

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi YAMK, Taide- ja kulttuurialan johtaminen

2024

Tiina Hero

**Ihmislähtöisen projektijohtamisen  
ammattilaiseksi voittoa  
tavoittelemattomilla aloilla –  
projektiosaamisen kehittäminen museoissa ja  
Leader-ryhmissä**



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Taide- ja kulttuurialan johtaminen

2024 | 99 sivua

Tiina Hero

## Ihmislähtöisen projektijohtamisen ammattilaiseksi voittoa tavoittelemattomilla aloilla

- projektiosaamisen kehittäminen museoissa ja Leader-ryhmissä

Opinnäytetyössä tutkittiin voittoa tavoittelemattomien alojen projektien erityispiirteitä, projektijohtamisen osaamista, oppimistoiveita sekä koottiin projektipäällikön käsikirja avuksi havaittuun osaamiskuiluun. Lisäksi kerättiin vinkkejä organisaatioiden johdolle projektiosaamisen kehittämiseen. Case-aloina toimivat museot ja maaseudun kehittämissyhdystykset Leader-ryhmät. Projektityö on lisääntyvä kehittämisen muoto monilla asiantuntija-aloilla, mutta erityisesti ihmisläheisillä aloilla siihen ei ole saatu riittävästi koulutusta.

Teoreettinen viitekehys keskittyi projektijohtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä ihmislähtöiseen johtamiseen. Monimenetelmäinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jota syvennettiin teemahaastatteluilla. Projektipäällikön käsikirja muotoiltiin palvelumuotoilun menetelmin. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että museoissa ja Leader-ryhmissä projektijohtamisen vahvuuksia ovat järjestelmällisyys sekä vuorovaikutuksen, viestinnän ja osallistamisen taidot. Lisää osaamista kaivataan kokonaisvaltaisessa projektinhallinnassa, vaikutusten arvioinnissa, tiimin johtamisessa sekä menetelmien ja työkalujen hyödyntämisessä.

Asiasanat:

museot, Leader, projektinhallinta, projektijohtaminen, osaamisen kehittäminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Arts and culture management

2024 | 99 pages

Tiina Hero

## Becoming a People-centered Project Manager in Non-profit Organizations

- Project Skill Management in Museums and Local Action Groups

This Master's thesis focuses on the special features of projects, project management skills and learning aspirations in non-profit sectors. A project manager's handbook was designed for the observed skills gap. In addition, tips were sought for the leaders of organizations on how to develop project expertise. Museums and Local Action Groups (Leader groups) serve as case sectors. Project work is an increasing form of development in many expert fields, but there is not enough training for it in human-centered fields.

The theoretical framework focused on project management, skill management and people-centered leadership. The multi-method research was carried out as a survey, which was deepened with thematic interviews. The project manager's handbook was designed as a service design process. This, Master's thesis shows that the strengths of project management in museums and Leader groups are organizational, communication and engagement skills. More skills are needed in comprehensive project management, impact assessment, team leadership and the use of methods and tools.

Keywords:

museum, Local Action Group, LAG, project management, leadership, skill management

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve	8
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Tutkimusmenetelmät	10
<b>2 Projektijohtaminen ja osaamisen kehittäminen</b>	<b>11</b>
2.1 Projektijohtaminen	11
2.2 Ihmislähtöinen johtaminen	11
2.3 Projektijohtamisen osaaminen	13
2.4 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	16
2.5 Aiempi tutkimus ja tuore projektikirjallisuus	17
<b>3 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>21</b>
3.1 Kysely	21
3.2 Teemahaastattelut	25
3.3 Projektipäällikön käsikirja palvelumuotoiluprosjektina	27
3.4 Tutkimuksen luotettavuus	29
3.4.1 Määrällinen tutkimus	29
3.4.2 Laadullinen tutkimus	31
<b>4 Projektien nykytila museoissa ja Leader-ryhmissä</b>	<b>32</b>
4.1 Projektien erityispiirteet	32
4.2 Epävirallisen projektipäällikyyden ja organisaatorakenteiden haasteet	36
4.3 Koulutustausta, täydennyskoulutus ja työssäoppiminen	38
4.4 Osaamisen nykytila ja osaamiskuilu	39
4.5 Projektipäälliköiden tärkeät ominaisuudet ja taidot	41
4.6 Toiveet osaamisen kehittämiselle	46
4.7 Yleisesti käytössä olevat projektijohtamisen työkalut	48
<b>5 Projektiosaamisen kehittäminen johdon näkökulmasta</b>	<b>50</b>
5.1 Projektiosaamisen johtamisen hyödyt	50
5.2 Projektiorganisaation roolit	52

5.3 Vinkkejä johtajille projektiosaamisen kehittämiseen	53
<b>6 Projektipäällikön käsikirja</b>	<b>56</b>
6.1 Projektin vaiheet	56
6.1.1 Aloitus	57
6.1.2 Suunnittelu	58
6.1.3 Toteutus	60
6.1.4 Tarkkailu ja hallinta	61
6.1.5 Lopetus	61
6.2 Projektinhallinnan menetelmät	62
6.2.1 Vesiputousmalli	62
6.2.2 Agile eli ketterät menetelmät	63
6.2.3 PRINCE 2	65
6.2.4 Kriittisen polun menetelmä	66
6.3 Kansainväliset projektijohtamisen periaatteet eli PMBOK Guide	67
6.4 Ihmistaidot projektijohtamisessa	68
6.4.1 Psykologisen turvallisuuden merkitys projektin onnistumiselle	70
6.4.2 Epävirallisen projektipäällikön vaikutusvalta	72
6.4.3 Ihmisläheinen tiimin johtaminen	74
6.4.4 Tehokkaan tiimin muodostaminen	77
6.5 Menetelmätaidot projektijohtamisessa	78
6.5.1 Talouden hallinta	79
6.5.2 Riskien ja muutosten hallinta	80
6.5.3 Vaikutusten mittaaminen ja arviointi	82
6.6 Luova ongelmanratkaisu projektin määrittelyn apuna	90
6.7 Palvelumuotoilun menetelmät projektityöskentelyssä	92
6.8 Neuvoja aloittelevalle projektipäällikölle alan ammattilaisilta	95
<b>7 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen</b>	<b>98</b>
<b>Lähteet</b>	<b>100</b>

## Liitteet

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Tiedote tutkimuksesta
- Liite 3. Haastateltavat
- Liite 4. Haastattelukysymykset
- Liite 5. Sidosryhmähaastattelu ja tarkentuvat kysymykset eli kysymyssuppilo
- Liite 6. Projektin laajuuden määrittely, "scope statement"
- Liite 7. Matka juurille Vakka-Suomi -hankkeen ositus
- Liite 8. Projektiaikataulu Gantt-kaaviossa
- Liite 9. Viestintäsuunnitelma
- Liite 10. Muutospyyntö
- Liite 11. Muutosluettelo
- Liite 12. Seroi+ -menetelmä, sidosryhmätyöskentely vaihe 1
- Liite 13. Seroi+ -menetelmä, sidosryhmätyöskentely vaihe 2
- Liite 14. Projektin loppuraportti

## Kuviot

- Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden työuran pituus. N = 77. 22
- Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikä. N = 74. 22
- Kuvio 3. Palvelumuotoilun tuplatimantti. (Palvelumuotoilemassa 2019) 28
- Kuvio 4. Osaamisen kasvattamisen toiveet projektin vaiheittain. N = 66. 39
- Kuvio 5. Projekteissa hyödyllisiä taitoja, joita alalla uskotaan olevan. N = 78 (496 valintaa). 42
- Kuvio 6. Tärkeimpänä pidetyt projektitaidot. Taito työskennellä vapaaehtoisten kanssa 6%, empatiakyky 4%. N = 77 (227 valintaa). 44
- Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen toiveet. N = 73 (193 valintaa). 47
- Kuvio 8. Vastaajat ovat käyttäneet työkaluja projektin vaiheissa. N = 23. 48
- Kuvio 9. Projektin viisi vaihetta. (Mukailtu Kogon ym. 2015, 31) 56
- Kuvio 10. Riskimatriisi. (Mukailtu Kogon ym. 205, 83) 58

Kuvio 11. Työn ositusmalli. (Renvall 2024)	59
Kuvio 12. Scrum-projekti. (Renvall 2024)	64
Kuvio 13. PRINCE2 -menetelmän projektiorganisaation tasot ja muutosten hallinta tasoittain. (Renvall 2024)	66
Kuvio 14. MVA:n prosessi. (Maaseutupolitiikka 2024)	88
Kuvio 15. Pedaalin blogikonseptin sidosryhmäkartta. (Pedaali 2023, pohja Passi&Ripatti 2024)	94
Kuvio 16. Pedaalin blogikonseptin asiakasprofiili. (Pedaali 2023, pohja Passi&Ripatti 2024)	95

## **Taulukot**

Taulukko 1. Riskimatriisi. (Mukailtu Kogon ym. 2015, 82)	58
--	----

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Projektityöskentely on arkipäivää 2000-luvun tietotyössä alasta riippumatta ja projektiosaamisesta kirjoitetaan ja keskustellaan monilla aloilla (mm. Kogon ym. 2015, 1-2; Mäntyneva 2016, 9; Schoper ym. 2018; Medina ja Medina 2014; PriceWaterHouseCoopers 2004, 4). Projektiammatillaiset ovat järjestäytyneet maailmanlaajuisesti Project Management Instituten (700 000 jäsentä) ja International Project Management Associationin (70 jäsenyhdistystä) avulla (PMI 2024; IPMA 2024). Aktiivisia projektijohtamisen blogeja ja podcasteja löytyy kymmeniä (Project management 2024; Google podcasts 2024). Projektijohtamisen taidoille on tarvetta lähes kaikilla asiantuntijoilla, muillakin kuin varsinaisilla projektiammatillisilla (Wrike 2015, 3).

Monien organisaatioiden matriisi- tai projektiorganisaatorakenne tukee projekteina toteutettavaa työtä ja projektijohtaminen tunnustetaan tärkeänä osaamisalueena. Useissa organisaatioissa projekteja tehdään kuitenkin prosessityön ohella linja- tai toimintokohtaisissa organisaatorakenteissa. (Viitala ja Jylhä 2019.) Projektityöntekijät valitaan sisältöasiantuntemuksensa perusteella eikä heillä, tai johdolla, tarvitse olla projektijohtamisen osaamista. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, esimerkiksi museot, yhdistykset, järjestöt ja esittävän taiteen laitokset ovat tyypillisesti tällaisia organisaatioita, joiden projekteissa työskentelee joko organisaation omia tai erillisrahoituksella palkattuja sisältöasiantuntijoita, ei projektijohtamisen ammattilaisia.

Eri aloilla on erilaisia projektien erityispiirteitä. Esimerkiksi ohjelmistokehittämisessä käytetään projektinhallinnassa paljon ketteriä Agile-menetelmiä ja sosiaali- ja terveysalan konsultoinnissa taas konsultit tekevät yhtä aikaa useita projekteja, mikä tuottaa haasteita organisaatiolle ja työn johtamiselle (Renvall 2024; Leskelä 2024). Työkokemuksen perusteella voidaan havaita, että voittoa tavoittelemattomilla aloilla projektien ominaispiirteitä ovat mm. vapaaehtoisten innostaminen projektiin, projektipäällikön epävirallinen tai



epäselvä asema, projektikoulutuksen puute sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaikeasti mitattavat tavoitteet. Näiden alojen asiantuntijoilla on harvoin projektikoulutusta, vaan heillä on ihmisläheinen koulutus, kuten humanistinen, taiteellinen, pedagoginen, yhteisömanagerin tai kulttuurituottajan tutkinto (studentum.fi 2024, HUMAK 2024 a).

Voittoa tavoittelemattomien alojen projektijohtamisen osaamista ei ole tutkittu Suomessa. Projektiosaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi on tärkeää tuntee nykyinen osaamisen taso ja alan työntekijöiden toiveet osaamisensa kehittämiseksi. Projektin vetäjänä aloittavalle ihmisläheisen tai taiteellisen koulutuksen saaneelle asiantuntijalle ei ole kirjoitettu sopivaa kirjallisuutta, vaan projektinhallinnan tietokirjallisuus on hyvin laajaa ja yleisiin tarpeisiin suunnattua. Sitä ei voi helposti pureksia omaksi työkalukseen aloittaessaan projektia, jos koko projektikenttä on vieras. Siksi on tärkeää sekä tutkia projektien nykytilaa, että tarjota osaamisen kehittämisen työkaluja voittoa tavoittelemattomille aloille.

Opinnäytetyössä on valittu kaksi toimialaa, joiden kautta projektiosaamista tutkitaan: museot ja maaseudun kehittämissyhdystykset eli Leader-ryhmät.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on museoiden ja Leader-ryhmien projektitoiminnan nykytila, millaista osaamista työntekijöillä on ja miten projektijohtamisen osaamista haluttaisiin kehittää. Erityisesti kiinnostaa se, millaisena ihmistaitojen merkitys nähdään projektityössä ja miten oppimistoiveet jakautuvat ihmistaitojen ja menetelmätaitojen välillä. Osaamiskartoituksen ja toiveiden perusteella tavoitteena on koota käytännönläheinen apuväline voittoa tavoittelemattomien alojen projektipäälliköille sekä vinkkejä osaamisen kehittämiseen organisaatioioiden johdolle.

Teoreettinen viitekehys on rakennettu projektijohtamisen ja sen osaamisen, ihmislähtöisen johtamisen sekä osaamisen kehittämisen pohjalle. Lisäksi teoriapohjassa kartoitetaan millaista yleistajuista tuoretta kirjallisuutta

projektijohtamisesta on saatavilla ja miten ihmisläheisten alojen projektijohtamista ja -osaamista on tutkittu.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin: Mitkä ovat museoiden ja Leader-ryhmien projektien erityispiirteet? Millaista projektijohtamisen osaaminen näillä aloilla on? Vastaako koulutus osaamistarpeisiin? Mitkä ovat osaamisen kehittämisen tarpeet ja toiveet ja millä tavoin osaamista haluttaisiin kehittää? Millaisia taitoja ja ominaisuuksia työntekijöillä jo on projektijohtamisen näkökulmasta? Mitä taitoja pidetään tärkeimpinä? Millaisia projektijohtamisen työkaluja alalla on yleisesti käytössä? Millaista tietoa voidaan aloitteleville projektipäälliköille tarjota ja millaiset työkalut sopivat museoiden ja Leader-ryhmien projektijohtamiseen?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan monimenetelmäisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisena aineistonkeruuna tehdään verkkokysely museoissa ja Leader-ryhmissä työskentelevien projektinhallinnan osaamisesta ja osaamisen kehittämisen tarpeista sekä käsityksestä alan projektien ominaispiirteistä. Kyselyllä pyritään kattavaan ja laajaan käsitykseen nykytilanteesta. Ymmärrystä syvennetään kvalitatiivisella aineistonkeruulla 11:n puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Tutkimuksessa esiin nousseisiin osaamisen kehittämisen tarpeisiin muotoillaan palvelumuotoilun keinoin käsikirja projektipäälliköille ja vinkkejä organisaatioiden johdolle. Kyselyn ja haastattelujen avulla määritellään kohderyhmien tarpeet. Kirjallisuudesta etsitään tarvittavaa tietoa sekä sopivia menetelmiä ja työkaluja ja niiden toimivuutta testataan käytännön projektityössä. Projektien case-organisaatioina toimivat opinnäytetyön toimeksiantaja Leader-ryhmä Maaseudun kehittämissyhdystys Ravakka ja Espoon kaupunginmuseo. Opinnäytetyöntekijän käytännön projektityökokemusta näissä organisaatioissa hyödynnetään käsikirjassa hyvien käytänteiden muodossa.

## 2 Projektijohtaminen ja osaamisen kehittäminen

### 2.1 Projektijohtaminen

Projektille tyypillistä on se, että se on ainutkertainen kokonaisuus, joka ei sellaisenaan enää toistu. Projekti on ajallisesti, kustannuksiltaan, resursseiltaan ja laajuudeltaan rajattu. Projektit ja prosessit menevät usein arkipuheessa sekaisin, mutta projektit päättyvät ja ovat ainutkertaisia, prosessi taas jatkuu samanlaisena. Projekteista ja hankkeista puhutaan myös usein synonyymeina, ja sitä ne yleensä ovatkin. (Renvall 2024.) Voittoa tavoittelemattomilla aloilla hanke on tyypillinen termi, sillä ulkopuolista rahoitusta tarjoavat tahot rahoittavat usein nimenomaan hankkeita.

Projektia johtaa yleensä projektipäällikkö, joka ei ole projektiryhmän työntekijöiden esihenkilö. Projekteissa tehdään sellaisia tehtäviä, joita ei organisaation arjessa tehdä tai joihin tarvitaan uudenlaista yhteistyötä esimerkiksi osastojen yli. Projektit ulottuvat usein myös organisaation ulkopuolelle. Projektoimalla tällaisia kokonaisuuksia saadaan tekemiseen parempaa ohjausta ja mitattavuutta, sekä saadaan määriteltyä toivottuja tuloksia, jolloin on helpompaa priorisoida tekemistä. Projekteja voidaan hyvin hyödyntää strategiseen tavoitetilaan pääsemiseen. (Mäntyneva 2016, 9-11.) Projektijohtaminen on tapa johtaa asioita ja tapa määritellä miten saadaan organisaatiossa valittu tärkeä asia aikaan – miten sen ympärille organisoidutaan, miten jaetaan työt ja mitä ruvetaan tekemään (Lehtiniemi 2023).

### 2.2 Ihmislähtöinen johtaminen

Ihmislähtöisestä johtamisesta käytetään monia termejä – inhimillinen, kuten Kilpisen (2022) kirjassa Inhimillinen strategia ja ihmiskeskeinen, kuten Viitalan ja Jylhän (2019) kirjassa Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Tässä opinnäytetyössä on valittu termi ihmislähtöinen johtaminen, jota käyttävät

mm. museomaailmasta johtajien mentoriksi siirtynyt Kati Huovinmaa (2023) ja johtajuusparadigman muutoksesta kirjoittava johdon neuvonantaja Riikka Tanner (2022). Ihmislähtöinen johtaminen terminä erottaa nykyisen merkityksellisyyteen ja hyvinvointiin keskittyvän, syntymässä olevan johtamisen paradigman (eli joukon perusoletuksia) perinteisistä ihmiskeskeisistä johtamisteorioista, kuten ihmissuhde- ja kulttuurikoulukunnista (Tanner 2022).

Ihmislähtöisessä johtamisessa johtajien ihmistaidot ovat keskeisessä roolissa. Huovinmaan (2023) sanoin: ”Taitava ihmislähtöinen johtajuus tuottaa tulosta ilman, että ihmisten hyvinvoinnista tingitään. Onnistuessaan se luo turvallisen ilmapiirin ja motivoi työntekijät innovoimaan ja heittäytymään mukaan radikaaleihinkin visioihin.” Ihmislähtöisen johtamisen ytimessä eivät ole esimerkiksi empatia ja kuunteleminen, vaikka nekin ovat tärkeitä, vaan ymmärrys siitä, että motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät saavat organisaation menestymään paremmin, kuin ne työntekijät, joita johdetaan tehokkuus edellä. Sinekin (2014) kirjassa on useita käytännön esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat panostaneet vuosikymmeniä työntekijöidensä hyvinvointiin ja oloihin ja ovat menestyneet pitkällä tähtäimellä, sekä esimerkkejä yrityksistä, joissa on tavoiteltu lyhyen tähtäimen voittoja. Nämä yritykset eivät ole sitouttaneet työntekijöitään, eivätkä ole selvinneet kriiseistä.

Yksi Sinekin esimerkeistä on teollisuusyrityksistä koostuva BarryWehmler. Toimitusjohtaja Ben Chapman päätti 1990-luvun lopulla luoda yrityksen tehtaista työpaikkoja, joissa työntekijät viihtyvät samoin kuin viihtyvät vapaa-ajallaan. Hän kuvailee aidosti inhimillisen johtajuuden kulmakiveksi sellaisen työympäristön luomista, jossa ihmisistä tuntuu, että he voivat ilmaista itseään vapaasti ja jossa heidän kehittymisensä tunnustetaan ja sitä juhliitaan. Inhimillinen johtajuus suojelee organisaatiota sisäiseltä kilpailulta ja vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä. Sinekin näkemys on, että menestyneet organisaatiot, joihin tuntuu turvalliselta tulla töihin, ovat onnistuneet luomaan työntekijöille sellaiset olot, joissa ihmislaji on kehittynyt toimimaan yhteistyössä. (Sinek 2014, 16-17.)

Kilpinen (2022, 98) tiivistää inhimillisen strategiajohtamisen neljän peruselementin varaan: työntekijät tarvitsevat tahtoa, kykyä sekä osallisuuden ja toimijuuden kokemuksen. Tahto vastaa kysymykseen Miksi?. Se syntyy yrityksen tavoitteleman tarkoituksen ja henkilökohtaisten motiivien luoman tunteen, merkityksen kohdatessa. Kyky vastaa kysymykseen Miten?. Se syntyy organisaation kyvykkyyksistä ja ihmisten osaamisesta ja oppimisesta. Osallisuuden tunne seuraa arvoista, käyttäytymisestä ja asenteista sekä kulttuurista ja tavasta toimia, jotka vastaavat myös kysymykseen Miten?. Toimijuus vastaa kysymykseen Mitä? ja se syntyy organisaation tavoitteista ja yksilön teoista.

Ihmislähtöisessä projektijohtamisessa on siis pyrittävä selkästi viestimään projektin tarkoitus ja tiimin jäsenten merkitys sen saavuttamisessa sekä huolehdittava organisaation projektikyvykkyydestä, yksilöiden osaamisen kehittämisestä ja oppimisen mahdollistamisesta. Organisaation ja projektin työkuultuuri, yhdessä sovitut tavat toimia ja ihmistaitojen kehittäminen johtavat osallisuuden tunteeseen. Projektissa työskennellään strategian ja projektisuunnitelman mukaisesti, kun jokainen tiimin jäsen tunnistaa omat tavoitteensa ja miten ne sopivat yhteen projektin ja organisaation tavoitteiden kanssa, sekä osaa muuttaa nämä teoiksi. Käsikirjassa luvussa 6.4 käsitellään lisää ihmistaitoja projektijohtamisessa.

### 2.3 Projektijohtamisen osaaminen

Projektijohtamisen osaamista voi määritellä eri näkökulmista. Osaaminen voi olla organisatorista, jolloin koko organisaation osaaminen on suurempaa kuin yksittäisten osaajien summa eli kun eri osa-alueiden osaaminen luo synergiaa. Yhteiset toimintatavat ja -mallit kasvattavat koko organisaation osaamista. Yksilöllinen osaaminen taas on jokaisen työntekijän omaa osaamista, jota jokaisen tulisi kasvattaa myös omatoimisesti. Näkyvää osaamista voi jakaa muille kirjaamalla sitä eri muodoissa näkyviin, hiljainen tieto taas on vaikeaa jakaa ja määritellä; se kasvaa tekemisen myötä. Oppimista tapahtuu muodollisissa koulutustilaisuuksissa, mutta suuremmissa määrin työtä

tekemällä. Siksi on tärkeää mahdollistaa työntekijöille rooleja, joissa he voivat oppia itse tärkeäksi katsomiaan, mutta myös organisaatiolle tärkeitä taitoja. (Mäntyneva 2016, 151-152.)

Projekteihin liittyvissä rooleissa tarvitaan erilaisia taitoja; sama henkilö voi olla toisen projektin vetäjä ja toisen ryhmän asiantuntijajäsen. Projektipäälliköllä taas on useita rooleja – ryhmän vetäjä, asiantuntija, asiakasyhteyshenkilö, neuvottelija, tilaaja ja tiedottaja – joissa tarvitaan monipuolista osaamista. (Mäntyneva 2016, 31.)

Kansainväliset projektijohtamisen verkostot International Project Management Association (IPMA, Suomessa Projektiammatillaiset ry PRY) ja Project Management Institute (PMI) määrittelevät projektijohtamisessa tarvittavaa osaamista. IPMA:n yksilön pätevyudet käsittävät 29 pätevyyttä lajiteltuina käytäntö-, ihmis- ja näkökulmapätevyyksiin. Käytäntöpätevyyksiä ovat mm. laajuuteen, aikaan, laatuun, talouteen, suunnitteluun ja hankintaan liittyvät taidot. Ihmispätevyyksiin sisältyy 10 taitoa, kuten itsensä johtamisen, ryhmätyön, viestinnän ja neuvottelun osaaminen. Näkökulmapätevyyksiä ovat strategiaan, hallintoon, kulttuuriin ja arvoihin liittyvät taidot. (PRY 2024.)

PMI määrittelee projektijohtamisessa tarvittavat tiedot ja taidot Project Management Body of Knowledge -julkaisussaan. Uusin seitsemäs laitos jakaa projektijohtamisen 12 periaatteeseen, jotka pätevät kaikenlaisiin projekteihin. Jokaisessa niistä tarvitaan erilaista osaamista. (PMI 2021.) PMI:n määrittelemiä taitoja esitellään tarkemmin luvussa 6.3.

Projektijohtamisen osaaminen jaetaan perinteisesti projektimenetelmien ja -prosessien (management) sekä ihmisten johtamisen (leadership) alle. Kaupallisilla ja teknisillä aloilla, joilla on ollut osaamista projektien menetelmissä, on alettu yhä enemmän korostaa ihmisiin liittyvien taitojen merkitystä. Alalla puhutaan myös yhä enemmän psykologisen turvallisuuden ja tunneällyn tärkeydestä, kuten esimerkiksi Talouselämän artikkelissa "Tunnetaidot eivät ole hepreaa": "Tunnetaitojen esille tuominen ei ole välttämättä yksinkertainen asia tieteeseen ja faktaan perustuvassa

organisaatiossa ... Tunneälyä pidetään usein pehmeänä taitona, jolla ei ole suoraa yhteyttä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen” (Toivio 2022). Tunnetaitojen valmennus tuotti VTT:llä sairaspöissaolujen vähenemistä ja lisäksi parempaa suoriutumista ja sitoutumista, jotka ovat kaikki liiketoiminnalle arvokkaita asioita (Toivio 2022).

Pehmeiden taitojen tärkeyttä projektien ja tiimien johtamisessa korostavat monet kokeneet projektijohtajat ja -kouluttajat. Pham (2022) käsittelee ihmisten johtamista niin, että ihminen on sekä tuottava että onnellinen ja Sinek (2014) kirjoittaa luottamuksen ansaitsemisen, empatian ja arvostuksen merkityksestä tiimin johtamisessa. Yadavalli (2022) korostaa empatian ja avoimen viestinnän merkitystä siinä, että projektipäällikkö saa tiimin työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Whittenin (2023) mukaan pehmeiden taitojen avulla jokainen voi päästä yksilönä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, mutta myös tiimit toimivat paremmin ja projektipäällikön suhde johtoon on hedelmällisempi. Wiefeling (2022) korostaa leikkisyyden ja maalaisjärjen käyttöä, jotta tiimit pääsisivät yhdessä tavoitteisiin, joihin ei yksin voi päästä. Project Management Instituten vuosikatsaus 2022 keskittyi pelkästään pehmeiden taitojen merkitykseen projektijohtamisessa (PMI 2022).

Projektiammattilaiset nostavat esiin tärkeimpänä osaamisena myös esimerkiksi viestinnän, innokkuuden, sopeutumisen, uteliaisuuden, empatian ja analyyttiset taidot (Kolarski-Bezerra ja Vovk 2023) tai vaikuttamis- ja vakuuttamistaidot (Wagner 2021). Mäntyneva (2016, 40) mainitsee projektijohtamisen korostuviksi osaamisiksi luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen, motivoinnin, palautteenannon ja kannustamisen, muutoksenhallinnan, viestinnän, ongelmanratkaisutaidon ja ristiriitatilanteiden ratkaisutaidon. Kaikissa näissä korostuvat ihmisten johtamisen (leadership) tai IPMA:n ihmispätevyyksiin liittyvät taidot.

Projektijohtamisen osaamisen voi jaotella myös projektiosaamisen ja sisältöosaamisen mukaan. Monissa organisaatioissa annetaan projektivastuu henkilölle, joka tuntee projektin asiasisällön erinomaisesti. Projektijohtamisesta ei henkilöllä välttämättä ole kokemusta, eivätkä organisaation rakenne,

prosessit ja työskentelymallit tue projektimaista työtä. Organisaatioissa ei aina tunnisteta tarvetta lisätä projektinhallinnan osaamista tai ihmisten johtamisen ja motivoinnin taitoja. Morris (2017, 65) kuvaa hyvin museokentällä vallitsevaa todellisuutta: projektipäälliköksi siirretään usein asiantuntija, jonka pitäisi siirtyä erityisosaajasta yleisosaajaksi, jolla on diplomatian ja ongelmanratkaisun taitoja.

## 2.4 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Osaamisen johtaminen on elintärkeää kaikissa organisaatioissa.

Johtamisvalmentaja ja tutkija Karoliina Jarenkon sanoin ”oppimisen johtamisella tavoitellaan sitä, että se firma on olemassa vielä tulevaisuudessakin” (Jarenko 2023). Organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaan mukaan taas ”jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat yksiselitteisesti eilinehto organisaation tulevaisuuden kannalta” (Sahimaa 2023).

Jarenko (2023) sanoittaa nykyajan murrosta osaamisen johtamisessa niin, että ollaan siirtymässä oppimisen johtamiseen. Perinteisesti osaamisen johtaminen on lähtenyt strategian tarkastelusta, minkä seurauksena on päätelty mitä osaamista tullaan tarvitsemaan. Nykytilan kartoituksella on saatu selville mikä on osaamiskuilu, eli mitä osaamista puuttuu ja sen jälkeen on lähdetty koulutuksilla ja uusilla rekrytoinneilla täyttämään vajetta. Nykyään maailman nopea muutostahti ei salli hidasta ja johtoryhmän muutaman vuoden välein tekemää tarkastelua, vaan jokaisen työntekijän pitää itse huomata mitä osaamista tarvitsee ja tulee tarvitsemaan työssään. Asiantuntijatyö taas tarkoittaa sitä, että asiantuntija itse tunnistaa mitä pitää oppia seuraavaksi. Johto ei voi olla asiantuntijan työn suurempi asiantuntija.

Organisaatiossa pitäisi olla rakenteita ja resursseja, jotka mahdollistavat itsenäisen oppimisen. Työntekijöiltä vaaditaan myös osaamisen soveltamista omaan työhönsä. Osaamisen johtamisessa olisi yhdistettävä työntekijöiden oma motivaatio ja tarve, muuttuvan maailman luomat tarpeet sekä organisaation strategian määrittelemät tarpeet oppimiselle. Organisaation oppimisen



rakenteet – koulutusbudjetit, oppimisalustat, vertaisoppiminen ym. – mahdollistavat ja ohjaavat hyödylliseen oppimiseen. (Jarenko 2023.)

## 2.5 Aiempi tutkimus ja tuore projektikirjallisuus

Voittoa tavoittelemattomien alojen projektihallinnan osaamista ja tarpeita osaamisen kehittämiseen ei juuri ole tutkittu Suomessa viime vuosikymmeninä. Kiinnostavia tutkimuksia löytyy Ukrainaista ja Yhdysvalloista. Tadlian (2020) artikkeli keskittyy innovatiivisen lähestymistavan hyödyntämiseen, systeemiajatteluun ja projektipäällikön kompetensseihin taideprojekteissa. Tadhia ei ole tutkinut taideprojektien päälliköiden osaamista tai oppimistarpeita, eikä ihmislähtöisen osaamisen hyödyntämistä projektijohtamisessa. Tutkimus nojaa aiempaan tutkimukseen Ukrainasta.

Townleyn ym. (2009) tutkimus luo luovien alojen johtamisen viitekehyksen yhdistämällä älyllistä, sosiaalista sekä kulttuurista ja symbolista pääomaa. Tutkimus keskittyy luoviin aloihin, joilla on omat ominaispiirteensä, jotka ovat osin erilaisia esimerkiksi museoihin ja yhdistyksiin verrattuna. Townleyn tutkimat luovat alat ovat täysin projektipohjaisia, kun tämän opinnäytetyön keskiössä ovat vakiintuneet organisaatiot, joissa on prosessityön ohessa projekteja.

Suomesta löytyy enemmän järjestöissä ja EU-rahoitteisissa hankkeissa tehtävän projektityön, kuin museoiden tai ihmisläheisten yhdistysten projektiosaamisen tutkimusta. Renforsin (2022) artikkelissa on tutkittu millaisia taitoja EU-rahoitteista projektia johtavalla päälliköllä pitää olla. Tutkimus käsittelee lyhyesti epävirallisen projektijohtamisen haasteita ja korostaa vuorovaikutuksen merkitystä. Artikkelissa ei käsitellä esimerkiksi projekteissa mukana olevien vapaaehtoisten motivointia, mutta mainitaan sidosryhmät, joille projektia tehdään. Ristolaisen ja Fieldsin (2017) artikkeli mainitsee, että järjestötyöntekijällä on oltava projektinhallinnan taitoja, mutta usein vaaditaan hyvin laajaa osaamista. Järjestökentästä tutkijat toteavat, että poikkeuksena muihin työympäristöihin niissä työskennellään yhdessä vapaaehtoisten kanssa. Tutkimus käsittelee osaamisen kehittämistä ja sen esteitä yleisesti, mutta

artikkelissa ei keskitytä juuri projektinhallinnan osaamisen kehittämiseen. Lahtisen (2013) artikkeli käsittelee kiinnostavasti hankkeissa työskentelevien projektityöntekijöiden tarvitsemia taitoja, joista projektinhallinnan taidot ovat artikkelissa pienessä osassa. Tutkimus koskee kuitenkin ainoastaan päätoimisia, eri organisaatioissa keikkailevia projektityöntekijöitä, eikä huomioi sisältöasiantuntijasta projektipäälliköksi siirtyviä ammattilaisia.

Tunneällyn merkitystä projektien ja projektijohdon menestykselle on tutkittu paljon. Druskatilla on useita aihetta käytännön työssä tutkivia artikkeleita, mm. tunneällyn käytöstä projektijohtamisessa (Druskat ja Druskat 2006) sekä tunneällyn ja työssäsuoriutumisen suhteesta (Druskat ym. 2006). Zhang ym. (2002) ovat tutkineet artikkelissaan tuhansia tapauksia tunneällyn vaikutuksesta projektien menestykseen ja suosittelvat tunneällyn painottamista projektipäälliköiden osaamisen kehittämisessä. Fareed ym. (2002) taas ovat tutkineet julkisen sektorin projekteja ja ihmissuhteisiin liittyvien taitojen merkitystä projektien menestymiselle. Suomessa aihetta ovat tutkineet mm. Suhonen ja Paasivaara (2010) kirjallisuudesta tehtynä sisällönanalyysinä.

Paasivaaran ym. (2011) Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa keskittyy samankaltaisiin projektipäälliköihin, mitä kulttuurialalla on, mutta hyvinvointipalvelut tarkoittavat teoksessa ainoastaan sosiaali- ja terveyspalveluja. Se on projekti – vai onko? (Anttila 2001) on kulttuurialan projektikirja, jossa on tutkittu mm. projektitoiminnan edellyttämiä kykyjä ja ominaisuuksia, perehdyttämisen ja koulutuksen tarvetta, henkisen ilmapiirin luomista ja erityistapauksena tuotekehitysprojekteja. Tutkimuksessa ei ole tutkittu sitä, mikä on olennaista juuri kulttuurialan projekteille tai sitä, miten alan osaaminen hyödyttää projektipäälliköitä. Kirja on myös yli 20 vuotta vanha ja maailma on muuttunut nopeasti 2000-luvun aikana. Juurakon ym. (2012) Kulttuurista liiketoimintaa taas ei nosta projektihallintaa esiin lainkaan, vaikka käsittelee muuten kulttuurialan taloutta ja johtamista.

Suomesta ei löydy tutkimusta siitä, millaisia ominaispiirteitä liittyy voittoa tavoittelemattomien alojen projekteihin. Myöskään tutkimusta siitä, miten esimerkiksi humanistisen, yhteisöpedagogian tai kulttuuri- ja taidealan

koulutuksen saaneet voisivat hyödyntää ihmisläheisiä lähestymistapojaan, tunneälyään ja vuorovaikutusosaamistaan oman alansa projektijohtamisessa, ei ole tehty Suomessa. Kiinnostava tutkimus löytyy kuitenkin Ukrainasta. Cwikla ja Jalocha (2015) ovat tutkineet artikkelissaan sitä, mitä liiketalouden alan projektijohtaminen voisi oppia kulttuurialan projekteista. Tuloksina tutkijat esittävät, että muu projektikenttä voisi hyötyä kulttuurialan prosessiluonteisuudesta, projektitiimien motivoituvuudesta ja inklusiivisesta johtamistavasta, joka pohjautuu intohimoon alaa kohtaan. He siteeraavat Pierre Bourdieuta: kun taidekenttä, eli ”taidetta taiteen vuoksi” –tausta-ajatuksella toimiva kenttä ammatillistuu, se joutuu valitettavasti omaksumaan talouslogiikan, eikä toisin päin. Cwiklan ja Jalochan (2015) tutkimus rinnastuu tähän opinnäytetyöhön, sillä vaikka kohteet olivat teattereita, ne toimivat kuten laajempikin kulttuuriala voittoa tavoittelemattomista vaikuttimista. Tutkimuksessa kuvataan kulttuuriprojektin erityispiirteitä ja myös projektinjohtamisen vahvuuksia alalla erityisesti Ukrainassa. Sen sijaan he eivät ole tehneet laajaa tutkimusta alan päälliköiden osaamisesta tai tarpeista. (Cwikla ja Jalocha 2015.)

