



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

PROJEKTIHALLINTA KÄYTÄNNÖSSÄ

Suurpartioleirin ohjelmalaakso Pajavainio



Juha-Matti Viitala

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2007
Työn ohjaaja: Kai Hintsanen

TAMPERE 2007



Tekijä:	Juha-Matti Viitala	
Koulutusohjelma:	Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi:	Projektinhallinta käytännössä - Suurpartioleirin ohjelmalaakso Pajavainio	
Title in English:	Project Management in Practise - The Programme Park Pajavainio	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2007	
Työn ohjaaja:	Kai Hintsanen	Sivumäärä: 64 Liitteet: 65 - 104

TIIVISTELMÄ

Projektit ja projektinhallinta ovat tulleet kiinteäksi osaksi nykypäivän työelämää. Ajallisesti rajatulla tavoitteellisella ja hallitulla työkokonaisuudella projektiorganisaatio ylittää ainutlaatuisen tulokseen. Projektit toteutetaan ihmisten tarpeista ihmisten toiminnan kautta ihmisille hyödynnettäviin tuloksiin. Projektinhallinta vaatii projektipäälliköltä monia tietoja ja taitoja, joiden oppiminen edellyttää olemassa olevan tiedon käytäntöön soveltamista, omaa pohdiskelua, kuuntelua ja vilpittömiä halua oppia.

Tämän työn tarkoitus on kertoa matkasta, jonka projektipäällikkö kokee ohjatessaan projektia. Menetelmänä raportin kirjoittamisessa on muistelutyö, olemassa olevaan tietoon vertaaminen ja ryhmäarviointi. Aineistona tutkimukselle ovat vuoden takaisen projektin jättämä systemaattisesti dokumentoitu projektikansio, laaja kotimainen ja ulkomainen kirjallisuus, ympäröivä projekti- ja partiomaailma sekä kerätty haastattelumateriaali. Koska projektinhallintaa on vaikeaa hahmottaa vain tiivistämällä teoreettisia ohjeita tai vain kuvaamalla käytännössä tehtyä, koostuu tämä matkakertomus vuoropuhelusta, jossa alinomaa liikutaan yleisestä yksittäiseen ja yksittäisestä yleiseen.

Matkalla keskeiseksi nousee oppiminen. Nuori tai kokenutkaan rehellinen projektipäällikkö ei lakkaa löytämästä uutta suunnittelumenetelmistä, tiimityöstä, riskienhallinnasta, viestinnästä, palautteen antamisesta, ongelmanratkaisusta, muutoshallinnasta, työn osittamisesta, tunnejohdattamisesta ja tarkoituksenmukaisesta projektijohtamisesta. Terve tapa oppia on avoinhenkinen ryhmäarviointi, sillä se lisää tavoitetietoisuutta, ryhmähenkeä ja tulevaisuuskatsetta.

Pajavainio-projektin tarinan lukemisesta hyötyvät partiossa ja muissa vapaaehtoisjärjestöissä toimivat, projektinhallinnan opiskelijat ja projektityöstä kiinnostuneet. Työ sisältää runsaasti perustavanlaatuista ja monipuolista projektitietoutta sekä viitteitä lisälukemistojen äärelle kuin myös käytännönläheisiä toimintaideoita. Kirjoittajalla on vuosien kokemus vapaaehtoisprojekteista ja kansainvälisen projektinhallintayhdistyksen (IPMA) D-tason projektiosaajaser-tifikaatti.

Sisällysluettelo:

1	Johdanto.....	4
2	Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat	5
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät.....	5
2.1.1	Esittely	5
2.1.2	Tavoitteen erittely.....	5
2.1.3	Tutkimusasetelma.....	6
2.2	Taustayhteisö	8
2.2.1	Maailman laajuinen partioliike.....	8
2.2.2	Suomen Partiolaiset ry.....	8
2.2.3	Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry	9
2.3	Pinja-partioleiri.....	9
2.3.1	Esittely	9
2.3.2	Organisaatio.....	10
3	Pajavainion toteutus.....	13
3.1	Ennen kaikkea - First things first.....	13
3.2	Projektin määrittely	17
3.3	Projektin aloitus.....	22
3.4	Projektin suunnittelu.....	25
3.5	Tiimityö	28
3.6	Riskienhallinta.....	31
3.7	Viestintä.....	35
3.8	Palaute	39
3.9	Ongelmanratkaisu.....	41
3.10	Projektin toteutusvaihe ja muutoshallinta.....	44
3.11	Projektin päättäminen	47
3.12	Projektikiitos.....	49
4	Projektin tarkastelu vuoden kuluttua	51
4.1	Jälkiarviointi	51
4.1.1	Arvioinnin olemus sen tavoitteellisuudesta.....	51
4.1.2	Näkökulmien löytäminen rikkaan arvioinnin voimavarana	52
4.2	Haastattelun valmistelu	55
4.2.1	Sisällön valmistelu.....	55
4.2.2	Muodon valmistelu	56
4.3	Haastattelu	58
	Lähteet	62
	Liitteet.....	65
	Liite 1: Pajavainion projektisuunnitelma.....	66
	Liite 2: Pajavainion budjetti ja hankintalista	85
	Liite 3: Pajavainion loppuraportti.....	88
	Liite 4: Teemahaastattelun teemat	103

