankulun toimivalla tavalla. Tämä heijastuu myös yrityksen työelämäolosuhteiden positiivisuudesta.	Rehellisyys	Luotettavuus	Avoimuus			
Pyrin olamaan luottamukseen arvoinen ja rehellinen. Tämä on lausut luottamusta herättävää menoa ja tieteellisen osaamisen.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Määrittämällä on sitoukseen ja olti johtajankäynnin omassa johtamisessa.	Rehellisyys	Luotettavuus		Sitoutuminen		
Sitoutuminen - kirkkojen välillä on suhteellisesti olemattomia.					Arvopohja	Johdonmukaisuus
omat arvot näkyvät ettei erään sitoukseen toisia ihmisä olivat he sitoukseen, ulkopuolista, suostuvissa, toteutissa.						
Johdan johdonmukaisesti - tarinnassa ei ole aukkoja.						
Nämä ovat tyypillisiä ominaisuuksia suorituskykyisistä, joita ei ole automaattisesti ymmärrettävissä kokeneissa johtajissa, mutta joiden arvot ovat läsnä yleisesti.						
Tämä on haasteellista, jolle on mahdollista rakentaa töitä hyviä yhteistyön.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Kandideetti - senäntä, joka joka lähen kerta osataan mahdollista hyviä yhteistyön.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Tämä on haasteellista, jolle on mahdollista rakentaa töitä hyviä yhteistyön.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Määrittämällä kunnat vaikuttavat päätös päätös - korkeampi luotettavuus onnista myös arvoiltaan.						
työelämästä, ja merkittävästi sitä kunnat ovat enemmän luottava ja vapautta kunnat parhaaksi kunniksi on.						
Johtamiseksi sitoukseen - vähemmän sitoukseen kokeneempaisista ja lisää työrauhaa - samalla enemmän.						
sitoukseen.						
Vastuullin luottaa.						
Kä. ed. kättä.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Johdonmukaisuus käytännössä, joka ei suosittelee kättä.	Rehellisyys	Luotettavuus			Arvopohja	Johdonmukaisuus
Hyvin.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Vahva, herättävä sitoutuminen on tällä sisäisrakennetta ja se on meidän ehdot edellytys projektin luottamuksessa johtamisessa.				Sitoutuminen		
Sitoutuminen.				Sitoutuminen		
Sovittamalla omat organisaation odotukset ja vaatimukset osapuolien huomioiden eriävät lähtö- ja						
toimintavälittämällä. Toina lähtökohdaksi on se, että on oltava selkeä ja selkeä luottamuksella.	Rehellisyys	Luotettavuus				
Rehellisyys ja luotettavuus on tarkoitettu olemaan ja kaarissuhteiden sitoutuminen kunnista kunnista suurempaa	Rehellisyys	Luotettavuus				
draamaa, sekä jatkuvaa arvotusta siitä, onko projekti oltiin toteutettavissa ja merkittävä osuutensa.				Sitoutuminen		
Pyrin luottamaan ja sitoutumaan tällä tavalla projektin, joka on sen voin luottamuksella. Jos on se projektin						
toiminta.						
Luotettavuus tarkoittaa, että herättä koin luottamuksella, odotusten jättä sovittujen kriteeristöjen mukaisesti.						
Sovittamalla yhteiset menettämät ja korjattamalla, jota sitoudutaan noudattamaan.						
Tämä on mikä kunnista kunnista kunnista ja sitä kunnista on myös syyntä hyviä toimintavälittämällä on.						
sitoutuminen kunnit muun johdon kanssa.						
Erityisen tärkeitä jolla joiden on hyvä ja avoin. Projektitöitä on valmistava tulla kunnat ensin ja kannustavat toisistaan.						
Pääsääntöisesti on kunnista projektitoiminnan päätöksenteon läpikäynnin mukaisesti.	Rehellisyys	Luotettavuus	Avoimuus			
- teen mitä lupaan.						
- noudatan valittunutta kokouksikäytäntöä, ja jos sovimme muutoksista, noudatan näitä uusia käytäntöjä.						
Rehellisyys on subjektiivinen näkemys. Johdonmukaisuus rehellinen on mielestäni parempi.	Rehellisyys	Luotettavuus				Johdonmukaisuus
suosittomiksi ja enoistettavaksi toiminnassa.						
Vastauksia 27 kpl		11	14	2	6	2



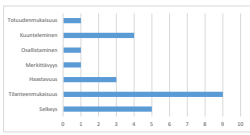
Liite 5. Viestintä ja vuorovaikutustaidot -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Miten määritelmän on toteutunut/näkyntynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?		
Viestinnän selkeä sisältö ja palautteen pyytäminen	Viestintä on keskeinen projektijohtamisen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ilman selkeää viestintää saattaa esim. projektin tavoitteet jäädä epäselviksi.	Määritelmä on OK
Viestinnän tulee olla asian- ja tilanteenmukaista sekä sisällöltään asiakuuluville sopivaa	Tämä on kaikkein vaikeinta. Tulee ensin ymmärtää kohderyhmän tieto-/ymmärrystaso sekä asenteet. Tulee pystyä asettumaan vastaanottajan rooliin ja unohdettava mitä itse ajattelee. Ei aina onnistu.	en parantaisi määritelmää, maailma olisi parempi paikka, jos tätä noudatettaisiin
Sama kuin edellä	Vaikea alue, en aina ole onnistunut	
viestintä yleensäkin projekteissa ja hankkeissa on äärimmäisen tärkeää ja tietenkin myös miten viesti esitetään. Mikäli työskentelee kansainvälisessä ympäristössä ja muulla kuin omalla äidinkiellällä tämä vielä korostuu entisestään	mitä pidemmälle olen edennyt urallani, sitä enemmän pyrin panostamaan viestintään liittyviin asioihin	
Kaikki	Kuuntelen aktiivisesti ja pyydän palautetta. Mietin aina viestintätarpeet projekteissa etukäteen ja osallistan tarvittaessa viestinnän ammattilaisia.	En muuttaisi mitenkään. Määritelmä on selkeä ja kattava.
Viestin ymmärtämisen/perille menon varmistamisen	on oppinut kuuntelemaan vastapuolta ja "lukemaan rivien välistä". Oppinut ymmärtämään, että viesti ei välttämättä ole 1:1 sama, kuin sen syy/motiivi.	Painottaisin enemmän monipuolisuuden tärkeyttä nykyisin, kun etäyhteydet ja nettipalaverit ovat vakiintuneita trendiä.
Se, että viesti ja valittu kanava pitää olla kohderyhmälle sopiva.	Pyrin aina miettimään kenelle viesti on menossa ja muokkaan sitä sen mukaan, samoin käytettävää kanavaa.	n/a
Yksilön on tarkistettava viestien ymmärtäminen kuuntelemalla... tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaankuuluville osapuolille	kuunteleminen on tärkeä osa päivitettäviä viestintää	ei voi myöskään tulla itse ymmärretyksi ellet ensin kuuntele toista.
Viestintä on ja tulee säilymään haasteellisenä osa-alueena hallita, mutta tässä oleellista on varmistaa, rippumatta mitä kanavaa käytetään, että viesti tulee ymmärretyksi kuten se on ajateltu.	Totuudenmukainen viestintä on kestävä ja luotettava	
Yksilö kykenee edistämään avointa ja viipilöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkeinoja (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset.	Tämä on vahvasti osa joka päivää projektiohjelmassa ja yksi haastavimmista osa-alueista kun ajatellaan projektin johtamista ylipäätään.	Tässäkin on katettu mielestäni oleellimmat osakokonaisuudet
Tehokas viestintä kulttuurierot huomioiden	Eri kanavia ja kuullijakuntia eri tarkoituksiin	Nykyään pikaviestimet + virtuaalikokoukset ovat pääasiallinen hajautettujen tiimien viestintä.
Ensimmäisen lauseen kuvaus: monipuolista, asian- ja tilanteenmukaista, mutta silti tarkkaa ja täsmällistä viestintää tarvitaan.	Kohtuullisen hyvin	Mielestäni hyvä näin
Teen töitä erityisesti asiantuntijoiden kanssa. Näiden johtaminen vaatii aina henkilökohtaista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä/sparraamista	Olen oppinut ja saanut käyttööni mielestäni hyviä kommunikaatiopohjia ja -prosesseja eri tarkoituksiin (newsletter, projektin ohjausryhmä, yleinen kommunikaatiosuunnitelma jne.)	Tämä(kin) on asia, joka kehittyi tekemällä - sinänsä määritelmään ei minulla ole parannettavaa.
Yksilö kykenee edistämään avointa ja viipilöntä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkeinoja (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset	Vaikaa sanaa	Teen töitä erityisesti asiantuntijoiden kanssa. Näiden johtaminen vaatii aina henkilökohtaista vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä/sparraamista
Viestintä on yksi tärkeimpiä työkaluja ja sitä ei vaan voi olla liikaa.	Kokouksissa varmistan aina ymmärsinkö oikein tyypillisesti ja pyrin selkeyttämään epäselvät termit kansantajuisesti. Varmistan että esitykset noudattavat hyvää esitystekniikkaa ja ovat ymmärrettäviä	Lyhyempi ja ytimekkäämpi, kuten muutkin määritelmät sisältävät osittain turhaa tautologiaa.
Eri kohderyhmien tarpeiden tunnistaminen on oleellista siinä, miten viesti menee perille.	Törmään jatkuvasti siihen, miten eri tavalla ihmiset tulkitsevat saman viestin. Olen opetellut kyselemään eri tasoilla viestin tulkintaa korjatakseen mahdollisia väärinkäsityksiä.	Taitava projektinjohtaja osaa tarkistaa viestin perillemenoa erilaisin menetelmin ja arvioida, milloin viestiä pitää selkeyttää.
On tarkistettava viestien ymmärtäminen kuuntelemalla aktiivisesti kohderyhmää ja pyytämällä palautetta	Pyrin miettimään tai selvittämään kohderyhmän tiedon tarpeen ja taustatiedon tason ja sovittamaan viestinnän sisällön siihen. Myös jatkumo eri viestintäkertojen välillä on oltava johdonmukainen.	-
Kohderyhmän määrittely ja huomiointi	Ei voi olettaa, että kaikki ymmärtävät viestin samalla tavalla	
Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohderyhmille ja eri kulttuureissa. Viestinnän sisällön ja vuorovaikutuksen keinojen (kehonkieli, äänensävy, kanavat ja informaation määrä) on oltava selkeitä ja kohderyhmälle sopivia.	Mikä toimii yhdelle, ei toimi toiselle. Vaikka yleensä uudelleenkäytettävät komponentit ovat hyviä asia, viestinnässä se ei välttämättä olekaan niin :)	-
Viestimisen sisällön ja keinojen soveltaminen yleisön mukaan	Jos viestintäni ei ole ollut riittävän selkeä on syntynyt 'härveliä'. Pääsääntöisesti olen onnistunut olemaan selkeä ja olen ainakin itse ollut siinä käsityksessä että pääsääntöisesti olen löytänyt suht. oikean kielen eri kohderyhmille. Toki viestintä on hankala laji ja siinähan voi vain epäonnistua	Viestimis- ja vuorovaikutuskulttuuri elää, sen evoluutiota pitää seurata ja huomioida sanoman muodostamisessa.
Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista, tarkkaa ja täsmällistä sekä sisällöltään johdonmukaista kaikille asiaankuuluville osapuolille. Hiljaisten signaalien tiedostaminen	Tämä on osa-alue, jossa täytyy nöyrin mielin ymmärtää, että kehittämisen varaa on aina.	Määritelmästä puuttuu etätyöhön olennaisesti liittyvä virtuaaliviestintä. Digitaalinen viestintä virtuaalikokouksineen ei ole ainoastaan yksi uusi kanava vaan vaatii oman lisäyksen määritelmään.
Tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa	Viestin saman asian sekä suullisesti että kirjallisesti, pyydän kommentteja ja annan tilaa kysymyksille	Ehkä edellämainituilla
Yksilö kykenee edistämään avointa ja viipilöntä vuorovaikutusta	Älä kurki kelloa kun toinen puhuu	
Tilanteenmukainen viestintä	Satsaaminen viestintään ja viestintäsuunnitteluun heti projektien alkumetreiltä. Oletusarvona, että aina on joku, joka ei tiedä, joten säännöllinen viestintä ja erilaiset viestintäkanavat käytössä.	Ei parannusehdotuksia tähän.
Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista. Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohderyhmille ja eri kulttuureissa.		viestintä ja dialogi (aidon dialogin tarkoitus on yksinomaan ymmärtää TOISEN näkökulma, eikä esim oman ajatuksen myyminen) ovat ihan eri asioita. en yhdistäisi niitä samaan itimein. Lisäksi tuo määritelmä on jotenkin tosi teknisen tuntuinen.
		Tässä voisi ottaa esille viestintä eri suuntien. "Ylöspäin" ohjausryhmälle, ovat tietoisia projekteista ja tärkeät päätökset hallitusti ajoissa, "alaspäin" projektiryhmälle, jotta kaikilla riittävät tiedot oman tehtävänsä suorittamiseen, "sivuille" kollegoille kokemukset