Projektijohdon tehtävissä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa toimiville ei ole kirjoitettu helposti omaksuttavaa tietokirjallisuutta, josta saisi nopeasti käyttöön alalle sopivia työkaluja ja tietoa. Epävirallisten projektipäälliköiden haasteita sekä hyviä työkaluja ja menetelmiä löytyy yhdysvaltalaisesta johdon konsultoinnin ja valmennuksen yrityksen FranklinCoveyn (Kogon ym. 2015) kirjasta Project Management for the Unofficial Project Manager, josta on omaksuttu tähän opinnäytetyöhön termi epävirallinen projektipäällikkö. Suomalaiset projektijohdon kirjat keskittyvät joko virallisten projektipäälliköiden työhön suurissa organisaatioissa, joissa joidenkin työtehtävä on pelkästään toimia projektipäälliköinä, tai ovat hyvin yleisiä niin, että pätevät kaikenlaisiin toimintaympäristöihin. Helposti ymmärrettäviä, mutta laajoja 2000-luvulla kirjoitettuja oppaita ovat mm. Projektityö (Virtanen 2000), Onnistunut projekti (Lööv 2002), Hallittu projekti (Mäntyneva 2006), Projektinhallinnan taito (Berkun ja Holttinen 2006), Ideasta projektiksi (Silfverberg 2007), Onnistu projektissa (Kettunen 2009), Pidä projekti hallinnassa (Ruuska 2012) sekä Projektihallinnan

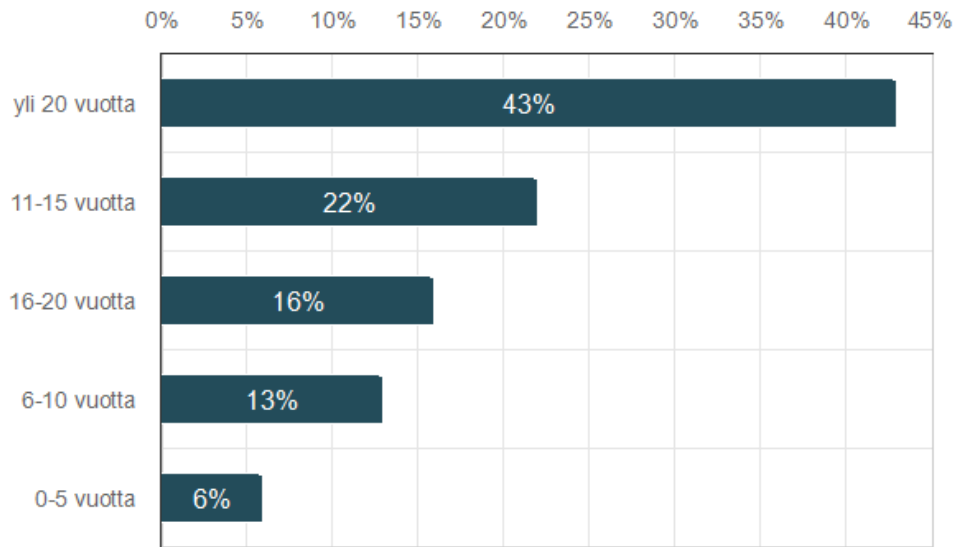
käsikirja (Pelin 2020). Näistä kaikista voi hyvin poimia työkaluja ja vinkkejä omaan projektijohtamiseensa, mutta niiden omaksuminen kokonaan on työlästä, jos tehtävä on uusi ja termit vieraita. Lisäksi alalla voidaan hyödyntää mm. palvelumuotoilun, yhteisöpedagogian ja elämymuotoilun menetelmiä ihmisläheisen projektin toteuttamiseksi, joten tutustuttavien menetelmien kirjo on hyvin laaja.

## 3 Tutkimuksen toteutus

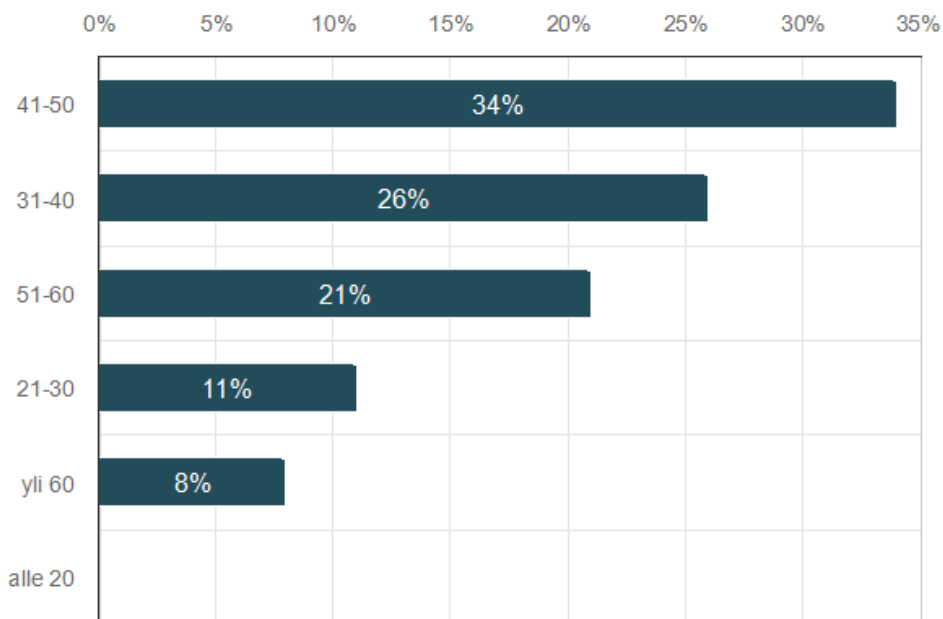
### 3.1 Kysely

Museoiden ja Leader-ryhmien työntekijöiden projektiosaamista ja osaamisen kehittämisen toiveita tutkittiin kyselytutkimuksella. Strukturoidussa Webropolilla toteutetussa verkkokyselyssä (liite 1) oli taustatietokysymysten lisäksi 22 kysymystä, joista seitsemään vastattiin avoimella vastauksella. Kysely jaettiin museoiden työntekijöille Museoposti-sähköpostilistan, Facebook-ryhmän Museoala: sisäinen keskustelu sekä suorien sähköpostikutsujen kautta. Leader-ryhmien työntekijöille kysely jaettiin Leader-ryhmien yhteisen sähköpostilistan ja suorien sähköpostikutsujen kautta. Suorilla kutsuilla lähestyttiin Espoon kaupunginmuseon, Forum Marinumin sekä Leader Ravakan työntekijöitä. Kyselykutsun yhteydessä jaettiin myös tiedote tutkimuksesta (liite 2) sekä tietosuojailmoitus. Kyselyyn saatiin 78 vastausta, joista 44 vastausta museotyöntekijöiltä, 30 Leader-ryhmien työntekijöiltä ja 3 muilta. Kyselyn lopussa kysyttiin vielä saako vastaajaa haastatella etähaastattelulla samasta aihepiiristä ja vain ”kyllä” vastanneilta pyydettiin yhteystiedot.

Taustakysymyksillä kerättiin tietoa vastaajan työpaikan lisäksi vastaajan uran pituudesta haarukalla 0-5, 6-10, 11-15, 16-20 sekä yli 20 vuotta (kuvio 1). Opinnäytetyössä esitetään kyselyn tuloksia prosenttijakaumina, joiden luomisessa on käytetty Webropolin raportointityökalua. Vastausten perusteella pyrittiin valitsemaan haastateltaviksi tuoreita työntekijöitä sekä keskipitkän ja pitkän uran tehneitä. Vasta vähän aikaa työssä olleiden vastauksista keskityttiin analysoimaan erityisesti osaamisen kehittämisen toiveita sekä taustakoulutuksen sisältämää projektikoulutusta. Pitkän uran tehneiden vastauksista kartoitettiin nykyistä osaamista, kokemuksia projektijohdosta sekä täydennyskoulutusta. Taustakysymyksenä kysyttiin myös vastaajan ikää haarukalla alle 20, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60 sekä yli 60 vuotta (kuvio 2). Vastausten perusteella valittiin haastateltaviksi eri ikäisiä vastaajia.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden työuran pituus. N = 77.



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden ikä. N = 74.

Kaikkien vastaajien vastauksista saatiin tietoa siitä, kuinka moni on toiminut projektissa vetäjänä ja kuinka moni toivoisi voivansa toimia tehtävässä tulevaisuudessa, millä nimikkeellä projektin vetäjänä on toimittu sekä onko vastaajalla ollut samaan aikaan muita projektiin liittymättömiä tehtäviä.

Koulutusta kartoitettiin kysymällä tutkintoon sisältyneistä projektinhallinnan tai johtamisen opinnoista ja pyydettiin niitä, joilla taustakoulutusta oli, kuvailemaan millaista tutkintoon sisältynyt projektikoulutus oli. Projektinhallinnan täydennyskoulutuksesta kysyttiin onko sellaista saanut, pyydettiin kuvailemaan koulutusta avoimella vastauksella sekä kysyttiin, miksi ei ole saanut täydennyskoulutusta, jos olisi halunnut. Lisäksi kysyttiin, onko vastaaja oppinut työssään hyödyllisiä projektitaitoja tai käyttänyt työkaluja sekä kokeeko vastaaja saamansa koulutuksen hyödylliseksi. Vastauksista pyrittiin analysoimaan koulutuksen ja työelämän vastaavuutta, täydennyskoulutuksen ja työssäoppimisen merkitystä osaamisen kehittämiseksi sekä museoiden ja Leader-ryhmien työntekijöiden saaman projektikoulutuksen nykytilaa.

Osaamiskartoituksen kysymyksissä selvitettiin vastaajien osaamista projektin eri vaiheissa, jotka tässä tutkimuksessa ovat: ideointi ja aloittaminen, suunnittelu, toteutus sekä seuranta. Kaikista vaiheista annettiin esimerkkejä, jotta projektityötä vähemmän tuntevat ymmärtävät mitä eri vaiheisiin sisältyy. Vastaajilta kysyttiin onko heillä osaamista projektin eri vaiheista sekä ovatko he käyttäneet työkaluja, kuten exceliä, Powerpointia, Microsoft Projectia tai käsinpiirrettyä miellekarttaa eri vaiheissa. Työkaluja pyydettiin kuvailemaan avoimella vastauksella ja kysyttiin myös, tietääkö vastaaja, että omassa organisaatiossa on käytössä työkaluja, joita ei ole itse käyttänyt.

Osaamisen kehittämiseen liittyen kysyttiin mihin projektin vaiheisiin vastaajat toivovat saavansa lisää osaamista ja työkaluja käyttöönsä. Osaamisen kehittämisen toiveita kysyttiin myös avoimella vastauksella sekä kuudella valmiilla vaihtoehdolla, kuten verkkokurssit ja käsikirja, joista sai valita niin monta kuin halusi. Lisäksi sai nimetä oman vaihtoehdonsa. Vastausten perusteella analysoitiin museoissa ja Leader-ryhmissä tällä hetkellä olevaa osaamista ja osaamisen puutteita projektin eri vaiheissa sekä organisaatioissa käytettäviä työkaluja. Osaamisen kehittämisen toiveiden avulla voidaan tehdä suosituksia täydennyskoulutuksen järjestämiseen ja niiden avulla muotoiltiin opinnäytetyön käsikirja.

Vastaajan ammattialan työntekijöiden olemassa olevia, projektinhallinnassa ja -johtamisessa hyödyllisiä taitoja kartoitettiin 12:lla valmiilla vaihtoehdolla, joista sai valita niin monta kuin halusi. Näistä vaihtoehtoista piti lisäksi valita kolme, jotka vastaaja arvioi kaikkein tärkeimmiksi taidoiksi oman alansa projektinhallinnassa. Lopuksi pyydettiin kuvailemaan avoimella vastauksella oman alansa tai organisaationsa projektityöskentelylle ominaisia asioita. Vastausten perusteella luotiin yleiskuva museoiden ja Leader-ryhmien projekteista sekä alojen työntekijöiden olemassa olevista ja tärkeinä pidetyistä projektitaidoista.

Kyselyvastausten analyysissä lajiteltiin vastaukset viiteen teemaan, joiden ymmärrystä syvennettiin teemahaastatteluilla. Kokonaisuudet olivat: projektien ominaispiirteet, projektityön tarpeellisia ominaisuuksia ja taitoja, alan osaamisvaje, käytössä olevat työkalut sekä epävirallinen päällikkyys ja muiden töiden yhdistäminen projektityöhön. Vastausten analyysissä käytettiin kuvailevaa tilastoanalyysiä, jolla pyrittiin kuvaamaan kyselyssä saatuja tuloksia, ja jakaumat esitettiin analyysissä suorina jakaumina sekä prosenttijakaumina (Tietoarkisto 2024).

Opinnäytetyökyselyn lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Museo- ja kulttuuriperintöalan ammattiliiton MAL:n, Suomen museoliiton ja Jyväskylän yliopiston Museologian oppiaineen keväällä 2024 toteuttaman museoalan osaamiskyselyn tuloksia. Kyselyssä kartoitettiin museoammattilaisten tämänhetkistä osaamista sekä selvitettiin millaista osaamista alan ammattilaiset kokevat tulevaisuudessa tarvitsevänsä. Tuloksia ei ole opinnäytetyön valmistumiseen mennessä julkaistu, mutta opinnäytetyössä pystytään hyödyntämään kyselystä vastaavan Tuulia-Tuulia Tumnavuoren 25.4.2024 antamia tietoja tuloksista. Kyselyyn vastasi 261 museoalan ammattilaista. (Tumnavuori 2024.)



### 3.2 Teemahaastattelut

Kyselyvastauksia pyrittiin syventämään ja vastauksiin etsittiin selityksiä teemahaastatteluilla. Kyselyn avoimien vastausten ja haastattelujen laadullisella tutkimuksella haluttiin tehdä uusia havaintoja ja löytää uusia merkityksiä tutkittavien alojen projektiosaamisesta. Analyysilla etsittiin sekä yleiskuvaa molemmista aloista että aineistossa toistuvia, valaisevia yksityiskohtia. (Ruusuvuori ym. 2010, 16-17.) Kokemukset osaamisesta ja toiveet oman osaamisen kehittämistä ovat laadullisen tutkimuksen tyypillistä kohdetta; merkityksiä ja ihmisten kuvauksia todellisuudestaan (Vilkka, H. 2021). Siksi tutkimusta ei haluttu tehdä ainoastaan määrällisenä, mahdollisimman kattavana kyselytutkimuksena.

Kyselyyn vastanneista, haastatteluun suostuvaisista 24 henkilöstä tehtiin excel- taulukko (tiivistetty taulukko liitteessä 3), jonka avulla nähtiin onko henkilö museossa, Leader-ryhmässä vai muualla töissä, millä paikkakunnalla hän asuu tai toimii sekä kuinka pitkä ura henkilöllä on takanaan (taulukon värikoodaus) ja mihin ikäryhmään hän kuuluu. Lisäksi taulukkoon merkittiin onko henkilö toiminut projektipääällikkönä, onko hänellä ollut muita työtehtäviä samaan aikaan sekä onko hänellä ollut projektiopintoja tutkinnossaan tai saanut niitä täydennyskoulutuksena. Taulukkoon merkittiin myös onko henkilö vastannut avoimeen kysymykseen siitä, miksi ei ole saanut täydennyskoulutusta, vaikka olisi ollut sellaisesta kiinnostunut. Kyselyyn vastanneiden mielestä projektityössä tärkeistä taidoista taulukkoon merkittiin vuorovaikutus- ja osallistamistaidot, tunneäly ja empatia, joista erityisesti haluttiin tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaisesti.

Taulukkoon merkityistä henkilöistä valittiin yhtä monta museoiden ja Leader-ryhmien työntekijää, kuusi kummastakin ryhmästä. 12 haastattelua katsottiin olevan hyvän kokoinen otos, 50% mahdollisista henkilöistä ja 15% kaikista vastaajista, mikä oli vielä tutkimusresurssien käytön kannalta perusteltu lukumäärä. Molemmista ryhmistä valittiin vähän aikaa töissä olleita sekä keskipitkän ja pitkän uran tehneitä, kaikkiin ikäryhmiin kuuluvia henkilöitä eri

puolilta Suomea. Yhtä lukuunottamatta kaikilla valituilla oli kokemusta projektipäällikön tehtävistä, mutta osa oli samaan aikaan tehnyt myös muita työtehtäviä, osa ei. Mahdolliset haastateltavat olivat lähes kaikki naisia, joten haastateltavia valittaessa ei pyritty saamaan tasaista edustusta molemmista sukupuolista.

Haastatteluun pyydyistä 12 henkilöstä 11 vastaajan kanssa saatiin sovittua ja pidettyä etähaastattelu Teamsin kautta. Haastatelluista 5 henkilöä oli Leader-ryhmässä ja 6 henkilöä museossa töissä, mikä katsottiin sopivaksi määräksi ottaen huomioon, että kaikista vastanneista 57% oli museoalalla.

Opinnäytetyössä viitataan haastateltuihin numeroilla H1, H2... ja heidän perustietonsa esitellään liitteessä 3. Haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedote tutkimuksesta (liite 2), suostumuslomake, jonka haastateltavat hyväksyivät sähköpostitse sekä tietosuojailmoitus. Haastattelut kestivät 45 minuuttia ja ne tallennettiin Officen Streamiin. Streamissa tallenteisiin luotiin automaattinen litterointi.

Haastattelut olivat aineistolähtöisiä puolistrukturoituja teemahaastatteluja (Hyvärinen 2021). Aineistona toiminut kyselytutkimus määritteli kiinnostavat teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin. Kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin samoja neljää teemaa, mutta haastateltavan puhe sai kulkea vapaasti aihepiirin sisällä (kysymykset liitteessä 4). Haastatteluissa jotkin teemat korostuivat ja toiset käsiteltiin pintapuolisesti, riippuen haastateltavan kokemuksista ja esiin nousseista asioista. Käsitellyt aihepiirit olivat osaaminen, alan projektit, työkalut ja alan työntekijöiden taidot.

Haastatteluissa painotettiin hieman eri teemoja riippuen oliko haastateltava kokenut ammattilainen vai vasta alalle tullut. Kaikkia pyydettiin alkuun kertomaan nimensä, työpaikkansa ja mitä tekevät työkseen. Haastateltava sai myös kertoa millaisia projekteja hänen työpaikallaan tehdään, onko hän toiminut projektin vetäjänä ja oliko hän projektia vetäessään virallisesti nimetty sen päälliköksi, sekä millä nimikkeellä hän toimi. Vastaaja sai myös vapaamuotoisesti kertoa mitä virallinen tai epävirallinen asema tarkoitti työyhteisössä.

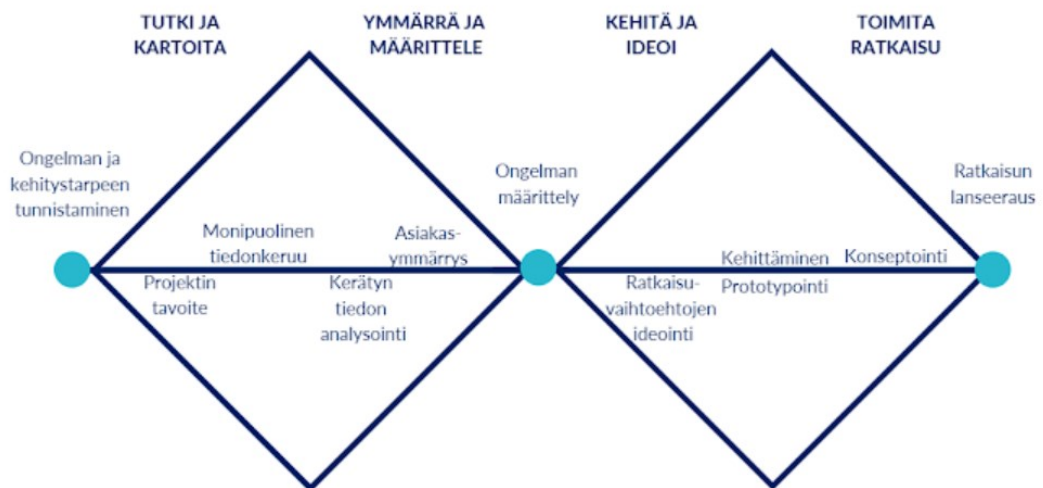
Osaamisen aihepiirissä haastateltavilta kysyttiin millaisissa tilanteissa nämä ovat huomanneet, että osaaminen ei riitä projektityössä, millaisina he näkevät tarpeensa osaamisen kehittämiseksi ja millainen osaamisen kehittäminen voisi olla realistista heidän elämäntilanteessaan, sekä koulutuksen ja työssä oppimisen suhteesta projektiosaamiseen. Tässä teemassa oli eniten variaatiota riippuen haastateltavan kokemuksesta. Alan projekteihin liittyen kysyttiin mitkä ovat oman työpaikan tai alan projektien erityispiirteet, millaisia kokemuksia haastateltavilla on prosessityön yhdistämisestä projekteihin ja millaisia kokemuksia heillä on vapaaehtoisten kanssa työskentelemisestä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin millaisia ominaisuuksia tai taitoja he kokevat, että oman alan projektityössä on hyvä olla ja mitkä työkalut he ovat kokeneet parhaiksi.

Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin laadullista sisällönanalyysia, jossa litteroidut haastattelut koodattiin samoihin viiteen teemaan, kuin kyselyvastaukset (Vuori 2021). Lisäksi koodauksessa löydettiin kaksi toistuvaa teemaa, joihin haastattelukysymyksiä ei ollut teemoitettu, eikä kyselyssä erikseen kysytty. Näistä vapaaehtoisten kanssa toimiminen sisältyi kyselyn teemoituksessa alan ominaispiirteisiin, mutta projektipäällikön ja -tiimin valintaan sekä asiantuntijana ja projektipäällikkönä toimimiseen liittyvä teema nousi pelkästään haastatteluissa esiin.

### 3.3 Projektipäällikön käsikirja palvelumuotoiluprojektina

Kyselyn ja haastatteluiden analyysin perusteella muodostettiin kuva museoissa ja Leader-ryhmissä erityisesti kaivatusta uudesta osaamisesta. Näihin teemoihin liittyen kerättiin luvun 2.5 lopussa mainitusta käytännönläheisestä projektikirjallisuudesta tietoa ja työkaluja, tutustuttiin 2020-luvun projektijohtamisen näkökulmiin ja puheenaiheisiin podcasteissa ja blogeissa, hyödynnettiin työkokemusta museossa ja Leader-ryhmässä sekä testattiin erilaisia työkaluja projekteissa. Työkalujen ja menetelmien testiprojekteja olivat Matka juurille Vakka-Suomi -hanke, Museopedagoginen yhdistys Pedaali ry:n blogiprojekti sekä Leader Ravakan Smart Villages -hanke.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kokoamisessa testattiin palvelumuotoilun prosessia. Palvelumuotoilu pohjaa tuplatimanttimalliin (kuvio 3), jossa kehitystarpeen tunnistamisen jälkeen ensimmäinen osa muotoiluprojektia on projektin tavoitteen määrittelyä, ongelman tutkimista ja tiedonkeruuta (tutkimusongelman laajentamisen vaihe) sekä saadun tiedon analysointia ja asiakasymmärryksen kartoitusta (tutkimusongelman tarkentamisen vaihe). Toinen osa projektia, eli toinen timantti, seuraa ongelman määrittelyä. Ensin laajennetaan näkemystä ideoimalla erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja sen jälkeen kavennetaan projektia prototypoimalla hyviksi arvioituja ratkaisuja ja konseptoimalla parhaaksi katsottu ratkaisu käyttöön. (Palvelumuotoilemassa 2019.)



Kuvio 3. Palvelumuotoilun tuplatimantti. (Palvelumuotoilemassa 2019)

Lähtötilanteeksi, eli projektipäällikön osaamisen kehitystarpeeksi on työkokemuksen perusteella tunnistettu helposti omaksuttavien menetelmien ja työkalujen saatavuuden parantaminen. Tuplatimantin ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettiin opinnäytetyön kyselyllä kerättyä tietoa ja saatua tietoa täsmennettiin tuplatimantin toisessa vaiheessa haastatteluiden analyysillä. Ongelmaksi määriteltiin ensimmäisen vaiheen tuloksena yleinen projektiosaamisen puute sekä tarkemmin tiettyihin projektin vaiheisiin ja osalualueisiin liittyvä menetelmäosaamisen ja työkalujen puute. Näihin tarpeisiin

pyrittiin kokoamaan vinkkejä. Lisäksi tunnistettiin kehitystarpeeksi johdon projektiosaamisen vahvistaminen ja osaamisen johtamisen parantaminen.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneista 56 % toivoi avukseen lyhyttä kirjallista opasta tai käsikirjaa. Opinnäytetyössä päätettiin vastaukseksi tarpeisiin muotoilla uusille projektipäälliköille käsikirja lukuun 6. Vastaukseksi toiveeseen johdon projektiosaamisen kehittämisestä koottiin johdolle suunnattuja vinkkejä lukuun 5.

Tuplatimantin toisessa vaiheessa testattiin useita eri kirjallisuudesta löytyviä menetelmiä ja työkaluja projekteissa sekä hyödynnettiin 2010-2020-luvuilla museoprojekteissa tehtyjä kokeiluja. Opinnäytetyön käsikirja on testauksen perusteella kehitetty prototyyppi, jota voidaan julkaisun jälkeen testata museoissa ja Leader-ryhmissä. Opasta suositumpia oppimisen menetelmiä olivat opinnäytetyökyselyssä opettajavetoiset lyhytkurssit sekä omaan tahtiin suoritettavat verkkokurssit. Jatkotoimenpiteenä on mahdollista konseptoida käsikirjasta valmiita ratkaisuja, kuten oppaita ja kursseja, alojen projektijohtamisen ongelmiin. Tuplatimantti jää siis viimeistä vaihetta vaille valmiiksi opinnäytetyön palvelumuotoiluprojektissa.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus

#### 3.4.1 Määrällinen tutkimus

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmällä pystytään mittaamaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kyselyn pätevyyteen vaikuttaa se, miten vastaajat ymmärtävät kyselyn käsitteet ja kysymykset. Vastaajien on ymmärrettävä tutkijan ajatuskokonaisuus oikein ja kyselyn on katettava koko tutkimusongelma. (Vilka 2021.) Opinnäytetyökyselyssä määriteltiin vastaajille mahdollisesti vieraat käsitteet, kuten projektin työkalut ja vaiheet, esimerkein jokaisessa kysymyksessä ja kysymysvaihtoehdossa. Vastaajat eivät siis joutuneet arvaamaan, mitä kyselyssä tarkoitetaan esimerkiksi projektin

suunnitteluvaiheella tai lopetusvaiheen työkaluilla. Kyselyssä oli useampi kysymys jokaisesta tutkimuksen kannalta olennaisesta teemasta, kuten osaamisen nykytilasta ja osaamisen kehittämisen toiveista, joista kerättyä aineistoa pystyttiin analyysissä yhdistämään.

Otoksen valinnassa puhutaan ulkoisesta validiteetista. Jos otanta ei vastaa koko tutkittavaa joukkoa, tulokset ovat huonosti yleistettävissä ja ulkoinen validiteetti on huono. Opinnäyttekyselyyn vastasi näyte tutkittavasta joukosta, eikä koko joukosta valittu arvonnalla tai systemaattisesti otosta, mikä takaisi suuren ulkoisen validiteetin. (Taanila 2019 a ja b.) Tällainen otanta oli mahdoton perusjoukon ollessa kahden toimialan koko työntekijäjoukko. Näyte valikoitui niistä museoiden ja Leader-ryhmien työntekijöistä, jotka seuraavat sähköisiä alansa viestintäkanavia ja joilla oli motivaatio vastata kyselyyn, eli heillä todennäköisesti oli kokemuksia projektinhallinnasta.

Tutkimuksesta voidaan todeta, että kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetin kriteerit täyttyvät ja kyselyllä mitattiin sitä mitä oli tarkoituskin. Kysymykset kattoivat koko tutkimusaiheen ja kysymykset oli esimerkkien vuoksi helppo ymmärtää kuten tutkimuksessa tarkoitettiin. Vastaajat olivat kuitenkin itsevalikoitunut näyte. Tutkimus painotettiin laadulliseen tutkimukseen, jossa analysoitiin kyselyaineistoa yhdessä laadullisen aineiston kanssa, jolloin tulokset eivät riippuneet pelkistä kyselyvastauksista.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Samasta aineistosta tulisi saada sama tulos tutkijasta riippumatta ja tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia johtuen esimerkiksi kyselytilanteen vaihtelevuudesta tai vastaajien muistista tai rehellisyydestä. (Vilkkä 2021; Taanila 2019 a.) Opinnäytetyökysely oli riittävän luotettava, sillä kyselytilanteeseen ei liittynyt satunnaismuuttujia, eikä tutkija voinut vaikuttaa vastaajiin muuten kuin kysymysten muotoilulla. Suurin osa vastasi kyselyyn nimettömästi, mutta niin, että vastaajista saatiin riittävästi taustatietoja. Nimettömyyden voidaan olettaa vähentävän tarvetta valehdella omasta työtilanteesta kyselyssä. Samoilla kysymyksillä samasta vastaajajoukosta pitäisi saada samat tulokset, elleivät vastaajien kokemukset

ole välissä muuttuneet. Kvantitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuuden voidaan tulkita olevan hyvä johtuen melko suuresta näytteestä (78 vastaajaa), joka ei ollut tutkijan valitsema joukko vastaajia, kysymysten selkeydestä ja kattavuudesta sekä kyselyn toistettavuudesta.

### 3.4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on se, että tutkijan tulkinta vastaa tutkittavien käsityksiä. Luotettavuus koostuu analyysin systemaattisuudesta, tulosten yleistettävyydestä ja läpinäkyvyydestä, tutkimuksen toistettavuudesta ja tutkijan puolueettomuudesta. Systemaattisessa analyysissä kerrotaan tehdyistä valinnoista ja tutkimusta ohjaavista periaatteista, näytetään aineiston kokonaisuus sekä se, mille osille tutkimustulokset perustuvat. Yleistettävyys perustuu tulkintojen syvyyteen ja kestävyteen sekä tutkijan kykyyn yhdistää havaintoja ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä yksittäisiä vastauksia yleisemmällä tasolla. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen tutkija pääsisi samalla aineistolla ja samoilla tulkintasäännöillä muiden tulkintojensa ohella myös samaan tulkintaan. Teoreettista toistettavuutta on se, että lukija päätyy samaan tulokseen kuin tutkija. Puolueettomuuden takaa tutkijan läpinäkyvyys omista arvoistaan ja roolistaan osana tutkimuskohdetta. (Vilkkä 2021; Ruusuvuori ym. 2010, 26-28.)

Opinnäytetyössä on avattu tutkimustavat ja aineiston muodostaminen sekä aineistokokonaisuus. Haastateltavat valittiin edustamaan mahdollisimman hyvin koko ammattikenttää, eikä millään tietyllä tavalla kyselyyn vastanneita jätetty pois valinnasta. Kattava kyselyaineisto ja syvällisemmät haastattelut luovat yhdessä toistettavuutta ja yleistettävyyttä. Lainaukset tuovat tutkimukseen teoreettista toistettavuutta. Opinnäytetyöntekijällä on työhistoriaa molemmilta tutkituilta aloilta, mutta kokemuksia on hyödynnetty ainoastaan hyvinä käytänteinä käsikirjassa. Työkokemus auttoi pätevien kysymysten muodostamisessa ja ymmärrys molemmista aloista mahdollisti syvälle menevät haastattelut. Työhistoria on läpinäkyvyyden ja luotettavuuden vuoksi tuotu esiin luvussa 1.4.

## 4 Projektien nykytila museoissa ja Leader-ryhmissä

### 4.1 Projektien erityispiirteet

Museoille ja Leader-ryhmille suunnatun opinnäytetyökyselyn analyysissä havaitaan seitsemän projektitoiminnan erityispiirrettä. Nämä liittyvät teemoiltaan työntekijöiden osaamiseen ja taustoihin, toimintaympäristöön ja resursseihin, työtapoihin, työn monialaisuuteen sekä ihmisläheisyyteen. Kolme teemaa sai kyselyssä paljon mainintoja: yleinen epäjärjestelmällisyys ja projektimenetelmäosaamisen puute, talousosaamisen ja resurssien puute sekä ihmisläheisyys ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vaikea mittaaminen.

Yksi vastaaja tiivistä projektitoiminnan epäjärjestelmällisyyden näin:

”hih Hulimainen humanistisuus, ei haluta ajatella järjestelmällisesti, kaupallisesti tai käyttäjälähtöisesti”. Työntekijöiden projektikoulutuksen puute mainittiin ja se näkyi vastaajien mukaan mm. siinä, ettei projekteja hoideta tehokkaasti maaliin, kaikkien mielipiteitä kysytään ja tekemiselle ei ole raameja. Päätöksiä ei osata tehdä tai niissä ei pysytä, samoin ei pysytä yhdessä sovituksessa projektimallissa, jos sellainen on olemassa.

Haastattelut täydentävät kuvaa. Niissä todettiin mm. että projektityöhön on vain ajautunut eikä projektinhallintaan ole rakenteita, ”aika kylmiltään ja valmistautumatta hypätään tai päädytään projektiä vetämään, kaikki käy saman painiskelun ja etsii samoja asioita” (H11) sekä toivottiin, että sama projektitymmärrys olisi kaikilla organisaation työntekijöillä. Museoissa paljon projekteista vastannut haastateltava totesi näin: ”projektijohtamisen tai projektityöskentelyn peruselementit ei ole tuttuja, on niinku tehty projekteja ikään kuin vuosikaudet, mutta niitä ei ajatella projekteina, vaan jonkinlaisena prosessina tai muuna” (H6).

Talousosaamisen puute näkyi kyselyssä mainintoina erityisesti rahoituksen hakemisen haasteista. Sekä Leader-ryhmien että museoiden työntekijät kertoivat, että projektit ovat rahoituksen saamisen vuoksi itseisarvoja ja töitä



tehdään projekteina, sillä niihin voi hakea ulkopuolista rahoitusta. Samalla todettiin, että rahoituksen hakemiseen ei ole osaamista ja projektien tulokset eivät päädy käyttöön, sillä opit katoavat rahoituksen loputtua. Kyselyssä mainittiin myös projektien tekeminen perusrahoituksella, jolloin niihin ei ole käytettävissä riittävästi resursseja. Pienistä budjeteista huolimatta todettiin, että onnistutaan silti toteuttamaan hienoja projekteja.

Talouteen liittyen haastatteluissa korostui rahoituksen sijaan taloushallinnon osaamisen puute: taloushallintoa ei ole opiskeltu, mutta siitä olisi paljon hyötyä, joku organisaation toinen työntekijä valvoo budjettia, jolloin projektipäällikkö on riippuvainen toisen ihmisen työstä ja ei osata itse tehdä talousarviota projektille. Haastattelujen antama kuva projektipäälliköiden talousosaamisen puutteesta kiteytyy hyvin ajatukseen: ”Alussa jo pitäisi olla osaamista taloudesta ja budjetin pyöryksestä, rasittavaa opetella samalla” (H11). Ainoastaan kolme haastateltavaa ei maininnut talousosaamisen puutetta haasteenaan. Näistä kahdella on yli 20 vuoden työkokemus alaltaan ja kolmas on Kauppatieteiden maisteri koulutukseltaan.

Kyselyssä projektityön ihmisläheisyys nousi monin eri tavoin esiin. Korostettiin, että ihmiset ovat toiminnan keskiössä, työskennellään ihmisten kanssa, mainittiin ns. pehmeät arvot ja inhimillinen sisältö. Ihmisten innostaminen ja osallistaminen mukaan mainittiin useamman kerran, ja sitä kuvattiin myös sanoilla verkostoituminen, ruohonjuuritason toiminta ja paikallisuus. Yksi vastaaja kuvaili työtään vapaaehtoisten kanssa näin: ”pitää motivoida ja patistaa tavalla, joka innostaa, ei lannista”. Arvon ja merkittävyyden mittauksen haasteita kuvailtiin eri tavoin, todettiin mm. että yhteiskunnallisesti vaikuttavalle työlle ei aina saa työpaikalta sen ansaitsemaa tukea ja mittareita työn tärkeydelle ei ole.