1 Johdanto

”Harrastukset ja yhdistystoiminta pidentävät elinikää” (Harrastukset... 2007) on nyt myös tutkimuksella todettu. Joskin lisävuosien kartuttamisen ohella aktiivinen yhdistystoiminta antaa myös kestäviä ihmissuhteita ja monenlaista kokemusta. Satavuotias partioliike maailman suurimpana nuorisoliikkeenä luottaa yhä samoihin periaatteisiin, joiden mukaan nuorten on ryhmissä yhdessä toimien mahdollista oppia tärkeitä kansalaistaitoja.

Partio ei elä kuitenkaan yksin jaloista päämäärästään, vaan toiminnasta. Jokaisen sukupolven ja uusien johtajien on aina löydettävä tavat ja toimintamuodot, jotka palvelevat parhaiten yhteiskunnan vallitsevassa ajassa. Partio Suomessa tarttuu haasteisiin ja on parhaillaan uudistamassa ikäkausijakoa, koulutusohjelmaa ja peruskirjaa. Uudistustyö toteutetaan eri alueiden partiolaisista kootuilla projektiryhmillä, ja osallisiksi uudistukseen ovat päässeet kaikki halukkaat johtajat virtuaali- ja kokousfoorumien kautta. Partio hyödyntää jäsentensä parasta ammattiosaamista pedagogiasta taloudenhallintaan.

Työelämässä projektimuotoinen työtapa on tullut jäädäkseen. Siitä kertovat lukuisat projektinhallinnan tiuhaan kirjoitetut opukset ja projektimuotoisen työn lisääntyminen. Vaikka projektinhallinta ei ole nykysukupolvemme keksintö, muutosta nykypäivään on tapahtunut projektinhallinnallisen tiedon jakamisessa ja sen kehittämisessä käytännönläheisenä tieteenä. Myös aikataulun ja rahoituksen merkitys on korostunut ympäristössä, jossa jokainen projekti arvioidaan vaihtoehtoiskustannuksineen. Samaan aikaan kun liike-elämä ja julkinen sektori opettelevat projektikirjan aakkosia, nopealiikkeesessä ja kehittymishaluisessa partioliikkeessä projektinhallintaa opetetaan partionjohtaja- ja hankeohjaajakursseilla jo alle kaksikymmentävuotiaille.

Partioliikkeellä ja liike-elämällä on projektijohtamisen suhteen sama tavoite: muuntaa teoria käytännöksi organisaatiota parhaiten palvelevalla tavalla. Kummallekaan se ei voi käydä kädenkäänteessä eikä ilman sovittelua, siis sitä että joku jossain näkee vaivaa pureskella, lueskella ja ennen kaikkea soveltaa pureskeltua jokapäiväiseen käytäntöön.

Mikä on järkevä tapa toteuttaa partioprojekti? Miten projektinhallinnan menetelmät soveltuvat partioon ja partio projektinhallinnan menetelmiin? Ovatko hyvät käytänteet kaukana siitä mitkä toimivat työelämässä? Mitä projektinhallinnassa tulee yleensä ottaa huomioon? Mikä merkitys on viestinnällä, palautteella ja tiimityöllä? Millä kaikilla tavoilla projektia voi arvioida? Ketkä kaikki hyötyvät lopulta projektista?

2 Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

2.1.1 Esittely

Tämän työn tarkoitus on yhtä käytännössä toteutettua projektia kuvaamalla ja sen tapahtumia erittelemällä muodostaa lukijalle kuvaa projektin elinkaaresta ja projektimuotoisen työn peruselementeistä. Tämä raportti heijastaa ja vertaa vuoden mittaisen yhdistystoimintaan sijoittuvan projektin ohjauksellisia toimia projektinhallinnasta olemassa olevaan tietoon eli projektiteoriaan. Työ on projektipäällikön kirjoittama ja esittelee tapahtumia projektipäällikön näkökulmasta.