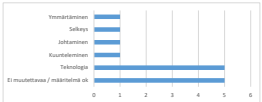
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot						
Minkä/mitkä asiat määrätelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaston kehittämisessä?	Palautte	Selkeys	Asianmukaisuus	Tilanteenmukaisuus	Vuorovaikutus	Kulttuurierojen huomiointi
Viestintä tulee osata ja puolesta pyytämien	Palautte	Selkeys	Asianmukaisuus	Tilanteenmukaisuus		
Viestintä tulee olla asia- ja tilanteenmukaista sekä sisältönsä asiantuntijalle sopiva						
Sama kuin edellä						
Viestintä yleisesti projektissa ja hankissa on äärimmäisen tärkeää ja tietenkin myös miten viesti esitetään. Mikä työskentely- ja kansainvälisessä ympäristössä ja muilla kuin omalla äidinkielenä tämä vielä korostuu entisestään		Selkeys				Kulttuurierojen huomiointi
Kuinka						
Viesti ymmärtämisensä menon varmistaminen	Palautte					
Se, että viesti ja valtuutettu kanava pitää olla kohderysölle sopiva.	Palautte		Asianmukaisuus			
Yhteistyö on tärkeää viestien ymmärtämisen kannalta...						
tarkkaa ja tiivistä sekä sisältönsä johdonmukaista kaikille asiantuntijalle osapuolelle	Palautte	Selkeys	Asianmukaisuus			
Viestintä on ja tulee säilyttämään haasteellisena osa-alueena hallita, mutta tässä olosuhteissa on varmista, riippumatta mitä kanavaa käytetään, että viesti tulee ymmärrettäväksi kaikille osapuolille.	Palautte	Selkeys			Vuorovaikutus	
Yksilö lykenee edistämisen avointa ja viipertä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset.						
Tärkeää viestintä kulttuurien erojen		Selkeys				Kulttuurierojen huomiointi
Ensimmäisen kuukauden kuukausi, monipuolista, asia- ja tilanteenmukaista, mutta silti tarkkaa ja tiivistä viestintää tarvitaan.						
Teeen tällä erityisesti asiantuntijoiden kanssa. Näiden johtaminen vaatii aina henkilökohtaista vuorovaikutusta ja yhdessä kehittämistä					Vuorovaikutus	
Yksilö lykenee edistämisen avointa ja viipertä vuorovaikutusta ja osaa käyttää erilaisia keinoja ja viestintäkanavia (esim. esitykset, kokoukset, kirjalliset muodot jne.) ja tunnustaa niiden hyödyt ja rajoitukset.						
Viestintä on yksi tärkeimpiä työkaluja ja sitä ei vaa voi olla liian.			Asianmukaisuus	Tilanteenmukaisuus	Vuorovaikutus	
Ei kohderysöiden tarpeiden tunnistaminen on oleellista siinä, miten viesti menee perille.	Palautte					
Ei tarheellista viestien ymmärtämisen kannalta aktiivisesti kysyjistä ja pyytämällä palautteita	Palautte					
Kohderysöiden määritys ja huomiointi	Palautte		Asianmukaisuus	Tilanteenmukaisuus		
Henkilö tulee osata viesti tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohderysöille ja eri kulttuureissa. Viestintä sisältö ja asiantuntijalle kantojen kunnossapito, ajantasaista, luovaa ja informaation riittävä on oluosa selkeitä ja kohderysöille sopivia.	Palautte					
Viestintä sisältö ja keinojen soveltaminen yleisen mukaan		Selkeys	Asianmukaisuus	Tilanteenmukaisuus	Vuorovaikutus	Kulttuurierojen huomiointi
Viestintä ja vuorovaikutuksen tulee olla asia- ja tilanteenmukaista, tarkkaa ja tiivistä sekä sisältönsä johdonmukaista kaikille asiantuntijalle osapuolelle.			Asianmukaisuus	Tilanteenmukaisuus		
Hiljaisen signaalin tiedostaminen				Tilanteenmukaisuus		
Tule osata viesti tehokkaasti erilaisissa tilanteissa				Tilanteenmukaisuus		
Yksilö lykenee edistämisen avointa ja viipertä vuorovaikutusta					Vuorovaikutus	
				Tilanteenmukaisuus		
Tilanteenmukainen viestintä				Asianmukaisuus		
Viestintä ja vuorovaikutuksen tulee olla asia- ja tilanteenmukaista. Henkilö tulee osata viesti tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohderysöille ja eri kulttuureissa.				Tilanteenmukaisuus		
Vastauksia 28 kpl		7	6	9	10	5



Viestintä ja vuorovaikutus								
Miten määritellään toteutuneeksi se, että tiedot on lähtenyt oikealle kohdalle käytännön toiminnassa?	Selitys	Tieteenmukaisuus	Haastavuus	Merkittävyys	Osaistaminen	Kuuntelu	Toteutus	
Miten määritellään toteutuneeksi se, että tiedot on lähtenyt oikealle kohdalle käytännön toiminnassa?	Selitys	Tieteenmukaisuus	Haastavuus	Merkittävyys	Osaistaminen	Kuuntelu	Toteutus	
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Tämä on kaikkien vakiintuneiden tietojen ylläpidon keskeinen osa-alue, johon tulee panostaa ja kehittää. Ihmiä sekoittaa viestintä saattaa olla epäselvää.								
Yhteensä 24 kpl		3	3	3	1	1	4	1



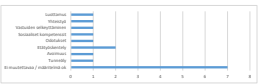
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot					
Miten parantaisi määrittämää? Määrittäminen OK	Ei muutettava / määrittäminen ok	Teknologia	Kuunteleminen	Johtaminen	Selkeys
on parantaisi määrittämää maailma olisi parempi paikka, jos 100 noudatettaisiin	Ei muutettava / määrittäminen ok				Ymmärtäminen
Ei muutettava määrittäminen Määrittäminen on osittain ja kaksipuolinen	Ei muutettava / määrittäminen ok				
Päätöksien eteneminen monipuolisuuden takia on nykyisin, kun edellytykset ja neillapaavet ovat vakiintuneita trendit	Ei muutettava / määrittäminen ok	Teknologia			
ria ei voi myöskään tulla itse ymmärtämyksiä eikö ensin kuuntele toista.	Ei muutettava / määrittäminen ok		Kuunteleminen		
Tässäkin on katuttu mielestäni oleellimmat osakkeiden osat	Ei muutettava / määrittäminen ok	Teknologia			
Näkökulman ottaminen on välttämätöntä, jotta voidaan ottaa huomioon kaikki osapuolet	Ei muutettava / määrittäminen ok				
Mielikäsitys hyvä näin	Ei muutettava / määrittäminen ok				
Tärkeintä on se, että kaikki osapuolet, joihin määrittäminen ei riitä, on parantettava.	Ei muutettava / määrittäminen ok				
Tee töitä erityisesti osasturajojen kanssa. Näiden johtaminen vaatii aina henkilökohtaisia vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä luottamusta.	Ei muutettava / määrittäminen ok			Johtaminen	Selkeys
Suhteita ja yhteistyötä, kuten muuten määrittäminen sisältävät osittain tullaan taustalla.					
Talvella projektiryhmä osaa tarkistaa viestin perusteella erilaisin menetelmien ja arvioida, mitkä viestit pitää selkeyttää					
-					
-					
Viestintä- ja vuorovaikutustaidot on välttämätöntä ottaa huomioon, jotta voidaan ottaa huomioon kaikki osapuolet		Teknologia			
Määrittäminen puuttuu erityisesti osasturajojen kanssa. Digitaalinen viestintä virtuaaliohjelmiin ei ole		Teknologia			
parantamaan sitä vasti kukaan vaan vasti oman työnsä määrittämään.					
Onko edistymistä?					
Ei parannusehdotuksia tähän.	Ei muutettava / määrittäminen ok				Ymmärtäminen
Viestintä ja dialogi (jokien dialogi tarkoitus on ymmärtää TOISEN näkökulma, eikä esim oman ajatuksen myynti) ovat ihan eri asioita, en yhdistäisi niitä samaan lemmiin. Lisäksi tuo määrittäminen on jostain tosi teknisen tulkinnan.					
Tässä voisi ottaa esille viestintä eri suurin. "Yösiipien" ohjauksella, ovat todellisia projekteista ja tärkeät päätökset hallinnalla ajossa, "lääkäri" projektiryhmälle, jota kaikilla riittävä tiedot oman tehtävänsä suorittamiseen, "suu"ille" kollektiiville kokemuksia.					
Vastauksia 28 kpl	5	5	1	1	1



Liite 6. Suhteet ja sitoutuminen -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Suhteet ja sitoutuminen	Miten määritelmä on toteutunut/näkynt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämässä?		
Yhteistyö, luottamus ja vuorovaikutustaidot	Yhteistyö ja vuorovaikutus eri tahojen kanssa on johtamisen joka päiväistä toimintaa	Lisäisin mukaan myös tunneällyn
Kestävien ja vankkojen suhteiden luominen vie aikaa ja siihen on panostettava aikaa sekä vaivaa. Empatia on todella tärkeä ominaisuus johtamisessa.	Empatia on ilenee vahvin ominaisuuteni (tästä ainakin tullut toistuvasti palautetta). Ajan käyttäminen kestävien ja vankkojen suhteiden luomisessa on kuitenkin koko ajan haaste ajankäytön suhteen. Olen kuitenkin onnistunut luomaan vahvoja suhteita muihin.	
Sama kuin edellä	Erinomaisesti omalla kohdallani	En mitenkään
Vuorovaikutustaidot		
verkostoituminen on erittäin tärkeää, sekä se että yrittää ymmärtää muita ihmisiä ja heidän kulturiaan ja taustojaan. Luottamus taas on projektinhallinnan kulmakiviä	verkostoitumista pitää tehdä määrätietoisesti ja tavoitteellisesti.	
Kyky luoda suhteita muihin ja visioiden sekä tavoitteiden jakaminen	Koen suhteiden luomisen hieman hankalaksi jonkinlaisen oman introverttiuden vuoksi. Visioiden ja tavoitteiden jakamista sitouttamisen keinona käytän säännöllisesti.	En muuttaisi, selkeä määritelmä.
Sitouttamisen ja motivoinnin tulosten saavuttamiseksi.	Tämä on hyvin henkilökohtainen ja kahdenväläinen asia, jonka toteutustapa riippuu molempien osapuolten persoonallisuuksista.	
Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin.	fundamentti kyvykkyyks tämähän	
"Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys."	Pyrin tutustumaan avainhenkilöihin (ja muihin mahdollisuuksien puitteissa) hieman syvemmällä tasolla, kuin mitä pelkkä asia vaatisi.	n/a
kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin	on toteutunut omassa työssä ja on erityisen tärkeää työn onnistumisen kannalta kuten määritelmä sanoo	hyvä näin
Henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle	Henkilöt luovat tulokset	
Eri ihmistyyppien tunnistamisen, jotta suhteiden luominen onnistuisi luontevalla tavalla.	Vahvasti mukana ihan joka päivä ja haasteena on löytää riittävästi aikaa tämän tekemiselle kun ko. on laaja projektiryhmä sidosryhmineen.	Ei lisättävää
Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin.	Viestinnän painoa (määrää ja theyttä) on ollut vaikea suhteuttaa tarpeeseen	Taas mainitsisin pikaviestinten merkityksen ja erikoispiirteet.
Miten priorisoi omaa ajankäyttöä tälle asialle	Mietin olenko käyttänyt riittävästi aikaa ja nähnyt vaivaa	Avoimuus on tässä asiassa mielestäni oleellista
	Ainakin itsellä jo vuosien ajan käytössä ollut etätöskentely on hankaloittanut tätä kokonaisuutta. Lisähaastetta on luonut myös se, että naamatusten tapahtuvien tapaamisten budjettia on yrityksessämme rajattu selkeästi - sekä talon sisäisten tapahtumien osalta, mutta myös itse projektiin kuuluvien tehtävien osalta, projektin sisäisten henkilöiden ja/tai asiakkaan kesken. Tästä syystä uusien henkilöiden kanssa luotavien suhteiden luominen ei ole onnistunut yhtä helposti, kuin aiemmin, vaan siihen on pitänyt panostaa enemmän.	Jokin lisäy etätöskentelyyn liittyen. Olen R&D projektien asiantuntija, joten projektimme koskettaa laajaa joukkoa koko omaa ja myös laajaa alihankkijoiden verkostoa.
Kolmas lause: "Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin."		
Suhdetoimintaa tämä erityisesti iossa yrityksessä on	Erityisesti viestinnän määrä ja tapa on muuttunut monipuolisemmaksi.	
Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys	Pyrin keskustelevaan henkilöiden kanssa myös kahden kesken ja kuuntelemaan heidän tarpeitaan suhteessa visioon & tavoitteisiin. Eri yksiköt kokevat nämä asiat eri tavoin. Kun saan rauhassa pohtia eri persoonien kanssa, saan heiltä enemmän irti arvokasta tietoa joka tulee huomioida.	
Avoimen tiedonjakamisen ja läpinäkyvyyden suhteiden rakentamisessa. Täytyy myös tykätä ihmisten kanssa toimimisesta ja lähestyä vaikeillakin vaikuttavia ihmisiä ennakkoluulottomasti.	Ei projektijohtajilla ole kovin paljon aikaa suhteiden luomiselle. Viestinnän pitää olla niin selkeää, että projektijohtaja voi nopeasti päätellä, onko tarvittavaa tukea yhteisille tavoitteille.	Omien ennako-oletusten tunnistamisen ihmissuhteissa ja niistä eroon pyristelemisen. Vetyäytymisen ja itsensäpönnkittämisen hetkien itsetutkiskelu.
	Etätyöaikana tämä on entistä vaikeampaa, kun sovittujen kokousten ulkopuolista tapaamista on vähemmän. Hybridimallissa erilaisia tapahtumia (kick-offeja, suunnittelupäiviä) on pyrittävä järjestämään niin, että väki kokee mielekkääksi kokoontua yhteen. Sen jälkeen suhteet voivat kehittyä myös virtuaalisesti. Fyysisten kohtaamisten mahdollinen 'luppoaika' ja epäformaalit keskustelut on nähtävä aiempaa arvokkaampina.	-
Riittävä ajankäyttö kahdenvälisen suhteiden ja ryhmädynamiikan luomiseen.		
Henkilöiden väliset suhteet luovat perustan hedelmälliselle yhteistyölle; omalle ja muiden sitoutumiselle. Kyky luoda vahvoja suhteita muihin henkilöihin perustuu ensisijaisesti sosiaalisin kompetensseihin, kuten empatiaan, luottamukseen, luotettavuuteen ja vuorovaikutustaitoihin.		
Verkostojen luonti	Erityisesti uuteen organisaatioon tai organisaation muuttuessa on tärkeää luoda ja ylläpitää verkostot	-
Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on yhteistyön, sitoutumisen ja viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys	Työni on vahvasti yhteistyötä ja tiimityötä, verkostot ja yhteistyö on erittäin tärkeää.	
suhteiden luominen ja vaaliminen, verkostot	Olen varsin selkeästi asialinjan johtaja. Koen aina tarvetta parantaa.	Sosiaalisten kompetenssien kulttuurisidonnaisuus ja erot. Kyky osoittaa heikkoutensa ja pyytää apua/tukea avoimesti.
Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan tehtäviin ja yhteisiin tavoitteisiin.	Käymme tavoitteet ja prioriteetit läpi yhdessä tiimin kanssa, ne on dokumentoitu ja kaikkien saatavilla	Virtuaalilyössä esim. säännölliset tulosten tarkastelu-, onnistumisen ja toiminnan arvointi- ja suunnittelukokoukset mahdollistavat tiimin sitoutumisen, kun tiimiläiset kokevat voivansa itse vaikuttaa ja tulla kuulluiksi.
Empatian	Olen samalla myös linjaesimies...	Esimiehen vastuut poikkeavat projektiesimiehen vastuista. Niiden erojen selvittäminen.
Visioiden ja tavoitteiden jakaminen muiden henkilöiden ja koko tiimin kanssa saa myös muut sitoutumaan.	Lopulta tämäkin kulminoituu tehokkaaseen viestintään, jonka merkitys on ensiarvoisen tärkeää. Ennakkoon sovitut säännölliset tapaamiset tiimin kanssa luovat pohjan sitoutumiseen.	Vimeinen lause muotoon "Kyky luoda suhteita ja sitoutua toisiin henkilöihin on viime kädessä tehokkaan yhteistyön edellytys."
		Voisi olla eislä myös luottamus, että muut hoitavat oman tehtävänsä, ei puutu asioiden kulkuun jos menevät riittävästi oikeaan suuntaan - muutoin voi olla että kohta itse hoitaa kaikki tehtävät / päätökset
Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla asian- ja tilanteenmukaista. Henkilön tulee osata viestiä tehokkaasti erilaisissa tilanteissa, eri kohdeyleisölle ja eri kulttuureissa.		