Haastatteluissa todettiin, että osallistaminen on isossa roolissa, työssä on paljon yhteisöllisyyttä, paikallisten asukkaiden oma innostuminen on tärkeää ja täytyy osata ottaa organisaation ulkopuoliset huomioon. Luottamuksestakin keskusteltiin mm. museon näyttelyprojektiin liittyen: ”Tarvitaan molemminpuolinen luottamus – me luotetaan, että sieltä tulee relevanttia ja

kiinnostavaa ja he luottaa, että se mitä he sanoo tulee sinne seinälle” (H9). Vapaaehtoisten kanssa työskentely korostui etenkin Leader-ryhmien työntekijöiden vastauksissa, sillä nämä projektit lähtevät aina paikallisesta tarpeesta. Museoiden projekteissa nousivat enemmän esiin mm. organisaatorakenteeseen ja toimintaympäristöön liittyvät haasteet.

Toimintaympäristöön liittyviä erityispiirteitä nousi esiin niin Leader-ryhmien kuin museoiden työntekijöiden kyselyvastauksissa. Raskas byrokratia ja kokonaisuuden soveltaminen lainsäädäntöön koettiin projektityötä vaikeuttavina tekijöinä. Lisäksi todettiin, että päättävät tahot eivät aina ymmärrä projektitoimintaa ja projektit tarvitsisivat taustalleen tutkimusta, joka on pitkäjänteistä työtä. Haastatteluissa ei suoraan käsitelty toimintaympäristön tai byrokratian haasteita. Aihe nousi esiin monen erilaisen projektin yhdistämisen vaikeutena ja esimerkiksi siinä, että kunnallinen työnantaja ei ymmärrä erillisrahoitetun projektin päällikön työnkuvaa. Paikallisten asukkaiden tai muiden vapaaehtoisten kanssa tehtävä työ sekoittuu helposti vapaa-aikaan ja vaikuttaa myös työaikoihin. Suurimmaksi haasteeksi voi osoittautua esimerkiksi eri äidinkieli kuin yhteistyökumppaneilla, kuten ruotsinkieliselle Pohjanmaalle projektipäälliköksi hakeutunut suomenkielinen haastateltava kertoi. Hän totesi myös hyvin: ”Pitää saada kiinni siitä millaisessa toimintaympäristössä toimitaan, ei voi siirtää projektia toisaalle. Pitää ensin tutustua alueeseen millä toimii ja käyttää siihen aikaa” (H5). Haastattelujen mukaan museoissa toimintaympäristön vaikutukset näkyvät mm. ylhäältä tulevissa vaatimuksissa tavoiteltavista kävijämääristä ja julkisen kilpailutuksen hitaudessa.

Projekteihin vaikuttavana erityispiirteenä mainittiin sekä kyselyssä että useassa haastattelussa jatkuva kiire, aikataulutuksen haasteet ja se, että organisaatioissa on monta asiaa käynnissä yhtä aikaa. Aikatauluja pidettiin liian tiukkoina, projekteja yritetään tehdä muiden työtehtävien ohessa, on jatkuva kiire, työ on hektistä ja sesonkiluonteista. Yhdessä haastattelussa kiireistä toimintatapaa kuvattiin näin: ”Alussa mennään vähän hitaasti ja sitten se alkaa kiihtyä ja kiihtyä ja lopussa onkin jo hirveät paineet saada kaikki tavoitteet toteutumaan ja kaikki hommat valmiiksi” (H2), mikä sanoittaa hyvin muidenkin

haastateltavien näkemystä projektityön rytmistä. Toinen haastateltava kertoi, että viimeisellä neljänneksellä alkaa projekteissa tulla paniikki ja kolmas kuvasi järjetöntä loppukiriä, venymistä ja ylitöitä. Positiivisena puolena nähtiin lopussa tuleva flow-tila ja harvinainen mahdollisuus keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Suuri ja moninainen työmäärä vaatii projektipäälliköltä kykyä seurata tulevatko projektiryhmän työt tehtyä. Nopeutuva työn tahti projektin kuluessa oli yhteistä niin Leader-ryhmien kuin museoiden projekteille.

Muista erityispiirteistä kyselyssä mainittiin projektityön laaja-alaisuus ja moniammatillisuus, jatkuvasti muuttuva työyhteisö sekä työssä tarvittava luovuuden ja organisointikykyjen yhdistelmä. Haastatteluissa nousi esiin mm. monialaisuus rikkautena: ”Projektipäällikön pitää kannustaa ihmisiä tuomaan omaa osaamista parhaalla mahdollisella tavalla esiin” (H7). Kunnallisille museoille ominaisena mainittiin haastatteluissa se haaste, että ylhäältä kunnalta tippuu uusia projekteja ja ”koska te olette osa kaupunkia niin teidän täytyy vaan niinku saada tää toimimaan” (H8). Luovuudesta puhuttiin useassa haastattelussa, haastateltavat totesivat mm. ettei projektipäällikyydestä tule mitään jos ei ole sekä luova, että organisointikykyinen ja ”luovuus ei synny niin että kalenterissa lukee, että on tunti aikaa olla luova” (H7).

Viimeisenä projektien erityispiirteenä nousi esiin yksin tekeminen. Usein projektipäällikkö on myös ainoa projektiryhmän jäsen ja sisällöntuottaja. Kyselyssä tämä näkyi mainintoina liian pienestä projektiryhmästä tai vähäisistä resursseista, mutta useat haastateltavat kertoivat toimivansa yksin projekteissaan. Syyksi mainittiin mm. se, ettei projektissa ole rahaa palkata muita ja tämän seurauksena projektipäälliköllä tulee olla kaikki mahdolliset taidot. Projektipäälliköt myös usein palkataan sisältöosaamisensa ja -innostuneisuutensa perusteella, jolloin projektinjohdon kokemusta heillä ei välttämättä ole. Yksin työskentely vaikuttaa myös mm. siihen, ettei tarvitse käyttää sähköisiä työkaluja ja suositeltiin tekoälypohjaista ChatGPT:tä yksinäisen työn sparrailijaksi. Kahdessa haastattelussa mainittiin projektin sisältöön liittyvän osaamisen puute, mikä hankaloittaa projektin läpiviemistä, kun päällikkö on projektin ainoa sisältöasiantuntijana.

## 4.2 Epävirallisen projektipäällikkyuden ja organisaatorakenteiden haasteet

Opinnäytetyökysely paljastaa Leader-ryhmien ja museoiden projektien erityispiirteeksi eri tavoin sanoitetun, usein epävirallisen projektivastuuroolin. Vastaajista 60 on toiminut projektissa tai hankkeessa vetäjänä tai koordinaattorina. 59 vastaajaa vastasi kysymykseen, mikä työnimike heillä on ollut, kun ovat vetäneet projektia tai hanketta. Näistä vain 12 vastaajaa oli toiminut ainoastaan projektipäällikön nimikkeellä. 80% projektinvetäjistä oli siis toiminut projektin vetäjänä jollain toisellakin nimikkeellä. 12 vastaajaa oli toiminut projektipäällikön nimikkeellä, mutta projektivastuullisena myös jollain toisella, kuten hanketyöntekijänä, johtajana, koordinaattorina tai tuottajana. Lukuisista mainituista nimikkeistä 34 nimikettä on sellaisia, joista ei voi suoraan päätellä, että kyseessä on projektin vastuuhenkilö. Tällaisia ovat mm. lehtori, neuvoja, sihteeri, suunnittelija ja tutkija. 85%:lla on samaan aikaan ollut muitakin työtehtäviä kuin projektista vastaaminen.

Museo- ja kulttuuriperintöalan ammattiliiton MAL:n toteuttamassa kyselyssä museoalan ammattilaisille (Tummavuori 2024) kysyttiin vastaajien viimeisintä ammattinimikettä. 12 (4,6%) vastaajaa antoi nimikkeekseen jonkin projektiin viittaavan: projektikoordinaattori, -tutkija, -päällikkö, -suunnittelija tai -työntekijä. Projektipäällikköinä oli työskennellyt ainoastaan 1,4%. Noin kolmasosa vastaajista mainitsi kuitenkin projektiosaamisen osana osaamistaan ja hankkeet ja projektit löytyvät mainintoina nykyisistä tai viimeisimmistä pääasiallisista työtehtävistä. Museoalan työpaikkailmoituksissa nimikkeinä käytetään mm. projektityöntekijää (esim. Postimuseo 2024) ja Leader-ryhmissä koordinaattoria (esim. Ravakka 2023), kun työtehtävissä mainitaan projektipäällikön tehtäviä, kuten projektin käynnistäminen, suunnittelu, toteutus, koordinointi, viestintä ja loppuraportointi.

Haastattelut tarkentavat kuvaa epävirallisista ja eri tavoin sanoitetuista projektivastuurooleista. Aiemmissa projekteissa todistettu osaaminen nähtiin vaikuttavan siihen, että projektipäällikkö saa henkisen johtajuuden ja luottamuksen työyhteisöltä, vaikka ei olisikaan virallisesti nimetty projektin

päälliköksi. Tapahtumatuotannon puolella tuottaja on aina ”tavallaan se projektipäällikkö” (H8) ja ”tuottaja on tavallaan projektin vetäjä” (H9), eli tapahtumasta vastaavaa henkilöä ei suoraan mielletä projektivastaavaksi. Sisäisiä kehitysprojekteja ei ajatella projekteina, vaikka ne täyttävät kaikki projektin tuntomerkit ja niitäkin on jonkun johdettava. Kunnalla työskennellyt projektinvetäjä joutui kieltäytymään muista töistä, joita oli tarjolla paljon, ”ihan just kaikkea mahdollista” (H2), ja oli joutunut käymään kunnanjohtajien kanssa kiivaitakin keskusteluja työn rajaamisesta projektiin. Haasteena mainittiin myös se, että olisi innostunut itse ottamaan vastaan paljon muitakin töitä ja on pitänyt opetella sanomaan ei.

Muina töinä projektipäälliköt olivat tehneet projektin ohella mm. taloushallintoa, viestintää ja ”koko ajan kauheasti kaikkea” (H7). Yksi haastateltava sanoi, että mahdollisuus keskittyä yhteen tehtävään on ”meidän mittakaavassa poikkeuksellinen” (H6). Projektityön itsenäinen organisoiminen muun työn keskelle nähtiin haastavana ja siihen ei myöskään saa johdolta apua, kuten eräs haastateltava sanoi: ”yritän parhaani mahduttaa projektityön, mutta ei sitä ylhäältä johdeta” ja ”se projekti tavallaan tönäisee sen arkityön sieltä kalenterista ulos” (H8), vaikka arkityötä pitäisi suorittaa joka päivä. Haastatteluissa myös nousi esiin vallankäyttö projektipäällikkönä ja linjaesihenkilöiden rooli – voiko kollegaa kärkeä ja miten se tehdään?

Moni museoalan haastateltava kertoi organisaatorakenteisiin liittyvistä haasteista projektitoiminnassa: ”projektit ja matriisiorganisaatio eivät aina sovi yhteen” (H6). Organisaatorakenne vaikuttaa siihen, ettei projektipäällikkö uskalla ottaa valtaa suhteessa työkavereihin, vaikka usein olisi helpotus, että joku vain sanoo mitä ja miten tehdään. Kaupunkiorganisaatiossa koettiin hankalaksi yhdistää kaupungin hitaus ulkopuolisen rahoituksen projekteihin ja nopeaan käynnistämiseen. ”Kilpailutukset vaatii enemmän energiaa ja eforttia ja aikaa kuin mitä aina ajattelee ja kaupungin hankintatoimistolla ei ole sisältötuntemusta siihen mitä tarvitaan, joten joutuu juurta jaksain selittämään meidän tarpeita” (H7). Julkisen kilpailutuksen ja päätöksenteon hitauden

mainittiin venyttävän projekti aikataulua, mikä syö motivaatiota, kun ei tiedetä millä aikataululla tullaan työskentelemään.

#### 4.3 Koulutustausta, täydennyskoulutus ja työssäoppiminen

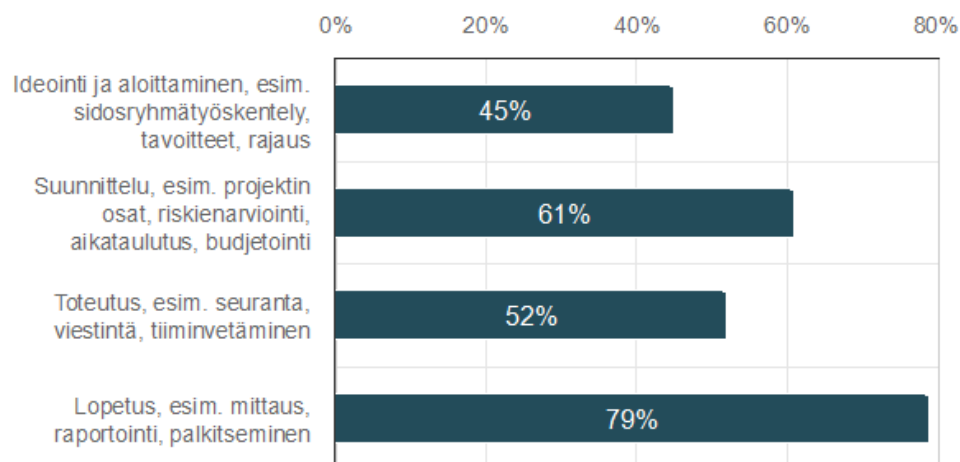
Suurin osa opinnäytetyökyselyyn vastanneista (58%) ei ole opiskellut projektinhallintaa osana tutkintoaan. Niillä, joilla tutkintoon sisältyi projektiosaamista, koulutus oli joko yksi tutkinnon projektinhallinnan opintokokonaisuus tai osa erikoisammattitutkintoa, kuten Johtamisen ja yritysjohdamisen erikoisammattitutkintoa. 60% vastanneista ei ole saanut täydennyskoulutusta projektinhallinnasta. Suurimmalla osalla täydennyskoulutus koostui joko työnantajan tarjoamista kursseista tai avoimesta yliopistosta. 23% vastanneista olisi toivonut täydennyskoulutusta, muttei ollut sitä saanut. Syinä siihen mainittiin: työ on silppumaista tai kyseessä on ollut lyhyt työsuhte, työpaikalla ei ole ollut rahaa kouluttaa, koulutusta ei ole ollut tarjolla tai sitä on ollut tarjolla ainoastaan aloittaville työntekijöille, koulutusta ei ole itse ehtinyt tai osannut etsiä tai sitä ei ole ollut tarjolla ennen kuin onkin jo ollut projektipäällikkö ja sitten ei enää ehdi opiskella samaan aikaan. Kaikkien vastaajien mielestä saatu projektikoulutus on ollut hyödyllistä työssä. 95% vastaajista kertoi oppineensa työssään tärkeitä projektitaitoja. Vastauksista voi päätellä, että mahdollisuutta oppia työssä pidetään tärkeänä ja kaikenlainen koulutus on hyödyllistä. Suurin osa ei ole saanut taustatutkinnossaan koulutusta projektinhallintaan ja täydennyskoulutusta on ollut vain vähän tarjolla, tai sitä olisi pitänyt itse aktiivisesti etsiä.

Haastatteluissa korostui se, ettei hanketyötä tai museoprojekteja opeteta missään ja työ on opittava työtä tekemällä. Leader-ryhmän toiminnanjohtaja totesi, että esimerkiksi taloushallintoa ei alussa osannut, kun ei sitä ollut opiskellut. Hän tiivisti koulutuksen ja työssä tarvittavan osaamisen näin: ”Moni asiahan hanketyössä on sellaista, että ei sitä opeteta yhtään missään, sitä käytetään luovuutta ja joustavuutta ja opiskellaan lisää”. (H1.) Toinen Leader-ryhmän työntekijä ei näe, että hänen opinnoissaan jokin tietty olisi valmistanut projektinhallintaan, mutta uskoo että aina opinnoista on ollut hyötyä. Pitkään

museoprojekteista vastannut haastateltava totesi: ”tää on learning by doing - hommaa, ei ole mitään kurssia tai opusta että näin teet näyttelyn, vaatii rohkeutta lähteä ekaa kertaa ja tietää ettei voi osata kaikkea” (H9) ja hän onkin pyrkinyt rohkaisemaan nuorempia työntekijöitä ryhtymään projektipäälliköksi. Nuori museossa ensimmäistä kertaa työskentelevä näyttelyprojektin päällikkö totesi, että vaikka opinnoissa oli projektinhallintaa ja työkokemusta oli kertynyt Leader-hankkeen vetämisestä, työssä on paljon opittavaa, sillä näyttelyprojektin johtamista ei missään ole opetettu. ”Mikään koulu ei voi opettaa näitä asioita” (H7). Työssä oppimisen mahdollisuus siis näyttää haastattelujenkin valossa olevan tärkeää oman alan projektijohtamisen oppimiseksi.

#### 4.4 Osaamisen nykytila ja osaamiskuilu

Kyselyssä kartoitettiin museoiden ja Leader-ryhmien työntekijöiden osaamista projektivaiheittain sekä yleisesti avoimin kysymyksin. Kaikkiin projektin vaiheisiin kaivattiin lisää osaamista, mutta erityisesti esiin nousi lopetusvaihe. Vastaajista 79% kaipasi lisää osaamista projektin lopetukseen, kuten mittaamiseen, raportointiin tai palkitsemiseen (kuvio 4). Nykyistä osaamista kysyttäessä 71% vastaajista ajatteli omaavansa jotain osaamista lopetusvaiheeseen liittyen, kun muissa vaiheissa vastaajista 92-95 % koki omaavansa ainakin jotain.



Kuvio 4. Osaamisen kasvattamisen toiveet projektin vaiheittain. N = 66.

Osaamiskuilun määrittely on osa perinteistä osaamisen johtamista. Organisaatioissa on määritetty mitä osaamista strategian toteuttamiseksi tarvitaan, mitä osaamista jo on ja mikä on näiden välinen osaamiskuilu. (Jarenko 2023.) Museo- ja Leader-työntekijöiden osaamiskuilun analyysissä avoimet kyselyvastaukset jaettiin kolmeen kategoriaan: kokonaisvaltaiseen osaamiseen, ihmistaitoihin ja menetelmätaitoihin. Kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämisen tarpeita sanoitettiin mm. kokonaisymmärryksen lisäämisen tarpeena. Koettiin tarvittavan teoriaa, työkaluja, systemaattisuutta ja osaamista tavoitteisiin pääsemisessä. Lisäksi toivottiin projektijohtamisen osaamista ja ymmärrystä koko organisaatioon.

Tarvittavina ihmistaitoina mainittiin tiiminvetäminen ja johtaminen, miten toimia rakentavasti, jos tiimissä on yhteistyön haasteita sekä miten innostaa ja saada projektiryhmä sitoutumaan, kun on paljon töitä. Toivottiin osaamista osallistamiseen ja työtehtävien jakamiseen ja seurantaan, sidosryhmätyöskentelyyn ja visioiden siirtämiseen toiminnaksi. Alan projekteille tyypillinen ongelma, projektien päättyminen heti rahoituksen päättyttyä, tai museoille tyypillisesti heti kun näyttely on saatu avattua yleisölle, näkyi myös osaamiskuilussa. Kaivattiin tukea seurantaan ja siihen miten motivoida jatkamaan työtä projektin parissa, tuotokset on saatu valmiiksi.

Projektinhallinnan menetelmätaitoina nousivat esiin työkalujen tarve tiettyihin tarpeisiin ja vaiheisiin, erityisesti mainittiin excel-osaaminen sekä vaikuttavuuden mittaaminen ja projektista hyötymisen arviointi ja yleisesti mittarit. Erityisinä projektin osa-alueina osaamiskuilua on nähtävissä riskienhallinnassa, taloudessa ja rahoituksen hakemisessa, aikataulutuksessa ja ulkoisessa viestinnässä.

Museoiden ja Leader-hankkeiden erityispiirteet näkyivät erityisesti haastatteluissa. Osaamiskuilua on niiden perusteella varsinkin talousosaamisessa, mutta lisäksi mainittiin palvelumuotoilu, aikataulutus ja projektiryhmän ohjaus, kriisitilanteet ja vastuukysymykset sekä projektinhallinta ja excel.



Kyselyn ja haastattelun perusteella osaamisen kehittämistä kaivataan niin ihmis- kuin menetelmätaidoissa. Analyysissä nousevat esiin organisaatioiden kokonaisvaltainen projektiosaaminen, tiiminjohtaminen ja -motivointi, työkalujen ja menetelmien haltuunotto erityisesti projektin lopetusvaiheessa, talous, aikataulut, riskienhallinta ja työvälineistä excel.

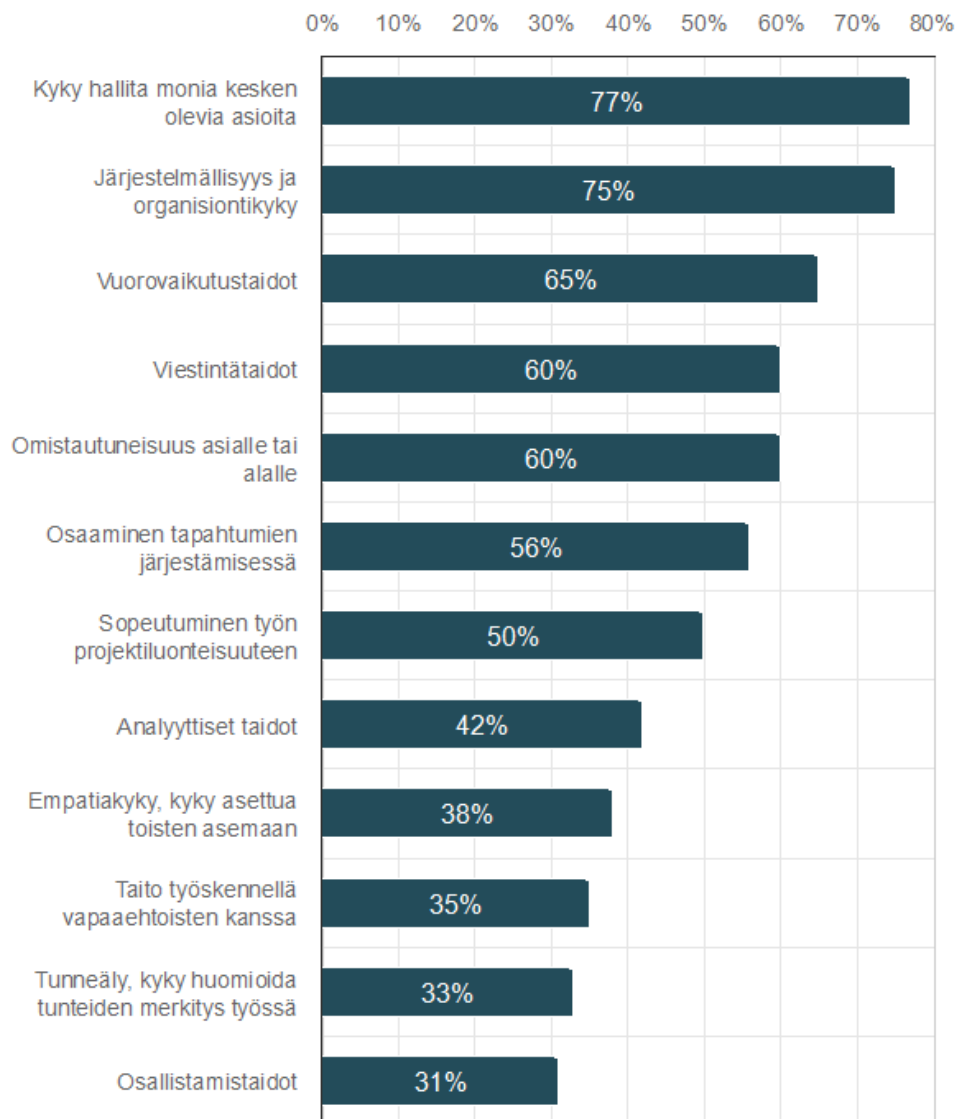
Museo- ja kulttuuriperintöalan ammattiliiton MAL:n kyselyssä (Tumma vuori 2024) selvitettiin museoalan osaamisen kehittämisen näkymiä lähitulevaisuudelle. Valmiista pitkästä listasta sai valita enintään viisi asiaa, jotka kokee tärkeimmäksi osaamiseksi, taidoksi ja asiantuntemukseksi vuonna 2030. Digitaaliset taidot ja mediaosaaminen olivat ylivoimaisesti tärkein osaaminen, jonka valitsi 47% vastaajista. Seuraavina eniten mainittiin ajankohtaisten asioiden tuntemus, kehittämistaidot ja akateemiset tutkimustaidot. Projektitaitoihin liittyen valittavana oli hankeosaaminen ja sen valitsi 18% vastaajista eli sitä pidettiin kymmenenneksi tärkeimpänä 40:stä vaihtoehdosta. Yhteistyötaidot valitsi 13%, johtamisen 10%, organisoinnin 7% ja talousosaamisen 5 %, mitkä liittyvät myös projektijohtamiseen.

#### 4.5 Projektipäälliköiden tärkeät ominaisuudet ja taidot

Opinnäytetyökyselyssä selvitettiin museoissa ja Leader-ryhmissä työskentelevien projektijohtamiseen liittyviä, olemassa olevia vahvuuksia sekä tärkeimpinä pidettyjä taitoja. Tärkeimpiä olemassa olevia vahvuuksia valittiin yhteensä 496 kpl, eli keskimäärin jokainen vastaaja valitsi 6,4 ominaisuutta tai taitoa (kuvio 5). Kyselyssä tärkeimmiksi vahvuuksiksi nousivat kyky hallita monia kesken olevia asioita (77% vastaajista mainitsi tämän vaihtoehdon), järjestelmällisyys ja organisointikyky (74%) sekä vuorovaikutustaidot (67%). Yli puolet vastaajista valitsi myös viestintätaidot, omistautuneisuuden asialle tai alalle, tapahtumien järjestämisen sekä sopeutumisen projektiluonteisuuteen.

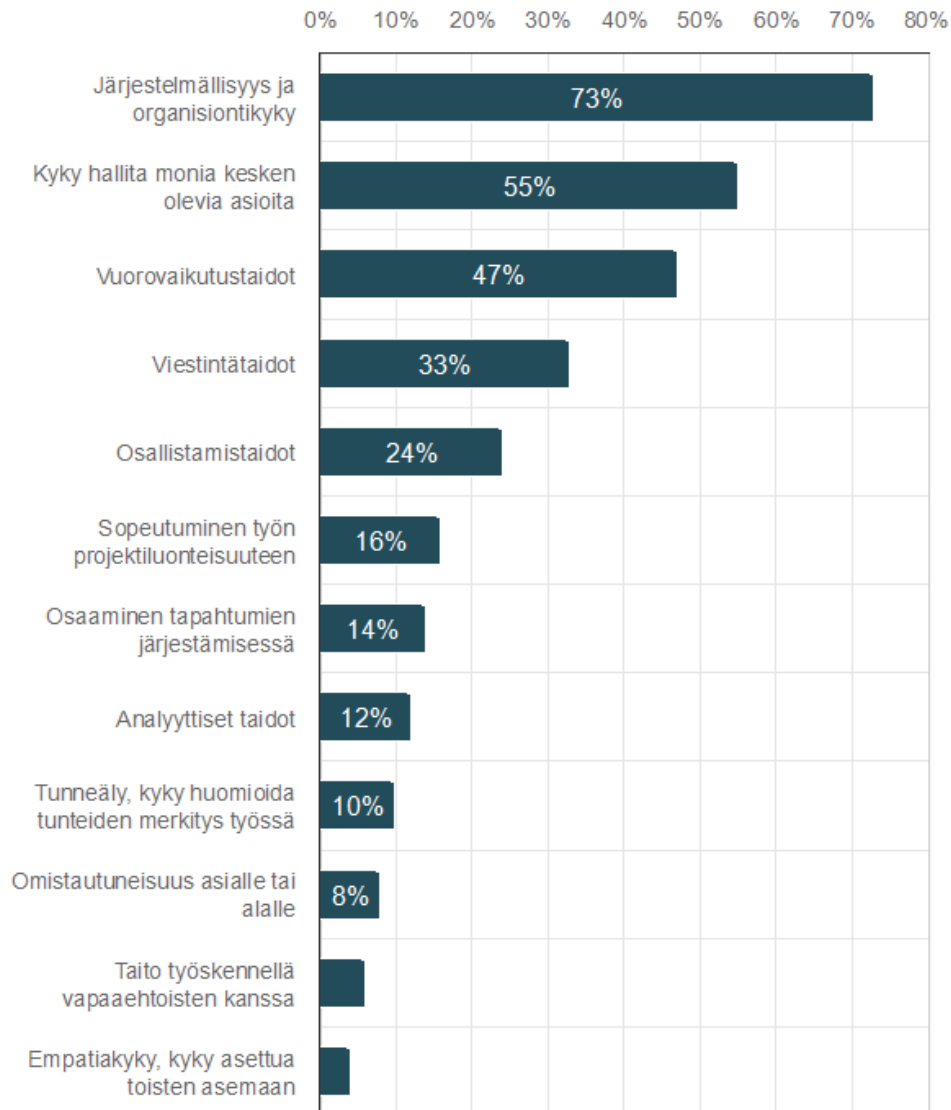
Eräs vastaaja kuvasi sopivan persoonallisuuden merkitystä:

”Ei kaikkia ns. mulkkuja tai sitten introvertteja kannata laittaa johtamaan projektia, jos on sosiaalisempi johtajapersoona organisaatiossa saatavana. Muuten tulee työyhteisöön turhaa draamaa tai hommat eivät toteudu aikataulussa, tai markkinointi jää tekemättä yms. Itse en koe olevani persoonaltani paras projektinjohtaja, mutta olen toiminut useissa avustavissa tehtävissä ja saanut niistä kehuja.”



Kuvio 5. Projekteissa hyödyllisiä taitoja, joita alalla uskotaan olevan. N = 78 (496 valintaa).

Kyselyn vastaajat saivat valita valmiista listasta maksimissaan kolme tärkeimpänä pitämäänsä taitoa (kuvio 6). Yli 10% vastaajista valitsi seuraavat taidot: järjestelmällisyys ja organisointikyky (70%), kyky hallita monia kesken olevia asioita (58%), vuorovaikutustaidot (48%), viestintätaidot (35%) ja osallistaminen (22 %). Tavoitteena oli löytää mahdollista osaamiskuilua, mutta myös pakottaa vastaajat priorisoimaan ainoastaan kolmeen taitoon. Kolme eniten mainintoja saanutta taitoa ovat samat kuin kolme eniten valittua vahvuutta, joita aloilla koetaan jo olevan. Osallistamistaidot olivat vahvuuksien listassa vasta kymmenentenä, mutta tarpeellisissa taidoissa neljäntenä – niitä siis nähdään tarvittavan enemmän kuin mitä niitä jo koetaan alalla olevan. Sopeutuminen projektiluonteisuuteen oli 51%:n vastaajista mielestä alalla oleva vahvuus, mutta kukaan ei nostanut sitä kolmen tärkeimmän taidon joukkoon. Tunneäly ja analyyttisyys saivat molemmissa kysymyksissä mainintoja. Empatiakyvyn koki 42% vahvuudeksi alalla, mutta ainoastaan 2,6% vastaajista nosti sen kolmen tärkeimmän taidon joukkoon.



Kuvio 6. Tärkeimpänä pidetyt projektitaidot. Taito työskennellä vapaaehtoisten kanssa 6%, empatiakyky 4%. N = 77 (227 valintaa).

Haastatteluiden avulla päästään syvemmälle ajatuksiin, joita vahvuudet ja taidot herättävät museoiden ja Leader-ryhmien työntekijöissä, kun puhutaan projektijohtamisesta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin: ”Millaisia ominaisuuksia tai taitoja koet, että alan projekteissa on hyvä olla?” Monet mainitsivat oman innostuksen tärkeyden sekä taidon saada ihmisiä mukaan projektiin. Todettiin, että joskus pitää kaivaa itsestään innostusta, jotta saa tartutettua sen muihin. Motivointitaitoja pidettiin tärkeinä; projektipäällikön pitää pystyä osoittamaan hyöty osallistujille ja tulokset jäivät laihoiksi, jos projektiin ei saa innostettua

ihmisiä mukaan ja projektiryhmän suhteen on ”tärkeätä pitää nää hyvässä menossa ja motivoituneena” (H6).

Haastatteluissa mainittiin ihmisten lukukyky ja erilaisuuden sietokyky myös tiimiläisten suhteen, sillä tiimissä on erilaisia persoonia ja työntekotapoja. Tärkeäksi koettiin taito saada eri tyyppisistä ihmisistä paras hyöty tai ilo irti ja koska ”projektipäälliköllä ei ole keppiä ja porkkanaa kehityskeskustelujen tai palkkauksen muodossa, on pakko saada muilla keinoilla” (H6). Toinen haastateltava muotoili asian niin, että pitää kannustaa ihmisiä tuomaan omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla esiin. Projektipäällikkönä monia haastateltuja kokemattomampi museotyöntekijä nosti esiin johtamistaidon, empaattisuuden, sosiaalisuuden ja empaattisen älykkyyden. Projektipäällikkönä kokeneempi museoammattilainen taas totesi, että on hyödyksi ymmärtää ja lukea ihmisiä ja olla empaattinen muullekin kuin mitä töissä tehdään, mutta se tuo myös ylimääräistä kuormaa projektipäällikölle.

Leader-työntekijöiden haastatteluissa ihmistaidoista nousivat esiin enemmän vapaaehtoisten kanssa työskentelyn taidot ja museoalalla mietittiin taas projektitiimin kanssa työskentelyä. Leader-projektit ovat tyypillisesti asukasyhteisöjen kanssa tehtäviä projekteja ja museoissa on todennäköisemmin projektille asetettu projektiryhmä. Molemmat vaativat kuitenkin samanlaisia ihmistaitoja: motivointia, vuorovaikutusta, empatiaa ja erilaisten ihmisten kanssa toimimisen taitoja.

Tiedon etsimisen taitoa ja luontaista uteliaisuutta pidettiin tärkeinä. Ongelmana voi olla, että haluaisi oppia kaiken mahdollisen ja joskus pitää vain tyytyä riittävän hyvään ja osata lopettaa ajoissa. Priorisointi, hyvä suunnittelu riittävän ajoissa, organisointitaidot, projektin pilkkominen, kokonaiskuvan hallinta, pyynnöistä kieltäytyminen ja itsensä johtaminen koettiin tärkeiksi menetelmätaidoiksi, joilla mm. voi torjua ns. scope creepiä eli projektin laajuuden hallitsematonta kasvua. Stressinsietokykyä, ajanhallintaa ja vahvuutta vaatia esimerkiksi aikataulussa pysymistä pidettiin tärkeinä ominaisuuksina. Pienissä projekteissa projektipäällikön on osattava kaikki itse,

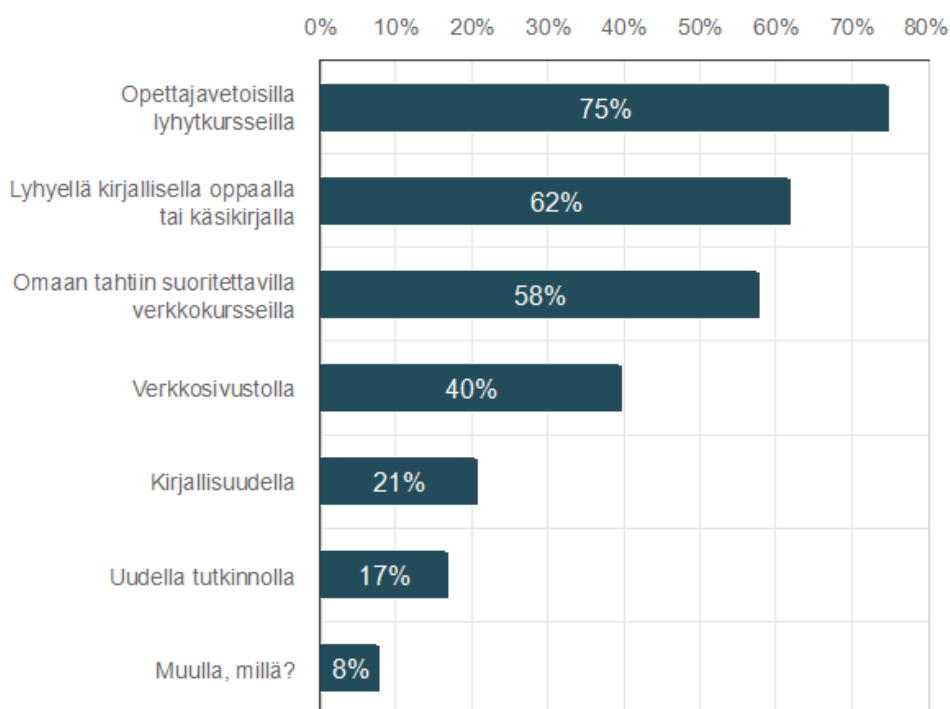
joten on hyvä osata pyytää apua. Tietotekniset perustaidot mainittiin kolmessa haastattelussa.