Tässä työssä tarkasteltava projekti on suuren, kahden partiopiirin laajuisen yhteispartioleirin ohjelmalaakson suunnitteleminen ja toteuttaminen. Partioleiri Pinjalle 26.7. – 3.8.2006 osallistui noin 1200 partiolaista. Tarkasteltava ohjelmalaakso Pajavainio järjesti kädentaidollista ohjelmaa leiriläisille viiden täyden leiripäivän ajalle. Pajavainion projektiryhmään kuului yhteensä lähes kaksikymmentä henkeä, budjetti oli n. 2 800 euroa ja projektin virallinen kesto oli 1.10.2005. – 31.8.2006. Pinja-leiriä esitellään perusteellisemmin luvussa 2.3 ja Pajavainio-osaprojektia luvussa 3.

2.1.2 Tavoitteen erittely

Projektinhallinta on toimintatiede. Tällä tarkoitan sitä, että kaikki mitä projektin hallinnasta kirjoitetaan sekä menetelmällisesti tutkitaan, tulisi palvella sitä päämäärää, että joku jossain voi tuon raportoidun tiedon muuttaa jälleen vereksi ja lihaksi eli tässä tapauksessa toiminnaksi. Pragmatian eli käytännönläheisyyden vaade on samalla haaste. On helpompaa esittää teoria ja tarjota sitä rusetilla koristellussa lahjapaketissa projektia aloittavalle projektipäällikölle kuin yrittää selittää auki edes joitain niistä lainalaisuuksista, jotka toteutuvat, kun olemassa olevaa tietoa yritetään soveltaa käytännönmäiseen.

Tämän ammattikorkeakoulutasoisen opinnäytetyön tarkoitus kirjoittajalleen on kehittää nuoren aloittelevan projektipäällikön omaa taitoa selittää teorian ja käytännön yhteyttä luovasti. Tarkoitus on liikkua deduktiivisesti siten, että sovellan olemassa olevaa tietoa yhteen pieneen käytännön projektiin ja induktiivisesti siten, että tästä esimerkkiprojektista oppimaani tietoa ja taitoa sovitellen projektinhallinnan yleiseen kehykseen: rakennan kuvaa omasta projektiteoriastani.

Edellä kuvattuun tavoitteeseen liittyen on tämän työn tarkoituksena olla pienimuotoinen opaskirja projektiin ryhtyvälle. Lukijan on tarpeellista muistaa, että katsontakanta käsittelyssä on rakentunut Pajavainio-projektin mukaisesti. Kuitenkin on niin, että kaikki projektit totelevat tiettyjä yhteisiä lainalaisuuksia, jolloin mahdollistuu tämän raportin hyödynnettävyys jossain toisessakin tulevassa projektissa. Sen sijaan, että olisin kirjoittanut uuden taskupokkarin projektinhallintaan, päätinkin kertoa tarinan yhdestä oikeasta projektista.