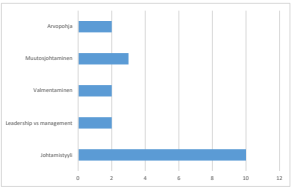
Selitys ja ohjeet		Tuotteen	Asennus	Edellytykset	Ohjeistus	Seuraavat toimenpiteet	Verkkosivustojen	Yhteistyö	Luottamus
Miten varmistat näköalasi? Luo mukava näköalasi	0 muuttavaa / näköalasi ei	Tuotteen							
En näköalaa	0 muuttavaa / näköalasi ei								
En muuttakaan näköalasi	0 muuttavaa / näköalasi ei								
Kyllä	0 muuttavaa / näköalasi ei								
Kyllä vain	0 muuttavaa / näköalasi ei								
Ei koskaan	0 muuttavaa / näköalasi ei								
Tämä toiminto ei ole saatavilla verkkosivustolla ja ohjelmistossa. Asennus on täysin automaattinen. Ohjelmisto ei asenna mitään lisäohjelmia. Jos näköalasi ei näy, tarkista verkkosivuston asennus. Oletko käyttänyt verkkosivustoa aiemmin?	0 muuttavaa / näköalasi ei		Asennus	Edellytykset					
Onko verkkosivuston toiminnon tarkistaminen ja asennus suoritettu? Verkkosivuston näköalasi	0 muuttavaa / näköalasi ei				Ohjeistus				
-	0 muuttavaa / näköalasi ei								
Verkkosivuston toiminnon tarkistaminen ja asennus on suoritettu verkkosivustolla ja ohjelmistossa. Verkkosivuston näköalasi	0 muuttavaa / näköalasi ei					Seuraavat toimenpiteet			
Verkkosivuston toiminnon tarkistaminen ja asennus on suoritettu verkkosivustolla ja ohjelmistossa. Verkkosivuston näköalasi	0 muuttavaa / näköalasi ei						Verkkosivustojen	Yhteistyö	Luottamus
Yhteensä 0 kpl	0	0	0	0	0	0	0	0	0



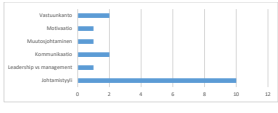
Liite 7. Johtajuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Johtajuus (Leadership) Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisaamisen kehittämisessä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntyn sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Oman johtamistyylin tunnistaminen ja ymmärrys projektin/tiimin toimintamallista ja siihen sopivasta johtamistavasta	Oman johtamistyylin tunnistaminen ja sen vahvuuksien hyödyntäminen on keskeistä onnistuneessa johtamisessa. On myös huomioitava, että johtamistyyliä tulee mukauttaa projektin/tiimin toimintamallin mukaisesti (esim. itseohjautuvat tiimit / perinteiset vesiputousmalliset projektit)	Lisäsin maininnan erilaisista toimintamalleista ja johtamistyylin mukauttamisesta niiden mukaisesti
Johtaminen johdettavien edellyttämällä tavalla sekä oman johtamistyylinsä yhteensovittaminen johdettavien edellyttämään tapaan. sama kuin edellä	Tulee tuntea johdettava, jotta pystyy johtamaan. Paljon keskustelua johdettavien kanssa. hyvin	en mitenkään
mieleseni johtajuus (leadership) korostuu tärkeämpänä kuin management. Loppujen lopuksi tärkeintä on näyttää tietä kohti oikeaa suuntaan ja motivoida projektin henkilöistä. Lisäksi ketterät menetelmät ovat mieleseni muuttaneet projektin johtamista vähentävämpään suuntaan. Tärkeintä ei enää ole valvoa yksittäisiä tehtäviä vaan pyrkiä luoamaan tiimille mahdollisuuden onnistua poistamalla esteitä (impediments) ja antaa tiimin mahdollisimman pitkälle suunnitella työnsä itse.	uran myötä yritän kehittää enemmän johtajuutta kuin management-osiota	
Ymmärrys siitä, että johtamistyylin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi. Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta.	Projektin edustaminen myös ylempälle johdolle ja sidosryhmille.	En muuttaisi, selkeä ja kattava määritelmä.
Ymmärtää, että Leadership on eri asia kuin Management. Johtajuus on omistajuutta ja valmistusta	pätee sekä projekteissa, että siviilielämässä	"joukkuehengen" rakentamista ei ole kunnolla sanoitettu sisään. teksti on huonosti laadittu, liistaminen ja sen joutuu lukemaan useaan otteeseen. Sisältö on kyliä validia.
erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta	määritelmä on paikkansapitävä	Lisäisin, että johtajuus tarkoittaa ohjauksen ja opastuksen lisäksi mahdollistamista. Johtajan tehtävä on mahdollistaa projektin jäsenten onnistuminen tehtävissään.
Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin.	Pyrin välittämään tiylin kohderyhmän mukaan mikä on haastavaa, koska missään projektissa ei ole vain yhdenlaista ryhmää.	toisin määritelmään sitä esiin enemmän, että johtamistyyli on tilannesidonnaista jolloin sama johtamistyyli ei toimi välttämättä eri tilanteissa, esim. sama henkilö voi johtaa samaa henkilöä saman päivän aikana erilaisille tyyille riippuen tilannekontektista, viite: situational leadership. Jossain asiassa/tilanteessa, voit vain delegoida, jossain toisessa tilanteessa sama johdettava tarvitsee tukea, tai valmistusta tai suoria käskyjä.
johtamistyyli on tilannesidonnaista ja riippuu myös johdettavasta henkilöstä hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille	ei aina itsestään selvää tai helppoa, vaikka keskimäärin hyvin toteutuu. Varmistaa työrauhaa omalle tiimille	
Johtaminen vaatii luonnetta ja vankkaa arvopohjaa ja sen puuttuminen esim. projektissa aiheuttaa sekaanusta ja epäyhtenäisyyttä toiminnassa.	Jälleen kerran, elän ja hengittän tätä joka päivä omassa roolissani	Ei lisättävää
Sen lisäksi, että henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille.	Projektipäällikkö on yleensä asiakkaan "ainoa" linkki toteutukseen. Toisinaan on henkilökohtainen arvovalta ja uskottavuus mennyt sanoman edelle.	Ohjausryhmän merkitys projektipäällikön tukena?
Oleellista on miten hyvin pystyy soveltamaan erilaisia johtamistyyliä luontevasti Kolmas lause: "Sen lisäksi, että henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille."	Kohtuullisen hyvin	On hyvä näin
Kaikki	Muutosjohtamisen tärkeys ja priorisointi	Ei kommentoitavaa
Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin.	Osaan toimia hyvin erilaisten henkilöiden ja tilanteiden kanssa. Koen omaavani hyvän tilannetajun. Minuun ollaan usein yhteydessä jos johtamisongelma, vaikei olisi kyseessä minun projektini.	Osoittain välttämättöisiin yms mittareihin liittyvät asiat puuttuvat
Jokainen projektijohtaja tekee työtään omasta persoonastaan käsin eikä kukaan pysty määräänsä enempää muuntamaan eri tilanteisiin. On tärkeää luottaa itseensä, viestiä yhteisten tavoitteiden ja vision tärkeydestä ja saada omalla määrätietoisuudella ja apua pyytämällä muut mukaan. Johtaja ei ota valtaansa tiimitä, vaan timi suo sen hänelle, jos ja kun luottamus on ansaittu.	Nautin johtajuudesta ihmisten kanssa, koska se mahdollistaa itseäni suurempien tavoitteiden toteutumisen yhdessä. Onnistumisen tai epäonnistumisen jakaminen yhdessä on palkitsevampaa kuin omat onnistumiset ja kaatumiset	Epävarmoissa tilanteissa pitää uskaltaa viestiä epävarmuudesta, mutta pystyä silloinkin päätöksentekoon. Pitää tunnistaa, mitä päätöksiä pitää tehdä ja mitkä voidaan pitää vielä avoimena.
Viimeinen lause: jatkuvissa muutoksissa on pyrittävä luomaan niin selkeä tilannekuva ja seuravat askeleet kuin mahdollista. Johtamistyylin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi	Tilannekuvan mahdollisimman hyvä selvittäminen itselle, ratkaisujen / lähestymistavan päättäminen sen pohjalta ja johdonmukainen viestintä projektille	-
Erlaisuuden sietokyky ja arvostaminen	Käyttäytymismallien ja erilaisten persoonallisuuksien ymmärtäminen	-
Erlaisien ihmisten antavat, mutta myös kuluttavat ja sen ymmärtäminen vie aikaa	Erlaiset ihmiset antavat, mutta myös kuluttavat ja sen ymmärtäminen vie aikaa	-
Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin	Pyrin tunnistamaan mikä on paras johtamistyyli kulloiseenkin tilanteeseen.	
Havainto tyyleistä	Tulisi pyrkiä systemaattisemmin panostamaan eri tyylien soveltamiseen	
Siihen kuuluu kyky valita ja soveltaa sopivia johtamistyyliä eri tilanteissa. Johtaa projekteja yhtiön V, M, strien mukaisesti	Kiitän julkisesti ja puutun epäkohtiin kahden kesken. Olennainen on KPI:t ja ihmisten jaksaminen ja motivaatio	Määrittelystä puuttuu kiittäminen ja kannustaminen sekä motivaation edellytysten mahdollistaminen. Johtaminen ei myöskään ole työkalu, joka otetaan tarvittaessa esille, vaan tapa toimia projektipäällikkönä. Painottaisin johdonmukaisuutta. Johtamistyyli on harvoin valinta. Kirkastaisin määritelmään myös johtamiseen liittyvää roolin mukaista vastuuta.
Johtaminen erityistilanteissa.	Vastuunkanto silloin kun sitä tarvitaan. Yksilöiden roolin kirkastaminen tarpeen tullen.	Hallitusti eteenpäin selkeillä päätöksillä myös yllätyksissä tilanteissa. Ei myöskään muutostilanteeseen ongelman paisuuttelu - Päätökset hallitusti ja sitten eteenpäin
Johtaminen on tärkeää koko projektin ajan, ja erityisen tärkeää siitä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun tilanteeseen ja toimintatapaan liittyy epävarmuutta.		
henkilö osoittaa johtajuutta (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylimmälle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille. Johtajan on oltava tietoinen erilaisista johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsillä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muihin sidosryhmiin. Johtamistyylin kuuluvat käyttäytymismallit, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä delegoinnin määrä ja tyyppi.		