Haastateltavat saivat vapaasti mainita tärkeinä pitämiään taitoja ja ominaisuuksia, toisin kuin kyselyssä, jossa vaihtoehtoja oli annettu valmiina. Ihmisten kanssa toimiseen liittyvät taidot ja projektinhallinnan taidot nousivat molemmat tasaisesti esiin haastatteluissa. Kokeneen museoalan projektipäällikön ja projektipäälliköiden esihenkilön sanoin:

”Museoprojekteissa yhdistyy luova panos ja suunniteltu järjestelmällinen projektihallintaosaaminen ja sulla pitää olla ne molemmat, pitää olla balanssissa. Ei voi vain pulputa ideoita, pitää osata organisoida siitä näyttely sillä rahalla ja porukalla mitkä on sovittu, mutta pätee toiste päin, jos sä oot hemmetin hyvä projektin hallinnassa, mutta luova osuus ei kiinnosta, ei sekään ole hyvä. Tää ei ole sellaista insinööritouhua, että tehdään exceliin taulukko ja sitten katsotaan, aikatauluakin pitää koko ajan korjata ja muokata.”  
(H9)

#### 4.6 Toiveet osaamisen kehittämiseksi

Opinnäytetyökyselyssä selvitettiin miten vastaajat haluaisivat kehittää projektiosaamistaan (kuviot 7). Yli kolmasosa vastaajista toivoi opettajavetoisia lyhytkursseja (70%), lyhyttä käsikirjaa tai kirjallista opasta (56%), omaan tahtiin suoritettavaa verkkokurssia (51%) tai verkkosivustoa (40%). 21% kehittäisi osaamistaan kirjallisuuden avulla ja 18% suorittamalla uuden tutkinnon. Muita avoimia vastauksia olivat työssä oppiminen (4 %vastaajista), webinaarit, vertaistuki ja avoimen yliopiston yksittäiset kurssit.



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen toiveet. N = 73 (193 valintaa).

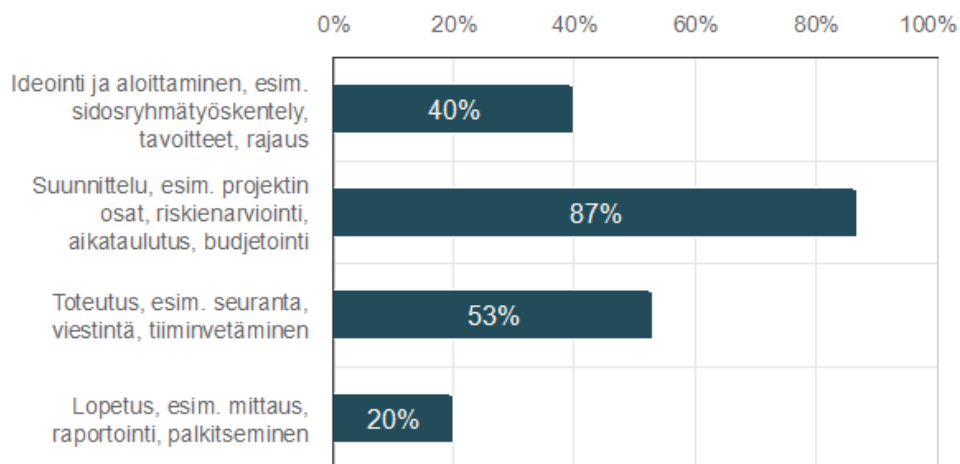
MAL:n kyselyssä (Tummavuori 2024) selvitettiin museoalan yleisen osaamisen kehittämisen toiveita. Lyhytkoulutukset verkossa ja verkon ja lähiopintojen yhdistelmänä saivat molemmat yli 60% suosion vastaajien keskuudessa. Laajemmat opintokokonaisuudet ja työssä oppiminen olivat yli 40%:n valintoja. Museoalan tapahtumat olivat suosituin vaihtoehto (68%). Mieluisinta tapaa oppia kysyttiin erillisellä kysymyksellä ja siinä projektioppimisen valitsi 30% vastaajista, kun sai valita useamman vaihtoehdon. Suosituimpia tapoja olivat seminaarit (68%), luennot (67%) ja käytännön harjoittelun yhdistettynä luentooppimiseen (58%). Vaihtoehtoina ei ollut itsenäisen opiskelun menetelmiä, kuten verkkosivustoja tai oppaita.

MAL:n kyselyssä selvitettiin myös esteitä osaamisen kehittämiseksi. 44% ei kokenut sille olevan esteitä. Suurimpana esteenä koettiin se, ettei aika riitä (37% vastaajista). Osa tarvitsisi erillistä rahoitusta (16%) ja 10%:n elämäntilanne ei mahdollista ajan käyttämistä osaamisen kehittämiseen. Nämä kaikki olisi mahdollista ratkaista kehittämällä osaamisen johtamista työpaikoilla,

jotta sitä ei tarvitsisi tehdä vapaa-ajalla eivätkä muut työtehtävät kärsisi siitä. Positiivista kyllä, 75% vastaajista vastasi, että heidän työntajansa suhtautuu myönteisesti osaamisen kehittämiseen. 59%:n työnantaja maksaa koulutusmaksuja ja 48%:n työpaikoilla osoitetaan aikaa osaamisen kehittämiseen.

#### 4.7 Yleisesti käytössä olevat projektijohtamisen työkalut

Opinnäytetyökyselyssä kävi ilmi, että kaikkiin projektin vaiheisiin kaivataan lisää työkaluja (kuvio 8). Erityisesti niitä kaivattiin suunnitteluun (79% vastanneista) ja lopetukseen (77%). Eniten työkaluja oli kuitenkin jo käytössä suunnitteluvaiheessa, 91%:lla vastanneista (kuva 8). Vähiten työkaluja oli käytössä lopetusvaiheessa (26%:lla) ja ideoinnissa (43%:lla). 22% vastanneista mainitsee, että tietää organisaatiollaan olevan käytössä projektinhallinnan työkaluja, mutta ei käytä niitä itse.



Kuvio 8. Vastaajat ovat käyttäneet työkaluja projektin vaiheissa. N = 23.

Yleisin mainittu projektijohtamisen työkalu oli excel. Ainoastaan yksi vastanneista ei mainitse sitä tai Microsoft Officen työkaluja kokonaisuutena. Muita yleisiä työkaluja olivat Powerpoint, Teams, Sharepoint tai vastaava, muut Officen ja Googlen työkalut, kyselytyökalut, Trello, Canva, Gantt-kaaviot ja käsinpiirtäminen. Lisäksi mainittiin Microsoft Project, Kanban, Thinking portfolio,



vuokaaviot, Flinga ja Miro. Haastatteluissa näiden lisäksi mainittiin projektipäiväkirjat sähköisenä tai paperilla, itsearviointi, vuosikello ja laput seinällä. Suurimmaksi osaksi museoissa ja Leader-ryhmissä käytetään siis projektijohtamiseen helposti saatavilla olevia Microsoftin, Googlen tai selainpohjaisia sovelluksia.

Haastatteluissa erityisenä ongelmana nousi esiin se, ettei projektiryhmä pysty tai halua opetella käyttämään samaa järjestelmää kuin projektipäällikkö (esim. Microsoft Projectia) tai käyttää mieluummin Googlen kuin Microsoftin ohjelmia: ”Kollegat ei hirveän mielellään ota käyttöön uusia ohjelmia” (H8).

Haastatteluissa myös tunnistettiin oma hitaus uusien menetelmien, esimerkiksi sähköisen kalenterin käyttöönotossa. Ongelmana nousi esiin se, ettei ole pysyvää työpistettä, jota voisi hyödyntää rauhallisessa työskentelyssä ja ei ole seinää, jolle voisi lappuja laittaa. Osalle haastatelluista moninaiset järjestelmät olivat tuttuja ja käytössä koko organisaatiossa, osa taas käytti itsenäisesti mikä itselle tuntui toimivalta tai jatkoi edeltäjän tekemillä pohjilla.

## 5 Projektiosaamisen kehittäminen johdon näkökulmasta

### 5.1 Projektiosaamisen johtamisen hyödyt

Opinnäytetyökyselyssä ja -haastatteluissa toistui toive siitä, että koko organisaatiolla olisi sama projektinhallinnan taito, olisi käytössä yhteisiä malleja, joihin kaikki sitoutuvat, ja omaa osaamistaan voisi kehittää eri tavoin omien tarpeidensa mukaan. Opinnäytetyökyselyyn vastanneista 79% tulee toimimaan tai toivoo voivansa toimia projektin vetäjänä tulevaisuudessa. MAL:n kyselyssä hankeosaamista pidettiin kymmenenneksi tärkeimpänä taitona tulevaisuudessa (Tumma vuori 2024). Projektinhallinnan osaamisen kehittämiseen kannattaisi siis museoissa ja Leader-ryhmissä panostaa ja myös organisaatioiden johdolla on oltava ymmärrystä projektijohtamisesta. Opinnäytetyökyselyssä ja haastatteluissa työssä oppiminen näyttäytyy toivottavana, ellei jopa toivottavimpana tapana oppia projektijohtamista. MAL:n kyselyssä taas 30% kertoi projektioppimisen olevan mieluisin tapa oppia (Tumma vuori 2024). Lukuun 5.3. on koottu johdon kannalta olennaisia asioita, joita kyselyn ja haastattelujen perusteella organisaatioissa kannattaa kehittää.

Projektinhallinnan osaamisen johtamisella tavoitellaan projektiosaamisen laajentamista yksittäisistä loistavista projektipäälliköistä koko organisaation kyvykkyudeksi. Yksilön tasolla on hyvinvoinnin kannalta merkittävää, että tietää mitä ja milloin itseltä odotetaan ja miten töitä tehdään. Perusasioiden on oltava työpaikalla kunnossa, ennen kuin voidaan vaatia lisää tehokkuutta työntekijöiltä. Kun projektinhallintaan on olemassa malli ja tekemiseen rutiinia, vapautuu aikaa ja energiaa tuottavaan työhön ja uusien asioiden tekemiseen. Työn vikasietoisuus lisääntyy, kun ei ole yksittäisestä osaajasta kiinni saadaanko tehtävät tehtyä ja projektipäällikköä voidaan tarvittaessa vaihtaa. Projektijohtamisen ja projektinhallinnan osaamisen kehittäminen jalkauttaa saman tekemisen tavan jokaiseen projektiin, eikä aloiteta aina keksimällä pyörää uudelleen uuden projektin alkaessa. Silloin lähdetään nopeammin

liikkeelle ja jokainen osaa tehdä omat työnsä paremmin. Lisäksi yksittäiset projektit saadaan haltuun ja osaksi strategian toteuttamista. (Lehtiniemi 2023.)

Projektinhallinnan horisontaalinen johtaminen tarkoittaa perusasioiden kuntoon laittamista. Projekteille luodaan yhteinen toimintamalli, prosessi ja hankitaan tarkoituksenmukaiset työkalut. Henkilöstön osaamista kasvatetaan, jolloin saadaan lisää osaavia projektipäälliköitä. Myös ohjausryhmän, johdon ja projektien omistajien osaamisesta on huolehdittava, jotta he tuntevat työntekijöiden työtavat ja näkevät milloin voidaan aloittaa uusia projekteja. Vasta kun projektimalli on kunnossa ja ihmiset tietävät miten töitä tehdään, kannattaa ruveta hankkimaan sopivia työkaluja. Kun selvitetään lähtötilanne osaamistasossa ja prosesseissa, poistetaan illuusio siitä, että organisaatiossa olisi huippukykyä projektimaiseen toimintaan. Yhteistä toimintatapaa kannattaa kehittää laajasti koko henkilöstön kanssa, jotta malli ei jää irtonaiseksi ihmisten arjesta. Kun perusasiat ovat kunnossa, vertikaalisella johtamisella varmistetaan, että tehdään strategian kannalta oikeita asioita – eli mitä projekteja tehdään. Johdolle strategia on usein hyvin tuttu ja tiedetään mihin halutaan panostaa, mutta se ei siirry tekemiseen, jos tekemisen tavat ja työkalut eivät ole ruohonjuuritasolla hallussa. Silloin joudutaan mikromanageeraamaan, yritetään hallita kaaosta, eikä ymmärretä mistä kaaos johtuu. (Lehtiniemi 2023.)

Jos projektijohtamisen osaamista ei kehitetä, saattaa projektiryhmässä tapahtua ”hiljainen pysähdys”, jossa yhteenkuuluvuuden tunne hajoaa, luottamusta ei ole ja ongelmia ei sanota ääneen eikä ratkaista yhdessä. Hyvän projektijohtamisen seurauksena ryhmähenki tuo motivaatiota, auttaa viihtymään töissä ja helpottaa projekteissa yleiseen aikataulupaineeseen. Toimintakyky työssä syntyy osaamisesta ja motivaatiosta sekä sitoutumisesta. Ihmisen perustarpeiksi taas usein mainitaan yhteisöllisyyden, kyvykkyyden ja autonomian toteutuminen. Näitä kaikkia voidaan tukea projektitiimin ja osaamisen johtamisella. Kun projektityöskentely on selkää, siitä saa onnistumisen tunteita ja kun työntekijä ymmärtää miksi oma panos on tärkeä, työ tuntuu merkitykselliseltä ja mielekkäältä. Projektipäälliköllä ei ole esihenkilörooliin perustuvaa määräysvaltaa, joten on erityisen tärkeää tiimin toiminnan ja työhyvinvoinnin

kannalta, että hänellä on osaamista sisäisen motivaation, osaamisen ja yhteishengen luomisessa. Projektipäälliköiden laaja-alaisen osaamisen kehittäminen onkin tärkeä osa projekteihin liittyvän osaamisen kehittämistä. (Lehtiniemi 2023, Tuomaala 2024.)

## 5.2 Projektioorganisaation roolit

Projektioorganisaatiossa, eli projektin tekijä- ja hallintaryhmässä, on kaksi pakollista roolia: omistaja ja projektista vastaava päällikkö (Renvall 2024). Dahl (2023) toteaaakin, että ”hyvä projektipäällikkö ei ole koskaan yksin, vaan hänen takanaan on ohjausryhmä tai projektin omistaja”. Johdon sitoutumattomuus ja päätöksenteon epäselvyys ovat tyypillisiä syitä projektien epäonnistumiselle (Renvall 2024). Dahlin (2023) mukaan monissa suomalaisissa organisaatioissa ”puuttuu ihan perusasiat tekemisessä”, eli opinnäytetyöhaastatteluissa esiin tullut ”hämäisyys” projektien organisoitumisessa ei ole ainoastaan voittoa tavoittelemattomien alojen ongelma. Museoita tutkinut Morris (2017, 76) korostaakin projekteihin liittyvien prosessien ja päätöksenteon selkeyden ja läpinäkyvyyden merkitystä työntekijöiden sitouttamisessa projektiin.

Projektin omistaja on projektipäällikön tärkein tuki. Tyypillisesti hän päättää projektin aloittamisesta ja keskeyttämisestä, nimeää projektipäällikön sekä projekti- ja ohjausryhmän, toimii ohjausryhmän puheenjohtajana ja hyväksyy projektille tulevat laskut (Renvall 2024). Hän toimii projektin puolestapuhujana ylemmilläkin tasoilla, joten on hyvä, että omistajalla on riittävästi auktoriteettia organisaatiossa (Morris 2017, 143). Tyypillisesti ohjausryhmä asettaa projektin tavoitteet, myös ajan ja budjetin suhteen, tekee päätökset muutoksista ja resursseista, hyväksyy projektin tuotokset ja lopettaa projektin. Projektilla voi olla myös erillinen asettaja, joka nimeää ohjausryhmän, etenkin jos projektin tilaaja on organisaation ulkopuolinen taho. (Renvall 2024; Mäntyneva 2016, 21.)

Käytännössä museoissa museon ohjausryhmä saattaa kokonaisuutena toimia omistajana, mutta projektipäällikön työtä, viestintää ja päätöksentekoa helpottaa, jos yksi ohjausryhmän jäsen nimetään projektin omistajaksi.

Esimerkiksi useita näyttelyitä yhtä aikaa toteuttavassa museossa on tärkeää taata, etteivät projektit syö toisiltaan tiloja tai resursseja, joten esimerkiksi näyttelypäällikön on hyvä toimia projektien omistajana (Morris 2017, 91). Omistaja ei kuitenkaan välttämättä hyväksy laskuja, jos sille prosessille on museossa jokin toinen käytäntö ja projektipäällikön valtaan kuuluu käyttää projektin budjetti sovitulla tavalla. Museoissa ei myöskään tarvita erikseen projektin ohjausryhmää, jos organisaatio on pieni ja sellaisena toimii automaattisesti koko museon ohjausryhmä. Näin toimitaan esimerkiksi Espoon kaupunginmuseossa. Leader-ryhmissä ja hyvin pienissä museoissa taas projektiorganisaatio on niin pieni kuin mahdollista ja siihen kuuluu usein vain projektipäällikkö. Museonjohtaja, Leader-ryhmän toiminnanjohtaja tai hanketta hallinnoivan yhdistyksen valittu edustaja toimii silloin omistajana.

Projektipäällikön tehtävänä on vastata projektin päivittäisestä johtamisesta, vastata haluttujen tuotosten saavuttamisesta sekä siitä, että tuotokset vastaavat vaatimuksia ja valmistuvat aikataulussa ja budjetissa. Projektipäällikön on varmistettava, että projekti tuottaa ne hyödyt, jotka sille on määritelty. (Renvall 2024.) Projektipäällikkö käytännössä laatii projektisuunnitelman, ohjaa tiimin työskentelyä ja seuraa tehtävien edistymistä, viestii sidosryhmille ja tekee loppuraportin (Mäntyneva 2026, 21).

### 5.3 Vinkkejä johtajille projektiosaamisen kehittämiseen

"Osaamisen kehittäminen on olennainen osa esimiestyötä" (Hätönen 2011, 8). Esihenkilön tehtävänä on perinteisessä osaamisen kehittämisessä mm. huolehtia osaamisen kehittämisen strategianmukaisuudesta, tehdä henkilöstön kanssa kehittämissuunnitelmat ja valita kehittämisen menetelmät. Nykymaailmaan joustavammin sopivassa oppimisen johtamisessa olennaista on innostaa uuden oppimiseen, luoda oppimiselle myönteinen ilmapiiri, mahdollistaa oppiminen esimerkiksi varaamalla siihen aikaa ja oppimisalustoja sekä toimia esimerkkinä. Karoliina Jarenko (2023) kehoittaa aloittamaan tarkistamalla nykytilanne: millä rakenteilla kannustetaan, mahdollistetaan ja ohjataan yksilön ja tiimien oppimista? Millainen työkuulttuuri organisaatiossa on,

miten oppimiseen suhtaudutaan? Puhuuko johto aktiivisesti oppimisesta, vai onko koko asia rajattu esimerkiksi henkilöstöosastolle? Onko työntekijöillä mahdollisuutta hyödyntää oppimisalustoja ja miten? Oppimisalustoihin, kuten LinkedIn Learningiin ja Eduhouseen voi hankkia lisenssejä, joita saa käyttää työpaikan sopimalla tavalla. (Hätönen 2011, 8; Jarenko 2023.)

Pauliina Kivimäki, IT-yritys Zervantin Head of People, antaa Future workplaces -podcastin haastattelussa käytännön vinkkejä osaamisen johtamiseen. Hän mainitsee kahdenkeskiset keskustelut säännöllisesti esihenkilön ja työntekijän välillä sekä kehityskeskustelut, joissa keskitytään siihen, mihin suuntaan työntekijä haluaa viedä kehittymistään. Palautteenantokulttuurin kehittäminen on hänen oma ylpeydenaiheensa. Palautteen saaminen on tärkeää oman oppimisen kannalta. Palautetta voi antaa ja pyytää esimerkiksi digitaalisilla kanavilla ilmoitustaulun hengessä (esim. Slack) tai 360-arvioinnin tyyliin rakennetulla sovelluksella, jolla voi pyytää itsestään palautetta olennaisilta ihmisiltä. 360-arvioinnissa palautetta pyydetään oman työn kannalta olennaisilta sidosryhmiltä, ikään kuin koko 360-asteen ympärältä, ei pelkältä esihenkilöltä. (Kivimäki 2021.)

Ketterässä projektinhallinnassa, Agile-menetelmässä, pidetään säännöllisesti ”retroja”, eli taaksepäin katsovia, tiimin sisäisiä tapaamisia, joissa pyritään tarkastelemaan edellisen jakson onnistumisia ja oppeja. Retroihin kannattaa rakentaa sisään arviointi, eli arvioida miten niissä onnistuttiin ja miten niistä voisi tehdä vielä parempia. (Bondale 2021.) Pauliina Kivimäki mainitsee retrojen lisäksi myös kuukausittaiset menneeseen ja tulevaisuuteen katsovat tilaisuudet osastoittain ja tiiminvaihtopäivät, joihin voi mennä oppimaan toisten työstä tekemällä sitä itse. Jokainen voi myös pitää omasta osaamisestaan työpajoja muille. Ulkopuolisten järjestämiin koulutuksiin liittyen on hyvä olla rakenteet olemassa, jotka mahdollistavat opitun jakamisen muillekin. Kivimäki muistuttaa, että osaamisen johtamista ei voi tehdä yksin, vaan siihen tarvitaan johto, esihenkilöt ja henkilöstö mukaan. Kokonaisvaltainen oppimismyönteinen ajattelumaailma on tärkeä. (Kivimäki 2021.)

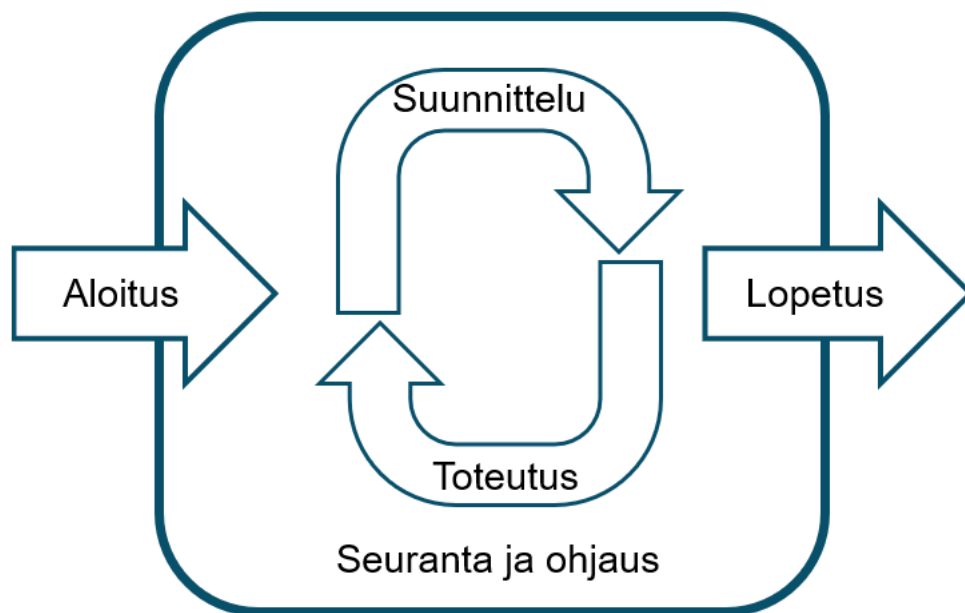
Museoiden projektiosaamisen tasoa tunteva Morris (2017, 65) korostaa tarvetta huolehtia työntekijöiden johtajuustaitojen kehittämisestä: ”Yhdelläkään organisaatiolla ei ole varaa sivuuttaa työntekijöiden johtaviin rooleihin kasvamisen tärkeyttä”. Museoiden projektipäälliköiksi, ja opinnäytetyöhaastattelujen mukaan myös Leader-ryhmien hankkeista vastaaviksi, palkataan ensisijaisesti projektin aiheeseen liittyvän asiantuntemuksen perusteella. Projektipäällikkönä heidän tulisi siirtyä yhden asian osaajista yleisosajiksi ja oman työn tekniikoiden hallitsijoista strategian ymmärtäjiksi. He tarvitsevat mm. uudenlaisia diplomatian ja ongelmanratkaisun taitoja, joita voidaan opettaa jo ennakkoon koulutuksella ja työtehtävillä, kun heidän osaamisen kehittämiseensä panostetaan järjestelmällisesti. (Morris 2017, 65.)

Projektitoiminnan kehittämisessä kannattaa panostaa projekteista oppimisen varmistamiseen. Opinnäytetyöhaastatteluissa ilmeni turhautumista siihen, että jokainen joutuu vuorollaan keksimään samat asiat uudelleen, sillä projekteista saatuja oppeja ei ole löydettävissä mistään. Projektit on usein käynnistetty juuri jonkin asian parantamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi, joten niistä olisi opittavissa paljon. Jos oppeja kirjataan ylös vasta projektin lopetusvaiheessa, muistot ovat kultaantuneet ja kaikilla on kiire seuraavaan projektiin. Oppien tallentamisesta kannattaa huolehtia jo projektimallia muodostettaessa. Koko projektin ajan voi esimerkiksi kirjata oppeja ylös lokikirjaan, joka kannattaa vielä järjestää teemoittain. Lokiin voi kirjata myös pelkästään itselleen tärkeitä huomioita, jotka poistaa lopullisesta, julkisesta koonnista. Koonti on hyvä tallentaa yhteisesti sovittuun paikkaan muiden dokumenttien kanssa, jotta siihen on helppo palata. Projektia aloittaessa on hyvä katsoa edellisten vastaavien projektien lokikirjat läpi. (Renvall 2024.)

## 6 Projektipäällikön käsikirja

### 6.1 Projektin vaiheet

Projektit jaetaan tyypillisesti neljään vaiheeseen: Aloitus (eli valmistelu / ideointi / konseptointi), suunnittelu, toteutus ja lopetus (esim. Mäntyneva 2016, 15; Morris 2017, 71). Uusille projektipäälliköille helposti seurattava kirja Onnistunut projekti (Löow, 2002) jakaa projektin idea-, ehdotus-, esiselvitys-, suunnitelma-, käynnistys-, toteutus-, päätös- ja seurantavaiheisiin. Tässä opinnäytetyön käsikirjassa hyödynnetään selkeää, epävirallisille projektipäälliköille suunnatun Project management for the unofficial project manager (Kogon ym. 2015) -kirjan jakoa viiteen prosessiryhmään, jotka voidaan ajatella peräkkäisiksi tai yhtäaikaisiksi projektin vaiheiksi (kuvio 9): aloitus, suunnittelu, toteutus, seuranta ja ohjaus sekä lopetus.



Kuvio 9. Projektin viisi vaihetta. (Mukailtu Kogon ym. 2015, 31)

Jokainen projektin prosessiryhmä tai vaihe esitellään kirjassa tausta-ajatuksen (mindset), taitojen (skillset) ja työkalujen (toolset) näkökulmasta. Kirjan taidot



ovat usein taitoja, joita tarvitaan kunkin vaiheen läpiviemiseen, esimerkiksi ”tunnista avainsidosryhmät”. Kirjan prosessiryhmät perustuvat Project Management Institutien kattavan oppaan PMBOK Guiden viidenteen laitokseen, jossa projektinhallintaa käsitellään näiden prosessiryhmien kautta. (Kogon ym. 2015, 14, 35-36; PMI 2021, xiii.) Opinnäytetyön luvussa 6.3. käsitellään viimeisimmän, seitsemännen laitoksen uudenlaista projektinhallinnan ohjeistusta periaatteiden, ei vaiheiden kautta.

### 6.1.1 Aloitus

Tausta-ajatus: Saadaan aikaan yhteisesti jaetut ja mitattavat odotukset.

Ensin tunnistetaan sidosryhmät, esimerkiksi aivoriihessä muutaman henkilön kanssa. Sen jälkeen määritellään avainsidosryhmät, eli ne, jotka määrittävät onnistumisen tai joihin projekti suoraan vaikuttaa. Tämä voidaan tehdä D.A.N.C.E. -työkalun avulla, eli määritetään, ketkä tekevät päätöksiä (Decisions), keillä on auktoriteettia päättää (Authority), keillä on tarve projektille (Need), tärkeitä suhteita (Connections) ja energiaa (Energy), jotka voivat vaikuttaa projektin onnistumiseen. D.A.N.C.E. -työkalua testattiin opinnäytetyön aikana Leader Ravakan Smart villages -hankkeessa haastateltavien sidosryhmien määrittelyssä. Sen avulla saatiin oikea kuva hankkeen aidoista avainsidosryhmistä. Määrittelyn jälkeen haastatellaan avainsidosryhmien edustajat esimerkiksi sidosryhmähaastattelupohjan ja tarkentuvien kysymysten eli kysymyssuppilon (liite 5) avulla. (Kogon ym. 2015, 44-64.)

Sidosryhmähaastatteluja käsitellään lisää luvun 6.5.3. alaluvussa Seroi+ -menetelmä.

Sidosryhmätyöskentelyn jälkeen määritellään projektin laajuus eli luodaan ”scope statement” (liite 6). Lopuksi se hyväksytetään avainsidosryhmillä, jotta kaikki tietävät mitä projektiin kuuluu ja mitä ei, sekä miten todetaan, että se on onnistunut. (Kogon ym. 2015, 65-74.)

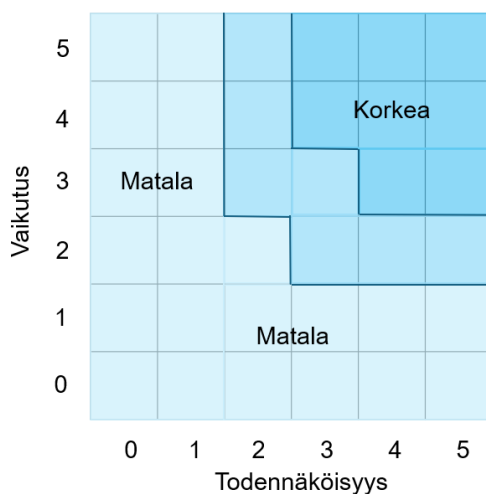
## 6.1.2 Suunnittelu

Tausta-ajatus: Tarvitaan tiekartta tuleville päätöksille.

Suunnitteluvaihe koostuu riskienhallinnan, tuotosten, aikataulun ja viestinnän suunnittelusta. Nämä kaikki kootaan projektisuunnitelmaan. Ensimmäiseksi tehdään riskienhallintastrategia, jossa tunnistetaan ja arvioidaan riskit. Apuna voidaan käyttää riskimatriisia, jolla määritellään riskit, niiden vaikutus (pahin mahdollinen / merkittävä / pieni) ja niiden toteutumisen todennäköisyys (korkea todennäköisyys / 50-50%-todennäköisyys / saattaa tapahtua / epätodennäköistä ja vain erikoisolosuhteissa). Matriisissa kerrotaan vaikutukselle annettu arvo (5/4/2) todennäköisyydelle annetulla arvolla (5/3/2/1), jolloin saadaan riskille todellinen arvo (taulukko 1). Riskit, joiden arvo on 12 tai enemmän, ovat riskejä, joihin on varauduttava (kuvio 10). (Kogon ym. 2015, 79-83.)

Taulukko 1. Riskimatriisi. (Mukailtu Kogon ym. 2015, 82)

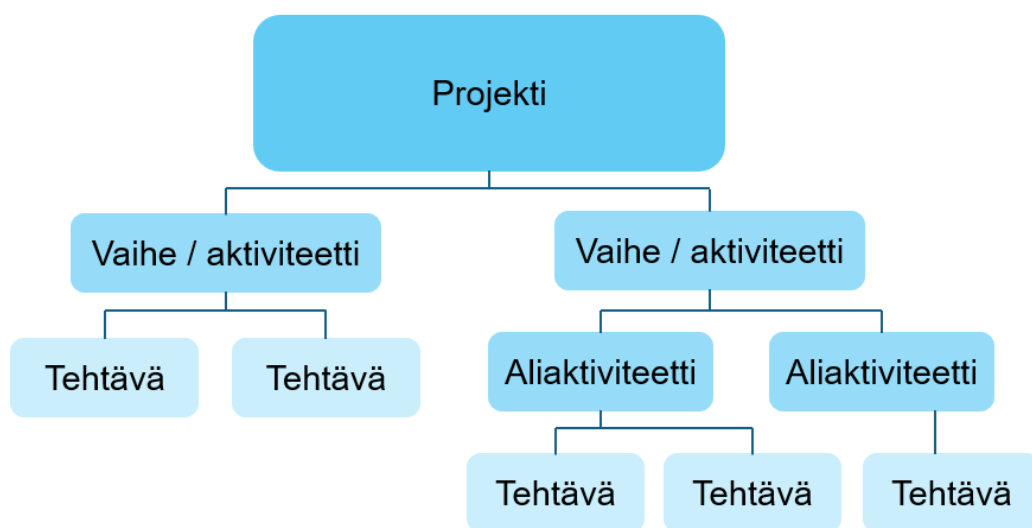
Numero	Riskin kuvaus	Vaikutus	Todennäköisyys	Todellinen arvo
R1	Liian pieni budjetti	5	1	5
R2	Asiakaspalvelu ulkoistetaan	5	4	20



Kuvio 10. Riskimatriisi. (Mukailtu Kogon ym. 205, 83)

Näissä strategioissa auttaa TAME-työkalu. Sen avulla arvioidaan mitä neljästä toimenpiteestä riskille voidaan tehdä: siirrä (Transfer), hyväksy (Accept), vähennä (Mitigate) tai poista (Eliminate). Lopulliseen riskienhallintastrategiaan kirjataan riskit, niiden todelliset arvot, strategia niiden varalle ja kuka tekee tarvittavat toimenpiteen: siirrä, vähennä tai poista. (Kogon ym. 2015, 83-87.) Riskienhallintaa käsitellään lisää luvussa 6.5.2.

Tuotokset ja aikataulu suunnitellaan work breakdown structuren eli WBS:n avulla esimerkiksi miellekarttoihin. Kirjan esimerkissä ensimmäisessä miellekartassa kirjataan vaiheet tai vaihetuotteet (deliverables), seuraavassa jokaiselle vaiheelle osat (components), joista se koostuu ja kolmannessa lisätään osille yksittäiset tehtävät (tasks). (Kogon 2015, 88-94.) Näin on hajotettu kokonainen projekti yksittäisiin tehtäviin. Yksinkertaista Powerpointilla tehtyä miellekarttaa testattiin Matka juurille Vakka-Suomi -hankkeessa (liite 7). Erkki Renvallin (2024) Projektinhallinta-kurssilla projekti on jaettu seuraaviin osiin (kuvio 11): vaihe eli aktiviteetti (activity, projektin suurin yksikkö), vaihetuote (work product, syntyy vaiheen tuotoksena), projektin tuote (deliverable, vaihetuote, joka toimitetaan asiakkaalle), aliaktiviteetti (vaiheen pienempi osa), tehtävä (task, pienin yksikkö). Jokaisesta vaiheesta ja tehtävästä voidaan kirjoittaa työn kuvaus (work package).



Kuvio 11. Työn ositusmalli. (Renvall 2024)

WBS:n jälkeen määritellään tehtävien riippuvuudet (yhden on loputtava ennen kuin toinen voi alkaa / yhden alku aloittaa myös toisen / yhden loppuminen mahdollistaa toisen loppumisen) (Kogon ym. 2015, 94-97).

Tehtävät tarvitsevat tekijänsä, joten kun on tunnistettu käytettävissä oleva tiimi, jaetaan tehtävät tekijöille. Jokaisen tehtävän kesto arvioidaan niin siihen käytettävänä aikana, että aikana, jonka sisällä se saadaan tehtyä. Esimerkiksi kahdeksan tunnin tehtävään saattaa kulua kolme päivää, jos samaan aikaan on monia muitakin tehtäviä. Lopuksi määritetään kriittinen polku eli tehtävät, joiden myöhästyminen myöhästyttää koko projektia, esimerkiksi Gantt-kaavioon, ja tehdään projektin aikataulu (liite 8). Tämän vaiheen lopussa tehdään budjetti, jota käsitellään lisää luvussa 6.5.1. (Kogon ym. 2015, 97-118.)

Viestintä projektin kuluessa on projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä, joten viestintäsuunnitelma on tärkeä työkalu. Se voidaan tehdä kirjan pohjaan (liite 9), johon kirjataan mitä, kuka ja kenelle, miten sekä milloin. (Kogon ym. 2015, 119-123.) Viestintäpohjaa testattiin ulkoisen viestinnän suunnittelussa Matka juurille Vakka-Suomi -hankkeessa (liite 9).

### 6.1.3 Toteutus

Tausta-ajatus: Osallista jatkuvan ja yhteisen tulosvastuullisuuden avulla.