2.1.3 Tutkimusasetelma

- Menetelmät** Menetelmänä tämän työn kirjoittamisessa olen soveltanut tapaustutkimusta vertaamalla käytännössä tapahtunutta ympärillä olevaan tietoon ja kirjallisuuteen. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt muistelutyömenetelmää kuvattessani Pajavainio-projektin etenemistä ja vaiheita. Muistelutyömenetelmän mukaisesti olen luonut kirjoittaessani välillä tarkkojakin tilannekuvia kuvauksineen, mikä palvelee paitsi eläytymistäni tilanteen aitoihin kokemuksiin kirjoittajana myös lukijan mukaan ottamista. (Lue lisää muistelutyömenetelmästä: Eskola & Suoranta 1998: 135 - 137).
- Aineistot** Menetelmällisesti tämä kirjoituspöytä tutkimus pohjautuu muistelun lisäksi tiukasti projektin jättämään aineistoon eli sähköiseen projektikansioon. Hallussani oleva Pajavainion sähköinen projektikansio sisältää projektisuunnitelman eri versioineen, yhdistetyn budjetin ja hankintalistan versioineen, asialistat, kokouspöytäkirjat, tiedotuksen, tallennetun projektinaikaisen sähköpostiviestinnän ja muut projektin tuottamat asiakirjat ja dokumentit. Projektikansio onkin tärkein aineistoni tutkimuksessa.
- Sekundaariaineistona olen käyttänyt projektinhallinnan perusteoksia, kotimaisia ja ulkomaisia. Projektikirjallisuuden lisäksi olen nähnyt hyödylliseksi soveltaa tietoa myös viestinnän, arvioinnin ja tiimityön kirjallisuudesta. Hyvää käytettävää aineistoa olen löytänyt myös erilaisilta Internet-sivuilta, sanomalehdistä ja tärkeänä osana opintojeni aikaisten kurssien muistiinpanoista Suomesta ja ulkomailta.
- Muoto** Muodon suunnittelussa näin paljon vaivaa. Halusin tämän raportin kuvaavan Pajavainio-projektia siten, että lukija voi seurata projektin kehittymistä ja tärkeimpiä vaiheita mahdollisimman vaivattomasti ja mukana kokien. Lisäksi halusin käsitellä projektin elinkaareen liittyviä vaiheita systemaattisesti. Näin ollen Pajavainion tarina kulkee eteenpäin kronologisesti samalla kun käsittelen projektiteoriaa toivoakseni lukijoiden mielestäni loogisessa, ymmärrettävässä järjestyksessä. Pyrin siihen, että projektista yleisenä työmuotona on tätä raporttia luettaessa punnettavissa holistinen eli kokonaisvaltainen käsitys.

Tekstin olen jakanut kahteen kategoriaan, leiriin. Ensimmäinen normaali-muotoinen juokseva leipäteksti on niin sanottua tieteellistä kirjoitustani. Se ottaa pitkälti vastuun eri lähteiden kanssa keskustelusta ja viittauksista olemassa olevaan tietoon. Tässä tekstissä myös itse tarkastelen projektiteoriaa laajemmassa horisontissa ja arvioin kokemuksiani tiettyyn aikaan sitoutumatta.

Toinen kursivoitu tekstimuoto kertoo Pajavainio-projektin tapahtumista reaaliaikaisena minä-muodossa. Tällöin toimin tapahtumiin reagoivana osallistuvana subjektina ja käytössäni on sen hetken kokemukseni ja tietoni. Kokonaisuuden kannalta erittäin merkitykselliset lukujen sisältöä tiivistävät ”Pajavainion löydökset –ruutuvihkomerkinnät” kokoavat yhteen käsitellyn aiheen merkityksellisimmät opilliset löydökseni. Ne ovat tietyllä tavalla työn suola, joita suosittelen myös kiireiselle lukijalle.

Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkintotyön opiskelijan oppaassa raportin tärkeimpien tavoitteiden joukossa ovat ymmärrettävyys, omien mielipiteiden esittäminen ja raportin luettavuus (Boedeker, Kinnunen & Kylänpää 2001: 38 - 42). Valitsemani hyvin omakohtainen lähestymistapa käsiteltävään asiaan ei antanut minulle armoa sivuuttaa noita ihanteita helposti, vaan projektia kuvaavan päiväkirjan kirjoittaminen sai minut yhä uudelleen korjaamaan itseäni konkreettisempiin esimerkkeihin ja eksaktimpiin ilmaisiin – siis maanläheiseen ja ymmärrettävään kerrontaan.

Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo (1995: 30) korostavat sosiaalitutkimusta käsittelevässä oppaassaan aiheen valinnassa sitä, että tutkijalla olisi aiheesta jostain omakohtaista sanottavaa. Yleiseksi ongelmaksi he kirjoittavat myös sen, että ”opiskelijoilla on selvä taipumus kieltää tai muuten vain jättää huomiotta omat kokemuksensa hyväksyttävänä tiedonlähteenä”¹. Oma tutkimukseni on saanut alkunsa omasta mielenkiinnostani omakohtaiseen aiheeseen. Siten olen tullut valinneeksi aiheen, josta minulla on kokemusta ja mielipiteitä. Olisi mieluisaa, jos nuo mielipiteet herättäisivät lukijassa ajatuksia.

Liitteet	Työn merkittävimmät liitteet ovat Pajavainio-projektin viimeiseksi jäänyt projektisuunnitelman versio, budjetti ja hankintalista sekä Pajavainion loppuraportti.
Yhteenveto	Tässä työssä ei ole erillistä yhteenvetolukua. Syitä siihen on kaksi. Ensinnäkin jokaisen luvun lopussa olevat ruutuvihkomerkinnät palvelevat yhteenvedon tarkoitusta osuvasti lyhykäisyydessään ja kootessaan aihepiirin peruslöydökset heti sen jälkeen, kun aiheita on käsitelty. Pajavainio-projektia puolestaan arvioidaan kokonaisuutena tavoitteensa nähden ja toiminnan eri prosesseina luvussa 3.11. sekä projektitiimin oppimiskokemuksena luvussa 4.3.