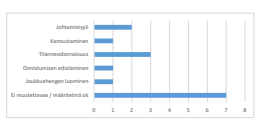
Johdatus (LeaderShip)	Johtamistyyli	Leadership vs management	Valmentaminen	Muutosjohtaminen	Arvopehjä
Mikä on/niitä ovat valtiotyön/työn keskeisimmät osa-alueet johtamistavan kehittämiseksi?	Johtamistyyli				
Oman johtamistyylin tunnistaminen ja ymmärrys projektivierin toimintatavoista ja siihen sopivasta johtamistavasta. Johtaminen johdettavien edellyttämällä tavalla sekä oman johtamistyylinä yhteensöivittämisen johdettavien edellyttämällä tavalla, sama kuin eadit	Johtamistyyli				
Millainen johtajuus (Leadership) korostuu lähtökohtaisesti kun management. Loppen lopuksi tarkastella on näytetty teitä koki oikeaa johtajuutta ja menneissä projekteissa. Luovaa valittua neuvotteleva ovel menneissä muuttavasti projektissa. Valmentamiseen suuntaan. Tähtäintä ei enää ole valvota ylläpidossa tehtävä vaan pyrkä lomaan sillä mahdollisuuden omistat. Käsitteellä omissa (project) ja eteen tulla mahdollisuus omissa suunnilla työssä.	Johtamistyyli	Leadership vs management	Valmentaminen		
Ymmärrys siitä, että johtamistyylin kuuluvat käyttäytymisellä, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä dialoginen malli ja tyysi.	Johtamistyyli				
Ymmärrys siitä Leadership on eri asia kuin Management. Johtajuus on omistajuutta ja valmentusta	Johtamistyyli	Leadership vs management	Valmentaminen		
erityisen tärkeää sillä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun lähtökohtaisesti johtaminen liittyy epävakautta	Johtamistyyli				
johtajuus on olavaa tekemisen erillisistä johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsitteellä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muun sidosryhmien.	Johtamistyyli				
johtamistyyli on tilanneolosuhteissa ja riippuu myös johdettavista henkilöistä	Johtamistyyli				
hän on tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylläpidolle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille	Johtamistyyli				
johtaminen vuotä kunnossa ja valittua arvopehjä ja sen puuttuminen esim. projektissa aiheuttaa sekauksia ja epäilyttävyyttä toiminnassa.	Johtamistyyli				Arvopehjä
Sen lisäksi, että henkilö osittuu johtajana (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylläpidolle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille.	Johtamistyyli				
Oleellista on miten hyvin pystyy soveltamaan erilaisia johtamistyyliä luontevasti	Johtamistyyli				
Käsitteellä kukaan: "Sen lisäksi, että henkilö osittuu johtajana (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylläpidolle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille."	Johtamistyyli				
Kukaan	Johtamistyyli				
johtajuus on olavaa tekemisen erillisistä johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsitteellä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muun sidosryhmien.	Johtamistyyli				
Millainen projektinjohtaja tulee työssä toimia perusteellisesti käsitellä kukaan pysty määrätään onnempaa muututtaman eri tilanteissa. On tärkeää tunnistaa tilanteita, voida ylläpidon toimintaa ja näitä tilanteita ja saada omilla mahdollisuuksilla ja sekä pystytään muut mukaan. Johtaja ei ole valvomaan tilanteita, vaan tulla suo sen henkilö, ja ja kun luottamus on annettu.	Johtamistyyli				
Yllämainen kukaan, jatkuvassa muutoksissa on pyrittävä lomaan niin selkeä lähtökohtaisesti ja seuravaa askeliksi kuin mahdollista.	Johtamistyyli				
johtamistyylin kuuluvat käyttäytymisellä, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä dialoginen malli ja tyysi.	Johtamistyyli				Muutosjohtaminen
Etätyöskentelyn edistely ja arviointien	Johtamistyyli				Arvopehjä
johtajuus on olavaa tekemisen erillisistä johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsitteellä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muun sidosryhmien.	Johtamistyyli				
Häviöttyä työssä	Johtamistyyli				
Siihen kukaan kyetä valita ja soveltaa sopivia johtamistyyliä eri tilanteissa.	Johtamistyyli				
johtaja projektissa, missä V, M, on sen mukaisesti	Johtamistyyli				
johtaminen on tärkeää koki projektin ajan, ja erityisen tärkeää sillä tulee silloin, kun tarvitaan muutoksia tai kun lähtökohtaisesti johtaminen liittyy epävakautta	Johtamistyyli				
henkilö osittuu johtajana (projektissaan) tiimissään, hänen tulee kyetä johtajana edustamaan projektiaan myös ylläpidolle johdolle ja muille asiaan liittyville sidosryhmille.	Johtamistyyli				
johtajuus on olavaa tekemisen erillisistä johtamistyyleistä ja ymmärrettävä, mikä johtamistyyli sopii hänen omaan luonteeseensa, käsitteellä olevaan projektiin, johdettavaan ryhmään sekä muun sidosryhmien.	Johtamistyyli				
johtamistyylin kuuluvat käyttäytymisellä, vuorovaikutustaidot, suhtautuminen konflikteihin, tavat valvoa tiimin jäsenten toimintaa, päätöksentekoprosessit sekä dialoginen malli ja tyysi.	Johtamistyyli				Muutosjohtaminen
Yhteensä 28 kpl		58	2	2	3



Johtajana (esimerkki)					
Miten valittuasi on toteutunut/käytynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?					
Olen jättänyt työt tekemään ja sen vuoksi olen hyötynyt enemmän onnistuneista johtamisista. Olen myös huomannut, että johtamisella on merkittävä vaikutus projektien onnistumiseen (erityisesti tiimien johtamisessa).	johtamisella	Leadership vs management	Kommunikaatio	Muutosjohtaminen	Motivaatio
Tällä hetkellä johtaminen on parhaimmillaan. Pääsin keskeisiksi johtamisen kausiksi.	johtamisella		Kommunikaatio		
hyvä					
sen myötä yrittäin kehittää enemmän johtajia kuin management-osaista	johtamisella	Leadership vs management			
Projektin esittämisen myötä kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				Valtuuskanto
pidän sekä projektissa että suhteissa					
mieluiten on pakko käyttää					
Pyin vähentämään työtä, koska työssäni on haastavaa, koska missään projektissa ei ole vain yhdenlaisia	johtamisella				
tilanteita.					
ei aina itseään selvää tai helppoa, vaikka keskittään hyvin töihin.	johtamisella				
Varmistaa työtavoitteen toteutumista.	johtamisella				
Jälkeen heidän, eikä ja kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				
Projektissa on yleensä asiakkaita "tuo" tulla töihin.	johtamisella				
toisaalta on herättänyt arvostusta ja uskottavuutta omien tekemien osalta.	johtamisella				
Kokemuksen hyvin					
Muutosjohtaminen onkin ja prioriteetti					
Kukaan				Muutosjohtaminen	
Olen tehnyt hyvin onnistuneita ja tärkeitä kausia. Kukaan ei ole vielä tehnyt "tuo" tulla töihin.	johtamisella				
Yhteistyö ja johtamisosaaminen, vaikka olen kokenut myös projektin.	johtamisella				
Maailman johtamisesta olenkin kausia, koska on merkittävä tulla osittain toteutuneita johtamista.	johtamisella				
Onnistuminen tai epäonnistuminen jakaminen yhdessä on pakko käyttää kuin omat onnistumiset ja haastukset.	johtamisella				
Tarvitaan mahdollisimman hyvä johtaminen, koska, kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				
johtamisella					
Käytännön ja erilaisten henkilöiden ymmärtäminen	johtamisella				
Ennen kuin aloitetaan, mutta myös kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				
Pyin turvautumaan mikä on paras johtamistyyli kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				
Tällä hetkellä johtaminen on parhaimmillaan.	johtamisella				
Kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				
Onnistuminen on (KPI) ja kukaan ei ole vielä päässyt.	johtamisella				
Valtuuskanto, siksi kuin sitä tarvitaan. Työskentelyn tärkeys onkin tulla.	johtamisella				Valtuuskanto
Yhteensä 25 kpl		10	1	2	1
					2



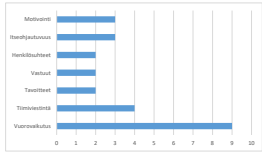
Johtajuus (LeaderShip)	Johtajuus / määrätelmä	Johtajuus luonne	Onnistumisen edistämisen	Tilanneidonnaisuus	Kannustaminen	Johtamistyyli	
<p>Miten parhaiten määrätelmä?</p> <p>Lisään maininnan erilaisista toimintamalleista ja johtamistyylin mukauttamisesta niiden mukaisesti</p> <p>on määrätään</p> <p>En muuttanut, sekkä ja kattava määrätelmä.</p> <p>"Johtajuus" käsitteenä ei ole kunnolla seloitettu sisällä.</p> <p>Luokitus on huonosti laadittu, kättämisen ja sen joiden kättämisen usaan otteeseen. Sisältö on lyhyt valitka.</p> <p>Luokitus, että johtajuus tarkoittaa ohjauksen ja opastuksen lisäksi mahdollistamista. Johtajain tehtävä on mahdollistaa opastuksen onnistumisen taustalla.</p> <p>Sisältö määrätelmään sitä enenemmän, että johtamistyyli on tilanneidonnainen. Pöytä on johtamistyyli ei toimi tilanteesta eri tilanteissa, vaan samaa tyyliä voi jättää samaa tyyliä samaan tilanteeseen eri tilanteissa. Työssä tilanteen tilanneidonnaisuus, vaan: tilanteen kättämistyyli. Joskaan tilanneidonnaisuus, voi olla tilanteen, jollaan tilanteen tilanteesta sama johtamistyyli tilanteen kättä, tai valitsemista tilanteesta tilanteesta.</p> <p>Ei löydä</p> <p>Ohjauksen merkitys projektikäsitteenä?</p> <p>On hyvä näin</p> <p>Ei kommentointia</p> <p>Ohjauksen väitteisiin yms. mittareihin liittyvät asiat puuttavat</p> <p>Espereissa tilanteissa pitää keskittää vielä epävarmuudesta, mutta pystyt silloin päätöksenteon. Pöytä tilanteesta, että päätöksä pitää tehdä ja mikä voidaan pitää vielä avoimena.</p> <p>?</p> <p>?</p> <p>Määrätelmä puuttuu kättämisen ja kannustamisen sekä motivaation edellytysten mahdollistaminen. Johtaminen ei myöskään ole työllä, joka ohjauksen tarvittavassa osassa, vaan tapa toimia projektikäsitteenä.</p> <p>Pöytä on johtamistyyli, jota johtamistyyli on harvoin valitka.</p> <p>Käsitteen määrätelmään myös johtamiseen liittyvä näkökulma vastustaa.</p> <p>Luokitus on erittäin selkeä ja jäsennelty myös yllätyksellä tilanteissa. Ei myöskään muutostilanteeseen ohjauksen päätöksä - Päätöksä hallitusti ja tilan eturajasta.</p>	<p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p> <p>Ei muutettavaa / määrätelmä ok</p>	<p>Johtajuus luonne</p> <p>Johtajuus luonne</p>	<p>Onnistumisen edistämisen</p>	<p>Tilanneidonnaisuus</p> <p>Tilanneidonnaisuus</p> <p>Tilanneidonnaisuus</p> <p>Tilanneidonnaisuus</p>	<p>Kannustaminen</p> <p>Kannustaminen</p>	<p>Johtamistyyli</p> <p>Johtamistyyli</p>	
Vastauksia 17 kpl		7	1	1	3	1	2