Toteutusvaiheessa projektipäällikön rooli jakautuu kahteen: rytmittää ja keskustella. Tiimiltä täytyy vaatia tuloksia oikeassa rytmissä. Tämän voi varmistaa säännöllisillä, maksimissaan puolen tunnin tulosvastuutapaamisilla, joissa jokainen kertoo mitä on tehnyt ja mitä tekee seuraavaksi. Jos on lisäksi tarvetta, voi pitää suoritukseen liittyviä keskusteluja, joiden pohjana toimii kirjan keskustelusuunnitelma: Miksi pidämme keskustelun? Tilanteen faktat? Tilanteen vaikutukset projektille? Mitä askeleita voisimme ottaa? Keskusteluissa on tärkeää muistaa kirjan pohjana toimivat johtajuustaidot eli kunnioittaa, kuunnella ensin, selkeyttää odotuksia ja vaatia kaikilta tulosvastuullisuutta. (Kogon ym. 2015, 125-157.)

#### 6.1.4 Tarkkailu ja hallinta

Tausta-ajatus: Varmista eteneminen läpinäkyvällä viestinnällä.

Tämä prosessiryhmä ei ole oma vaiheensa, vaan jatkuva projektipäällikön tehtävä (kuva 9). Tärkeimpiä taitoja on pitää sidosryhmät tietoisina siitä missä mennään, sekä hallita laajuuden muutoksia tehokkaasti. Sidosryhmille raportoidaan säännöllisesti projektin vaiheista esimerkiksi statusraportilla, johon kirjataan jokaisen vaiheen tila: pysytään tavoitteessa / sisältää riskejä / on vaarassa epäonnistua. Lisäksi kirjataan mitä toimenpiteitä on tehtävä, kuka ne tekee ja milloin. Laajuuden huomaamatonta kasvua (scope creep), mikä on usein projektien epäonnistumisen syy, voi hallinnoida muutospyyntöpohjalla (liite 11). Se täytetään aina yhdessä, kun joku haluaa poiketa alussa tehdystä laajuuden määrittelystä. Työskentelemällä näin huomataan mitä vaikutuksia laajentamisella on ja usein huomataan, että laajentamista ei voida tehdä. Huomaamattoman kasvun sijaan saattaa olla kyse tarpeellisesta laajuuden muutoksesta (scope discovery), jos muutoksilla saavutetaan sidosryhmien tarpeet paremmin tai rajataan projektia oikeaan suuntaan. (Kogon ym. 2015, 161-184.) Muutoshallintaa käsitellään enemmän luvussa 6.5.2.

#### 6.1.5 Lopetus

Tausta-ajatus: Mittaa onnistumista ja opi.

Projektin päätösvaiheessa arvioidaan projektin tehtävälisan tehtävien valmistuminen. Laajuuden täytyminen varmistetaan haastattelemalla avainsidosryhmiä. Varmistetaan, että kaikki on tehty; laskut maksettu, aineistot arkistoitu jne. Haastattelemalla tiimiä kirjataan opitut asiat ylös. Vaikutuksia mitataan suunnitellusti ja loppuraportti palautetaan sidosryhmille (liite 14). Onnistuminen ja lopputulos julkistetaan. Lopuksi juhlitaan tiimin kanssa, palkitaan ja tunnustetaan heidän työnsä. Juhliin on hyvä kutsua käymään myös sidosryhmien edustajia. (Kogon ym. 2015, 187-202.)

## 6.2 Projektinhallinnan menetelmät

Projektinhallinnan menetelmiä on kehitetty sadan vuoden ajan Henry Ganttin 1900-luvun alussa kehittämän Gantt-kaavion jalanjäljissä. Erilaiset menetelmät sopivat erilaisiin projekteihin, ja kaikissa on hyvät ja huonot puolensa. Monissa organisaatioissa projekteja toteutetaan kuitenkin vain maalaisjärjen ja sattumanvaraisten projektinhallintataitojen varassa, ilman yhteistä menetelmää. Onnistuakseen projekti tarvitsee rakennetta, joka muodostuu projektityön periaatteiden, työkalujen ja tekniikoiden yhdistelmästä. Projekteja voi hallita joko jonkin valmiin menetelmän mukaisesti tai yhdistelemällä niitä. (Renvall 2024; Westland, 2021.)

Projektiasiantuntija Erkki Renvallin (2021) mukaan organisaatiot, jotka jätetään kehittämään oma projektimallinsa ilman ohjausta, päätyvät yleensä hyvin lähelle PRINCE 2 -menetelmää. Hänen mukaansa sopivan projektinhallintamenetelmän valinnan pohjana ovat organisaation ydinarvot, projektin tärkeimmät tavoitteet ja rajoitteet, sidosryhmät, riskit, monimutkaisuus ja projektin koko. (Renvall 2024.)

### 6.2.1 Vesiputousmalli

Perinteisin projektinhallintamenetelmä on niin sanottu vesiputousmalli, jossa vaiheet virtaavat alaspäin ja vaihe vaihtuu, kun edellinen on saatu valmiiksi. Vesiputousmalli vaatii tavoitteiden ja aikataulun tarkkaa arviointia heti projektin alussa. Muutoksia tehdään vain, kun ne ovat täysin välttämättömiä. Suunnittelussa käytetään perinteisesti Gantt-kaavioita (liite 9). Tällä menetelmällä hallinnoitujen projektien aikataulua ja budjettia, kannattavuutta ja resurssien riittävyyttä on helppo arvioida tarkasti heti alussa. Riskit on pystyttävä ennakoimaan tarkasti ja muutoksia on kankeaa tehdä projektin alettua. (Renvall 2024; Westland 2021.)

Monet museoalan projekteista, esimerkiksi näyttelyprojektit, noudattavat vesiputousmallia siinä, että niiden tavoite, budjetti, henkilöresurssit ja

avajaispäivä ovat tiedossa heti projektin alkaessa ja projektin vaiheet on toteutettava järjestyksessä, kuten muissakin rakennusprojekteissa. Edellinen näyttely on oltava purettuna, ennen kuin voidaan rakentaa uutta, kuvat on oltava valittuna, ennen kuin niitä voidaan antaa graafikolle, tekstit on oltava valmiina ennen käännöstä jne. Esimerkiksi Espoon kaupunginmuseon Kaikki ja ei mitään -näyttelyprojektia hallittiin vesiputousmallilla, johon museon oma MusPro-projektimenetelmä perustuu. MusPro rakentuu neljän vaiheen varaan, joihin jokaiseen on luotu oma raporttipohjansa: 1. Projekti-idea, 2. Projektisuunnitelma, 3. Väliraportti ja 4. Loppuraportti. Vaiheet hyväksytään johtoryhmässä, ohjausryhmä nimeää projektille päällikön, työparin tai tiimin ja omistajan. Projektipäällikön käytössä on yhteisiä Microsoft Officen työkaluja, kuten excel-pohjainen Gantt-kaavio aikataulutukseen. Kaikille projekteille yhteiset raporttipohjat takaavat yhtenäisen projektimenetelmän tekijöistä riippumatta ja menneistä projekteista on helppo etsiä tietoa.

### 6.2.2 Agile eli ketterät menetelmät

Ketterät projektinhallintamenetelmät syntyivät ohjelmistokehityksen alalla ja ovat tulleet näkyväksi osaksi projektikenttää 2000-luvun aikana (Deen 2022). Projektijohtamisen kansainväliseen ohjeistukseen PMI:n Body of Knowledgeen (PMBOK) ketterät menetelmät sisällytettiin kuudennessa laitoksessa vuonna 2017 (PMI 2021). Ketterä projekti rakennetaan sprinteiksi kutsuttuina, toistuvina pikkuprojekteina, joista voidaan oppia seuraavalle kierrokselle lähdeittäessä. Koko projektia ei suunnitella kerralla, vaan muutoksiin varaudutaan työmallilla. Työmallissa sidosryhmien osallistumisen tavat on mietitty valmiiksi, itsenäiset työryhmät työskentelevät tiiviisti yhdessä ja työskentely on luovempaa, kuin kokonaan heti alussa suunnitelussa projektissa. Aikataulun ja budjetin määrittely alussa taas on vaikeampaa. (Renvall 2024; Westland 2021; Deen 2022.)

Vuonna 2001 17 ohjelmistokehittäjää julkaisi Agile Manifeston eli ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen. Sen neljä arvoa ovat: 1. Yksilöt ja vuorovaikutus prosessien ja työkalujen edelle, 2. Toimiva ohjelmisto

kaikenkattavan dokumentaation edelle, 3. Asiakasyhteistyö sopimusneuvottelujen edelle sekä 4. Muutoksiin reagoiminen suunnitelman seuraamisen edelle. (Hughes 2019.)

## Scrum

Scrum on vuonna 1993 kehitetty ketterän menetelmän sovellus, joka on nykyään yksi yleisimmistä ketterän ohjelmistokehityksen muodoista. Nimi Scrum on omaksuttu Rugby-pelin tehokkaasta, ristiintoimivasta aloitusmuodostelmasta. Scrum-projektit rakentuvat erimittaisten toistuvien syklien varaan (kuvio 12). Sprintti on pidempi jakso, joka voi kestää viikosta kahteen kuukauteen. Sprintin tuloksena on itsenäisen tiimin määrittelemä tuotos ja sen lopuksi pidetään tiimin ja tuotteen omistajan yhteinen retrospektiivi eli onnistumiset ja epäonnistumiset kertaava kokous. Sprintit jakautuvat yksittäisiin päiviin. Jokaisen päivän palaverissa tiimin jäsenet valitsevat tuotteen omistajan laatimalta työlialta päivän tehtävänsä ja kertovat työtään estävistä ongelmista, jotka tiimin scrum-mestari pyrkii ratkaisemaan. (Renvall 2024)



Kuvio 12. Scrum-projekti. (Renvall 2024)

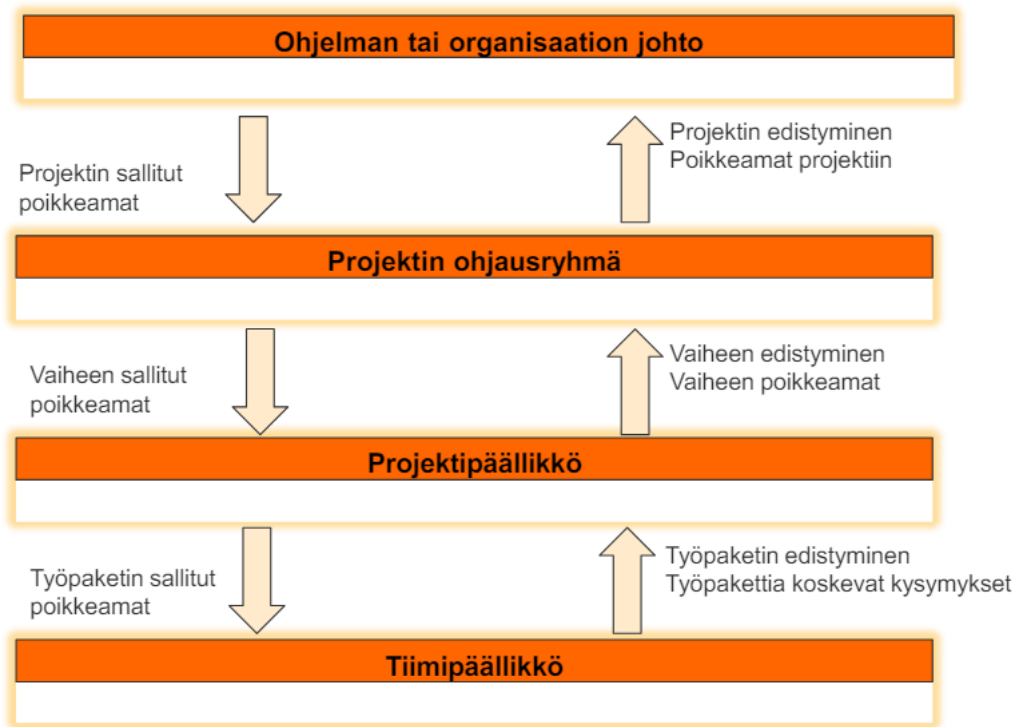


### 6.2.3 PRINCE 2

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) on Ison-Britannian hallinnon vuonna 1996 kehittämä yleinen projektinhallintamenetelmä. Se on käytössä yli 150 maassa ja yli 20 000 organisaatiossa. Menetelmä jakaa projektin helposti hallittaviin vaiheisiin, keskittyy erityisesti tulosten saavuttamiseen ja on rakennettu hyviksi havaittujen menetelmien kokoelmaksi. Menetelmä sopii kaikenkokoisiin projekteihin ja sitä saa vapaasti soveltaa haluamallaan tavalla. PRINCE2 rakentuu seitsemän periaatteen, seitsemän teeman ja seitsemän prosessin varaan. (Renvall 2024; Westland 2021.)

PRINCE2-menetelmän periaatteet ovat: 1. Jatkuva liiketoimintaperuste (eli projektilla on olemassaolonsa oikeutus organisaation toiminnassa), 2. Kokemuksesta oppiminen, 3. Määritellyt roolit ja vastuut, 4. Vaiheistus, 5. Poikkeamalla johtaminen (eli muutospyynnöt käsitellään määrättyllä tavalla), 6. Tuotoskeskeisyys ja 7. Toimintaympäristöön sovittaminen. Menetelmän teemat johdetaan periaatteista ja niitä ovat: 1. Projektin business case (eli olemassaolon oikeutus, mitä projektilla saavutetaan ja miten todennetaan, että hyödyt saavutetaan), 2. Organisaatio, 3. Laatu, 4. Riskit, 5. Suunnitelmat, 6. Muutos ja 7. Edistyminen. (Renvall 2024.)

Teemoja toteutetaan projektin prosesseissa, jotka liittyvät projektin vaiheisiin, kuten Kogonin ym. (2015) prosessiryhmämallissakin (kuvio 9). PRINCE2-menetelmän prosessit ovat: 1. Projektin valmistelu, 2. Projektin käynnistys, 3. Projektin johtaminen, 4. Projektivaiheen hallinta, 5. Vaiherajan hallinta (kuvio 13), 6. Tuotosten hallinta ja 7. Projektin päättäminen. (Renvall 2024)



Kuvio 13. PRINCE2 -menetelmän projektiorganisaation tasot ja muutosten hallinta tasoittain. (Renvall 2024)

#### 6.2.4 Kriittisen polun menetelmä

1950-luvulla kehitetyssä kriittisen polun menetelmässä pyritään erottamaan projektin tehtävistä ne kaikkein kriittisimmät tehtävät, joiden hallinnointiin projektiryhmän kannattaa keskittyä. Kriittiset tehtävät muodostavat kriittisen polun, jonka osien myöhästyminen johtaa heti koko projektin myöhästymiseen. Kriittinen polku löydetään listaamalla kaikki vaiheet ja tehtävät work breakdown structurea hyödyntäen, määrittämällä jokaisen tehtävän kesto ja riippuvuudet toisistaan sekä määrittämällä tärkeimmät etapit. Kehittyneemmässä Kriittisen ketjun menetelmässä varataan myös resursseja kriittisen polun tehtäville, jotta ne pystytään varmemmin toteuttamaan aikataulussa. Näitä menetelmiä on mahdollista hyödyntää pienissä ja keskisuurissa projekteissa, joissa aika on tärkeä rajoite. Vaarana on olla huomioimatta muita, lähes yhtä tärkeitä tehtäviä ja niiden etenemistä. (Renvall 2024; Westland 2021.)

### 6.3 Kansainväliset projektijohtamisen periaatteet eli PMBOK Guide

Project Management Institute (PMI) on maailman laajin projektijohtajien yhteisö, jonka missiona on määritellä mitä projektijohtaminen on ja tehdä sitä näkyväksi yhteiskuntaan. PMI:n tärkeänä jatkuvan projektijohtamisen osaamisen kehittämisen työkaluna ovat PMBOK Guiden eli Project Management Body of Knowledge'n laitokset. Ne kootaan aina projekteissa toimivien projektiasiantuntijoiden kanssa ja jokaisessa laitoksessa näkyvät sillä hetkellä alalla tärkeinä pidetyt painotukset. Yhteistä edellisille laitoksille oli niiden rakenne, joka perustui 44 prosessille, jotka projektipäällikön tulisi hallita. Viimeisin seitsemäs laitos vuodelta 2021 on ensimmäistä kertaa rakennettu 12 periaatteen varaan. Ne pätevät kaikenlaisiin projekteihin, eivät suurimmaksi osaksi useimpiin projekteihin, kuten prosessit. (Fewell 2022; PMI 2021; Project Management Institute 2024.) Laitosta kirjoittamassa olleen Fewellin (2022) mukaan laitos vastaa nyt projektijohdon maalaisjärkeä paperilla.

PMBOK:in uusimmassa laitoksessa haluttiin lähettää siitä miksi projektia tehdään, ei siitä miten. Taustalla on ns. VUCA:n eli nykyisen nopeasti muuttuvan maailman asettamat vaatimukset. (Fewell 2022.) VUCA on lyhenne sanoista volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity, eli nykyajassa johtamiseen vaikuttavat maailman epävakaisuus, epävarmuus, monimutkaisuus ja epämääräisyys (Bennet ja Lemoine 2014). PMBOK:in laitosta valmisteltaessa työpajoissa nousi esiin tarve ymmärtää miksi työtä tehdään ja saada esiin projektijohtamisen yleiskuva. Perinteisen prosessimallin ei koettu vastaavan nykymaailman tarpeisiin. (Fewell 2022.)

Project Management Body of Knowledge'n (PMI 2021) 12 periaatetta ovat:

1. Ole tunnollinen, kunnioittava ja huolehtiva projektin edustaja
2. Luo yhteistyötä tukeva projektiryhmän työympäristö
3. Ota sidosryhmät tehokkaasti mukaan työhön
4. Keskity arvoon
5. Tunnista ja arvioi projektin systeemisyys
6. Osoita johtajuutta

7. Räättälöi sisältö kontekstin mukaan
8. Huolehdi laadusta prosesseissa ja tuotoksissa
9. Onnistu projektin monimutkaisuudesta huolimatta
10. Hallitse riskit hyvin
11. Ole joustava ja sinnikäs
12. Mahdollista muutos toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi

Näissä projektijohtamisen periaatteissa korostuvat aiempien PMBOK:ien teknisten menetelmätaitojen sijaan ihmistaidot: tiiminjohtaminen, sidosryhmätyöskentely, johtajuuden osoittaminen sekä joustava ja muutokseen myönteisesti suhtautuva käytös. PMBOK:in saa käyttöönsä liittymällä PMI:n jäseneksi tai opiskelijajäseneksi (Project Management Institute 2024).

#### 6.4 Ihmistaidot projektijohtamisessa

2020-luvulla projektijohtamisen keskustelun keskiöön ovat nouseet ihmistaidot, pehmeät taidot (soft skills) tai voimataidot (power skills). Niitä voidaan pitää samana asiana, mutta voimataito uutena terminä korostaa ihmistaitojen voimakasta roolia projektijohtamisessa (Flick 2023). Voimataidot ovat Neal Whittenin (2023) mukaan ihmis- ja käytöstaitoja sekä ominaisuuksia. Projektijohtamisen podcasteissa Manage This, People and projects ja Project Management Podcast voimataitoja on käsitelty kymmenissä jaksoissa erityisesti 2020-luvulla. Termi "power skills" on yleistynyt viime vuosina. (Velociteach 2024; People and projects 2024; PMPodcast 2024.)

PMPodcastin jaksossa 493 Flick (2023) toteaa, että voimataitojen painoarvo on lähiaikoina kasvanut projektialalla merkittävästi, mutta edelleen ne ovat usein aliarvostettuja ja niiden osaamista on kehitetty liian vähän. Flickin mukaan voimataidot muodostavat projektijohtamisen selkärangan ja niiden avulla projektitiimin potentiaali saadaan kokonaan käyttöön, luovuus kukkii ja projektit saadaan onnistuneesti maaliin. PMI:n vuoden 2023 Pulse of the profession (PMI 2023) keskittyi kokonaan voimataitoihin. Julkaisu korostaa näiden taitojen merkitystä siinä, että saadaan sidosryhmät mukaan ja tiimi toteuttamaan

yhteistä visiota. Tässä opinnäytetyössä käytetään Suomessa tutumpaa ja kuvaavampaa termiä ihmistaidot, joka on noussut työelämätaito- ja johtajuustaitokeskusteluun samaan aikaan kuin voimataidot kansainvälisessä keskustelussa (HY+ 2022; Master Suomi 2023; Academy of Brain 2021).

Projektijohtamisen tärkeimmät ihmistaidot ovat monen ammattilaisen mielestä yhteneväisiä. Yadavalli (2022) nostaa esiin viestintä-, ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitojen sekä kyvyn ajatella strategisesti. Ihmistaitojen avulla saadaan hänen mukaansa ihmiset tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen ja ymmärtämään miksi työtä tehdään. PMI (2023) korostaa myös viestinnän, ongelmanratkaisun, yhteistyön ja strategisen ajattelun merkitystä tavoitteisiin pääsemisessä. Rekrytointiyritys Monsterin (2022) The Future of work -raportin mukaan tärkeimmät rekrytoinneissa etsittävät ihmistaidot ovat yhteistyö-, viestintä- ja ongelmanratkaisutaidot.

Projektipäällikön tärkeisiin ihmistaitoihin voidaan kuitenkin lukea paljon erilaisia taitoja, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen. Flick (2023) määrittelee tärkeiksi ihmistaidoiksi etiikan, kulttuurin, arvot ja moninaisuuden, ketterän ajattelutavan, tiimityön, viestinnän, konfliktien ja kriisien käsittelyn, rohkeuden ja motivaation, luovuuden ja ongelmanratkaisun, neuvottelutaidot ja johtajuuden. Nämä johtavat mm. tiimin jäsenten erilaisuuden huomioimiseen ja yhteistyön onnistumiseen, tekoälyn eettiseen käyttöön, tiimin motivaation ja tiimihengen tukemiseen sekä turvalliseen ympäristöön, jossa uskalletaan kertoa projektipäällikölle mikä ei toimi.

Shih (2023) listaa kahdeksan projektipäälliköiden ihmistaitoa, joiden avulla he onnistuvat saamaan projektin ajoissa, budjetissa ja laadukkaasti valmiiksi. Tehokas johtajuus auttaa tavoitteiden asettamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. Toimivan tiimin luominen ja tunteminen takaa tiimityön onnistumisen. Luova ongelmanratkaisu auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmat ajoissa. Erinomaisia viestintätaitoja tarvitaan toimivaan vuorovaikutukseen, neuvottelu- ja kuuntelutaitoja yhteisymmärryksen saavuttamiseen ja oikeiden tavoitteiden asettamiseen. Järjestelmällisyyttä tarvitaan koko projektin ajan ja se estää kaaoksen ja myöhästymisen. Kriittinen

ajattelu auttaa suuren tietomäärän käsittelyssä ja hyödyntämisessä päätöksenteossa. Lopuksi Shih mainitsee kyvyn mukautua muutoksiin, mikä mahdollistaa oikeanlaisen viestinnän ja tarpeellisten muutosten teon.

Suomen projektiammatillaiset ry:n projektiosaamisen kuvaus perustuu kansainväliseen pätevyysmäärittelyyn ja sisältää 29 pätevyyttä kolmelta alueelta. Ihmispätevyysien alueeseen kuuluvat itsensä johtamisen, luotettavuuden, viestinnän, sitoutumisen, johtajuuden, ryhmätyön, ristiriitojen ja kriisien hoitamisen, oivaltamisen, neuvottelun ja tulossuuntautuneisuuden taidot. (PRY 2024)

Empatiakyky on PMI:n (2023) mukaan järjestelmällisesti alasta ja maanosasta riippumatta vähiten arvostettujen ihmistaitojen joukossa. Sinek (2014, 8) taas korostaa empatiakyvyn merkitystä johtajuudessa, sillä se on hänen mukaansa ainoa syy riskeerata oma turvallisuus toisten puolesta ja olla rohkea. Empatia ja arvostus taas herättävät luottamusta, jolloin syntyy turvallisuuden tunne ja halu säilyttää luottamus sekä työskennellä yrityksen ja toisten hyvinvoinnin eteen. (Sinek 2014, 5-6, 24.)

Näistä moninaisista ihmistaidoista opinnäytetyökyselyssä ja -haastatteluissa esiin nousivat erityisesti tarve innostaa ja motivoida, oppia tiimityön johtamista, hyödyntää ihmisten erilaisuutta ja käyttää vaikutusvaltaa epävirallisesta asemasta huolimatta. Näihin tarpeisiin on koottu tietoa ja vinkkejä seuraaviin alalukuihin.

#### 6.4.1 Psykologisen turvallisuuden merkitys projektin onnistumiselle

Ihmistaidoilla luodaan projektitiimiin psykologista turvallisuutta, joka on projektin onnistumisen edellytys. Psykologisen turvallisuuden merkitystä voi havainnollistaa tilanteella, jossa se puuttuu projektiryhmältä. Kilpailua korostavassa ilmapiirissä työntekijän täytyy keskittyä suojelemaan omaa etuaan, jolloin ei riitä aikaa eikä energiaa tiimin puolustamiseen ulkoisilta uhkilta tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseen. Ahdistava työilmapiiri ei kannusta tekemään parastaan tai auttamaan työkaveria. Jos pelätään esihenkilön tai

projektipäällikön reaktiota, riskejä ei oteta ja ongelmista ei uskalleta kertoa, jolloin ongelmat pääsevät kasautumaan piilossa. Tällaista organisaatiokulttuuria kutsutaan passiivisesti tai aktiivisesti puolustavaksi kulttuuriksi. Passiivista puolustamista on toisten miellyttäminen sekä vastuun ja ongelmiin tarttumisen välttäminen. Aktiivinen puolustaminen taas näkyy toisten vastustamisena ja kontrolloimisena. Ilman psykologista turvallisuutta ei voi tapahtua kasvua tai virheistä oppimista. (Bondale 2021; Sinek 2014; Morris 2017; Hulten 2024.)

Googlen toteuttamassa tutkimuksessa psykologinen turvallisuus nousi tärkeimmäksi tehokkaan tiimin edellytykseksi. Psykologisesti turvalliset tiimit pääsivät keskimäärin 17% tavoitetta parempiin tuloksiin ja psykologisesti turvattomat tiimit taas jäivät tavoitesta keskimäärin 19%. (Tamiru 2023.)

Turvallisesta kehästä kirjoittava Sinek toteaa: ”Johtajuuden tärkein rooli on pitää huolta heistä, jotka ovat turvallisen kehän sisällä.” Miten projektitiimistä sitten luodaan turvallinen kehä? Sinekin neuvo on luoda ryhmään ja organisaatioon kuulumisen tunne, tarjota inhimillisiin arvoihin pohjautuva kulttuuri, antaa ryhmän jäsenille päätäntävaltaa sekä luottaa ja olla empaattinen. (Sinek 2014, 27.)

Harvard Business Schoolin professori Amy Edmondson on tutkinut psykologista turvallisuutta ja hän neuvoo projektipäälliköitä aloittamaan olemalla avoimia tulevan projektin haasteista, mutta samalla kuvaamaan sitä innostavana haasteena, joka tullaan ratkaisemaan yhdessä. On tärkeää korostaa kaikkien ryhmän jäsenten merkitystä tulevassa työssä. Edmondson yhdistää työpaikan ilmapiirin kaksi puolta, psykologisen turvallisuuden ja vastuuvollisuuden (accountability), havainnollistaakseen työilmapiirin vaikutusta erilaisten mielentilojen syntymiseen. Hyvä turvallisuuden tunne ja se, että työpaikalla vaaditaan tavoitteisiin pääsyä ja laadukkaan työn tekemistä, johtavat ”oppimisen mielentilaan”. Jos turvallisuuden tunne puuttuu, työntekijät ovat joko apaattisia (matala vastuuvollisuus) tai ahdistuneita (korkea vastuuvollisuus). (Gill 2020; Edmondson ja Schein 2012, 129-130.)

Psykologisen turvallisuuden luomisessa esimerkin näyttäminen on tärkeää. Bondale (2021) tiivistää johtajan roolin kolmeen askeleeseen: ”plan it, live it, champion it”. Tällä hän tarkoittaa turvallisuuden leipomista sisään projektiin heti ryhmän aloitustapaamisesta lähtien (suunnittele), näyttämällä esimerkkiä siinä, miten reagoi esimerkiksi virheisiin ja että työssä saa olla epävarma ja haavoittuva (elä kuten opetat) sekä turvattomuutta luovaan toimintaan puuttumista (puolusta). (Bondale 2021.)

#### 6.4.2 Epävirallisen projektipäällikön vaikutusvalta

Monissa projektijohtamisen oppaissa ja tutkimuksissa käsitellään projektipäällikön asemaa suhteessa projektiryhmän jäseniin. Päälliköllä ei ole linjaesihenkilön valtuuksia ja mahdollisuuksia esimerkiksi ojentaa ja palkita, tai määrätä muista työtehtävistä tai loma-ajoista. Projektipäällikön valta on tehtävään perustuvaa määräysvaltaa. Erityisen vaikeaa projektipäällikön on kuitenkin toimia, jos projektipäällikkyykskin on epävirallista.

Opinnäytetyöhaastatteluista kävi ilmi, että projektin johtamiseksi välttämätöntä valtaa ei uskalleta tai osata käyttää, sillä omat toimivaltuudet ovat epäselvät itselle ja työyhteisölle. Epävirallista valtaa käsittelevät projektijohtamisen ammattilaiset viittaavat usein termiin ”influence” eli vaikutusvalta ja sitä tutkineeseen psykologi Robert Cialdiniin. (Dahl 2023; Pham 2022; Morris 2017; Wagner 2021.)

Cialdinin (2008) mukaan vaikutusvaltaa toisiin voi käyttää helposti, kun ymmärtää muutaman inhimillisen peruskäyttäytymismallin. Kun ihminen saa paljon informaatiota, tietoa ja ärsykeitä – kuten nykymaailmassa yhä enenevässä määrin tapahtuu – pyrkii ihminen turvautumaan päätöksenteossa pikamenetelmään, jossa yksi vaikutte tai tieto riittää päätöksen tekemiseksi. Ihminen pyrkii aina olemaan johdonmukainen päätöksissään, joten ensimmäiseen päätökseen vaikuttaminen on tärkeämpää kuin seuraaviin. Ihminen pyrkii päättämään loogisesti suhteessa ensimmäiseen valintaansa ja perustelemaan päätöksensä parhain päin. (Cialdini 2008, 95.)



Ihmisillä on tarve vastata hyvään hyvällä tai paremmalla, sillä palveluksista ei haluta jäädä velkaa. Jos ollaan epävarmoja suunnan valinnasta tai tilanne on epämääräinen, uskotaan sosiaalista todistusaineistoa, eli tehdään kuten muutkin. Mallia otetaan erityisesti samanlaisina pidetyistä ihmisistä. Ihmiset suostuvat mielellään samanlaisina koettujen ihmisten pyyntöihin. Samanlaisena koetuksi pääsee esimerkiksi ulkonäöllä, kehuilla, tiheillä yhteyksillä myönteisissä yhteyksissä sekä yhteistyöllä. (Cialdini 2008, 99, 138-139, 172.)

Ihminen haluaa luonnostaan uskoa auktoriteettia. Auktoriteettia vahvistavat Cialdinin mukaan mm. titteli ja pukeutuminen. Lisäksi ihmiset haluavat tarttua tilaisuuksiin, jos ne ovat harvinaisia tai tarjolla vain rajatun ajan. Harvinaisuus merkitsee alitajuisesti laatua ja jos jotain ei ole mahdollista saada, sitä halutaan enemmän, varsinkin jos hyödykkeestä on kilpailua. (Cialdini 2008, 196, 225-226.)

Auktoriteettiaan ja samanlaisuuden vaikutelmaa voi vahvistaa osoittamalla johtajuutta. Sinek (2014) kuvaa johtajuutta rehellisyytenä, johdonmukaisuutena ja vastuullisuutena, jotka ovat luottamuksen perusta. Johtajuusvalmentaja Wallace (2023) taas kuvailee johtajuuden osoittamista tarkistuslistana:

1. Näytä vakavasti otettavalta, käyttäydy hyvin ja pidä tavarasi järjestyksessä.
2. Sano asiasi selkeästi ja nopeasti, sanottavassa täytyy olla aina sisältöä.
3. Luo yhteys yleisöön, näytä oikeita tunteita, tunnista tunteet ja puhu niistä.
4. Ole itsevarma, fyysisesti ja henkisesti eli pidä hyvä ryhti ja katso silmiin, mutta ole itsevarma myös kun puhut itsellesi.
5. Pysy rauhallisena vaativissakin tilanteissa.
6. Keskity täysillä asiaan, joka on meneillään, älä tee yhtä aikaa montaa asiaa.

Käyttäytymistieteilijä Ken Wagner toteaa podcastissa, että suurin osa projektipäällikön työtä on vaikutusvallan käyttöä. Hän neuvoo antamaan ohjeita objektiivisesti ja selkeästi kertomaan mitä haluaa tapahtuvan. On tärkeää varmistaa säännöllisesti onko asiat ymmärretty, kuten oli tarkoitus. Hän korostaa myönteisen vuorovaikutuksen taitoja ja kehottaa panostamaan hyvien

asioiden lisäämiseen, eikä keskittymään vain korjaamista vaativiin asioihin. (Wagner 2021.)

Epävirallinen projektipäällikkö voi vahvistaa vaikutusvaltaansa yksinkertaisillakin menetelmillä. Pham (2022) erottelee kirjassaan Glue projektipäällikön (project manager) ja projektijohtajan (project leader), joista jälkimmäisellä hän tarkoittaa epävirallista projektin vetäjää, jolla ei ole selkeää projektipäällikön toimenkuvaa. Itseään voi ajatella siis nimenomaan ihmisjohtajana, leaderina managerin sijaan, eikä se vähennä arvoa projektin päällikkönä. Hän lainaa podcast-haastattelussa sanontaa What happy people know -kirjasta: ”Emme kuvaile maailmaa, jonka näemme, vaan näemme maailman, jota kuvailemme” (Pham 2023). Sillä miten itsensä esittelee, on väliä sille, miten projektipäällikkyyttä koetaan. Onko virallisella tittelillä väliä? Cialdinin (2008) mukaankin tittelillä on merkitystä vaikutusvallan saamisessa, joten ehkä kannattaa esitellä itsensä projektipäällikkönä, vaikka tehtävänimike olisi jotain muuta.

#### 6.4.3 Ihmisläheinen tiimin johtaminen

Ihmisläheinen projektipäällikkö johtaa projektitiimiä niin, että se on tuottava, mutta myös onnellinen. Samat mekanismit, jotka tekevät ihmisen onnelliseksi, tuovat myös motivaatiota työhön. On tärkeää tunnistaa mikä itseä ja tiimiä motivoi. Kun ihmiset nähdään ihmisinä eikä pelkkänä resurssina, syntyy sitoutumista, sisäistä motivaatiota ja halua työskennellä työkavereiden ja organisaation puolesta. Heti työn alussa on tärkeää tehdä kokonaisuus ymmärrettäväksi ja linkittää jokaisen tehtävät suurempaan kokonaisuuteen. Jokaisen täytyy ymmärtää miksi työt tehdään niin kuin tehdään. Tiimiä täytyy aidosti kuunnella ja saada selville mitä he tarvitsevat ja haluavat, projektipäällikön on oltava aidosti läsnä. (Pham 2023; Flick 2023; Wagner 2021.)

Projektin elinkaareen liittyy erilaisia tiiminjohtamisen vaiheita. Projektin järjestäytymiskokouksessa on hyvä tukea tiimihengen syntyä. Parhaiten tämä onnistuu tapaamalla kasvokkain ja viettämällä alussa aikaa yhdessä, myös

työpaikan ulkopuolella. Tutustutaan toisiin, toisten elekieleen ja kulttuuriin, jos kyseessä on monikulttuurinen projektiryhmä. Erilaisuutta kannattaa hyödyntää eri näkökulmien ymmärtämiseksi. Alkuvaiheessa tiimiytymiseen sijoitettu aika maksaa itsensä myöhemmin takaisin ryhmätyön toimiessa ja väärinkäsityksiltä vältyttäessä. Järjestäytymisvaiheessa on hyvä määritellä mitä rakenteita yhdessä työskentelyyn liittyy ja myöhemmin määritellä yhdessä mitä esimerkiksi kokouksissa tehdään, eli miten rakenteet toimivat. Yhteisten käytänteiden ja tavoitteiden luominen heti alussa on tärkeää. Tiimin on hyvä ymmärtää, että yhteistyöhön keskittyminen on kriittistä onnistumisen takaamiseksi. Yhteistyöhön kannattaa myös kannustaa esimerkiksi palkitsemalla koko tiimiä sitä enemmän, mitä useampi pääsee tavoitteisiin, kilpailuasetelmien sijaan. Uusia tiiminjäseniä ei tunne heti projektin alkaessa, joten ei voi olettaa tietävänsä, miten he kokevat ja ymmärtävät asiat. Siksi kannattaa pyytää palautetta ja selvittää miltä tilanteet ovat tuntuneet, ja onko joku esimerkiksi loukkaantunut jostain, mistä itse ei ole. (Wagner 2021; Flick 2023; Bondale 2021.)

Palautteen antoa tiimiläisten kesken kannattaa vahvistaa vähitellen ajan mittaan. Projektin kuluessa hyvin tiimiytynyt ryhmä osaa jakaa keskenään tehtäviä, koska he tuntevat toistensa osaamisen, jolloin projektipäällikön rooli muuttuu. Flick (2023) mainitsee vertauksen mehiläisparveen. Kokeneet mehiläiset pärjäävät isommassa tilassa kuin nuoret mehiläiset. Kun tuntee tiiminsä, tietää kuinka paljon vapautta ja apuja he tarvitsevat eri vaiheissa. Tiimin tuntemiseen taas tarvitaan empatiaa ja ihmistaitoja. Ryhmän jäsenten kanssa kannattaa viettää säännöllisesti aikaa, jotta he voivat nopeasti tulla kertomaan tarpeistaan ja havaitsemistaan ongelmista. Projektin tavoitetta on hyvä pitää jatkuvasti esillä, viestiä sitä kaikissa kanavissa ja eri tavoin, sillä tiimi koostuu todennäköisesti erilaisista oppijoista. Tiiminjäsenen poistuessa kesken projektin on tärkeää tunnustaa tämän tekemä työ julkisesti ja kysyä mitä tämä toivoisi, että tehtäisiin toisin, jos hän palaisi saman projektipäällikön tiimiin. On myös tärkeää suunnitella ajoissa, miten työt siirretään toiselle henkilölle. (Wagner 2021; Flick 2023; Pham 2023; Bondale 2021.)

Ihmisläheinen projektipäällikkö tukee tiiminjäsenten sisäisen motivaation syntyä. Sisäinen motivaatio työhön lisää tuottavuutta, sitoutuneisuutta ja uskollisuutta sekä vähentää vaihtuvuutta, mikä on pitkällä tähtäimellä kannattavampaa organisaatioille kuin lyhyen tähtäimen tuoton maksimointi (Sinek 2014, 221). Sisäisen motivaation herääminen edellyttää psykologisten perustarpeiden, autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden läsnäoloa. Neljäs tärkeä elementti on tutkimusten mukaan hyväntekeminen. Projektipäällikkö voi siis tukea tiimiläisten sisäisen motivaation syntyä antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja työn sisältöön, huolehtimalla riittävästä osaamisesta ja tukemalla kyvykkyyden kokemusta, kohtaamalla tiimiläiset ihmisinä ja tukemalla tiimihengen syntyä sekä viestimällä tehdyn työn myönteisistä vaikutuksista muihin ihmisiin. (Sundell 2024.)

Käytännön vinkkejä tiiminjohtamiseen löytyy kirjallisuudesta varmasti tuhansittain. Tässä muutama hyväksi havaittu nosto.

1. Pidä karkkipöytä aina pöydällä. Ihmisillä on syy tulla juttelemaan, se luo kuvaa "antajasta" ja positiivisesta tyypistä. (Pham 2023)
2. Varmista, että kokouksista tehdään tiiviit, kokoavat muistiinpanot kaikille. Tee ne itse, jos se varmistaa, että niistä löytyy olennainen tieto. Se myös luo kuvaa sinusta "tiedonvartijana". (Pham 2023)
3. Kysy jokaisen kokouksen lopuksi mitkä ovat seuraavat askeleet ja kuka ne tekee. (Pham 2023)
4. Juhlista projektin päättymistä tiimin kanssa. (Pham 2023)
5. Muodosta tiimi, jossa on erilaisia ihmisiä. Tunnista ja hyödynnä erilaisuutta. Esimerkiksi milleniaalit eli vuosina 1981-1996 syntyneet ovat tutkimusten mukaan tyypillisesti hyviä muuttamaan suuntaa nopeasti, hyväksymään muutoksia, innostamaan muita ja ottamaan riskejä. Vanhemmilla työntekijöillä on kokemusta ja osaamista, jolla voi tukea ketterämpiä milleniaaleja. (Sinek 2014, 294-295)
6. Käytä keskusteluissa syvällisiä, ymmärrystä lisääviä kysymyksiä, kuten "Mistä mielestäsi olemme keskustelleet?", "Mikä oli vaikein tilanne, jonka ratkaisit tällä viikolla?" ja "Mikä oli paras hetki tiimikaverin kanssa?" Vastauksista voi päätellä tekeekö tiimi oikeita asioita ja saadaan tiimin jäsenten

toiminta näkyväksi. (Wagner 2021)

7. Luo kiertopalkinto, joka jaetaan säännöllisissä tiimikokouksissa eteenpäin tiimikaverille, joka on auttanut jossain, vaikka pienessäkin asiassa edellisen kokouksen jälkeen. Palkinnon antaja kertoo mistä on kaverille kiitollinen.

Palkinto voi olla pinssi tai jokin muu pieni esine. (Espoon kaupunginmuseon Yleisötyö-palveluryhmän käytäntö)

8. Perusta julkinen sähköinen arvostustaulu, jonne voi käydä viemässä kiitoksia tiimikaverille, joka on auttanut. Pienetkin kiitokset kannustavat viemään hyviä omia kokemuksia näkyviin ja arvostus tulee näkyväksi. (Bondale 2021)

#### 6.4.4 Tehokkaan tiimin muodostaminen

Hyvin toimivilla projektitiimeillä on joitakin yhteisiä ominaisuuksia. Projektitiimin jäseniä voi harvoin museoissa ja Leader-ryhmissä valita itse, mutta on hyvä tunnistaa tehokkaan tiimin tunnuspiirteet, jotta voi pyrkiä saamaan projektille annetulla tiimillä mahdollisimman hyviä tuloksia aikaan. Museoiden projektitiimejä tutkinut Morris (2017, 96-97) kuvailee tehokkaita tiimejä pieniksi (alle 10 henkilöä), moninaisiksi oppimistyyyleiltään ja taidoiltaan sekä avoimiksi, riskejä ottaviksi ja toisiaan tukeviksi. Tiimit työskentelevät usein samassa tilassa, he juhlivat pieniä voittoja yhdessä, heitä on koulutettu ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidoissa ja he saavat kannustusta, myönteistä palautetta ja tunnustusta työstään. Menestyneissä tiimeissä ollaan vastuullisia omasta työstä toisille ja arvostetaan toisia, roolit ja vastuut ovat selviä, menestyminen ja johtajuus ovat yhteisesti jaettavaa.

Museoissa muodostetaan tyypillisesti projektille ydintiimi ja laajennettu tiimi.

Ydintiimi sitoutuu työskentelemään tiiviisti projektin parissa alusta loppuun, kun taas laajennettuun tiimiin kuuluu henkilöitä eri museoiden osaamisalueilta ja he työskentelevät projektissa silloin, kun heitä tarvitaan. (Morris 2017, 102.)

Esimerkiksi Espoon kaupunginmuseossa näyttelyprojektien tiimi koostuu tyypillisesti projektipäälliköstä sekä 1-3 tiimin jäsenestä, jotka jakavat projektin työt keskenään ja tuottavat sisällön. Yleensä yksi jäsenistä on yleisötyön edustaja. Laajennettuun tiimiin taas pyydetään esimerkiksi konservaattori,

museomestari, ellei tämä ole ydintimissä, ja viestintäasiantuntija. Heille esitellään projektin sisältö, heiltä tarvittava työpanos ja aikataulu hyvissä ajoin. Projektityö on heille osa heidän prosessityötään, tavallaan sisäistä palvelua projektille, kun taas ydintiimin on varattava aikaa projektityölle omasta prosessityöstään, esimerkiksi yleisöpalveluiden toteuttamisesta.

Ydintiimin muodostamisessa kannattaa huomioida tiimin jäsenten erilaiset persoonallisuudet ja oppimistyyli. Mitä paremmin tiimin jäsenet ja projektipäällikkö tuntevat itsensä ja toisensa, sitä helpompaa on työskennellä yhdessä. Itsetuntemuksen lisäämiseksi on olemassa monenlaisia menetelmiä, kuten Thomas-analyysi (Thomas 2024), Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori, Four Frames -, DiSC- ja PAEI-mallit (Morris 2017, 115-116). Persoonallisuuksien ja oppimistyylien analyysistä saa eniten hyötyä tiimityöskentelyyn, jos niiden tuomia oivalluksia jaetaan avoimesti. Silloin jokainen voi huomioida toisten mukavuusalueet työn tekemisen tavoissa ja muokata viestintäänsä niin, että viesti ymmärretään oikein. Projektipäällikkö taas voi hyödyntää tietoa tehtäviä jakaessaan ja työskentelyä tukiessaan. Luvussa 6.6. annetaan lisää vinkkejä tiimin jäsenten erilaisuuden hyödyntämiseen.

## 6.5 Menetelmätaidot projektijohtamisessa

Kovilla taidoilla tarkoitetaan helposti mitattavia, koulutuksella hankittavia ja kokemuksesta karttuvia omaan työhön liittyviä teknisiä taitoja. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä menetelmätaidot, jotka viittaavat projektinhallinnan menetelmien, työkalujen ja tekniikoiden kokonaisuuteen. Projekteja toteuttavissa organisaatioissa on keskimäärin kaksinkertainen budjetti menetelmätaitojen osaamisen kehittämiseen verrattuna pehmeiden ihmistaitojen kehittämiseen (PMI 2023).

International Project Management Associationin 29:sta yksilön projektipätevyydestä 14 on käytäntöpätevyyksiä eli projektien menetelmätaitoja. Näitä ovat projektin toteutusmalliin, vaatimukseen ja tavoitteisiin, laajuuteen, aikaan, laatuun, talouteen ja resursseihin liittyvät taidot. Lisäksi on

ymmärrettävä organisaatiota ja informaationkulkua, hankintaa ja kumppanuuksia, riskejä ja mahdollisuuksia, muutoksia sekä suunnittelua ja ohjausta. Lopuksi on osattava hallita sidosryhmäsuhteita sekä tehdä valintoja ja löytää tasapaino. (PRY 2024.)

Opinnäytetyökyselyssä ja -haastatteluissa nousivat erityisesti esiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta talouden- ja riskienhallinta sekä mittaamisen ja vaikutusten arvioinnin hankaluus voittoa tavoittelemattomissa projekteissa. Näihin tarpeisiin on koottu tietoa ja työkaluja seuraavissa alaluvuissa.

### 6.5.1 Talouden hallinta

Kustannusarvio on tärkeä osa projektisuunnitelmaa ja jokaisen projektipäällikön pitäisi osata sellainen tehdä. Kustannusarvioon kirjataan luettelona kaikki projektin aiotut kustannukset. Arvion tekemisessä kannattaa hyödyntää projektista tehtyä ositusta, jolloin voidaan laskea yhteen pienimmän tason aiotut kustannukset ja muodostaa niistä vaihekohtainen kustannusarvio. Arviossa on hyvä hyödyntää aiempien vastaavien projektien toteutuneita kustannuksia ja kysyä esimerkiksi muilta vastaavilta organisaatioilta heidän kokemuksiaan. Lopullinen kustannusarvio, eli kustannustavoite tai budjetti, saadaan tehtyä vasta kun suurimmista hankinnoista on saatu tarjouksia toimittajilta ja projektin laajuus on selvä. Hankinnoissa on hyvä huomioida julkisten hankintojen hankintalainsäädäntö, joka määrää tietyn suuruisten hankintojen kilpailutuksesta (Hankinnat 2024). Kustannusarvioon voi laskea sekä suorat, että epäsuorat kustannukset, riippuen mikä on tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi Espoon kaupunginmuseon näyttelyprojektibudjetteihin ei lasketa epäsuoria kustannuksia, kuten henkilökuntaan kuuluvan projektipäällikön projektityöajan palkkaa tai toimipisteen sähkökuluja. Leader Ravakassa taas hankebudjeteissa on erikseen flat rate -osa, joka on tietty prosenttiosuus palkka- ja ostopalvelukustannuksista. Siihen sisältyvät mm. työtarvikkeet ja hankehenkilökunnan matkakustannukset. Museoissa on hyvä huomioida myös projektin jälkeiset kustannukset; mihin merkittävästi esimerkiksi pysyvän näyttelyn

huoltokustannukset tulevilta vuosilta. (Renvall 2024; Eromäki 2022; Morris 2017; 85, 87.)

Kustannusarviosta täytyy tehdä talouden toimintasuunnitelma eli sitoa se aikaan. Tätä kutsutaan projektibudjetiksi ja se mahdollistaa kustannusohjauksen koko projektin ajan. Kustannusohjauksessa verrataan säännöllisesti toteutuneita kuluja projektibudjettiin. Aikataulun muuttuessa on tehtävä muutokset myös budjettiin. Kustannusohjaus on aktiivista vaikuttamista projektin kustannuksiin, mutta ei pyri minimoimaan kustannuksia vaan suhteuttamaan sopivat kustannukset hyötyihin. Kustannusohjaus mahdollistaa suunnan korjaamisen ajoissa, jos huomataan, että budjetti ei vastaa todellisia kustannuksia. Helpointa on tehdä ohjausta niin, että säännöllisesti lisätään edellisen tarkastelun jälkeen syntyneet kustannukset edelliseen summaan, jolloin nähdään paljon kuluja on tullut. Sen pitäisi olla yhteneväinen projektibudjetin kanssa. Kustannusohjausta on myös valvoa, ettei projektille kirjata siihen kuulumattomia kuluja, esimerkiksi perustoimintaan liittyviä investointeja, joita ei ole sisällytetty kustannusarvioon. Kustannusohjaus on helpompaa, jos projektibudjettiin on varattu pelivaraa. (Renvall 2024; Eromäki 2022; Morris 2017, 156.)

Espoon kaupunginmuseossa ja Leader Ravakassa projektibudjetit on sidottu aikaan vuositasolla ja niitä verrataan toteutuneisiin kustannuksiin säännöllisesti. Näin pystytään siirtämään yhdestä vaiheesta säästyneitä kustannuksia toiseen vaiheeseen ja nähdään, jos budjetti näyttää alittuvan tai ylittyvän. Projektinpäällikön ja taloudesta vastaavan henkilön yhteistyö on tärkeää ja yhteisesti käytössä olevat järjestelmät helpottavat kustannusohjauksen tekemistä.

### 6.5.2 Riskien ja muutosten hallinta

Riskienhallinta nousi opinnäytetyön aineistossa esiin omana kokonaisuutenaan jonkin verran, mutta muutostenhallintaa ei mainittu kyselyssä eikä haastatteluissa. Ne ovat kuitenkin molemmat erittäin tärkeitä osia



projektipäällikön työtä ja vaikuttavat merkittävästi onnistumiseen (Renvall 2024). Teknisen projektinhallintaosaamisen puute näkyy näiden aiheiden vähäisessä esiinnousussa aineistossa; niiden olemassaolosta ei välttämättä ole edes tietoa. Riskienhallintaa ja sen työkaluja riskimatriisia (taulukko 1 ja kuva 13) ja T.A.M.E.-työkalua esitellään luvussa 6.1.2.

Riskejä voi kuvata epävarmuuksiksi, joilla on merkitystä, ja riskienhallintaa voi verrata vakuutuksen ottamiseen (Bondale 2021). Julkishallinnon riskienhallinnan käsikirja määrittelee riskin olevan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin (Sääskilahti ja Mustonen 2023). Julkishallinnon käsikirja voi olla avuksi muidenkin voittoa tavoittelemattomien alojen riskienhallinnassa.

Suurimmat riskit on hyvä arvioida jo projektin ideointivaiheessa, sillä ne vaikuttavat siihen, onko projektia edes järkevää aloittaa. Projektin ositusvaiheessa on tärkeää arvioida tarkemmat riskit, mutta ei tyytyä täyttämään riskienhallintasuunnitelmaa (liite 7) itsestään selvillä riskeillä, jotka ovat projektista toiseen samat. Jokaisen projektin erityislaatuiset riskit olisi hyvä löytää, mutta se on haastavaa, sillä projektit ovat määritelmänsäkin mukaan ainutlaatuisia. Pintapuolinenkin riskienhallinta on kuitenkin hyödyllisempää kuin sen laiminlyöminen kokonaan. Riskejä ei pidä sekoittaa niiden syihin tai seurauksiin, esimerkiksi näyttelyprojektin myöhästyminen avajaispäivästä on riskin toteutumisen seuraus, ei riski. (Renvall 2024.)

”Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta” (Sääskilahti ja Mustonen 2023). Sitä on hyvä tehdä koko projektin ajan. Riskien löytämistä tärkeämpää on tietää, miten toteutumassa olevia riskejä havaitaan ja mitä tehdään, kun ne toteutuvat. Riskienhallinnan tärkeitä kysymyksiä ovat: Mikä voi mennä pieleen? Miten todennäköistä se on? Mitä haittaa siitä seuraa? Miten riskin toteutumisen todennäköisyys voidaan minimoida? Miten riskin toteutumisesta seuraava haitta minimoidaan? Museoiden riskienhallinnasta kirjoittava Morris (2017, 72) kuvaa sitä ”mitä jos” -menetelmäksi. Mitä jos kustannukset yhtäkkiä nousevat? Mitä jos alueelle avautuu kilpaileva museo tai näyttely? Jos organisaatiossa kokonaisvaltainen riskienhallinta on hallussa, sieltä voi johtaa projektienkin

riskejä. Joka tapauksessa on hyvä osata huomioida organisaation tuomat riskit, ei pelkästään projektiin suoraan liittyviä riskejä. (Renvall 2024.)

Riskienhallinta edellyttää Renvallin (2024) mukaan hyvin hoidettua muutoksenhallintaa. Projektipäällikön yksi tärkeimmistä tehtävistä on pitää muutokset hallinnassa, jotta vältetään aikataulun tai kustannusten venymiseltä ja vääriä tuloksilta. Muutostenhallintasuunnitelma kertoo miten toimitaan, jos projektia on tarpeen muuttaa ja kuka käyttää päätösvaltaa missäkin tilanteessa. Kyseessä ei siis ole mikään vaikea osa projektin johtamista ja usein asia onkin jollain tavalla tiedossa, mutta käsityksen pitäisi olla kaikille osapuolille yhteinen. Projektit muuttuvat aina suunnitellusta, joten muutosten tekemiseen on oltava yhteiset säännöt. (Renvall 2024.)

Muutosohjauksessa analysoidaan muutosten tarpeellisuus, kuinka paljon työtä muutoksen toteuttaminen vaatii ja miten muutos vaikuttaa projektiin. Melkein aina muutoksista seuraa kustannuksia ja aikataulun venymistä.

Muutosohjaukseen voidaan perustaa muutosten hallintaryhmä, tai sellaisena toimii ohjausryhmä. Muutospyyntöjä varten voidaan luoda lomake (liite 10), jolloin päätöksenteon tueksi on jokaisesta muutospyynnöstä riittävästi ylöskirjattua tietoa. Mitä työläämmäksi muutosten tekeminen projektissa tehdään, sitä enemmän se karsii ylimääräisiä muutospyyntöjä pois. Tehdyt muutokset on hyvä kirjata muutosluetteloon (liite 11) , kertoa siitä kaikille projektitiimiläisille ja tehdä tarvittavat muutokset esimerkiksi aikatauluun ja budjettiin. Kaikkia muutoksia ei ole tarpeen viedä johtoryhmään, kunhan muutoksenhallintasuunnitelmassa on kirjattu, minkälaiset muutokset on mahdollista päättää milläkin projektiorganisaation tasolla (esimerkiksi kuvio 13). Tiimille annettu liikkumavara muutosten tekemisessä sitouttaa ja osoittaa luottamusta. (Renvall 2024.)

### 6.5.3 Vaikutusten mittaaminen ja arviointi

Mittaaminen ja vaikutusten arviointi nousi monin tavoin esiin haasteena opinnäytetyökyselyssä ja -haastatteluissa. Voittoa tavoittelemattomilla aloilla

tavoitteena on tuottaa hyvää ihmisille, joten rahallisten tuottojen sijaan on onnistumista mitattavat jotenkin toisin. Esimerkiksi museoiden olemassa olon tarkoitusta voi tarkastella museolain avulla. Museotoimintaa ohjaavan lain tavoitteena on: 1. ylläpitää ja vahvistaa yksilöiden ja yhteisöjen ymmärrystä ja osallisuutta kulttuurista, historiasta ja ympäristöstä, 2. edistää kulttuuri- ja luonnonperinnön sekä taiteen säilymistä tuleville sukupolville, 3. edistää yhteisöllisyyttä, jatkuvuutta ja kulttuurista moninaisuutta sekä 4. edistää sivistystä, hyvinvointia, yhdenvertaisuutta ja demokratiaa (Finlex 2019). Jos museot pyrkivät projekteilla esimerkiksi vahvistamaan osallisuutta tai edistämään yhdenvertaisuutta, projektien vaikutuksia on vaikea arvioida. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi ja vaikutusten määrällinen mittaaminen on puhututtanut museoalan ammattilaisia monissa viime vuosikymmenen seminaarissa ja konferenssissa, eikä helppoja ratkaisuja ole löytynyt.

Leader-toiminnalla kehitetään maaseudun elinvoimaisuutta ja omaa paikkakuntaa asukkailta lähtevien ideoiden pohjalta (LeaderSuomi 2024 a). Leader-toiminnan vaikuttavuutta ovat esimerkiksi hyvinvoinnin lisääntyminen ja maaseudun elinvoiman, pitovoiman ja vetovoiman vahvistuminen (LeaderSuomi 2024 b; STT 2023). Projektien avulla voidaan pyrkiä näihin vaikutuksiin, mutta vaikutusten arviointi on yhtä haastavaa kuin museoprojektien vaikutusten arviointi. Arviointiin on kehitetty erilaisia järjestelmiä, indikaattorien listoja ja menetelmiä, joista tässä hyödynnetään EU:ssa kehitettyä palveluiden vaikuttavuuden arviointimenetelmää Seroi+, Maaseutuvaikutusten arviointiprosessia sekä museoalan projekteissa tyypillisiä arvioinnin menetelmiä.

Ensin on kuitenkin määriteltävä, mitä vaikutukset ja vaikuttavuus ovat, mitä tarkoitetaan arvioinnilla ja mittaamisella, miten vaikutuksia voidaan määrällisesti mitata ja mihin mittareita ja indikaattoreita voidaan käyttää. Projektilla on panoksia, tuotoksia, vaikutuksia ja vaikuttavuutta, (input – output, outcome – impact). Panoksia ovat resurssit, joita projektiin laitetaan, esimerkiksi työtunnit ja raha. Tuotokset ovat panosten suorimpia seurauksia, esimerkiksi näyttely tai

raportti. Vaikutus kertoo miten projekti vaikutti yleisöön, esimerkiksi opittiin uutta tai saatiin uusi harrastus. Vaikuttavuus on muutosta hyvinvoinnissa eli osallisten ihmisten elämä muuttuu parempaan, esimerkiksi he saavat työpaikan tai he kokevat elämänlaatunsa paremmaksi. Vaikuttavuuden syntymiseen voi kulua vuosia, joten sitä pystyy harvoin projektin aikana mittaamaan. Voidaan kuitenkin valita toivottavat vaikutukset niin, että niistä tiedetään seuraavan vaikuttavuutta. (Aistrich 2014.)

Mittarilla tarkoitetaan menetelmää, jota käytetään jonkin kohteen mittaamiseen. Mittaamista suositellaan käytettäväksi terminä silloin, kun tuotetaan tietoa määrällisistä ominaisuuksista, esimerkiksi tilaisuuksien määrästä tai asiakasmäärästä. Laadullisia ominaisuuksia arvioidaan arviointiperusteilla ja -kriteereillä, vaikka arviointimenetelmän tulos olisikin lukuarvo, esimerkiksi asiakastyytyväisyys asteikolla 1-5. (Valtionvarainministeriö 2023, 117.) Museoiden ja Leader-ryhmien projektien vaikutuksia voidaan haluta sekä mitata että arvioida lukuarvoina, jotta kehitystä voidaan seurata ja jokaiselle toivotulle vaikutukselle saadaan määritettyä toivottu lopputulos. Vaikuttavuudelle voi kuitenkin olla vaikea keksiä sopivia mittareita, jotka eivät olisi mielipiteisiin tai laadullisiin tuloksiin keskittyneitä.

SMART-malli ja sen suomenkielinen vastine TARMO-malli kuvaa mitkä vaatimukset hyvä tavoite täyttää, jotta sitä voidaan määrällisesti mitata. Lyhenne SMART tulee sanoista Specific (tarkka), Measurable (mitattava), Achievable (saavutettava), Relevant (olennainen) ja Timely (aikaan sidottu). TARMO-mallissa tavoitteen mitattavuutta määrittävät suomeksi: Täsmällinen, eli muotoillaan tavoite niin, että se on mitattava eikä ympäröivä; Aikataulutettu, eli tavoitteen onnistumista ajassa on mahdollista mitata; Realistinen, eli onko selkeä tavoite mahdollista saavuttaa suunnitellussa aikataulussa käytössä olevilla resursseilla; Mitattava, eli onko se määrällisesti mitattava ja miten sitä mitataan sekä Olennainen, eli onko mitattava asia se oikea oikealle kohderyhmälle. (Kymäläinen 2016.)

Monien eri toimijoiden mittaamia tuloksia on mahdollista hyödyntää, kun pyritään mittaamaan projektin vaikutuksia. Kaikkea tietoa vaikutusten arvioinnin

tueksi ei siis tarvitse mitata itse. Indikaattorilla tarkoitetaan numerona ilmaistua ominaisuutta, jolla kuvataan jonkin toisen ilmiön ominaisuutta, eli numeroa käytetään indikaattorina halutusta asiasta. Indikaattoreita voidaan muodostaa erilaisista mittaustuloksista ja rekistereistä esimerkiksi keskiarvona. Luotettavat ja tarkoituksenmukaiset indikaattorit ovat olennaisia, pysyviä eli vain vähän riippuvaisia ulkoisista vaikutteista, mitattavia, laadukkaita, luotettavia, jatkuvasti saatavilla ja niiden alkuperä on selvitettävissä. Hyvinvoinnin lisääntymisen arvioimisessa voidaan käyttää indikaattorina esimerkiksi muutoksia mielenterveyteen liittyvien lääkärikäyntien tai lääkereseptien määrissä. Projektien toimien vaikutuksille saadaan laskettua rahallinen arvo, kun hyödynnetään valmiiden mittarien tietoja, esimerkiksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisemia terveys- ja sosiaalipalvelujen yksikkökustannuksia. Sotkanet-sivustolle on kerätty hyvinvointiin ja palveluihin liittyviä tilastotietoja. (Valtiovarainministeriö 2023, 121; Aira 2021, 125; Seroi+ 2024 a; THL 2024; Sotkanet 2024.)

### **Seroi+ -menetelmä**

EU:ssa kehitetyssä vaikutusten arviointimenetelmässä Seroi+ hyödynnetään sidosryhmätyöskentelyn menetelmiä ja indikaattoreita. Seroi+ tarkoittaa menetelmää, jolla mitataan toimenpiteiden sosiaalisia, taloudellisia ja ekologisia sijoitusten tuottoja: Socio-economic and ecological return on investment (Seroi+ 2024 b). Seroi:ta tutumpi muoto sosiaalisten tuottojen mittaamiselle on SROI eli social return on investment. Ihmislähtöisen johtamisen voittokulusta kirjoittava Tanner (2022) nostaa esiin kirjaimen S liittämisen perinteiseen johtamisen ROI:hin: organisaation tuottaman arvon mittaamiseen lisätään nykyään usein myös sosiaalinen, ihmisiin liittyvä näkökulma. Suomesta löytyy organisaatioita, jotka hyödyntävät SROI-menetelmää (mm. Niskanen 2023; Ilomäki 2024). Julkaistuja raportteja (mm. Klemelä 2019; Rahikka ja Tuormaa 2019; HelsinkiMissio 2021) voi käyttää hyväksi, kun suunnittelee oman projektinsa vaikuttavuuden arviointia. SROI-arvioinnit perustuvat usein kokemusten numeeriseen arviointiin, jota on tehty

osallisten parissa, esimerkiksi selvittämällä kuinka arvokkaana rahassa mitattuna osallistujat pitävät saamaansa hyötyä. Juha Klemelä (2016) on kirjoittanut myös oppaan SROI-menetelmän käytöstä.

Seroi+ -menetelmää on testattu Suomessa vuosina 2023-2024 Leader Ravakan hankkeessa Smart villages – Älykkäitä ratkaisuja ja mitattavia tuloksia Seroi+ (Ravakka 2024). Hankkeessa testattiin menetelmän toimivuutta Laitilan keskustan kestävä kehittäminen (LaKeKe) hankkeessa tavoitteena antaa luotettava ja rahallinen arvio ehdotettujen toimenpiteiden vaikutuksista kunnallisen päätöksenteon tueksi. Ravakan hankkeessa syötettiin testaustasolla olevaan verkkolaskuriin indikaattoreita ja arvioituja arvoja, esimerkiksi nuorten syrjäytymisen kustannus (nuorten hyvinvoinnin indikaattori) kerrottuna arvioidulla määrällä nuoria, joiden syrjäytymistä voidaan hankkeen toimenpiteillä estää. Yksittäisenä mikään indikaattori ei suoraan kerro olennaisia tuloksia, mutta yhdistämällä eri näkökulmia ja indikaattoreita saadaan vertailtua eri toimenpiteiden mahdollisia vaikutuksia numeerisesti. Seroi+ on kehitetty, jotta sosiaalisista syistä toteutettavia, esimerkiksi hyvinvointia lisääviä, projekteja voitaisiin rinnastaa muihin projekteihin valintoja tehtäessä. Menetelmästä voidaan hyötyä kaikissa voitto tavoittelemattomissa projekteissa ilmankin laskurin hyödyntämistä.

Seroi+ -menetelmä jakaantuu neljään vaiheeseen, joihin liittyviä työkaluja voi käyttää yksittäinkin projekteissa, joissa työskennellään ihmisten kanssa. Vaiheet toimivat myös eräänlaisena projektin vaiheistuksena. Ensimmäisissä kahdessa vaiheessa määritellään tavoitteen sidosryhmät, ollaan heihin yhteydessä ja kysytään: Mitä, kenelle, miksi, missä ja milloin. Ravakan hankkeessa määriteltiin yhdessä asiakashanke LaKeKe:n kanssa olennaiset sidosryhmät ja pidettiin yksilö- tai ryhmähaastattelut ryhmien edustajien kanssa (liitte 12). Haastattelujen tuloksena pyrittiin priorisoimaan yksi tavoite ja muutama tuotos jokaiselle sidosryhmälle. Kolmannessa vaiheessa sidosryhmien edustajat tavattiin uudelleen ja arvioitiin tuotosten vaikutuksia priorisointia varten (liite 13). Viimeisessä vaiheessa määritettiin valituille vaikutuksille indikaattorit ja laskettiin indikaattorien avulla saavutettua

hyötysuhdetta. Hyötysuhde kertoo kuinka monta euroa projektiin sijoitettu euro tuottaa. (Seroi+ 2024 c.) Seroi+-menetelmän arvo on osallistamisessa, oikeiden tavoitteiden valitsemisessa sekä sosiaalisten ja ekologisten vaikutusten mittaamisessa ja sen työkaluja on testattu hyvinvointia lisäävässä projektissa Suomen oloissa.

### **Maaseutuvaikutusten arviointi**

Maaseutuvaikutusten arviointi tehdään maaseutuun vaikuttavista päätöksistä ja ohjelmista, kun ne vaikuttavat elin-, veto- tai pitovoimaan, kun tarvitaan tietoa paikallistasolta ja kun halutaan taata demokratian ja yhdenvertaisuuden toteutuminen julkisessa päätöksenteossa (Korhonen 2024).

Maaseutuvaikutusten arviointiohjeessa on esimerkkejä arviointikohteista ja työkaluja arvioinnin tekemiseksi (Husberg ym. 2022).

Maaseutuvaikutusten arviointikohteet liittyvät väestöön, asumiseen, palveluihin ja liikkumiseen, osaamiseen ja työllistymiseen, talouteen, demokratiaan, osallisuuteen ja kansalaistoimintaan, huoltovarmuuteen sekä ympäristöön ja maisemaan (Husberg ym. 2022). Leader-toiminnassa on projekteja näihin kaikkiin liittyen ja museotkin voivat hyötyä esimerkiksi osallisuuteen ja maisemaan liittyvistä arvioinnin työkaluista.

Arviointityö suositellaan aloitettavaksi tavoitteiden asettamisella, vastuuhenkilön nimeämisellä ja tarkistuslistan käytöllä (kuvio 14). Tarkistuslistassa kirjataan arvioinnin kohteena olevan päätöksen vaikutuksia eri kohteisiin asteikolla -2 - +2, jossa -2 on merkittävä ja kielteinen vaikutus. Seuraavassa vaiheessa keskitytään näihin -2 -vaikutuksiin. Tarkistuslistan kysymyksiä, esimerkiksi miten päätös vaikuttaa palvelujen saavutettavuuteen ja laatuun, paikallisyhdistysten toimintaedellytyksiin, kulttuurimaisemaan tai ihmisten osaamistasoon, voi hyödyntää niiltä osin kun ne sopivat omaan projektiin, oli sen vaikutusalue kaupunki tai maaseutu. (Husberg ym. 2022.)



Kuvio 14. MVA:n prosessi. (Maaseutupolitiikka 2024)

Seuraavassa vaiheessa hyödynnetään asiantuntijaryhmiä, paikkatietoa, kyselyjä, kuulemistilaisuuksia ja lausuntopyyntöjä tarkemman arvioinnin tekemiseksi. Piiloon jäävää tietoa ja välillisiä vaikutuksia pyritään löytämään osallistamalla asukkaita ja toimijoita työpajoilla. Työpajoissa voidaan käyttää esimerkiksi Learning cafe – tai Erätaukomenetelmiä. (Husberg ym. 2022.) Käytännön vinkkejä työpajojen järjestämiseen löytyy oppaan liitteestä 3 (Husberg ym. 2022, 62-63).

### Arviointi ja mittaaminen museoprojekteissa

Projektin onnistumisen arvioinnin ja mittaamisen tavat täytyy miettiä jo suunnitteluvaiheessa. Ulkopuoliset rahoittajat todennäköisesti haluavat nähdä arviointisuunnitelman jo rahoituksen hakuvaiheessa, mutta sellainen tarvitaan myös sisäisiin tarkoituksiin. Lähtötilanne on tärkeää tunnistaa, jotta muutosta



voidaan mitata. (Morris 2017, 89, 133.) Usein näyttelyprojekteissa arviointiin tarvittavat tiedot, esimerkiksi asiakastyytyvyisyys, oppimisen aikaansaaminen ja kävijämäärät, täytyy hankkia näyttelyn avoinnaoloaikana, ei vasta loppuraporttia kirjoitettaessa.

Arviointisuunnitelmassa on hyvä huomioida miten projekti liittyy museon strategiaan ja tavat, joilla tuloksia arvioidaan. Projektin tavoitteiksi voi olla houkuttelevaa määritellä asioita, joita ei voi mitata, jolloin myös onnistumisen mittaaminen on mahdotonta. Asiakkaisiin ja vaikutuksiin liittyvän arvioinnin lisäksi voidaan arvioida määrällisesti ja laadullisesti myös projektia itsessään: kustannuksia, tiimin työskentelyä, aikataulussa pysymistä, tavoitteiden saavuttamista ja museon vision toteuttamista. Tyypillisesti museoissa mitataan kävijä- ja osallistujamääriä, medianäkyvyyttä, verkkosivujen liikennettä, sosiaalisen median aktiivisuutta, uuden tutkimuksen määrää ja erilaisten kävijäryhmien osallistumista. Arvioinnin ja mittaamisen tulokset kirjataan yleensä loppuraporttiin, joka olisi hyvä tehdä mahdollisimman pian projektin päätyttyä (liite 14). Se täytyy tehdä yhdessä projektitiimin ja muiden olennaisten sidosryhmien, kuten asiakaspalveluhenkilöiden kanssa. Puolueettoman henkilön osallistuminen voi auttaa, jos ongelmien tunnistaminen ja parannusehdotusten laatiminen on vaikeaa projektitiimin kesken. (Morris 2017, 89-91, 136.)

Morris (2017, 132) kuvailee museoprojektien panos-tuotos -suhteen mittaamista työn tehokkuuden mittaamiseksi ja vaikutusten mittaamista vaikuttavuuden mittaamiseksi. Ihannetapauksissa museoprojekteissa osataan mitata museoiden strategioiden ja missioiden mukaisia vaikutuksia, ei pelkkää tehokkuutta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa apurahoja myöntävä Institute of Museum and Library services vaatii vaikutuspohjaista arviointia heille lähetettäviin apurahahakemuksiin. Hakijoiden on suunniteltava miten projektin vaikuttavuutta tullaan mittaamaan. Esimerkiksi kouluprojektin tuotos voi olla kiertävä näyttely, vaikutus uutta oppineiden lasten määrä ja vaikuttavuus käyttäytymistään muuttaneiden, ympäristötietoisten oppilaiden kasvanut määrä. (Morris 2017, 132.)