Liite 8. Ryhmäyötaidot -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Ryhmytöydäidöt (tiimityöskentely)	Miten määritelmää on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?	Määritelmässä kuvatut asiat auttavat tiimiä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tekemään yhteistyötä.	Määritelmä OK
Hyvä vuorovaikutus ja tiimiviestintä.		
yhteinen tavoite ja jotta jokainen tunnistaan oman vastuunsa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin väliset mutkattomat suhteet on erittäin tärkeää.	tavoitteen kirkastaminen ja keskusteleminen siitä. Keskusteleminen pelisäännöistä ja yhteisesti niihin sitoutuminen. Mutkia on ollut tiimin välisissä suhteissa ja siihen ajoissa puuttuminen on ollut erittäin tärkeää. Joskus on joutunut tekemään myös "kipelitä" ratkaisuja, jotta tiimityö ei kärsi (käytännössä esim. palvelupaikallin vaihtaminen johtuen huonosta työilmapiiristä).	Projektitilmit ovat nykyään myös maantieteellisesti pirstaloituneita sekä kotimaassa, että maanlaajuisesti, joka lisää vaikeusastetta hyvän tiimityön johtamiseen.
sama kuin edellä	sama kuin edellä	
Tiimin rakentaminen ja pyrkiä luomaan avoimen ja kannustavan ilmapiirin työskennellä yhdessä. Antaa vastuuta tiimille koska loppujen lopuksi he kuitenkin tietävät parhaiten miten työt pitää tehdä.	olen delegoinut esim. scrum masterelle johtamista ja pyrkinyt vaikuttamaan enemmän taustalla enkä ole aina niin vahvasti ohjannut päivittäistä toimintaa	
Työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden varmistaminen: Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet.	Yleisesti ottaen hyvin. Liputan paljon hyvää kickoffia, johon osallistuvat kaikki projektiryhmän ja ohjausryhmän jäsenet ja jossa käydään läpi suunnitelma ja pelisäännöt yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Olen hyvä tiimiviestijä.	Tätä täsmentäisin ehkä hieman: 'Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.' -> 'Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä sovitulla pelisäännöllä.'
Eri yksilöiden ja pienryhmien tavoitteiden saattamisen yhteen: "common goal"	Oppinut ymmärtämään, että sopivin ei ole sama kuin pätevin.	Projektit ovat tiimityötä, mutta projekteissa on usein useita eri tiimejä eri tasolla ja alueella. Eri tiimien tavoitteiden yhteensovittaminen on olennaista nostaisin ohjausryhmätyöskentelyä tähän kyykkyyteen - ihan eri laji saada SG sovaksi peliksi vs projektiryhmä
muodostamalla, tukemalla	kohtuu hyvin, joskin haastetta aiheuttaa toimintaympäristön kyvykkyyden alokoida oikeaa osaamista (ja määrää) mukaan projekteihin	
"tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita."	pyrin luomaan puutteet mutkattomille suhteille oman esimerkin kautta	n/a
Monialaisuus on monesti ensi sijaisena tärkeää itse ryhmätöiden tuloksen ja saavutusten kannalta, vaikka ei tee yhteistyötä aina helpompaa. Tämän takia tarvitaan aiemmin esille tulleita luottamusta ei pelkäänsä yksilöiden välisissä suhteissa vaan myös tiimitasolla. Jokainen voi kokea tiimin turvalliseksi tuoda esiin myös ristiriitaisia näkemyksiä ja tulla silti kuulluksi.	Turvallisuuden tunteen luominen on tärkeää ihan joka päivässä työssä	Tiimin keskinäisen luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisääminen voisi olla osa ryhmytöytäloja
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet	Tuki tiimille itsenäisen työskentelyyn	
Kyky ja taito fasilitoida sekä varmistaa, että ryhmä kykenee toimimaan itsenäisesti tuottaakseen halutun kaltaisia tuloksia. Kyky tunnistaa ryhmien itsenäisyyden ja oma-aloitteisuuden taso ei jatkut kaipaavat ennemmän ohjausta kuin toiset.	Yhdenmukaisen ohjeistuksen aikaansaaminen ja ennen kaikkea sen mukaisesti toimiminen vaikuttaa useasti haastavalta sillä ryhmällä on taipumus autonomian tarpeeseen, joka saattaa näyttäytyä ohjeiden vastaisena toimintana.	Ehkäpä fasilitointitaidot ja työkaluosaaminen näyteele suurta roolia tässä. Painottaisin tiimin rakentamisen / kasaamisen tärkeyttä. Kaikki ei aina tule toimeen kaikkien kanssa...
Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä.	Yksilön tukeminen on toisinaan jäänyt koko ryhmän tukemisen jalkoihin	
"ihmisten saattaminen yhteen"	Hyvin	
Tiimin henkilöiden motiivointi ja yhteisten tavoitteiden taustoittaminen	Kuten aiemmin jo vastasin, etätyöskentelyssä tähän osuuteen on ollut tarvetta keskittyä enemmän. Korona ja yleiset säästöpainneet ovat vähentäneet mahdollisuuksia naamatusten hoidettavien tapahtumien järjestämistä.	
Ryhmien muodostaminen ja työkalut	Kaikki	Etätyö ja sen tuomat työtavat muuttavat sekä ryhmytymistä ja tiimien työskentelyä ja johtamista.
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita	Suunnitteluvaiheessa pohdin yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa millaiset tiimit tarvitaan (osaamiset & roolit). Kun otan heti alusta heidän näkemykset huomioon, he kokevat että heitä arvostetaan. Olen itse avoin ja tuon esille myös virheeni, rohkaisten muitakin kokeilemaan ja erehtymään.	Erehtymisen salliminen on tärkeä osa tiimityötä
Ymmärrys ryhmäytymisen vaiheista ja hankalien vaiheiden aikana tapahtuva luottamuksen rakentuminen, jolloin koko tiimi ottaa kokonaisvastuun tavoitteista.	Varhainen puuttuminen orastaviin konflikteihin, ryhmäytötapojen viestittäminen, oma roolimallina toimiminen.	Diversiteetin ymmärtäminen ja siihen lempeästi ohjaaminen paremman lopputuloksen saavuttamiseksi.
Viestintä ja vuorovaikutus on avainasemassa tiimityöskentelyn onnistumisessa.	Pyrin toimimaan tarvittaessa sillanrakentajana ja erilaisten näkemysten yhteensovittajana	-
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita.	Säännöllisiä retroja järjestämällä on pystytty parantamaan ja ylläpitämään hyvää ja avointa vuorovaikutusta	
Kaikkien mukaan saaminen	Hiljaiset, vetäytyvät eivät aina ehdi mukaan, jos mennään tiimissä liian nopeasti.	-
Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä.	Lähinnä tiimiviestinnän ja vuorovaikutuksen alueella on minulla ollut suurimmat vaikutusmahdollisuudet. Jossain määrin olen pystynyt rakentamaan myös tiimejä. Projekti työskentelyssä ei aina ole montaa henkilöä josta valita, joten niillä jotka saat mukaan on pystyttävä rakentamaan tiimi	
Eri tyyppien tunnistaminen ja niiden johtaminen & yhteensovittaminen	Vastaan on tullut konfliktitilanteita, joissa on oppirahoja maksettu	
Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä.	Osoitan arvostusta tasapuolisesti kaikille tiimin jäsenille.	Monesti tiimityön ongelmat johtuvat eri alojen asiantuntijoiden erilaisista kapeista näkökulmista. On tärkeää tarttua tilanteisiin, jossa osapuolet eivät tunnista toiselle osapuolelle koituvia haasteita.
Tiimityön haittojen tunnistaminen (hiljaiset ja introvertit)	korona-aikaan ollut haastavaa saada ihmisten mikkejä pidettyä AUKI	"miten ylläpitää tiimitaitoja sähköisen välineiden käytössä"
Tuottavan tiimin rakentaminen tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet	Tiimin henkilöihin tutustuminen, erilaisuuden ymmärtäminen, osaamistasojen tunnistaminen. Annan mahdollisuuden oppia ja kehittyä osana projektitiimiä samalla ohjaten ja opastaen.	Ei parannusehdotuksia tähän.
Tiimityössä on kyse ihmisten saattamisesta yhteen, työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.		
Tiimi on ryhmä, joka työskentelee yhdessä tiettyjen, sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityössä on kyse tuottavan tiimin rakentamisesta valitsemalla, muodostamalla, tukemalla ja johtamalla tiimiä.		
Toimiva tiimiviestintä, hyvä vuorovaikutus ja tiimin jäsenten väliset mutkattomat henkilösuhteet ovat menestyksekkään tiimityön tärkeimpiä osa-alueita.		

Ryhmittäisissä tilinhyökykentely						
Miten määrätiedon toteutus näkyy oman omalla kohdalla käytännön jatkamisessa?	Vuorovaikutus	Täsmälliset Tavoitteet	Vastuut	Henkilökohtaiset	Risotajutus	Motivaatio
Määrätiedossa kaikki asiat auttavat toimii saatutun tuotteen ja teorian välillä toimien toteuttamiseen ja keskusteluun siitä. Keskustelun ja keskustelun ja yhteistyön näin toteuttaminen. Mitä on ollut toimivissa osissa ja siihen ajotun puuttaminen on ollut erittäin tärkeä. Joskus on puuttanut tietämystä myös "toista" näköalasta, jota liittyy ei kukaan käyttämissä esim. palveluun vaihtaminen johon huonoista työolosuhteista sama kuin on ollut.		Tavoitteet		Henkilökohtaiset		
Olen ohjeistettu esim. arvon määrittämisestä ja pyrkinyt vaikuttamaan enemmän laatuun eikä ole aina niin vahvasti ohjeistettu päivittäistä toimintaa.					Risotajutus	
Yhteistyö on ollut hyvää. Lupa on ollut hyvässä kädessä, johon osallistuvat kaikki projektiryhmä ja ohjauksen jäsenet ja itse laatuun tiedon saaminen ja pohdinta yhteistyön laatuun saattamiseen. Olen hyvä toimiva.	Täsmälliset		Vastuut		Risotajutus	
Opinnat ymmärtämään, että sopivin ei ole sama kuin palvelin.			Vastuut			
Kiitos hyvin, josta haasteita aiheuttaa toimintatapa kynnys alkoon oikeaa osaamista (ja määrää) mukaan projektin.	Vuorovaikutus		Vastuut			
Pyrin korjaamaan jatkossa mikä tahansa ongelma oman osallisuuden laatu.					Risotajutus	Motivaatio
Tarvitsin luvun loppuun on tärkeää Pan joka päivittäisessä työssä.						
Tuoki toimille itsenäiseen työskentelyyn.					Risotajutus	
Yhteistyön ohjauksen alkuunsaaminen ja ennen kaikkea sen mukaisesti toimiminen vaikuttaa useasti haastavalla sitä ymmärtäen on laatuun alkuunsaaminen, joka kaikkia nähtävissä olevien vastaavana toimintana.	Täsmälliset					Motivaatio
Yhteistyön toteuttaminen on toisinaan jätetty koko ryhmän läsnäolon jälkeen.						
Hyvin.						
Kokous onnistunut ja vastuu, erityisesti tässä osuuden on ollut tavalla keskeytyä enemmän. Korona ja joulun lähestyminen ovat vähentäneet mahdollisuuksia neuvottelujen hoitamisen loputtaminen järjestämisestä.	Vuorovaikutus					
Kokous.						
Suomenkielisen pohjan yhdessä eri alustusten kanssa mukaisesti toimii tarvittaessa (saamiset & rooli). Kun oman tiedon antaa kaikin näkökulmista toimintaa, Ne kutsuvat sitä näin arvostetaan. Olen itse avoin ja tuen oikein myös viiteksi, jatkaisen muutoksen toteuttamisen ja ensi vaiheen.	Vuorovaikutus					
Vaihtamisen puuttaminen osastoin korjauksia, ryhmätyöryhmän viestittäminen, oma roolimaailma toimiminen.	Täsmälliset					
Pyrin toimimaan tarvittaessa alustuksella ja erilaisten näkökulmien yhteistyöllä.	Vuorovaikutus					
Sääntöjä reitit järjestämällä on pystyvä parantamaan ja ylläpitämään hyvää ja avoimta vuorovaikutusta.	Vuorovaikutus					
Häiriöt, viestilyhyt eivät aina ehdi mukaan, jos menään liian lähelle.	Vuorovaikutus			Henkilökohtaiset		
Käytännössä onnistunut ja vuorovaikutus alkunsa on reitillä oli Suomenkielisen vuorovaikutus.	Vuorovaikutus					
Olen pyrkinyt rakentamaan myös tiimä. Projektin työskentelyssä ei aina ole montaa henkilöä josta valita, josta mikä josta saat mukavan projektin.	Vuorovaikutus	Täsmälliset				
Vastuu on ollut korjattavissa, jossa on oppirahja maksettu.						Motivaatio
Onnistunut avoimista näkökulmista kaikille toimii jatkavasti.	Vuorovaikutus					
Korona-aikaan oli haastavaa saada ihmisten mielenkiinto pidettyä ALKI.	Vuorovaikutus					
Ilmiin henkilöiden tukeminen, erilaisuuden ymmärtäminen, osaamistason korostaminen. Arvon mahdollisuuden oppia ja kehitys osana projektin, senalla ohjeita ja oppeita.	Vuorovaikutus					



Vastauksia 25 kpl	9	4	2	2	2	3	3
-------------------	---	---	---	---	---	---	---

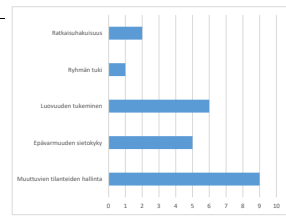
Liite 9. Ristiriidat -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Ristiriidat (konfliktit) ja kriisit Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämässä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa? Toiminnalla päivittäisessä yhteistyössä tiimin ja keskeisten sidosryhmien kanssa tällaiset tilanteet pystyy helpommin ennakoimaan ja suunnittelemaan ratkaisu-/toimintavaihtoehtoja jo etukäteen. Keskustelu- ja ongelmaratkaisutaidot ovat johtamisen keskeisiä osaamisia.	Miten parantaisit määritelmää? Tällaisenaan hyvä, mutta voisi viitata myös keskustelu- ja ongelmaratkaisutaitoihin.
Ennakointi	Erinomaisesti	ei parannusehdotuksia
Nämä ovat niin kompakteja määriteltyä, että kyllä näihin on puristettu kaikkein tärkein ydin. En tästäkään osaa riisua jotakin osa-aluetta vähemmän tärkeäksi	Yleistä varautumista konflikteihin on vaikea toteuttaa. Joskus ne on pystytty ennakoimaan projektin riskien kautta. Konfliktitilanteiden hallinnan oppii käytännön kautta. Usein näissä on tarvittu Omistajan tai Ohjausryhmän apua. Joissakin projekteissa on ollut todella vahvoja mielipidevaikuttajia, joilla on ollut jopa Omistaja-/ohjausryhmätaso otteessaan. Nämä omalta osaltaan aiheuttavat konfliktitilanteen, koska silloin johtaminen on vääristynyt. Konkreettisesti en muista, että tällaisia tilanteita olisi täysin ratkaistu mutta ratkaisuna olisi pitänyt pystyä 'nostamaan kissa pöydälle' ja sanoittamaan tilanne asianosaisille. Todella vaikea paikka.	En muuttaisi, selkeä ja kattava määritelmä.
Kaikki Hyväksyä, että konfliktit ovat väistämättömiä ja että ratkaisuja on tilanteesta riippuen monitasoisia: poista, hyväksy, etsi kompromissi....	Voimakkaat tunteet ovat voimavara, mutta niitä pitää kyetä hallitsemaan ulospäin.	Tunnista ennalta omat käyttäytymismallisi kriisitilanteissa nostaisin esiin taidon ennakoita ja mitigoida jo projektin tavoiteasetelannassa piileviä konflikteja eri sidosryhmien välillä
ennakointi	piiloteletut tavoitteet aiheuttavat harmaita hiuksia	Lisäisin siihen että yksilön on opittava tunnistamaan ja hallitsemaan omia kriisinh/konfliktin aiheuttamia tunteita, jotta ne eivät vaikuta tilanteen ratkaisuun.
Johtajan pitää olla valmistautunut toimimaan kriisitilanteissa.	Ennakoim mahdollisimman paljon konflikteja ja kriisejä seuraamalla tiimien sisäistä kanssakäymistä, sekä työn kuormitusta.	
Konflikteihin ja kriiseihin voi tulla varulessa ennallamäärittelyllä toimintamalleilla ja kaavoilla, mutta tämä mielestäni viittaa enemmän vaikka viranomais toimintaan kuin normaaliin työympäristöön ja työelämään, jossa tärkeämpää ehkä kuitenkin olisi, että henkilöllä on hyvät valmiudet yleisesti toimia sovitteijana tai konfliktin osapuolena sen sijaan, että on varautunut asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja opetellut toimimaan...tiettyjen kaavojen mukaan.	Todellisissa kriisitilanteissa on hyvä etäännyttää itseään niin, että näkee tilanteen ikäänkuin ulkopuolisen silmin, säilyttää ammattimaisen rauhallisen otteen ja estää asian muuttumisen itselle henkilökohtaiseksi, jolloin taas ajautuu helposti taistele, jäädy, pakene moodiin.	korostaisin myös yleisiä valmiuksia toimia kriisitilanteissa, ei vain toimia etukäteen opetellulla tavalla
Kriisit ja konfliktit tulee kohdata ja niitä ei saa jättää huomioimatta tahi väheksyä. Niitä ei saa kärjistä henkilötasolle vaan pitädyttävä fokus asioiden ja tilanteen korjaamisessa.	Nämä ovat arkipäivää ja jos näihin jaksaa tarttua viipymättä ja saamalla aikaan lopputuloksen, joka on eri osapuolten kesken hyväksytty, lisää se ryhmän/tiimin luottamusta johtamiseen kuin myös tiimin toimimiseen.	Osa asioista tulee osata delegoida etenpäin kuten esim. henkilötason ongelmat projektissa, jolloin henkilöesimies ja HR voivat olla osapuolia asioiden edistämiseen projektipäällikön sijaan.
Konflikteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita sekä muita fyysisiä ja psyykkisiä vaaratekijöitä.	Ristiriitojen välttely on luonteenpiirre	Yhtä tärkeää on luoda visio, jossa katsotaan samaan suuntaan
Ennakointi ja nopea puuttuminen ristiriitatilanteisiin	Projektiryhmän kanssa hyvin. Haastavissa asiakasprojekteissa kohtuullisesti. Isoimmilla kriiseillä on vältytty, joten tämä osuus on onnistunut hyvin. Tarvittaessa olen järjestänyt o2o-keskusteluita etupainotteisesti.	Pitäisikö tässä kuvata tilanteita: sisäiset, asiakas- ja sidosryhmäristiriidat.
Toinen lause, eli kriisitilanteiden havainnointi ja ennakointi.		Ei kommentoitavaa, määritelmä on mielestäni hyvä. Isoimmat omat haasteet ovat liittyneet asiantuntijaresursseihin. Kriisejä tulee myös kansainvälisistä kommunikaatiosta ja ristiriidoista sekä tavoitteista usein aihihankkijoihin tai ns. partnereihin liittyen.
Kaikki	Kaikki	
toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisen etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuuksien yhteen törmäys	Kuten aiemmin vastasin niin tämä osa-alue on yksi vahvuuskistiani. Välillä koen olevani ongelmajätelaitos, koska hyvin usein minuun ollaan yhteydessä kun tulee esim. kahden eri henkilön välillä joku patit-tilanne. Ratko ne keskustelemalla molempien kanssa ensin erikseen ja annan heidän tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Sen jälkeen käymme yhdessä läpi mistä kyse ja miten eteenpäin. Tässä kohtaa yleensä tilanne on rauhoittunut, kun ovat tulleet kuulluksi ja ymmärretyksi.	Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen on tärkeää ristiriitatilanteissa ja konflikteissa Coaching taitojen kehittäminen projektijohtajan oman kuorman purkamiseksi sekä varhaisen puuttumisen/vuorovaikutukset keinot orastavissa konflikteissa.
Ihmisten väliset ristiriidat ovat kaikista kuormittavimpia.	Olen harjoitellut varhaista puuttumista sekä coaching taitoja. Olen opetellut tehokkaita tärkeitä asioita etukäteen, jotta vältytään varsinaisen konfliktitilanteen kehittymiseltä.	-
Ympäristön ja tilanteiden havainnointi, tuntosarvet pystyssä oleminen	Pyrin selvittämään erilaiset näkemykset asioista etukäteen, jotta vältytään varsinaisen konfliktitilanteen kehittymiseltä.	-
Kriisien ennakointi	Usein kriiseistä on joiain hiijaisia signaaleja, joita ei saa ohittaa - vaan nimenomaan niihin tulee tarttua. Joskus ongelman voisi poistaa jo ennenkuin se laajenee.	-
Ennakointi, skenaariot	Ennakointikeinoja on tullut sovellettua, aina ei kuitenkaan tunnuttu jäävän aikaa tehdä tätä systemaattisesti.	Ennakointitoimista viestiminen ja siten myös tiimin osallistaminen, sekä tuloisuuden varmistaminen.
Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen.	Jos tulevista ongelmista on näkyvissä ensi merkkejä, on aika tarttua toimeen, jotta ongelma ei pääse eskaloitumaan.	Kriisien ennakoiminen ja korjaavien toimenpiteiden aloittaminen riittävän ajoissa, vähentää kriisin mahdollisia vaikutuksia.
Palautuminen kriisistä	monen kriisin jälkeen edelleen normaalit välit sidosryhmiin	Psykologiseelta kannalta armelaisuuden lisääminen kriisistä palautumiseen
	Olen ollut paljon uudelleenkäynnistämässä kriisiytyneitä projekteja. Usein se on tarkoittanut sitä, että on ollut otettava aluksi selvää siitä, mitä on oikeasti sovittu tehtäväksi ja tämän jälkeen kirkastettu kaikille osapuolille, mitä aiotaan tehdä seuraavaksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä joka kerta on päivitetty projektin suunnitelmat, hyväksytetty ne ja kommunikoitu asianosaisille. Joskus alkuperäinen tavoite oli ehtinyt muuttua ja tämä on voinut vaatia myös sopimustarkistuksia.	Korostaisin objektiivista suhtautumista, asennetta "ensin tutkitaan ja sitten vasta hultkitaan".
ennakointi on sekä ympäristön jatkuva havainnointi.	keskustelua hankalista tilanteista ja proaktiivisuus ettei tällaisia tapahtuisi, kun sellaisia on näköpiirissä.	
kriisien ennakoiminen ja niiden välttäminen tilanteiden havainnointia ja varautumista sekä keinoja erimielisyyksien ratkaisemiseksi	mahdolliset ongelmat pitäisi yrittää ratkaista mahdollisimman pian ja kuunnella kaikkia osapuolia	
Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen	Erimiellisyydet on aina ratkaistava	
edellyttää ennakoaavaa ja tarkkaavaista ympäristön ja tilanteiden havainnointia ja varautumista sekä keinoja erimielisyyksien ratkaisemiseksi.	Osana riskien hallintaa pyritään ennakoimaan mahdollisia konflikti- ja kriisitilanteita	
valmistauduttava (opeteltava toiminaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten	Konfliktitilanteita tulee aina vastaan. Tilanteiden ennakoiminen ja varautuminen on ensiarvoisen tärkeää. Keskustelun avulla näistä yleensä parhaiten selvittään	
Konflikti- ja kriisitilanteisiin kuuluu konfliktien ja kriisien ennakointi, lieventäminen tai ratkaiseminen. Konflikteihin ja kriiseihin voi kuulua monenlaisia tapahtumia ja tilanteita, luonteiden välisiä ristiriitoja, stressitilanteita. Yksilön on varauduttava asianmukaisesti erilaisiin skenaarioihin ja valmistauduttava (opeteltava toiminaan) tulevia konflikteja ja kriisejä varten, jotta voidaan toimia ja johtaa asianmukaisesti silloin, kun ilmenee kriisi tai vastakkaisen etujen/ yhteensopimattomien persoonallisuuksien yhteen törmäys.		

Liite 10. Kekseliäisyys -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

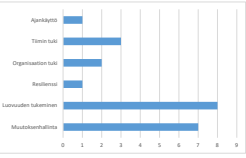
Kekseliäisyys Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämässä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkynyt sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Kyky käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja.	Johtaminen on jatkuvaa muutoksenhallintaa ja uusien ajattelutapojen löytämistä Ympäristössä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja nämä ovat heijastuneet toimintaan. Tämä on vaatinut resilienssiä niin itseltä kuin johdettavilta. Olen pyrkinyt keskustelemaan näistä muutostilanteista sekä kannustanut keskustelemaan.	Määritelmä on OK
Kyky sietää ja käsitellä järjestelmällisesti epävarmuutta.	niin hyvin kuin se on mahdollista. Jos koko organisaatio ei seiso tämän määritelmän takana on haastavaa toimia sen mukaisesti, mutta määritelmän seuraminen on hyvä johtolanka.	ei parannettavaa
sama kuin edellä	Kekseliäisyyden stimulointi tai siihen rohkaaminen - onnistuu hyvän tiimivestinnän kautta ja sillä, että tiimillä on olo, että asioita voi avoimesti tuoda esille ja osoittaa omaa luovuuttaan. Ryhmällä on siis hyvä keskinäinen luottamus.	
Yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloiminen. Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja.	Joidenkin ihmisten kohdalla olen huomannut, että perinteinen lähestymistapa - hyvä suunnitelma, jossa pysytään ja järjestelmällisyys sekä avoin viestintä- ovat tehokkaampi keino käsitellä epävarmuutta kuin luovat ratkaisut, jotka voivat tällaisia henkilöitä ahdistaa. On siis tapaus- ja yksilökohtaisia myös.	En muuttais, erittäin hyvä määritelmä.
Dynaamisen ajattelumallin kehittämisen: ratkaisuja (ja etenkin ratkaisumalleja) on yleensä enemmän kuin yksi	Oppinut hakemaan/näkemään muiden esittämien vaihtoehtoisten ratkaisujen hyvät ja huonot puolet.	Korostaisin itsenäisen ajattelun ja ratkaisumallien etsimistä tiimin jäsenen kautta.
kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja	jokaisessa projektissa läsnä olevaa tekemistä	kyvykkyyden 'nimi' ei jotenkin tee oikeutta super tärkeälle sisällölle. Koen itse asiassa epätarkoitukselliseksi IPMA itsearvioinnin rakenteen, jossa samaan asiaan liittyvät kompetenssit on pilkottu eri silloihin (minäläse/teoria jne). Olisi helpompaa arvioida yhden ja saman kysymyksen alla hiokoht kyvykkyyksiäni ja teoriaosaamista.
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä epävarmuutta. tärkeä kokonaisuudessaan ajattelua ja toimintaa omaperäisellä ja mielikuvituksellisilla tavoilla sekä yksilöiden luovuuden ja tiimin kollektiivisen luovuuden stimuloimista	Nykytilanteessa epävarmuus on vallitseva tekijä ja jotta se ei lamaannuta pitää sitä käsitellä projektijäsenten kanssa niin, että heiltä vapautuu energiaa kekseliäisyydelle. kekseliäisyydelle on paikkansa ihan arkipäiväisessä tekemisessä ilman että sortuu kikkailuun	n/a hyvä näin
Tässä on hyvä huomioida ryhmän vahvuus eli viisaus eli asu yhdessä henkilössä vaan osata valjastaa koko ryhmä/tiimi tämän asiaa eteen. Asiantuntijoiden käyttö projekteissa, joissa itsellä ei ole vahvaa substanssiosaamista	Ratkaisu on löydettävä myös mahdottomalta vaikuttavassa tilanteessa	Esim. projektin läpiviennit valittu toteutusmalli (metodologia), niin sitä toki voidaan kehittää, mutta muistettavaa on, että toistuvasti muutettu malli aikaansaa joskus turhautumista ryhmässä kuin myös heikentää toimituskykyä.
Etenkin viimeinen lause on nykyaikaisessa tärkeä: "Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."	Kohtalaisen hyvin	Onnistuakseen kekseliäisyys vaatii mielestäni hyvää loogista päättelykykyä
R&D asiantuntijana kaikki tämä	Kaikki	Ei kommentoitavaa, määritelmä kuulostaa hyvälle
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."	Tuon rohkeasti esille epätoivoisuuteeni ja provosoin tarkoituksella asiantuntijoita pohilmaan miksi ja miten kysymyksillä. Usein he ajattelivat vain omaa osaamisaluettaan. Monesti olen saanut palautetta että nämä minun kysymykset on tosi hyviä ja auttavat heitä pohtimaan asiaa laajemmin, jolloin aukeaa täysin uusia ovia ratkaisuun	Usein vaihtoehdot tulevat tekniikan kehityksessä, jota tapahtuu paljon R puolella R&D:tä ja oman organisaation ulkopuolella. Sen soveltaminen on osa kekseliäisyyttä.
Kekseliäisyyttä on tiimeissä valtavasti ja sille pitää luoda tilaa ja kannustaa jatkuvasti.	Hullujakaan ideoita ei saa heti torpata vaan jätetään ne yhdessä hautumaan. Pyrin kuuntelemaan eri ikäisiä ja eri lähtökohdista tulevien henkilöiden ajatuksia ja ideoita ennakkoluulottomasti. Parhaita ratkaisuja löytyy todennäköisesti muualta kuin vakiintuneen organisaation perinteisistä toimintatavoista.	Yksi hyvä käytännön esimerkki mukaan loppuun Valjasta tiimin kekseliäisyyttä, sieltä tulee brijannteja ajatuksia ja niitä voidaan yhdessä jalostaa!
Epävarmuuden ja ongelmien käsitteily järjestelmällisesti uppoamatta vellomaan niissä.	Täytyy muistaa ja osata myös oman toimialan sääntely/regulaatio, jottei keksit liian viljejä ratkaisuja	-
ratkaisuhakuisuus - ei jäädä tuleen makaamaan vaan etsitään ratkaisuja	Pyrin aina innovoimaan, ajattelemaan laiton ulkopuolelta ja kokeilemaan rohkeasti tehokkaampia tapoja tehdä asioita	-
Luovuus, uudet tavat ja mallit	Mitä haastavampi tilanne, sitä tärkeämpää on huoletta postitiivisen ja arvostavan ilmapiirin ylläpitämisestä.	Kekseliäisyys ei edellytä järjestelmällisyyttä vaan intuitiota. Intuition voi saavuttaa, kun olosuhteet ovat arvostavat ja ihmisillä on mahdollisuus, tilaa ja aikaa yhdessä ideointiin.
Kekseliäisyys on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahdollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita.	Innovointihetket kokouksissa	Suomessa voitaisiin viljata Sitran megatrendeihin.
Innovatiivisen ilmapiirin ylläpito	Tähän olen usein tarvinnut kollektiivisen luovuuden stimuloimista. Riskien ennakoimisessa ja tunnistamisessa auttaa vuosien kokemus.	Tämä on vaikea. En koe, että projektihallinta olisi erityisen kekseliästä. Kokemus auttaa.
Kyky käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia jne.		
Kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta mahdollisuuksien näkeminen eikä vain riskeihin keskittyminen		
Kekseliäisyydellä tarkoitetaan kykyä soveltaa erilaisia tekniikoita ja ajattelutapoja haasteiden ja ongelmien määrittelyyn, analysointiin, priorisointiin, vaihtoehtojen etsimiseen ja käsitelyyn tai ratkaisemiseen.		
Kekseliäisyys edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja ja/tai ratkaisuja."		