## 6.6 Luova ongelmanratkaisu projektin määrittelyn apuna

Projekteissa tehdään projektimäärittelmän mukaan aina jotain uutta. Uusien ratkaisujen keksimiseen tarvitaan luovuutta, jota pidetään nykyään tärkeänä työelämätautona (Tirkkonen 2024; Cygnel 2023). Opinnäytetyöhaastatteluissa luovuus nousi myös tärkeänä taitona esiin museoiden ja Leader-ryhmien projektityössä. Luovalla ajattelulla on yleensä päämäärä ja se perustuu tietoon ja järkipäiseen päättelyyn. Luovuuden arvoa on vaikea mitata ja se voi vaikuttaa aikaavievältä, mutta luovuuden ansiosta kehitettyjen innovatiivisten ratkaisujen avulla organisaatiot saavat kilpailuetua ja menestyvät. Luovan ajattelun prosessin ja luovan ongelmanratkaisun menetelmien tunteminen auttaa organisaatioita tukemaan luovuutta ja yksilöitä hyödyntämään omaa luovuuttaan esimerkiksi projektityössä. Luovuutta on vaikea laittaa päälle ja pois pirstaleisen työpäivän aikana, mikä nousi esiin myös haastatteluissa, joten luovalle prosessille täytyy osata ja voida varata aikaa. (Cygnel 2023.)

Kaikissa projektin vaiheissa on hyötyä luovasta ongelmanratkaisusta, mutta erityisesti projektin aloitusvaiheessa, kun vielä määritellään ongelmaa ja ideoidaan erilaisia ratkaisuja, siitä seuraa näkyviä tuloksia. Kun ideointivaiheeseen on käytetty riittävästi aikaa ja hyödynnetty erilaisia näkökulmia, lähdetään varmasti tekemään oikeita asioita oikealla tavalla.

Luovan ajattelun prosessi on määritelty jo vuonna 1926. Luova prosessi perustuu vaihtoehtojen laajentamiseen ja kaventamiseen eli divergenssiin ja konvergenssiin. Sen hyödyntäminen sopii hyvin kaikenlaiseen asiantuntijatyöhön. (Tirkkonen 2024.) Tässä käsikirjassa käytetään luovasta prosessista projektin määrittelyssä esimerkkinä tätä opinnäytetyöprojektia.

Ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Siinä lisätään vaihtoehtoja erilaisilla tavoilla, esimerkiksi lukemalla, keskustelemalla, kuuntelemalla podcasteja tai osallistumalla erilaisiin tapahtumiin. (Tirkkonen 2024.) Opinnäytetyöprojektissa tartuttiin kiinnostavaan aiheeseen liittyviin kirjoihin laajalla valikoimalla, painotettiin kursseilla aihepiiriin liittyviä sisältöjä, keskusteltiin ohjaajan ja työkalereiden kanssa, kuunneltiin kävelyillä kymmeniä tunteja podcasteja

erilaisista osaamiseen, projekteihin ja ihmisläheiseen johtajuuteen liittyvistä aiheista sekä osallistuttiin webinaareihin.

Toinen vaihe on kypsyttely. Se on passiivinen vaihe, jossa aihe jätetään taka-alalle. On tärkeää varmistaa, että tälle vaiheelle on riittävästi aikaa. Siinä tarvitaan niin organisaation ja työkuulttuurin tukea, kuin oman työn johtamisen taitoja. Pienessä projektissa kypsyttelyvaihe voi kestää pari päivää, opinnäytetyöprojektissa taas se voi olla viikkoja. Kypsyttelyvaiheessa on hyvä kokeilla itselleen sopivia vapaan ajattelun menetelmiä, esimerkiksi luonnossa kävelyä ja meditoimista. (Tirkkonen 2024.) Opinnäytetyöprojektin kypsyttelyssä käveltiin paljon ulkona ilman virikkeitä, keskityttiin muihin töihin ja luettiin kirjoja, jotka pitivät ajatukset aiheessa silloin tällöin. Tärkeimmät ajatukset kirjattiin vihkoon.

Kypsyttelyä seuraa oivallusvaihe, jolloin jälleen laajennetaan vaihtoehtoja. Niitä voi houkuttaa mieleen, käyttää paperia ja kynää ideoiden ylöskirjaamisessa sekä esimerkiksi tehdä miellekarttoja ja hyödyntää erilaisia visuaalisia ideointityökaluja. (Tirkkonen 2024.) Opinnäytetyöprojektissa luotiin vaihtoehtoisia sisällysluetteloita ja otsikoita, ryhmiteltiin ensimmäisessä vaiheessa saatuja ja toisessa vaiheessa kypsyttelyä ideoita kokonaisuuksiksi ja piirrettiin miellekarttoja. Neljännessä vahvistamisvaiheessa rajataan aihetta. Silloin kokeillaan saatuja ideoita käytännössä, muokataan aihetta ja tehdään luonnoksia (Tirkkonen 2024.). Opinnäytetyössä keskusteltiin ohjaajan kanssa, tiivistettiin sisällysluettelo ja rajattiin teoreettista viitekehystä oivallusten perusteella.

Viimeinen luovan ajattelun vaihe on vahvistaminen, jossa aiempien vaiheiden tulokset ja tuleva työskentely tehdään näkyväksi muille. Neuvotellaan työhön tarvittava aika yhteisön kanssa ja kerrotaan mitä työhön tarvitaan muilta sekä varataan sille aikaa kalenterista. (Tirkkonen 2024.) Opinnäytetyöprojektissa vahvistaminen tarkoitti aikataulusuunnittelua ja ajan varaamista kalenterista tutkimus- ja kirjoitustyöhön, suunniteltiin kyselylle ja haastatteluille aikaa sekä keskusteltiin esihenkilön, työkavereiden ja ohjaajan kanssa.

## Erilaisuuden hyödyntäminen projektin määrittelyssä

Tiimin jäsenten erilaisuus nousi eri tavoin esiin opinnäytetyön aineistossa. Erilaisuutta kannattaa hyödyntää projektin määrittelyvaiheessa. Kaikki eivät ole luontaisesti hyviä keksimään paljon erilaisia ideoita, vaan toisten vahvuus voi olla ideoiden toteutuskelpoisuuden arviointi, taustatietojen etsiminen tai idean toteutus. Teresa Lawrence on kehittänyt Foursight™-menetelmän projektijohtamisen tiimityöskentelyn avuksi. Lawrence esittelee menetelmää Project Management Happy Hour -pocastin jaksossa ja verkkosivuillaan. (Lawrence 2023; Lawrence 2024.)

Foursight™ perustuu neljän erilaisen persoonallisuuden ja ominaisen toimintatavan tunnistamiseen ja hyödyntämiseen luovassa ongelmanratkaisussa. Selventäjät (clarifiers) osaavat tutkia ongelman taustoja, mutta saattavat juuttua liialliseen analysointiin, eivätkä pääse tarttumaan toimeen. Ideoijat (ideators) keksivät paljon ideoita ja ajattelevat suurpiirteisesti, mutta voivat jättää yksityiskohdat huomioimatta. Kehittäjät (developers) osaavat muokata ideoista mahdollisimman toteutuskelpoisia ja parhaita vastauksia ongelmaan, mutta saattavat jäädä jumiin täydellisen lopputuloksen kehittämiseen. Toteuttajat (implementers) saavat idean toteutettua, mutta saattavat ryhtiä tuumasta toimeen liian aikaisin. (Lawrence 2023; Lawrence 2024.)

Tunnistamalla ja hyödyntämällä kaikkien vahvuuksia saadaan valittua oikea ongelma, keksittyä paljon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, ideoista valittua kaikkein paras toteutukseen, suunniteltua mahdollisimman hyvä toteutustapa ja vielä toteutettuaakin se.

### 6.7 Palvelumuotoilun menetelmät projektityöskentelyssä

Palvelumuotoilun opinnot sisältyvät monen ihmisläheisen alan opintoihin ja useissa avoimissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa on tarjolla perusopintoja sekä lyhyempiä kurssikokonaisuuksia palvelumuotoilusta (mm.

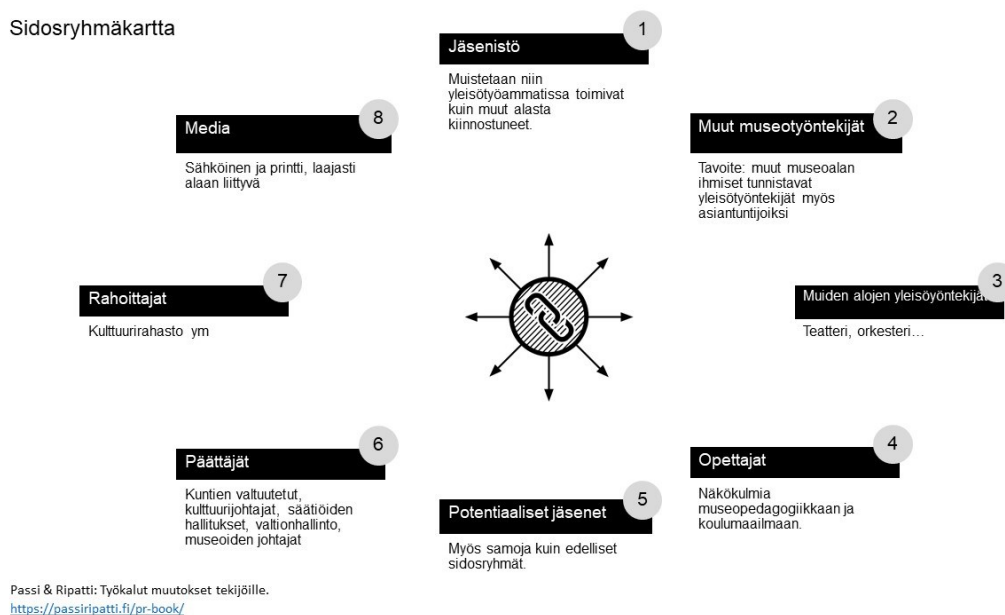
XAMK 2024; HUMAK 2024 b; Jyväskylän yliopisto 2024).

Opinnäytetyöhaastatteluissa palvelumuotoilu nousi esiin kiinnostavana täydennyskoulutusalanana, joka auttaa ottamaan yleisön ja asukkaiden näkökulman huomioon. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja voi opiskella itsenäisesti ja hyödyntää ihmisläheisissä projekteissa sen eri vaiheissa, vaikka ei olisi palvelumuotoilijan koulutusta tai työkokemusta.

Palvelumuotoilun prosessia, jota kuvataan usein tuplatimanttina (kuvio 3), voidaan käyttää hyödyksi projektisuunnitelman tekemisessä. Tuplatimanttia hyödyntävän projektin aloitusvaihe sisältää kehitystarpeen tunnistamisen, jonka jälkeen määritellään tavoite, tarkastellaan ongelmaa ja kerätään tietoa projektisuunnitelman tueksi. Projektisuunnitelmaa tarkennetaan hankitun asiakastiedon pohjalta, jolloin saadaan oikea lähtötilanne projektille. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan projektin sisältöä ja toteutusvaiheessa testataan ja konseptoidaan parhaaksi valittu idea käyttöön. Palvelumuotoilun prosessi ei ole yksi yhteen perinteisten projektin vaiheiden kanssa, mutta sen työkaluja voidaan hyödyntää monissa eri projektin vaiheissa. (luku 3.3.; Palvelumuotoilemassa 2019.)

Palvelumuotoilun menetelmät ja konkreettiset työkalut auttavat niissä projektin vaiheissa, joissa täytyy saada tietoa projektin kohderyhmiltä, eli esimerkiksi projektin määrittelyssä, toimenpiteiden suunnittelussa ja arvioinnissa. Asiakkaiden ja asukkaiden kanssa työskentelyyn sopivia työkaluja ovat mm. haastattelu, kyselyt, asiakasraadit, työpajat, itsedokumentointi ja tavoitekartoitus. Projektitiimin työskentelyyn sopivat esimerkiksi tarinat kentältä, teemoitus, mahdollisuuden rajaus, aivoriihi ja visualisointi. Projektin tuotosta voi suunnitella asiakasprofiilien avulla ja kuvata mallinnustyökaluilla, kuten palvelupolulla ja service blueprintillä. Tuotoksen käyttöönotossa auttavat pilotointi ja käyttöönottosuunnitelma. Vaikutusten arviointiin ja indikaattoreiden valintaankin saa apua palvelumuotoilumenetelmistä. (Espoo 2015.) Niihin kannattaa siis erilaisten oppaiden (esimerkiksi Palvelumuotoilu Palo 2024) avulla tutustua, kun valmistele projektia.

Museopedagoginen yhdistys Pedaali ry:n blogikonseptointiprojektissa hyödynnettiin palvelumuotoilun prosessia. Ensimmäisessä vaiheessa rajattiin kehityshaastetta asettamalla tavoitteet yhdistyksen mission ja vision pohjalta. Nykytilannetta kartoitettiin toimintaympäristökartan, sidosryhmäkartan (kuvio 15) ja käyttäjäpersoonien (kuvio 16) avulla, joiden pohjat saatiin Passi & Ripatin PRBookista (Passi&Ripatti 2024).



Kuvio 15. Pedaalin blogikonseptin sidosryhmäkartta. (Pedaali 2023, pohja Passi&Ripatti 2024)

## Blogin asiakasprofiili: Museotutkija, ei jäsen

Passi & Ripatti: Työkalut muutokset tekijöille.  
<https://passiripatti.fi/pr-book/>



### TÄRKEINTÄ ASIAKASKOKEMUKSESSA

Saa ymmärrystä siihen, mitä kollegat tekevät

Saa uusia lähestymiskulmia työhönsä ja ideoita siitä, kenen kanssa työtä voisi tehdä yhdessä.

Uudet näkökulmat tuovat työhön parhaimmillaan enemmän asiakaslähtöisyyttä ja parempaa asiakaskokemusta, jolloin työstäkin tulee mukavampaa.

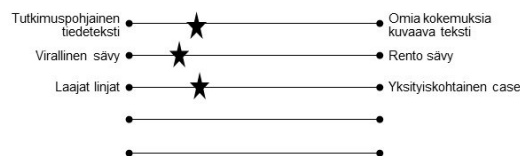
Ei ole aktiivinen somessa, eikä kaipaa keskustelualustaa.

Ymmärtää muiden museoalojen ammatillisuutta ja toiminnan perusteita.

### PROFIILIN KUVAUS

Pitkään museossa kulttuuriympäristön parissa työskennellyt tutkija, jolla ei ole urallaan yleisötyökokemusta. Tekee itsenäisesti töitä, ei ole tiivistä tiimiä tukena. Ei tee viestintätyötä ja lukee paljon virallisia lausuntoja ja selvityksiä. Yhteistyökumppaneina eri alojen virkahenkilöitä. Työyhteisössä on yleisötyöntekijöitä ja hän kuulee heidän työstään hajanaisia tietoja. Museossa puhutaan, että kaikkihan me teemme yleisötyötä, vaikka se tuntuu vieraalta ajatukselta.

### PROFIILIN PAINOTUKSET



Kuvio 16. Pedaalin blogikonseptin asiakasprofiili. (Pedaali 2023, pohja Passi& Ripatti 2024)

Blogin konseptoinnin ideointivaiheessa kerättiin jäsenten kanssa tehdystä missiotyöstä ideoita blogin äänestä, rakenteesta ja listattiin sisältöideoita teemakartalle. Ideat priorisoitiin konseptidokumenttiin ja julkaisusuunnitelmaan. Blogin julkaisun jälkeen konseptia on testattu käytännössä ja ensimmäisen julkaisuvuoden jälkeen kehitetään blogia kokemusten ja palautteen perusteella.

## 6.8 Neuvoja aloittelevalle projektipäällikölle alan ammattilaisilta

Yksi Project Management Body of Knowledgen kirjoittajista Jesse Fewell (2022) neuvoo aloittamaan määrittelemällä, miksi projekti pitää tehdä ja mitä pitää saada aikaan. Sen jälkeen ei tarvitse ottaa haltuun kaikkia PMBOK:in 369 sivua, vaan kannattaa valita 1-2 tärkeintä osa-alueita, joihin pitää juuri siinä tilanteessa projektipäällikkönä keskittyä. Apua valintaan saa PMBOK:in luvusta 2, jossa listataan projektinhallinnan osa-alueet: sidosryhmätyöskentely, tiiminjohtaminen, projektin elinkaari ja vaiheet, resurssit, työn tekemisen tavat, tuotokset, mittaaminen sekä epävarmuudet ja riskit. Sen jälkeen on hyvä kerrata oppaan 12 periaatetta (luku 6.3), jotka auttavat menestymään

projektissa ja tuottamaan toivottua arvoa. PMBOK:in luvusta 4 löytää apuvälineitä valitsemiinsa tärkeimpiin osa-alueisiin. (Lewell 2022; PMI 2021.)

Projektijohtamisen kouluttaja ja tietokirjailija Michaela Flick (2023) neuvoo tuoreita projektipäälliköitä ryhtymään heti alusta alkaen kehittämään ihmistaitojaan. Ihmiset tarvitaan projektiin heti mukaan ja ei auta, jos projektipäällikkö opettelee alussa ainoastaan teknisiä projektinhallintataitoja. Projektijohtamisen konsultti ja tietokirjailija Neil Whitten (2023) on listannut kirjassaan *The Wonderful world of power skills* 24 projektijohtamisessa tärkeää ihmistaitoa, mutta hän neuvoo aloittamaan kolmesta itselleen tärkeimmästä ja keskittymään niiden kehittämiseen. Projektijohtamisen ammattilainen ja mentori Kiron Bondalen (2021) neuvo nuorelle itselleen olisi: ”Keskity ihmisiin, ihmiset saavat aikaan projektin tuotokset. Panosta pehmeisiin taitoihin, älä keskity vain luomaan maailman parasta Gantt-kaaviota.”

Tärkeä neuvo niin perusrahoituksellaan projekteja usein toteuttaville museoille kuin hankerahoituksella toimiville Leader-ryhmille on, ettei lopeta projektia kesken, ennen kuin kaikki sen asiat on hoidettu loppuun. Tämä ongelma nousi esiin opinnäytetyöhaastattelussa. Todettiin, että rahoituksen loppuessa projektia ei viedä ollenkaan maaliin tai ainakin sen opit jäävät saamatta käyttöön. Museoiden näyttelyprojektit saatetaan ajoittaa niin, että projekti päättyy avajaisiin, jolloin näyttelyiden aukioloajalta ei enää saada kerättyä tietoa loppuarviointiin ja opit jäävät hyödyntämättä. Leader-kentällä projektin jälkityöt jäävät helposti tekemättä, kun projektipäällikkö lopettaa projektirahoituksen päättyessä. Lisäksi toisten Leader-ryhmien projekteista on mahdotonta oppia, sillä ainoat henkilöt, jotka niistä tietävät, ovat lopettaneet työt.

Pham (2023) ja Whitten (2023) neuvovat projektipäälliköitä ottamaan henkisen omistajuuden projektiinsa. Pham toteaa, että silloin haluaa huolehtia kokonaisuuden maaliin saakka ja Whitten kuvaa, että projektipäällikkö tekee kaikkensa oman tiimin ja tehtävän puolesta. Molemmat käyttävät ajatusta siitä, että projektipäällikkö on oman projektinsa toimitusjohtaja. Pham myös toteaa, että vasta sitten kun kaikki projektin lopetusvaiheen työt on tehty ja tiimin kanssa on juhlistettu onnistumista, projekti on ohi.



Tiimin johtamisen lisäksi oman työn johtaminen on monia lankoja käsissään pitelevälle projektipäällikölle erittäin tärkeää. Whittenin (2023) konkreettinen neuvo työn priorisointiin on se, että aina pitää tietää, mitkä ovat sen hetken tärkeimmät kolme omaa tehtävää. Tehtäviä voi olla työlistalla kymmeniä, mutta kolme tärkeintä tehtävää ovat ne, jotka määrittävät koko uran. Ne pitäisi hoitaa pois listalta parissa päivässä, eli niiden pitää olla pieniä ja konkreettisia tehtäviä. Suuret kokonaisuudet täytyy siis pilkkoa pienemmiksi. Oman työn johtaminen ei ole onnistunutta, jos jatkuvasti huomaa, ettei pysty hoitamaan kolmea tärkeintä tehtäväänsä.

## 7 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää museoiden ja Leader-ryhmien projektitoiminnan ja projektiosaamisen nykytilaa, osaamisen kehittämisen toiveita sekä tarjota toiveisiin helposti hyödynnettävää tietoa ja työkaluja. Opinnäytetyökyselyssä ja -haastatteluissa osaamista tunnistettiin projektin ideoinnissa, suunnittelussa ja toteutuksessa. Aloilta löytyvinä vahvuuksina esiin nousivat kyky hallita monia kesken olevia asioita, järjestelmällisyys ja organisointikyky, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, omistautuneisuus, ihmisten innostaminen sekä sopeutuminen projektiluonteisuuteen. Osaamista kaivattiin lisää kokonaisvaltaisesti projektinhallintaan ja työkalujen käyttöön, vaikutusten mittaamiseen, tiiminjohtamiseen, motivointiin ja sitouttamiseen, riskien- ja taloudenhallintaan sekä aikataulutukseen. Näihin tarpeisiin pyrittiin antamaan apua projektipäällikön käsikirjassa ja organisaatioiden projektikyvykkyyden kehittämiseen koottiin erikseen vinkkejä organisaatioiden johdolle.

Projektien määrä ei ole vähenemässä, vaan projektimainen työ kaikenlaisilla aloilla on yleistymässä jatkuvasti. Opinnäytetyön tulokset kertovat, että museoissa ja Leader-ryhmissä työskennellään monenlaisissa projekteissa ja joudutaan hyvin usein hyppäämään tuntemattomaan pelkän asiasisältöön liittyvän osaamisen pohjalta. Projektit koetaan kuormittavina, sekavina ja ne jäävät usein kesken sekä tulokset hyödyntämättä. Organisaatioissa tulisi panostaa yhteisen projektikyvykkyyden sekä projektimenetelmien ja projektijohtamisen taitojen kehittämiseen johtoryhmissä ja asiantuntijoiden parissa.

Ihmisläheisillä aloilla työskentelevät ovat hakeutuneet työskentelemään ihmisten kanssa. Opinnäytetyön tulosten perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että vaikka projektijohtamisen menetelmätaidoissa on kehittämisen varaa puutteellisesta koulutuksesta ja vähäisestä työssäoppimisesta johtuen, myös ihmistaitoihin toivotaan lisää osaamista. Museoissa ja Leader-ryhmissä kaivataan erityisesti mahdollisuutta oppia projektijohtamista työpaikalla, mutta

myös lyhytkursseja, itsenäisesti omaksuttavia käsikirjoja ja verkkokursseja toivottiin.

Täydennyskoulutusta tarjoavien tulisi antaa tukea erityisesti psykologisen turvallisuuden luomisen, epävirallisen vaikutusvallan, ihmisläheisen tiiminjohtamisen ja tiiminmuodostamisen taidoissa. Työntekijöille tulisi myös tarjota helposti omaksuttavaa koulutusta projektinhallintamenetelmästä ja eri vaiheissa hyödynnettävistä työkaluista oppaiden ja lyhytkurssien muodossa. Organisaatioista puuttuva yhteinen ymmärrys projektijohtamisesta täytyy huomioida koulutuksessa niin, että aiempaa tietämystä ei osallistujilta tarvita ja keskitytään aidosti hyödyllisiin taitoihin ja työkaluihin sekä tunnetaan toimintaympäristö.

## Lähteet

Academy of Brain 2021. Ihmistaidot tukevat kestävästä oppimista työssä. 10.5.2021. Viitattu 7.5.2024.

<https://academyofbrain.com/2021/05/10/ihmistaidot-tukevat-kestavaa-oppimista-tyossa/>

Aira, T. ym 2021. Puheenvuoro: Hyvinvoinnin mittaaminen edellyttää valintoja – näkökulmana julkishallinnollinen tiedon tarve. Focus Localis Vol 49, nro 3/2021.

Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. Viitattu 13.5.2024. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>

Anttila, P. Se on projekti – vai onko? 2001. Kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Akatiimi.

Bennett, N. & Lemoine, J. 2014. What VUCA really means for you. Harvard Business Review, January-February 2014.

Berkun, S. & Holttinen, J. 2006. Projektinhallinnan taito. Helsinki: Readme.fi.

Bondale, K. 2021. Leading projects: easy in theory, difficult in practice. Manage this -podcast, jakso 125. Velociteach. Viitattu 30.4.2024.

<https://www.velociteach.com/manage-this-podcast/leading-projects-easy-in-theory-difficult-in-practice/>

Cialdini, R.B. 2009. Influence: Science and practice. USA: Pearson Education, Inc.

Cwikla, M. & Jalocha, B. 2015. Unspread wings: Why cultural projects don't provide refreshing ideas for project management although they could? International journal of managing projects in business Vol 8, nro 4.

Cygnel, S. 2023. Luovuus on tärkeä työelämätaito. Telma-lehti 21.11.2023.

Viitattu 10.5.2024. <https://telma-lehti.fi/luovuus-on-tarkea-tyoelamataito#:~:text=%E2%80%93Luovuus%20tarkoittaa%20taitoa%20ohjata%20ajattelua,vapaasti%20%20C3%A4%20C3%A4neen%20ilman%20teilaamisen%20pelkoa.>

Dahl, J. 2023. Projektijohtaminen – tärkeä taito meille kaikille. Hyvä paja johtaminen -podcast jakso 20. Viitattu 30.3.2024. <https://educu.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen-podcast-3-tuotantokausi/>

Druskat, V. U., & Druskat, P. D. (2006). Applying emotional intelligence in project management. Teoksessa Pryke, S. & Smyth, H. (toim.). The management of complex projects: A relationship approach. Oxford, UK: Blackwell.

Druskat, V. U., Sala, F., Mount, G. (2006). Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Edmondson, A. C. & Schein, E. H. 2012. Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Eromäki, S. 2022. Miten teen projektin budjetin? Lemonsoft-blogi. Viitattu 8.5.2024. <https://blog.lemonsoft.fi/miten-teen-projektin-budjetin>

Espoo 2015. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Espoon kaupunki. Viitattu 13.5.2024. [https://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Fareed, M. Z., Su, Q. & Naqvi, N. A. 2022. The impact of emotional intelligence, managerial intelligence, and transformational leadership on multi-dimensional public project success. IEEE engineering management review vol 50, 12/2022.

Fewell, J. 2022. PMBOK Guide 7th Edition: A principles-based approach. Manage This! -podcast, jakso 144, 3.1.2022. Viitattu 1.11.2023. <https://www.velociteach.com/manage-this-podcast/pmbokguide-7th-edition-a-principles-based-approach/>

Finlex 2019. Museolaki. Viitattu 12.5.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190314>

Flick, M. 2023. The power of soft skills in project management. The project management podcast, jakso 493. OSP International LLC. Viitattu 9.5.2024. <https://www.project-management-podcast.com/podcast-episodes/episode-details/948-episode-493-project-management-power-skills>

Freedman, J. 2012. At heart of leadership: how to get results with emotional intelligence. 6 seconds.

Freese, P. 2022. Mitä on psykologinen turvallisuus ja millaisista tekijöistä se rakentuu? Hyvä paja johtaminen -podcast jakso 12. Suomen podcastmedia. Viitattu 3.5.2024. <https://educo.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen-podcast-2-tuotantokausi/>

Gill, L. 2020. A conversation with Amy Edmondson about psychological safety and the future of work. Leadermorphosis-podcast, 16.3.2020. Viitattu 22.5.2024. <https://reimaginaire.medium.com/a-conversation-with-amy-edmondson-about-psychological-safety-and-the-future-of-work-a0891e137218>

Google Podcasts 2024. Viitattu 9.5.2024. <https://podcasts.google.com/search/project%20management>

Hankinnat 2024. Hankintojen periaatteet. Viitattu 8.5.2024. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>

HelsinkiMissio 2021. HelsinkiMission nuorten palveluiden SROI-arviointi 2020-2021. Viitattu 13.5.2024. <https://www.helsinkimissio.fi/wp-content/uploads/2023/03/HelsinkiMissio-nuorten-palveluiden-SROI-raportti-2020-2021.pdf>

Horila, T. & Valo, M. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi -puheviestinnän vuosikirja 2016 vol 12, nro 1.

Hughes, K. 2019. The Agile Manifesto, explained. ProjectManager. Viitattu 10.5.2024. <https://www.projectmanager.com/blog/agile-manifesto-explained>

Hultén, T. 2024. Rakentava organisaatiokulttuuri hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mahdollistajana. Helsingin Ekonomien jäsenlehti 2/24. Helsinki: Helsingin Ekonomit ry.

HUMAK 2024 a. Viitattu 3.5.2024. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2024/02/hakijanopas-humak.pdf>

HUMAK 2024 b. Kulttuurituottaja (ylempi AMK). Viitattu 13.5.2024. [https://www.humak.fi/koulutus/kulttuurituottaja-yamk/?\\_gl=1\\*nn4hyk\\*\\_up\\*MQ..\\*\\_ga\\*NDU1MDc2NDY5LjE3MTU1ODczNDY.\\*\\_ga\\_QPQHC4GQG0\\*MTcxNTU4NzM0NC4xLjEuMTcxNTU4NzM0Ny4wLjAuMA](https://www.humak.fi/koulutus/kulttuurituottaja-yamk/?_gl=1*nn4hyk*_up*MQ..*_ga*NDU1MDc2NDY5LjE3MTU1ODczNDY.*_ga_QPQHC4GQG0*MTcxNTU4NzM0NC4xLjEuMTcxNTU4NzM0Ny4wLjAuMA).

Huovinmaa, K. 2023. Moni johtaja tietää itsekin, että ei loista ihmisten loistamisessa. Viitattu 9.5.2024.

<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/moni-johtaja-tietaa-itsekin-etta-ei-loista-ihmisten-johtamisessa>

Husberg, A. ym. 2022. Säädösehdotusten maaseutuvaikutusten arviointi: Maaseutuvaikutusten arviointiohje lainvalmistelijoille. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2022:17. Viitattu 12.5.2024.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164311/MMM\\_2022\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164311/MMM_2022_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

HY+ 2022. Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla? 31.5.2022. Viitattu 7.5.2024. <https://hyplus.helsinki.fi/en/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/>

Hyvärinen ym. 2021. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilomäki, T. 2024. Käytännön vinkkejä SROI-arviointiin. Viitattu 13.5.2024.

<https://yhteisomedia.fi/sroi-mallintaminen/>

IPMA 2024. Viitattu 30.4.2024. <https://ipma.world/>

Jarenko, K. 2023. Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen. Hyvä paja johtaminen -podcast jakso 23. Suomen podcastmedia. Viitattu 30.10.2023.

<https://educo.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen-podcast-3-tuotantokausi/>

Juurakko, A. & Kauhanen, J. & Öhage, U. 2012. Kulttuurista liiketoimintaa. Vaasa: Sananjuuri.

Jyväskylän yliopisto 2024. YMAA2240 Palvelumuotoilu (5 op). Viitattu 13.5.2024. <https://opinto-opas.jyu.fi/2024/fi/opintojakso/ymaa2240/>

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Kivimäki, P. 2021. Osaamisen johtaminen. Future Workplaces -podcast, jakso 6. 17.11.2021. Viitattu 30.10.2023.

<https://www.futureworkplaces.fi/podcast/zervant-osaamisen-johtaminen/>

Klemelä, J. 2016. Järjestöt, vaikuttavuus ja raha. SROI-arviointimenetelmä. SOSTE:n julkaisuja 1/2016. Viitattu 13.5.2024. <https://yyo.fi/wp-content/uploads/2023/09/sroi-arviointimenetelma-soste-1.pdf>

Klemelä, J. 2019. Vaikuttavuutta työn muotoilulla – Ratko-mallin analyysi Social Return on Investment -menetelmällä. Viitattu 13.5.2024. [https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2019/02/sroi-raportti\\_a4\\_taitto\\_final.pdf](https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2019/02/sroi-raportti_a4_taitto_final.pdf)

Kogon, C. ym. 2015. Project management for the unofficial project manager. Dallas: BenBella Books, Inc.

Kolerski-Bezerra, J. & Vovk, A. 2023. Advice on starting your project management career. Projectified-podcast, 3.5.2023. Project management institute. Viitattu 30.3.2024. <https://www.pmi.org/learning/training-development/projectified-podcast/podcasts/advice-on-starting-your-project-management-career>

KvaliMOTV 2024. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö KvaliMOTV: Haastattelu. Tietoarkisto. 3.4.2024

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)

Kymäläinen, H-R. ym. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkoston julkaisu. Helsingin yliopisto. Viitattu 12.5.2024.

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/86049f5f-20ea-4814-9cdf-813c1510511d/content>

Lahtinen, O. 2013. Projektityöntekijöiden haasteellinen matka kohti pitkiä työuria. Avauksia yhteisöjen osaamisen kehittämiseen sarja F. Katsauksia ja aineistoja 17. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Lawrence, T. 2023. Creative decision making: do you have the right voices in the room? Project management Happy hour -podcast, jakso 87. 17.5.2023.

Viitattu 10.5.2024. <https://pmhappyhour.com/ep087/>

Lawrence, T. 2024. Foursight. Viitattu 10.5.2024.

<https://www.foursightonline.com/>



LeaderSuomi 2024 a. Mitä on Leader? Viitattu 12.5.2024.

<https://leadersuomi.fi/mita-on-leader>

LeaderSuomi 2024 b. Vaikutukset. Viitattu 12.5.2024.

<https://leadersuomi.fi/vaikutukset>

Lehtiniemi, P. 2023. Projektijohtaminen – tärkeä taito meille kaikille. Hyvä paja johtaminen -podcast jakso 20. Suomen podcastmedia. Viitattu 30.10.2024.

<https://educo.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen-podcast-3-tuotantokausi/>

Maaseutupolitiikka 2024. Maaseutuvaikutusten arviointi (MVA). Viitattu

12.5.2024. <https://www.maaseutupolitiikka.fi/paatoksenteontueksi/tietoa/mva>

Master Suomi 2023. Tekoäly tuli, mutta ihmistaidot ovat työelämän supervoima. STT Info 20.8.2023. Viitattu 7.5.2024.

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/70004360/tekoaly-tuli-mutta-ihmistaidot-ovat-tyoelaman-supervoima?publisherId=69820051>

Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Monster 2022. The Future of work global report. Viitattu 5.5.2024.

<https://media.monster.com/marketing/2022/The-Future-of-Work-2022-Global-Report.pdf>

Morris, M. 2017. Managing people and projects in museums. London: Rowman & Littlefield

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Niskanen, S. 2023. Miten osoittaa yhteiskunnallisen yrityksesi tuottamat vaikutukset? 18.9.2023. Viitattu 13.5.2024. <https://yyo.fi/ajankohtaista/miten-osoittaa-yhteiskunnallisen-yrityksesi-tuottamat-vaikutukset/>

Paasivaara, L. ym. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Palvelumuotoilemassa 2019. Tuplatimantti.

<https://palvelumuotoilemassa.blogspot.com/2019/10/tuplatimantti.html>

Palvelumuotoilu Palo 2024. Palvelumuotoilun menetelmäpakkeja. Viitattu 13.5.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat/>

Passi&Ripatti 2024. PR Book. Työkalupakki. Viitattu 30.3.2023. <https://passiripatti.fi/pr-book/lataa-tyokalut/>

Pavlou, C. 2024. Hard skills vs. soft skills. Viitattu 8.5.2024. <https://resources.workable.com/hr-terms/hard-skills-vs-soft-skills>

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. painos. Espoo: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

People and projects 2024. Power skills. Viitattu 3.11.2023. <https://peopleandprojectspodcast.com/index.php/en/component/search/?searchword=power%20skills&ordering=newest&searchphrase=exact>

Pham, A. 2022. Glue: How project leaders create cohesive, engaged, high-performing teams. GD Media.