Kokelaisuus	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Minkä/minkä asiain määrittelyssä koet tärkeimpänä alueena johtamisasiain kehittämiseksi?	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Käy käsitteellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja jättäi ratkaisuja.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kyky ottaa ja käsitellä järjestelmällisesti epävarmuutta.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Yksilöiden luovuuden ja tärkeitä kollektiivisen luovuuden stimuloiminen.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kokelaisuus edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja jättäi ratkaisuja.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Dynamisen ajattelun avulla kehittämisen ratkaisuja (ja etenkin ratkaisuanalyysi) on yleensä enemmän kuin yksi kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja jättäi ratkaisuja.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kokelaisuus edellyttää kykyä käsitellä epävarmuutta.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
tärkeä kokonaisuudessaan	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
ajattelua ja toimintaa onoperatiivilla ja melikovuoksisilla tavoilla sekä yksilöiden luovuuden ja tärkeitä kollektiivisen luovuuden stimuloimista	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Tilaisuus on hyvä huomioda ryhmän vahvuus eli viisass ei asu yhdessä henkilössä vaan osaksi välittää koko ryhmän/tilin tämän asias ehen.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Asiantuntijoiden käyttö projektissa, jossa tiellä ei ole vahvaa substantsosaaamista	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Etenkin viemisen lause on rojumaalimassa tiheksi "Kokelaisuus edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja jättäi ratkaisuja."	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
PIAO asiantuntijana kaikki tämä	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kokelaisuus edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja jättäi ratkaisuja."	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Epävarmuuden ja ongelmien käsitely järjestelmällisesti oppomatta veloomaan niissä.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
ratkaisuhakuisuus - ei jättä tälle rakamaan vaan estään ratkaisuja	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Luovuus, uudet tavat ja mallit	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kokelaisuus on tarpeellista ja hyödyllistä silloin, kun eteen tulee riskejä, mahollisuuksia, ongelmia tai vaikeita tilanteita.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
innostuksen ilmentymä ajatus	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kyky käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia jne.	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
mahollisuuksien rakentaminen eikä vain niiden käälyminen	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kokelaisuusyöllä tarkoitetaan kykyä soveltaa erilaisia tärkeitä ja ajattelutapoja haasteiden ja ongelmien määrittelyyn, analysointiin, priorisointiin, vaihtoehtojen etsimiseen ja käsitelyyn tai ratkaisemiseen	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus
Kokelaisuus edellyttää kykyä käsitellä tehokkaasti ja järjestelmällisesti epävarmuutta, ongelmia, muutoksia, rajoituksia, stressaavia tilanteita sekä kykyä löytää niihin uusia, parempia ja tehokkaampia lähestymistapoja jättäi ratkaisuja."	Muuttuvien tilanteiden hallinta	Epävarmuuden sietökyky	Luovuuden tukeminen	Ryhmän tuki	Ratkaisuhakuisuus

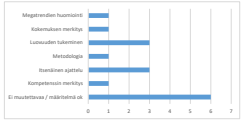


Vastauksia 24 kpl	9	5	6	1	2
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Kokonaisuus	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Miten nähdään on toteutunut/ollut omalla kahdella käytävällä johtamisessa?	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Jataminen on jatkuvaa muutoshallintaa ja uusien ajattelutapojen löytämistä	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Ympäristössä tapailla, muuttamalla jatkuvasti ja näin ovat helpottuneet toimintatavat. Tämä on vaivaa ruusukissa vain näin kuin se on mahdollista. On pyritty luomaan olemassa olevista muutosvoimista selkeä suunnitelma kokeilualueiksi, niin hyvin kuin se on mahdollista. Jos koko organisaatio ei osaa toimia määrätien takana on haastavaa toimia sen mukaisesti, mutta määrätien seuraaminen on hyvä jatkotie.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Kokonaisuuden stimuloitiin ja siihen rohkaistettiin - onnistuu hyvin toimivien kautta ja siitä, että tiimillä on oltava, että asioita voi ajatella kokea kokea ja ottaa omaa luovuuttaan. Pöytä on siis hyvä keuhkoinen luottamus. Joidenkin ihmisten kohdalla olen huomannut, että perinteinen ihonpöytä - hyvä suunnitelma, jossa pysytään ja jatkuvasti se on myös vireillä - ovat talouskauppi katoa katoilla epävarmuutta kuin vovot ratkaisu, jotka voivat tulla näillä henkilöillä ajatus. On siis lausua- ja yksilökohtaisia myös.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Oppiminen haastavimmista muista voimista vaihtelevasti rohkaisujen hyviä ja huonoja puolia.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Jokaisessa projektissa löydämme liikkeitä	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Näytelmässä epävarmuus on valitseva tekijä ja jotta se ei lamaannuta pitää sitä käsitellä projektijohtamisen kanssa niin, että heitä voidaan ennakoida keuhkoille.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Keuhkoille on pakollista näin arkipöydissä tekemisessä ilman että sortuu kikkailuun	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Riskien on hyvästä ja myös mahdollisesta vaikutuksesta liiketoimintaan	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Tähän ei ehkä aina ole ollut aikaa tulla riittävä panostusta, mutta esim. tiedot sesonkoinen kukaan retrospektiivi auttaa lähtemään koki toteuttamaan sitä rakentamalla kuin myös kokeilemalla.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Kokonaisuus hyvin	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Muutoshallinta ja stressaavissa tilanteissa keuhkoille on ollut tarvetta ja käyttöä	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Kokonaisuus	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Tuon rohkaisit esille epätoivoisesti ja provosoitiin tulkitsella asiantuntijata pohittaman miksi ja miten kysymyksillä. Usotti ne ajatelmia vain omia osaamisalueita. Monet olen saanut palautetta että nämä ihmiset kysymykset on todella hyviä ja auttavat heitä pohittamaan asioita laajemmin, johon aikaa täysin uusia ovia ratkaisun.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Hallituksen ideoida ei saa heitä tuntea vaan ajatella ne jatkossa huomioon.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Pyritään muuttamaan ei kukaan ja ei tulkitsella kukaan henkilöiden ajatuksia ja ideoita erinäköisyyksillä.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Pöytä on kokeilla heitä kokeilemalla ja muuta kuin vain tulkitsen ajatuksella jatkotie kokeilemalla.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Täytyy muistaa ja osata myös oman toiminnan sääntely/regulaatio, jotta keuhkoilla tulla viileji ratkaisuja.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Pyritään innovoimaan, ajattelemaan laadun ajatuksella ja kokeilemaan rohkeasti tehokkaampia tapoja tehdä asioita.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Mitä haastavampi tilanne, sitä lähempää on huolehtia positiivisen ja arvostavan ilmapiirin ylläpitämisestä.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Innovoimalla liiketoiminta	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Tähän olen usein tarvinnut kollektiivisen luovuuden stimuloimista. Riskien erinäköisessä ja tunnistamisessa auttaa visioin kokemus.	Muutoshallinta	Luovuuden tukeminen	Rehellisyys	Organisaation tuki	Tiimin tuki	Ajankäyttö
Vastauksia 21 kpl	7	8	1	2	3	1



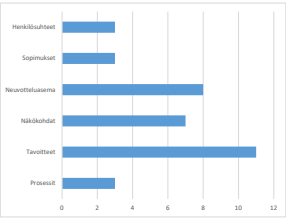
Kokaisuus							
Miten parhaiten määritelmät	Ei muuttavaa / määritelmä ok	Kompetenssin merkitys	Itseään ajattelu	Metodologia	Luovuuden tukeminen	Kokemuksen merkitys	Muutosten huomiointi
Määrittäminen on OK	Ei muuttavaa / määritelmä ok						
ei parannettavaa	Ei muuttavaa / määritelmä ok						
Ei muuttavaa, erittäin hyvä määrittäminen.	Ei muuttavaa / määritelmä ok		Itseään ajattelu				
Kompetenssin luonteen ajattelu ja eduskunnan etimistä Sime Josten kautta							
Kokemuksen tunteet ei päättämisen ohjeita kukaan jaksanut ottaa.							
Sime Josten antama esittelyohjeistus (PMA) kukaan ei ollut ottanut vastaan, josta saatiin selitykset kompetenssin							
ei päättämisen ohjeita kukaan jaksanut ottaa. Olet helpompi antaa yhden ja saman kysymyksen alla lähtökohdat ja lisäselvennys.		Kompetenssin merkitys					
rii	Ei muuttavaa / määritelmä ok						
hyvä näkö	Ei muuttavaa / määritelmä ok						
Esim. projektin lopputulos voisi olla kukaan ei ollut ottanut vastaan, mutta muuttavaa on, että							
toimittajat muuttivat malli aikanaan jotta saatiin selville myös hakemista toimittajia				Metodologia			
Oraation kukaan ei ollut ottanut vastaan, josta saatiin selitykset kompetenssin merkitys			Itseään ajattelu				
Ei kommentteja, määrittäminen kukaan ei ollut ottanut vastaan	Ei muuttavaa / määritelmä ok						
Itseään ajattelu kukaan ei ollut ottanut vastaan, josta saatiin selitykset kompetenssin merkitys			Itseään ajattelu				
Sime Josten antama esittelyohjeistus (PMA) kukaan ei ollut ottanut vastaan, josta saatiin selitykset kompetenssin							
Yksi hyvä käytännön esimerkki kukaan ei ollut ottanut vastaan					Luovuuden tukeminen		
Luovuuden tukeminen kukaan ei ollut ottanut vastaan					Luovuuden tukeminen		
-					Luovuuden tukeminen		
-					Luovuuden tukeminen		
Kokemuksen merkitys kukaan ei ollut ottanut vastaan, josta saatiin selitykset kompetenssin merkitys						Kokemuksen merkitys	Muutosten huomiointi
Tämä on valtaa, ei hake, että projektin tunteet ei ollut ottanut vastaan, josta saatiin selitykset kompetenssin merkitys							
Vastauksia 18 kpl		0	1	3	1	3	1



Liite 11. Neuvottelutaito -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Neuvottelutaito Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämisessä?	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
Neuvotteluihin kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja Taitava neuvotteija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	Neuvottelut (pienet ja isot) kuuluvat olennaisena osana johtajan työpäivään	Määritelmä OK
Pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde	Niin hyvin kuin mahdollista	ei parannusehdotuksia
Taitava neuvotteija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	En pidä itseäni erityisen taitavana neuvotteilijana ja yleensä otan jonkun osaavamman tukemaan neuvottelutilanteissa.	En muuttaisi mitenkään.
Tutustun neuvottelupartnereihin etukäteen niin hyvin kuin mahdollista.	Tutustun neuvottelupartnereihin etukäteen niin hyvin kuin mahdollista.	Taitava neuvotteija tavoittelee tilaa missä molemmat osapuolet kokevat tyytyväisyyttä, joka edes auttaa jatkoa.
kokonaisuus	toteutuu	Taitava neuvotteija ymmärtää myös omat tavoitteet ei vain vastapuolen tavoitteita. Jos tekstissä "ymmärtää osapuolten tavoitteita", viitataan juuri tähän, niin teksti voisi olla selkeämmin muotoiltu, ettei jätä tulkinnan varaa
Neuvottelussa ei tule tavoitella ns. voittoa vaan ulospääsyä kaikille osapuolille, jonka he kokevat omalta osaltaan onnistumisena ja hyvänä lopputuloksena. Haastavampia ovat olleet tilanteet, joissa toinen osapuoli ei josta omasta kannastaan ei ole halukas kompromissiin	Tämä on erityisen tärkeää kun projektissa esim. ajaututaan sopimuksellisesti haastavaan tilanteeseen eli sinä toki sopimusta mukailen on tärkeää pohtia myös etukäteen oma neuvottelustrategia.	Ei lisättävää
Ensimmäinen lause tiivistää asian hyvin: "Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde"	Hyvin	On hyvä näin
Omissa työtehtävissä tämä on vähemmän tärkeä osa-alue	Tämä on käytännössä osa päivittäistä työtäni.	Ei kommentoilavaa, hyvin kuvattu.
Taitava neuvotteija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	Omissa työtehtävissä tämä on vähemmän tärkeä osa-alue	En tiedä
osapuolten tarpeiden tasapainottaminen	Sovin ensin sisäisesti neuvottelurajat, sitten käytän neuvottelutekniikoita ja haen osahyväksyntä, joskus menee koko tilanne lukkoon	Käytännön esimerkki ja osa hyväksyntä lisätään: omien välttämättömien tavoitteiden toteutumisen varmistaminen Projektijohtaja koulutautuu neuvottelutaidoissa ja hakee yhteisöistä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi siten, että mahdollisimman moni eri taho hyötyy tavoitteiden eteen työskenteleistä ja itse tavoitteiden saavuttamisesta.
Rehellisyyden neuvotteluissa tavoitteista ja oman firman tärkeimmistä näkökulmista.	Oma persoona edellä. Neuvottelutaitoja ja viestintää voi onneksi harjoitella!	-
Neuvottelutekniikat ja neuvotteilijoiden erilaiset roolit neuvottelutilanteissa	En ole vuosien osallistunut sopimusneuvotteluihin. Päivittäisen työn neuvottelutilanteissa pyrin ymmärtämään vastapuolen motiivit ja sovitamaan niitä omien näkemysten kanssa.	-
Neuvotteluihin valmistautuminen tasapainotus, toisen näkökulman sisäistäminen	Erittäin myyvä osapuoli valmistautuu huolella neuvotteluihin ja samoin pitäisi tehdä myös ostavan osapuolen, ettei ole myyjän vietävissä.	-
Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde.	Balanssi joustavuuden ja ehdottomuuden välilyössä on aina haastavaa	Yksi typo sattunut mukaan ;-)
suhteiden ylläpito	Tiedän, missä voin joustaa ja missä taas on tärkeää saavuttaa odotettu tavoite. Osaan tukea toista osapuolta osoittamalla ymmärrystä hänen haasteilleen.	Taitava neuvotteija osaa asettaa toisen osapuolen tilanteeseen. "olennainen osa sidosryhmähallintaa on F2F neuvottelut"
Neuvotteilija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökulmia ja neuvotteluasetelmaa.	Etenkin koronan jälkeen on tärkeää taas nähdä sidosryhmiä	En ymmärrä lauseessa "Neuvotteluihin kuuluu monia sekä virallisia että epävirallisia prosesseja" tuon "sekä virallisia että epävirallisia prosesseja" - tarkoitusta. Voisiko lauseessa olla muodossa "Esimerkkejä neuvottelupahtumista: osto, vuokraus, paikkaus, myynti sekä projektin vaatimusten, aikataulun, budjetin ja resurssien sopiminen."
Tasapainoilu erilaisten etujen, tarpeiden ja odotusten suhteen. Neuvottelutaidon ymmärtäminen ja harjoittelu	Kriisiprojektin ratkaisussa on erityisen tärkeää selvittää eri osapuolien tavoitteet ja hakea ratkaisuja, joihin kaikki osapuolet voivat sitoutua.	-
epävirallinen vaikuttaminen	On pitänyt pystyä asettumaan toisen asemaan, jotta on pystynyt ymmärtämään toisen näkökulmaa. Pyrkimys win-win tilanteeseen, vaikka joskus se ei olekaan ollut mahdollista.	-
Pitää ymmärtää toisen osapuolen tavoitteet ja motiivit mahdollisimman hyvin	pyrkä kohti omia tavoitteita verkostoitumalla ja luomalla hyviä henkilökohtaisia suhteita avainhenkilöihin, esim. johtoon	-
Taitava neuvotteilija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia	Oppinut kuuntelemaan ja "lukemaan" vastapuolta paremmin	-
neuvotteilija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa	Oma ennakkokanta ei välttämättä ole ainoa oikea mutta omalla kannalla hyvään tulokseen on päästävää	-
Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolen välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolten mahdollisesti erilaisia etuja, tarpeita ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhde.	Tiedän, missä voin joustaa ja missä taas on tärkeää saavuttaa odotettu tavoite. Osaan tukea toista osapuolta osoittamalla ymmärrystä hänen haasteilleen.	-
Taitava neuvotteilija ymmärtää osapuolten tavoitteita, näkökohtia ja neuvotteluasetelmaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvottelutekniikoita.	-	-
Neuvottelutaito on löytää yhteisymmärrys kahden eriävän mielipiteen tai tavoitteen yhteensovittamisessa	-	-
Neuvottelutaito on löytää yhteisymmärrys kahden eriävän mielipiteen tai tavoitteen yhteensovittamisessa	Neuvottelutaitoa tarvitaan todella usein. Asioiden ja ihmisten välillä on tärkeää osata luovia	-

Minkä/minkä osat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaimien kehittämisessä?	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	Henkilösuhteet
Neuvottelun laatu: miten sekä strategia että epästrategisia prosesseja	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Talvina neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökohtia ja neuvottelusemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvotteluteknikoita.		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	
Pyritään tasapainottamaan osapuolien mahdollisesti erilaisia etuja, tärpeitä ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhte		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	
Talvina neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökohtia ja neuvottelusemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvotteluteknikoita kokonaisuuks	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Neuvottelusema ei tule tavoitteita ne, voitto vaan ulospäätisy kaikki osapuolille, jonka he kokevat omalta osaltaan onnistuneena ja hyödyksi lopputuloksena.		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	
Haastavampia ovat olleet tilanteet, jossa toinen osapuoli ei joustu omasta kannastaan eii ei ole halukas kompromissiin. Ensimmäinen lause liittää asian hyvin: "Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolien välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolien mahdollisesti erilaisia etuja, tärpeitä ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhte".		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	
Onnistua yhteensovittamisessa tänä on välttämätön lähtökä osa-alue	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Talvina neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökohtia ja neuvottelusemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvotteluteknikoita		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	Henkilösuhteet
osapuolien tärpeiden tasapainottaminen		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	Henkilösuhteet
Rehellisyyden neuvotteluissa tavoitteista ja oman firman tärkeimmistä näkökulmista	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Neuvotteluteknikat ja neuvotteluiden erilaiset roolit neuvottelutilanteissa		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Neuvotteluiden valmistaminen		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
tasapainotus, toisen näkökulman sisällyttäminen	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	
Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolien välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolien mahdollisesti erilaisia etuja, tärpeitä ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhte.		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	Henkilösuhteet
suhteiden ylläpito		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema	Sopimukset	Henkilösuhteet
Neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökulmia ja neuvottelusemaa.	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Tasapainotus erilisten etujen, tärpeiden ja odotusten suhteet.		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Neuvotteluiden ymmärtäminen ja harjoittelu		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
epävahallinen vaikuttaminen	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Pitää ymmärtää toisen osapuolien tavoitteet ja motiivit mahdollisimman hyvin		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Talvina neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökohtia		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökohtia ja neuvottelusemaa	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Neuvottelu on kahden tai useamman osapuolien välinen prosessi, jossa pyritään tasapainottamaan osapuolien mahdollisesti erilaisia etuja, tärpeitä ja odotuksia, jotta päästäisiin yhteiseen sopimukseen säilyttäen samalla myönteinen ja toimiva työsuhte.		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Talvina neuvottejia ymmärtää osapuolien tavoitteita, näkökohtia ja neuvottelusemaa sekä käyttää tilanteen mukaan erilaisia neuvotteluteknikoita		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
Neuvottelutalio on löytää yhteysymäryks kahden etävän mielipiteen tai tavoitteen yhteensovittamisessa	Prosessit	Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		
		Tavoitteet	Näkökohdat	Neuvottelusema		



Vastauksia 26 kpl	3	11	7	8	3	3
-------------------	---	----	---	---	---	---

Liite 12. Tavoitteellisuus -pätevyyskriteerien vastausten analyysi

Tavoitteellisuus	Miten määritelmä on toteutunut/näkyntä sinun omalla kohdallasi käytännön johtamisessa?	Miten parantaisit määritelmää?
<p>Minkä/mitkä asiat määritelmässä koet tärkeimpänä alueena johtamisosaamisen kehittämiseksi?</p> <p>Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä.</p> <p>Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia.</p> <p>Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin.</p> <p>Hyvin tehty tavoitteasetanta projektin tai hankkeen alussa. Yleensä projektit epäonnistuvat alussa eli mikäli hatkoidaan alussa ei välttämättä pystytä enää korjaamaan asioita lopussa</p>	<p>Kaikki tekeminen kytkeytyy tavoitteisiin ja niiden ymmärtämiseen sekä jatkuvaan priorisointiin.</p> <p>Erinomaisesti</p>	<p>Mukaan maininta priorisoinnin tärkeydestä ei parannusta määritelmään. Keinot ovat joskus loppuneet, kun tiimissä on ollut vaikeiden kuittuuri</p>
Kaikki.	<p>paluu projektin perusasioihin: tavoitteiden ja tulosten kunnollinen määrittely ennen aloittamista sekä niiden säännöllinen seuraaminen ja mittaaminen</p> <p>Asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi - toteutuu hyvällä projektin suunnittelulla ja riskien hallinnalla.</p>	<p>Muokkaisin tätä: "Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia" -> "Tuloksia arvioidaan jatkuvasti ja tiimi pyrkii yhdessä kohti näitä tuloksia toteuttaa suunniteltuaa hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla".</p> <p>Tämä on vaikea lause ymmärtää, vaatisi konkretisointia: "Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä".</p> <p>Poistaisin tuosta "...kaikkien osapuolten kannalta...". Projekteissa on useita osapuolia, joiden tavoitteet eivät läheskään aina kohtaa se on loistava jo nyt</p>
<p>Motivoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin</p>	<p>Tavoitteiden pitää olla korkealla, mutta saavutettavissa hyvin toteutuu</p> <p>Toteutuu. Tehokkuuden mittaaminen on silti mielenkiintoinen asia, mitä on tehokkuus? Tässä sanotaan osuvasti että tuottavuutta mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä. Silti tulokinnan varainen.</p>	<p>en osaa sanoa</p>
<p>kokonaisuus hyvä, viimeinen lause jättää tulkinnan varaa. Tulokset asetetaan jatkuvasti keskusteluissa etusijalle ja tiimi pyrkii kohti näitä tuloksia</p> <p>Tavoitteellisuus on toki tärkeää ja yleensä linjataan jo projektin alussa. Huomioitavaa on tietty muutosvalmis eli jos ja kun toimintaympäristössä tahi projektia toteuttavassa organisaatiossa tapahtuu muutoksia, tulee olla myös kykyä asettaa tavoitteet uudelleen.</p> <p>Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.</p> <p>Tämä on projektin onnistumisen a&o eli kaikissa tilanteissa pitää toimia tavoitteellisesti</p> <p>Hyvin muotoiltu kokonaisuus ja etenkin toinen lause: "Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi."</p>	<p>Tekeminen vähemmän tärkeä kuin tulosten saavuttaminen</p> <p>Tavoiteasetanta projektin lopputuloksen (outcome) osalta tulee olla seurattavissa myös projektin elinkaaren aikana, eikä siis pelkästään sen jälkeen.</p> <p>Käytännön päätöksiä tärkeiden asioiden onnistumisen varmistamiseksi</p> <p>Erittäin hyvin</p> <p>Projekteissani tavoitteet on saavutettu, joten tältä osin johtaminen on onnistunut mallikkaasti.</p>	<p>Tavoitteellisuus ei saa ohjata osapöytämuutoksia eli tulee tiedostaa isossa kuvassa mitä tavoitellaan ja miksi.</p> <p>Tavoite pitäisi ensin määrittää ja sopia eri sidosryhmien kanssa</p> <p>Ei parannettavaa</p>
<p>Tämä on tosi tärkeä osa-alue</p>	<p>Kaikki</p> <p>Jo tarjousvaiheessa pohditaan asiantuntijoiden kanssa tavoitteita, mitä tarvitaan, mitä olemme ja mitä tulee rajata. Myös riskien kautta pohdimme mitkä asiat voi hankaloittaa tai sujuvoittaa ja miten niitä hallitsemme</p>	<p>Ei kommentoittavaa, määrittely on hyvä.</p> <p>Tuottavuus ei ole tärkeää, vaan ehkäpä enemmän kannattavuus tuotteiden elinkaaren aikana ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisen.</p>
<p>asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi</p>	<p>Innostavien ja motivoivien tavoitteiden asettamisen ja viestittämisen.</p> <p>Tavoittelavien tulosten mielessä pitäminen kaikessa tekemisessä ja erityisesti kokouksissa, joissa on mahdollista polttaa runsaasti työaikaa ilman varsinaisia lopputuloksia.</p> <p>Harvoin on kokousta, jonka tarkoitus olisi epäselvä.</p>	<p>Hyvä käytännön esimerkki loppuun</p> <p>Eri tasoisten tavoitteiden asettaminen yhdessä siten, että ne ovat samalla innostavia ja haastavia.</p> <p>-</p>
<p>Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin. Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.</p> <p>Tavoitteellisuuden tärkeä näkökulma on tuottavuus, jota mitataan tehokkuuden ja tuloksellisuuden yhdistelmänä.</p> <p>Tiedetään, mikä on juuri alkavassa projektissa kaikkein tärkeintä. Joskus se voi olla lopputulos, joskus aikataulu, joskus kustannukset</p> <p>Tavoitteellisuus tarkoittaa huomion ja keskittymisen kohdistamista projektin tavoitteisiin ja tuloksiin</p>	<p>Kaikkien pitää tietää yhteiset tavoitteet, jotta voidaan oikeasti mennä niitä kohti</p> <p>Kehitystöistä raportoidaan kuukausisyklinä joten tavoitteita ja tuloksia seurataan</p>	<p>"Kaikkien "projekti"osapuolten kannalta optimaalisen..."...ulkoiset sidosryhmät huomioiden."</p> <p>Tavoitteellisuuteen liittyy mielestäni myös sen selvittäminen/arviointi, onko alkuperäinen tavoite yhä relevantti.</p> <p>Yllämainitun lisäksi</p>
<p>mittarointi ja tavoitteellisuuden hoitaisuus</p> <p>Etusijalle tulee asettaa keinot ja resurssit ongelmien, haasteiden ja esteiden voittamiseksi ja kaikkien osapuolten kannalta optimaalisen lopputuloksen saavuttamiseksi.</p> <p>Vision, mission ja strategian veminen projektitavoitteiksi</p>	<p>Sen kyllä huomaa kun palaverin tavoiteasetanta ei ole selvä</p> <p>Suurimpaan esteeseen on tartuttava ensiksi.</p> <p>Yhtiön str. tavoitteet käydään läpi joka kokouksessa</p> <p>Joskus projektitiimin eksyy henkilöitä, joiden henkilökohtaiset tavoitteet eivät kohtaa projektin tavoitteita. Tämän ymmärtäminen auttaa, kun etsitään keinoja haasteiden voittamiseksi.</p>	<p>Ei parantamishetdoksia.</p>
<p>Huomion ja keskittymisen kohdistaminen projektin tavoitteisiin ja tuloksiin.</p>	<p>Tavoitteiden priorisointi on myös tärkeä osa johtamistyötä-</p>	<p>Ei parantamishetdoksia.</p>