Pham, A. 2023. How to drive engagement to get your project done. How to be awesome at your job -podvast, jakso 836. 2.2.2023. Viitattu 10.5.2024. <https://awesomeatyourjob.com/836-how-to-drive-engagement-to-get-your-project-done-with-anh-dao-pham/>

PMPodcast 2024. Power skills. Viitattu 5.5.2024. <https://www.project-management-podcast.com/component/search/?searchword=power%20skills&ordering=newest&searchphrase=exact&limit=20>

PMI 2021. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI 2023. The Pulse of the profession. Power skills, redefining project success. Viitattu 10.5.2024. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success>

PMI 2024. Viitattu 3.4.2024. <https://www.pmi.org/>

Postimuseo 2024. Postimuseo hakee projektityöntekijää. Viitattu 2.5.2024.  
<https://agricolaverkko.fi/announcement/postimuseo-hakee-projektityontekijaa-digitoimaan-ja-dokumentoimaan-suomalaista-demoskenea/>

PriceWaterHouseCoopers 2004. Boosting business performance through programme and project management. Viitattu 30.4.2024.  
[https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/PwC\\_PM\\_Survey\\_210604.pdf](https://www.mosaicprojects.com.au/PDF/PwC_PM_Survey_210604.pdf)

Project management 2024. Blogs. Viitattu 3.4.2024.  
<https://www.projectmanagement.com/blog/blogmain.cfm#> =

PRY 2024. Arvioinnin kohteena on yksilö. Projektiammatillaiset ry. Viitattu 30.4.2024. [https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/yksilon\\_patevyydet](https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/yksilon_patevyydet)

Rahikka, A. & Tuormaa, T. 2019. Virkeyttä ja vireyttä eläkevuosiin – arvioiva SROI eläkeläisten ryhmätoiminnan vaikutuksista. Miina Sillanpään Säätiön julkaisusarja B:45. Viitattu 13.5.2024. [https://www.miinasillanpaa.fi/wp-content/uploads/2020/01/MS-SROI-raportti-nettisivuille-12\\_2019.pdf](https://www.miinasillanpaa.fi/wp-content/uploads/2020/01/MS-SROI-raportti-nettisivuille-12_2019.pdf)

Ravakka 2023. Tule meille töihin! 14.12.2023. Viitattu 2.5.2024.  
<https://ravakka.fi/blog/tule-meille-toihin-haussa-kehittamiseen-ja-yhteistyohon-intohimoisesti-suhtautuva-yhteisokoordinaattori/>

Ravakka 2024. Smart villages – Älykkäitä ratkaisuja ja mitattavia tuloksia (Seroi+). Viitattu 12.5.2024.  
<https://ravakka.fi/tietoameista/kansainvalisyys/smart-villages-alykkaita-ratkaisuja-ja-mitattavia-tuloksia/>

Renfors, S-M. 2022. Hankkeistettua työtä: projektipäällikön työ EU-rahoitteisessa projektissa. Työelämän tutkimus Vol 20, Nro 2/2022.

Ristolainen, H. & Fields, M. 2017. Järjestötyöntekijä huolehtii osaamisestaan. Aikuiskasvatus Vol 37, Nro 1 2017.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J. ym. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Sahimaa, J. 2023. Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen. Hyvä paja johtaminen -podcast jakso 23. Suomen podcastmedia. Viitattu 3.3.2024.  
<https://educo.fi/podcast/hyva-paha-johtaminen-podcast-3-tuotantokausi/>

Schooper, Y. ym. 2018. Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. International journal of project management vol 36, nro 1.

Seroi+ 2024 a. Measure value. Viitattu 12.5.2024.

<https://seroi.plus/tool/measure-value/>

Seroi+ 2024 b. About the methodology. Viitattu 12.5.2024.

<https://seroi.plus/about/>

Seroi+ 2024 c. 4 steps. Viitattu 12.5.2024. <https://seroi.plus/>

Shih, A. 2023. 8 essential soft skills for project managers to succeed. The Savvy PM blog 17.3.2023. Viitattu 7.5.2024.

<https://www.velociteach.com/2023/03/soft-skills-for-project-managers/>

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.

Sinek, S. 2014. Leaders eat last. New York: Penguin

Sotkanet 2024. Tilastotietoa väestön terveydestä ja hyvinvoinnista. Viitattu 12.5.2024. <https://sotkanet.fi/sotkanet.fi/index>

STT 2023. Uusi indeksi kertoo, miten Suomen alueille menee. 14.12.2023.

Viitattu 12.5.2024. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70071868/uusi-indeksi-kertoo-miten-suomen-alueilla-menee?publisherId=69819970&lang=fi>

studentum.fi 2024. Viitattu 30.4.2024.

<https://www.studentum.fi/koulutushaku/humanismi-koulutus>

Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2010. Inhimilliset voimavarat projekteissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti vol 47, nro2.

Sundell, L. 2024. Tuetko vai nakerratko motivaatiota? Näkökulmia sisäisen motivaation tukemiseen. Helsingin Ekonomien jäsenlehti 1/2024. Helsinki: Helsingin ekonomit ry.

Sääskilähti, T. & Mustonen, E. 2023. Riskienhallinnan käsikirja valtionhallinnon toimijoille. Valtiomministeriö. Viitattu 5.5.2024.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM\\_2023\\_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165087/VM_2023_54.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Taanila, A. 2019 a. Kyselytutkimuksen luotettavuus. Viitattu 17.5.2024.  
<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kyselytutkimuksen-luotettavuus/>
- Taanila, A. 2019 b. Otantamenetelmä. Viitattu 17.5.2024.  
<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/09/otantamenetelma/>
- Tadlia, O. 2020. Innovative approach in art project management. Socio-Cultural Management Journal vol 3, nro 2.
- Tamiru, N. 2023. Team dynamics: Five keys to building effective teams. Viitattu 7.5.2024. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/consumer-insights/consumer-trends/five-dynamics-effective-team/>
- Tanner, R. 2022. Johtamisen paradigma murtuu siirryttäessä tuotantolähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen ajatteluun. Johdon agendalla 5.1.2022. Viitattu 9.5.2024. <https://www.johdonagendalla.fi/post/riikka-tanner-johtamisen-paradigma-murtuu>
- THL 2024. Terveys- ja sosiaalipalvelujen yksikkökustannukset. Viitattu 12.5.2024. <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/rahoitus-ja-kustannukset/terveys-ja-sosiaalipalvelujen-yksikkokustannukset>
- Thomas 2024. Personal profile analysis. Viitattu 7.5.2024.  
<https://www.thomas.co/assessments/personal-profile-analysis-ppa>
- Tietoarkisto 2024. Tilastollinen päättely. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.5.2024.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>
- Toivio, T. 2022. Tunnetaidot eivät ole hepreaa. Talouselämä 38/2022.
- Townley, B. ym. 2009. Managing in the creative industries: Managing the motley crew. Human relations (New York) vol 62, nro 7.
- Tuomaala, E. 2024. Psykologiset perustarpeet ja työn imu. Helsingin ekonomit 1/24.
- Valtiovarainministeriö 2023. Valtionavustustoiminnan sanasto 2. laajennettu laitos. Valtionvarainministeriön julkaisuja 2023:33. Viitattu 12.5.2024.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164836/VM\\_2023\\_33.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164836/VM_2023_33.pdf)

Velociteach 2024. Power skills. Viitattu 5.5.2024.

<https://www.velociteach.com/manage-this-podcast/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Helsinki: WSOY.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.5.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Wagner, K. 2021. Project managers, people managers. Manage this -podcast, jakso 139. Velociteach. Viitattu 30.4.2024.

<https://www.velociteach.com/manage-this-podcast/episode-139-project-managers-people-managers/>

Wallace, W.T. 2023. Leading when you can't know it all. People and projects podcast: Project management podcast, jakso 392, 8.9.2023. Viitattu 10.5.2024.

<https://peopleandprojectspodcast.com/index.php/en/podcast-episodes/663-ppp-392-leading-when-you-can-t-know-it-all-with-wanda-t-wallace.html>

Westland, J. 2021. Top 10 project management methodologies: An overview. ProjectManager. Viitattu 5.5.2024.

<https://www.projectmanager.com/blog/project-management-methodology>

Whitten, N. 2023. Mastering power skills for exceptional performance. Manage this -podcast, jakso 191. Velociteach. Viitattu 10.5.2024.

<https://www.velociteach.com/manage-this-podcast/mastering-power-skills-for-exceptional-performance/>

Wiefing, K. 2022. The power of playfulness in leadership. Project management podcast: PM for the masses, 25.5.2022. Viitattu 10.5.2024.

<https://pmforthemasses.com/playfulness/>

Wrike 2015. Work management survey. Executive summary and full report. Viitattu 30.4.2024. <https://cdn.wrike.com/ebook/Wrike-Work-Management-Report-2015.pdf>

XAMK 2024. Kehitä palvelumuotoillen (nonstop-aloitus 5 op). Viitattu 13.5.2024.  
<https://www.xamk.fi/avoimen-amkn-kurssit/kehita-palvelumuotoillen-nonstop-aloitus-5-op/>

Yadavalli, S. 2022. Why project leaders need power skills. Projectified-podcast 12.10.2022. Project management institute. Viitattu 10.5.2024.  
<https://www.pmi.org/learning/training-development/projectified-podcast/podcasts/why-project-leaders-need-power-skills>

Zhang, Q. ym. 2022. The impact of project manager's emotional intelligence on project performance: A meta-analysis. Chinese management studies vol 17, nro 3.

### **Painamattomat lähteet**

Korhonen, S. 2024. Milloin MVA olisi hyvä ottaa käyttöön? Hyvinvointialueiden palveluverkot muutoksessa - maaseutuvaikutusten arviointi päätöksenteon tueksi -webinaarin materiaali 19.3.2024. Maaseutupolitiikan HYMY-verkosto.

Leskelä, R-L. 2024. Haastattelu sosiaali- ja terveysalan konsultoinnin projektien erityispiirteistä. 10.5.2024. Nordic Healthcare Group.


Pedaali ry 2023. Museopedagoginen yhdistys Pedaali ry:n blogikonsepti.

Renvall, E. 2024. Projektinhallintakurssin materiaali 12.9. & 19.9.2024. Eduhouse.

Tirkkonen, T. 2024. Luova prosessi asiantuntijatyössä -webinaarin materiaali 4.4.2024. Tupu Creative / Akavan erityisalat.

Tummavuori, T-T. 2024. Haastattelu Museoalan osaamiskyselyn 2024 tuloksista 25.4.2024. Museo- ja kulttuuriperintöalan ammattiliitto MAL ry.

# Kyselylomake



**TURKU AMK**  
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

**Opinnäytetyö kulttuurialan projektijohtamisesta**

**Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)**

Opinnäytetyössä tutkitaan kulttuuri- ja yhteisöalan projektinhallinnan nykyistä osaamista, osaamisen kehittämisen tarpeita sekä parhaita projektinhallinnan työkaluja usein oman työnsä ohessa projektipäällikköinä toimiville ammattilaisille. Case-aloina toimivat museot sekä maaseudun kehittämisen Leader-ryhmät. Opinnäytetyö tehdään Turun ammattikorkeakoulun Taide- ja kulttuurialan johtamisen Tradenomi YAMK-tutkintoon. Kyselyssä jaetaan projektin hallinta neljään vaiheeseen, jotka pohjautuvat teokseen Kogon, K., Blakemore, S., Wood, J. 2015. Project Management for the Unofficial Project Manager. A FranklinCovey Book. Texas, U.S.A.: BenBella Books, Inc

**1. Työpaikkani on \***

Museo  
 Leader-ryhmä  
 Muu, mikä?

**2. Työurani pituus (yhteensä, millä tahansa alalla) \***

Valitse

**3. Ikäni**

Valitse

**4. Olen toiminut projektissa tai hankkeessa vetäjänä tai koordinaattorina \***

Kyllä  
 En

**7. Tulevaisuudessa tulen toimimaan tai toivoisin saavani toimia projektin vetäjänä**

Kyllä  
 En

**8. Olen opiskellut projektinhallintaa tai -johtamista osana tutkintoani \***

Kyllä  
 En

Seuraava

**9. Olen saanut täydennyskoulutusta projektinhallinnasta \***

Kyllä  
 En

**10. Jos olisit halunnut täydennyskoulutusta projektinhallintaan, mutta et ole saanut sitä, kerro tähän miksi et ole saanut koulutusta:**

**11. Kuvaile tutkintoosi sisältynyttä projektinhallinnan koulutusta**

**13. Onko saamasi projektinhallinnan koulutus ollut hyödyllistä työssäsi?**

Kyllä  
 Ei

**14. Oletko oppinut työssäsi sellaisia taitoja, tai ottanut käyttöön työkaluja, jotka ovat auttaneet projektityöskentelyssä? \***

Kyllä  
 En

**15. Koen, että minulla on jotain osaamista seuraavista projektinhallinnan vaiheista:**

Ideointi ja aloittaminen, esim. sidosryhmätyöskentely, tavoitteet, rajaus  
 Suunnittelu, esim. projektin osat, riskienarviointi, aikataulutus, budjetointi  
 Toteutus, esim. seuranta, viestintä, tiiminvetäminen  
 Lopetus, esim. mittaus, raportointi, palkitseminen

**16. Olen käyttänyt jotain työkalua (esim. Gantt-kaavio, Work Breakdown Structure / WBS, riskienhallintasuunnitelma) seuraavissa projektin vaiheissa (joko vetäjänä tai muussa roolissa):**

Ideointi ja aloittaminen, esim. sidosryhmätyöskentely, tavoitteet, rajaus  
 Suunnittelu, esim. projektin osat, riskienarviointi, aikataulutus, budjetointi  
 Toteutus, esim. seuranta, viestintä, tiiminvetäminen  
 Lopetus, esim. mittaus, raportointi, palkitseminen

**18. Tiedän, että organisaatiossani on käytössä projektinhallinnan työkaluja, mutta en ole käyttänyt niitä itse.**

Kyllä  
 Ei

Edellinen  Seuraava



19. Kaipaisin lisää osaamista seuraaviin projektinhallinnan vaiheisiin:

- Ideointi ja aloittaminen, esim. sidosryhmätyöskentely, tavoitteet, rajaus
- Suunnittelu, esim. projektin osat, riskienarviointi, aikataulutus, budjetointi
- Toteutus, esim. seuranta, viestintä, tiiminvetäminen
- Lopetus, esim. mittaus, raportointi, paljitseminen

20. Kaipaisin lisää työkaluja (esim. Gantt-kaavio, Work Breakdown Structure / WBS, riskienhallintasuunnitelma) seuraaviin projektin vaiheisiin:

- Ideointi ja aloittaminen, esim. sidosryhmätyöskentely, tavoitteet, raja
- Suunnittelu, esim. projektin osat, riskienarviointi, aikataulutus, budjetointi
- Toteutus, esim. seuranta, viestintä, tiiminvetäminen
- Lopetus, esim. mittaus, raportointi, paljitseminen

21. Kuvaile minkälaista osaamista kaipaisit lisää ja miksi:

22. Miten haluaisit kartuttaa osaamistasi?

- Opettajavetoisilla lyhytkursseilla
- Omaan tahtiin suoritettavilla verkkokursseilla
- Uudella tutkinnolla
- Kirjallisuudella
- Lyhyellä kirjallisella oppaalla tai käsikirjalla
- Verkkosivustolla
- Muulla, millä?

23. Uskon, että alallani työskentelevillä on seuraavia taitoja, joista on hyötyä projektien hallinnassa ja johtamisessa (valitse vähintään yksi): \*

- Vuorovaikutustaidot
- Analyttiset taidot
- Järjestelmällisyys ja organisointikyky
- Kyky hallita monia kesken olevia asioita
- Empatiakyky, kyky asettua toisten asemaan
- Tunnealy, kyky huomioida tunteiden merkitys työssä
- Viestintätaidot
- Osaaminen tapahtumien järjestämisessä
- Omistautuneisuus asialle tai alalle
- Sopeutuminen työn projektiluonteisuuteen
- Osallistamistaidot
- Taito työskennellä vapaaehtoisten kanssa

Valitse vähintään 1 vaihtoehtoa  
Valitut vaihtoehdot: 0

24. Kolme tärkeintä taitoa oman alan projektinhallinnassa ovat mielestäni: \*

- Vuorovaikutustaidot
- Analyttiset taidot
- Järjestelmällisyys ja organisointikyky
- Kyky hallita monia kesken olevia asioita
- Empatiakyky, kyky asettua toisten asemaan
- Tunnealy, kyky huomioida tunteiden merkitys työssä
- Viestintätaidot
- Osaaminen tapahtumien järjestämisessä
- Omistautuneisuus asialle tai alalle
- Sopeutuminen työn projektiluonteisuuteen
- Osallistamistaidot
- Taito työskennellä vapaaehtoisten kanssa

Voit valita 1 ja 3 vaihtoehdon väliltä  
Valitut vaihtoehdot: 0

25. Mitkä asiat ovat mielestäsi ominaisia oman alan tai organisaation projektityöskentelylle? Jos vertaata alasi projekteja esimerkiksi rakennusteollisuuteen tai ohjelmistokehittämiseen.

26. Minua saa haastatella aiheeseen liittyen (lyhyt etähaastattelu) \*

- Kyllä
- Ei

27. Yhteyystiedot, jos sinuun saa olla yhteydessä

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Osoite

Syntymävuosi

Työnantaja(t)

## Tiedote tutkimuksesta



Tiedote tutkimuksesta

Päiväys 22.8.2023

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

**Projektiosaamisen kehittäminen kulttuuri- ja yhteisöalalla.  
Epävirallisen projektipäällikön taidot ja työkalut. Opinnäytetyö.**

#### 1. Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan kulttuuri- ja yhteisöalan projektinhallinnan nykyistä osaamista, osaamisen kehittämisen tarpeita sekä parhaita projektinhallinnan työkaluja usein oman työnsä ohessa projektipäällikkönä toimiville ammattilaisille. Tutkimuksessa keskitytään museoalaan ja maaseudun kehittämisen Leader-ryhmiin. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä.

#### 2. Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta asemaanne oman alanne ammattilaisena.

Osallistuminen tutkimukseen katsotaan suostumukseksi tutkimuksessa kysyttyjen tietojen tutkimuskäyttöön. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta.

### 3. Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia projektinhallinnan tämän hetken osaamista aloilla, joiden työntekijät eivät ole tyypillisesti saaneet projektijohtamisen koulutusta osana opintojaan tai edes osana työtään. Samalla tutkitaan millaista osaamisen kehittämistä projektien kanssa työskentelevät kulttuuri- ja yhteisöalan työntekijät kaipaavat. Tutkimuksessa testataan myös projektinhallinnan työkaluja osana maaseudun kehittämisen hankkeita ja kerätään käsikirja helposti omaksuttavista ja toimivista työkaluista aloitteleville projektipäälliköille.

### 4. Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus on opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulun Taide- ja kulttuurialan johtaminen, Tradenomi YAMK -opinnoissa. Opinnäytetyön tilaajana on Maaseudun kehittämissyhdystys Ravakka ry, jonka hankkeissa testataan projektinhallinnan työkaluja tutkimusta varten. Opinnäytetyöntekijä on Turun ammattikorkeakoulun opiskelija Tiina Hero.

### 5. Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimukseen osallistuminen vaatii kyselyyn vastaamista omalla ajalla kyselyn ollessa käynnissä ja/tai haastatteluun osallistumista. Tutkija saattaa kysyä lisäkysymyksiä kyselyn tai haastattelun jälkeen. Kaikki yhteydenotot tapahtuvat vuosien 2023 ja 2024 aikana.

Tutkimus toteutetaan verkkokyselyllä ja etänä tai kasvokkain tapahtuvilla haastatteluilla.

**6. Tutkimuksen mahdolliset hyödyt osallistujalle:** tutkittavat saavat tutkimuksen tuloksena syntyvän osaamiskartoituksen sekä käsikirjan käyttöönsä.

### 7. Kustannukset ja niiden korvaaminen osallistujalle

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

## **8. Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Tutkittavia ei ole mahdollista tunnistaa opinnäytetyöstä ja haastateltavien kanssa sovitaan erikseen, voiko heitä tunnistaa vastauksista esimerkiksi työpaikan perusteella.

## **9. Tutkimuksen päätyminen**

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, jos opinnäytetyön tekemiselle tulee ennakoimaton este. Tutkimukseen osallistuneille lähetetään opinnäytetyön linkki Theseukseen, kun se on julkaistu.

## **10. Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä opinnäytetyötä tekeväälle tutkijalle ja/tai opinnäytetyön ohjaajalle, joiden yhteystiedot ovat alla.

## Haastateltavat

### Haastateltavat

Nimi / numero	Museo	Leader	työura	ikä	toiminut pp:nä	koulu- tusta	Maakunta
H6	x		yli 20	41-50	x	x	Kymenlaakso
H7	x		yli 20	41-50	x		Lappi
	x		16-20	41-50	x		Uusimaa
		x	yli 20	yli 60			Kainuu
	x		11-15	41-50	x	x	P-Pohjanmaa
	x		yli 20	yli 60	x		P-Pohjanmaa
ei haast.		x	yli 20	yli 60	x		Pirkanmaa
	x		11-15	31-40	x		Uusimaa
H1		x	16-20	41-50	x	x	P-Savo
H10	x		0-5	21-30	x	x	V-Suomi
H11	x		11-15	41-50	x	x	V-Suomi
H2		x	yli 20	51-60	x		E-Karjala
		x	yli 20	51-60	x		V-Suomi
H4		x	16-20	31-40	x	x	Satakunta
	x		yli 20	yli 60		x	V-Suomi
H5		x	11-15	41-50	x	x	Pohjanmaa
	x		yli 20		x	x	Uusimaa
		x	yli 20		x		E-Pohjanmaa
H8	x		6-10	31-40	x		Uusimaa
		x	11-15	21-40	x	x	Pirkanmaa
H9	x		yli 20	51-60	x		Uusimaa
		x	yli 20	41-50	x		V-Suomi
		x	11-15	31-40		x	Satakunta
			11-15	41-50	x	x	V-Suomi
H3		x	0-5	21-30		x	E-Savo

## Haastattelukysymykset

- kerro nimesi ja missä olet töissä ja mitä siellä teet
- minkälaisia projekteja työpaikallasi tehdään?
- oletko toiminut projektissa vetäjänä ja jos olet, olitko nimettynä virallisesti sen päälliköksi? jatkokysymys: mitä epävirallinen tai virallinen asema tarkoitti yhteisössä ja tiimissä?
- jos olet toiminut, mikä oli tehtävänimikkeesi silloin
- millaisia kokemuksia projektien vetäjistä, jos olet ollut projektissa muuten mukana

### Osaaminen

- millaisissa tilanteissa olet huomannut, ettei sinulla ole tarvittavaa osaamista?
- millaisena näet tulevat tarpeesi projektinhallinnan tai projektien vetämisen suhteen? miten voisit nähdä kehittäväsi osaamistasi? (realismi, mihin aikaa)

### Työkalut

- Mitkä työkalut olet kokenut parhaiksi?

### Alan projektit

- oman työpaikan tai alan projektien erityispiirteet?
- millaisia kokemuksia prosessityön yhdistämisestä projektiin?
- millaisia kokemuksia vapaaehtoisten kanssa työskentelystä?

### Taidot

- millaisia ominaisuuksia tai taitoja koet, että alan projekteissa on hyvä olla?

### Nuorten osaamisen kysymykset:

- miten olet voinut hyödyntää koulutustasi tai kokemustasi esim. harrastuksista projektien parissa?

### Kokeneiden osaamisen kysymykset:

- miten olet ohjeistanut nuorempia tai uusia työntekijöitä projekteissa työskentelyyn tai jopa projektinvetämiseen?
- mitä olet oppinut urallasi, minkä haluaisit jakaa eteenpäin?

## Sidosryhmähaastattelu

Haastattelija:

Pvm.

Haastateltava:

PROJEKTIN TARKOITUS (suurimmat syyt projektin aloittamiselle)

KUVAUS (miten, mitä, milloin, tärkeimmät vaihetuotokset)

TOIVOTUT TULOKSET (priorisoitu lista konkreettisista ja mitattavista vaihetuotoksista)

RAJAUKSET (eivät sisälly projektiin)

VIESTINTÄTARPEET (kuka, miten, kuinka usein)

HYVÄKSYNTÄ (kuka hyväksyy mitä ja miten)

RAJOITTEET (laajuus, laatu, resurssit, budjetti, riskit, aika, mikä on tärkeysjärjestys?)

1.

4.

2.

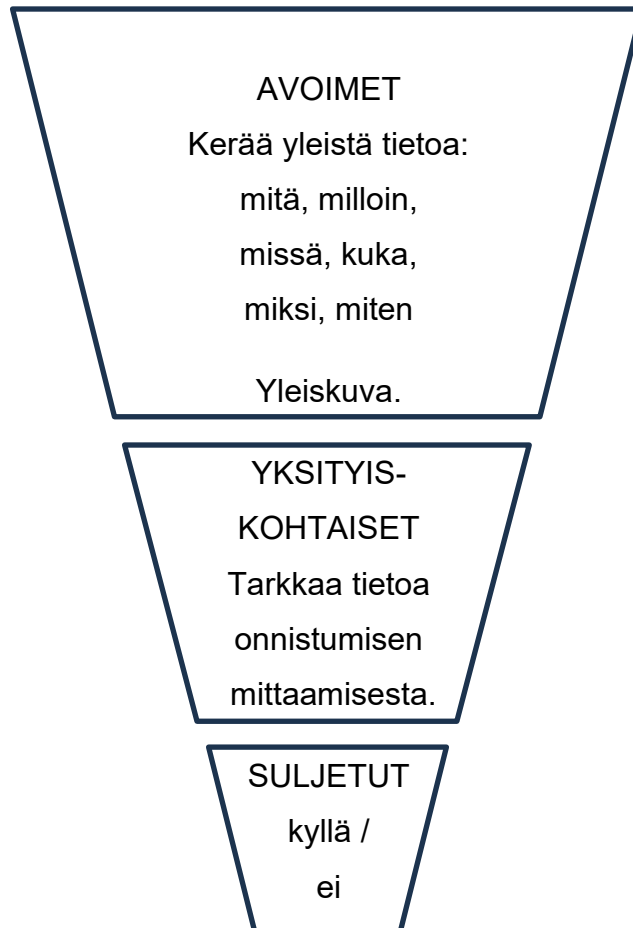
5.

3.

6.

Lähde: Kogon ym. 2015

## Sidosryhmähaastattelujen tarkentuvat kysymykset eli kysymyssuppilo



Lähde: Kogon ym. 2015.



## Projektin laajuuden määrittely, ”scope statement”

Projektin nimi:

Aloitusaika:

Valmistumisaika:

Kesto:

PROJEKTIN TARKOITUS:

TOIVOTUT TULOKSET:

RAJOITUKSET:

VIESTINTÄTARPEET:

HYVÄKSYNTÄ:

RAJOITTEET:

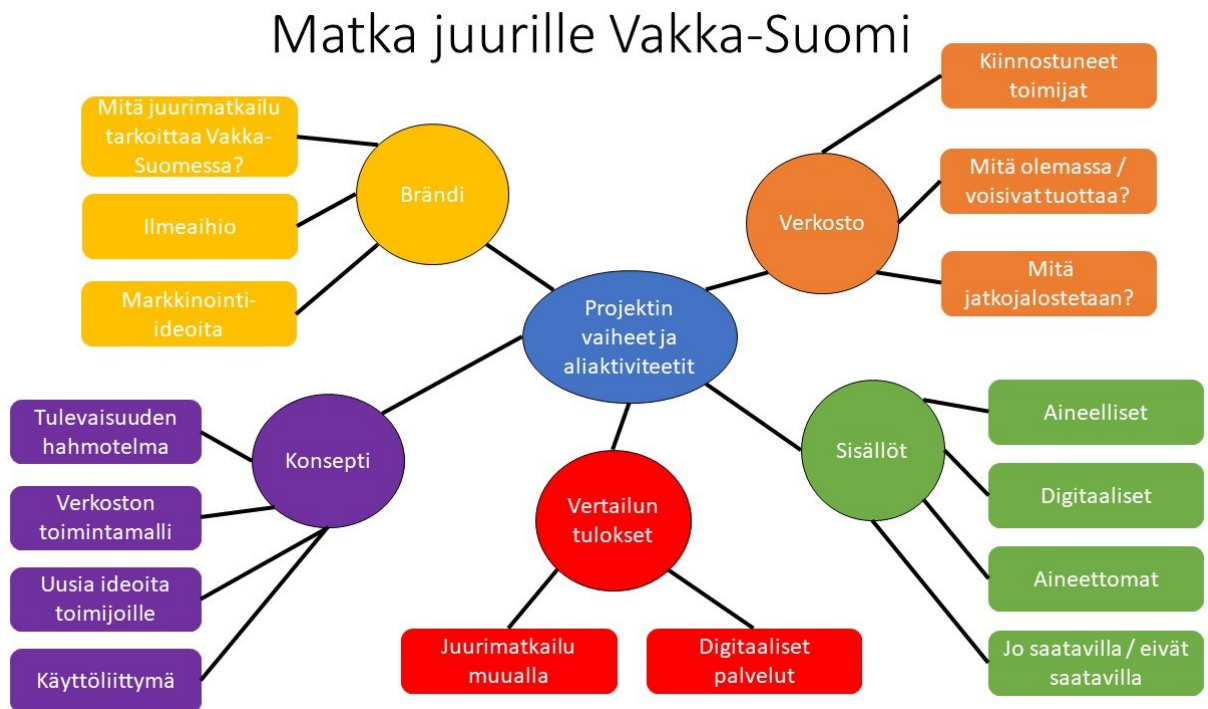
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

HYVÄKSYJÄT:

Avainsidosryhmä	Haastattelun pvm	Hyväksyntä

Lähde: Kogon ym. 2015.

## Matka juurille Vakka-Suomi -hankkeen ositus



Tehtäviä mm.:

Verkosto:

- kartoitus ja viestintä
- toimijoiden keruu Google Forms -lomakkeella

Sisällöt ja konsepti:

- työpajat
  - vetäjien kilpailutus
  - viestintä
  - järjestelyt ym.

## Projekti aikataulu Gantt-kaaviossa

### Esimerkki 1 (Lähde: Renvall 2024)

Lähtötiedot:

Tehtävä	Suun. aloitus	Kesto	Tot. aloitus	Tot. kesto	Valmius-%	Vastuu-hlö	Viestintä
Tehtävä 1	pvm	x pv	pvm	x pv	0-100	nimi	x?
Tehtävä 2	pvm	x pvx	pvm	x pvx	0-100	nimi	x?
Tehtävä 3	pvm	pv	pvm	pv	0-100	nimi	x?

Gantt-kaavio:

Suunnitelma tai toteutuma							
Tehtävä	Suun. aloitus	Valmius%	Vastuu-hlö	tammi 1.	tammi 8.	tammi 15.	tammi 22.
Tehtävä 1	1.1.	50 %	nimi				
Tehtävä 2	15.1.	0	nimi				
Tehtävä 3	22.1.	0	nimi				

### Esimerkki 2 (Lähde: Kogon ym. 2015)

Lähtötiedot:

Teht. nro	Vaihe / tehtävä	Ed teht.	Työn kesto	Työn kesto yht.	Aloitus	Lopetus	Kuka?
1.	kuvaus		3 pv	7 pv	pvm	pvm	nimi
1.1.			1 pv	3 pv			
1.2.		1.1.	2 pv	4 pv			
2.		1.	x pv	x pv			

Gantt-kaavio (voi jatkua lähtötietojen perään):

Teht.	1.1.	2.1.	3.1.	4.1.	5.1.	8.1.	9.1.	10.1.	11.1.
1									
1.1.									
1.2.									
2									

## Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelmapohja (Lähde: Kogon ym. 2015)

Projektin nimi:

Pvm.

Valmistelija:

Mitä	Kuka	Kuka	Miten	Milloin
Viestinnän laji	Tekijä	Kohde	Kanava	Aika / jaksotus

### Matka juurille Vakka-Suomi -hankkeen viestintäsuunnitelma, otos

Mitä	Kuka tekee	Kenelle tehdään	Kanavat	Milloin
<b>Työpaja 2</b>				
Ennakkotieto	TH	Edellisen pajan osallistujat	sähköposti	kk ennen
Pajan sisällön ja viestinnän suunnittelu	Th, S, R	sisäinen, kohde ryhmä kaikki kiinnostuneet	suunnittelu Teamsissa	30.10.
Täsmäviestintä	TH	verkosto	sähköposti	2.11.
Yleisviestintä	TH	kaikki kiinnostuneet	FB, jako FB, verkkosivu	2.11.
Täsmämuistutus	TH	tärkeimmät	soitto	14.11.
<b>Raportti</b>				
Esityksen teko	TH	kiinnostuneet	ppt	DL 14.1.
Esitys verkkoon	TL	kiinnostuneet	verkkosivu	15.1.

## Muutospyyntö

Projektin nimi:

Pyynnön jättäjä:

Pvm:

EHDOTETTU MUUTOS

EHDOTETUN MUUTOKSEN SYYT

MUUTOKSEN VAIKUTUKSET RAJOITTEISIIN

Aika

Laajuus

Laatu

Resurssit

Budjetti

Riskit

AVAINSIDOSRYHMIEN HYVÄKSYNTÄ

Nimi

Pvm.

Allekirjoitus

Nimi

Pvm

Allekirjoitus

Lähde: Kogon ym. 2015.

## Muutosluettelo

Viimeisin muutos on aina ylimpänä.

Nro	Tyyppi	Kohde	Kuvaus	Pyytäjä	Pvm	Käsittelypvm	Tila	Kommentit
	sisältö	suunnitelma						
	aikataulu	aikataulu						

Lähde: Renvall 2024.

## Seroi+ -menetelmä, sidosryhmätyöskentely vaihe 1

### Työkalu: määritä alueelliset tavoitteet

1. Alueelliset palvelutavoitteet

Kysymykset	Tee tämä ainakin kahdesta eri teemasta
<b>MITÄ (palvelut / teemat)</b> Ongelmia / tarpeita / mahdollisuuksia haluamme ratkaista tai saavuttaa?	
<b>KUKA (kohderyhmä)</b> Kenellä on ongelma?	
<b>MIKSI</b> Alueen tai yhteisön pitäisi ratkaista ongelma?	
<b>MISSÄ (maantiede / sosiaalinen ryhmä)</b> Ongelma tai tarve on?	
<b>MILLOIN</b> Ongelma pitää ratkaista?	

### Työkalu: määritä alueelliset tavoitteet osa 2

1. Alueelliset palvelutavoitteet

Mikä-kysymykset	
Mitä on jo?	
Mitä ei ole?	
Mitä voisi olla?	
Mikä motivoi?	
Mikä toimii?	

Lähde: Ravakka 2024. Smart villages – Älykkäitä ratkaisuja ja mitattavia tuloksia (Seroi+).

## Seroi+ -menetelmä, sidosryhmätyöskentely vaihe 2

### Työkalu: Selkeytä vaikutukset

2. Sidosryhmät

Määritellään sidosryhmien kanssa:

2 taloudellista

2 ekologista

2 sosiaalista vaikutusta / hyötyä

Tiivistä:

Palvelu	Sidosryhmä	Muutos tai hyöty	Muutos tai hyöty ystäville / perheelle	Muutos tai hyöty alueelle	Kielteiset vaikutukset
1					
2					
3					



**Ravakka**



Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto: Eurooppa investoi maaseutualueisiin

### Työkalu: Harjoittele vaikutusten globaalin arvon arviointia

Vaikutusten ennakointi

Palvelun elementit: (pohdi hetki jokaisen mahdollista arvoa)	Taloudellinen arvo	Sosiaalinen arvo	Ekologinen arvo	Käytännön toteuttamiskelpoisuus	Yhteensä
	/10	/10	/10	/10	
	/10	/10	/10	/10	
	/10	/10	/10	/10	
	/10	/10	/10	/10	
	/10	/10	/10	/10	

Lähde: Ravakka 2024. Smart villages – Älykkäitä ratkaisuja ja mitattavia tuloksia (Seroi+).



## Projektin loppuraportti

**Näyttelyn loppuraportti** (Lähde: Morris 2017, Abbe Museum)

Näyttelyn nimi:

Osallistujat:

Aihe	Mikä meni hyvin	Mikä ei mennyt hyvin	Ideoita ja mahdollisuuksia
<b>Konsepti</b> Päättavoitteet ja -ideat Sisältö Esineet ja kuvat Graafinen suunnittelu Lehdistö Avajaiset Arviointi Tiimidynamiikka			
<b>Sisältö</b> Kuljetus Haastattelut Editointi Tiimidynamiikka ja päätöksenteko Tutkimus Sisällön esitystapa			
<b>Kokoelmat</b> Esineiden valinta Kuvien valinta Lainausprosessi Esineiden esillepano			
<b>Ilme</b> Taitto Seinäpaneelit Paino Ripustus			
<b>Rakentaminen</b>			

Budjetti Vuokratyö / urakoitsijat Talon oma työ			
<b>Esillepano</b> Esineet Kuvat Seinäpaneelit			
<b>PR</b> Kutsut Medianäkyvyys Verkkönäkyvyys			
<b>Muut</b>			

### Projektin loppuraportti (Lähde: Renvall 2024)

Projektin nimi:	Tyyppi:
Tilaaajaorganisaatio:	Toimittajaorganisaatio:
Vastuuhenkilö:	Vastuuhenkilö:

TAUSTA

LOPPUTULOKSEN SAAVUTTAMINEN

LAAJUUS

LAATUTAVOITTEET

HENKILÖVOIMAVARAT, ORGANISAATIO, RESURSSOINTI

VIESTINTÄ

AIKATAULUTUS

HANKINNAT, KUSTANNUSARVIO JA -LASKELMAT

RISKIT

LIITTEET