¹ Alkuperäinen lähde: Staples, Clifford L. 1991. One Reason Writing is so Important Today. Distributed via Internet by PMC-TALK@NCSUVM under filename WRITING TODAY.

Toisekseen haluan välttää väkivaltaa ja antaa lukijalle oikeuden tulkita kuvatut tapahtumat ja menetelmät haluamallaan tavalla. Lukija saa itse arvioida menetelmien hyödyllisyyden omissa projekteissaan. Samalla ajatuksella haluan antaa työn lopussa olevan haastattelun puhua puolestaan. Haastattelu on tarkoituksellisesti työn lopussa. Partiolaislukijat saavat itse mahdollisesti löytää tavan jatkaa haastattelun keskustelua partion projektimenetelmistä.

2.2 Taustayhteisö

Pajavainio-projektiin liittyvä taustayhteisö on katsontakannasta riippuen maailmanlaajuinen partioliike, Suomen Partiolaiset tai Pohjanmaalla toimivat kaksi partiopiiriä, Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset (EPP) ja Keski-Pohjanmaan Partiolaiset (K-PP). Tosiasiallinen projektin tilaaja oli EPP, joka oli koko Pinja-suurleirin alullepanija ja koordinoija. Tyydyn kuvaamaan taustaorganisaatiot tässä lyhyesti. Seuraavassa luvussa 2.3. syvennyn tarkemmin osaprojektimme yläprojektiin Pinja-leiriin, sillä sen tarkastelu on projektin kannalta hyödyllisintä.

2.2.1 Maailman laajuinen partioliike

Partioliikkeen perusti kenraalimajuri Robert Baden-Powell of Gilwell Englannissa vuonna 1907. Partioliikkeen tavoitteiksi kirjattiin tukea nuorten kasvua terveiksi, vastuullisiksi ja aktiivisiksi kansalaisiksi. Nykyään partiolaisia on yli 200 maassa yhteensä noin 40 miljoonaa. Maailmanjärjestöjä on kaksi: Partioliikkeen Maailmanjärjestö (WOSM, World Organization of the Scout Movement) ja Partiotyttöjen Maailmanliitto (WAGGGS, World Association of Girl Guides and Girl Scouts). Lisää tietoa on saatavilla: WOSM – www.scout.org sekä Scouting - en.wikipedia.org/wiki/Scouting. (WOSM:n kotisivut 2007.)

2.2.2 Suomen Partiolaiset ry

Partio saapui Suomeen 1910. Suomalaisen partiolaisten kansallinen järjestö Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry on yhteisjärjestö, joka on molempien maailmanjärjestöjen (WOSM & WAGGGS) jäsen. Tähän Suomen suurimpaan nuorisojärjestöön kuuluu noin 75 000 partiolaista. Parhaillaan järjestössä on käynnissä kattava ohjelmauudistus, jossa mm. ikäkausiryhmiä uudistetaan. Suomen Partiolaiset ry:seen kuuluvat kaikki Suomen partiopiirit. Suomen laajuisesti piirien määrää ollaan parhaillaan vähentämässä, ja piirit neuvottelevatkin yhdistymisistä. Lisää tietoa: Suomen Partiolaiset - www.partio.fi, Wikipedia - fi.wikipedia.org/wiki/Partio. (Suomen Partiolaisten kotisivut 2007.)

2.2.3 Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry

Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry (EPP) on Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakuntien alueella toimivien suomenkielisten partiolippukuntien muodostama piirijärjestö. Piirin tehtävä on tukea alueen lippukuntia sekä järjestää suurtahtumia ja koulutusta. EPP järjestää neljän vuoden välein piirileirin, vuorokerron talvi- ja kesäleirin. Pinja-piirileiriin halukkaaksi osallistujaksi ilmoittautui myös toinen partiopiiri, Keski-Pohjanmaan Partiolaiset ry, jolloin Pinjasta kehkeytyi kahden piirin yhteinen leiri. Pinja-leirin jälkeen piirit ovat sittemmin yhdistyneet Pohjanmaan Partiolaisiksi 29.9.2007. Lisätietoa: EPP - www.epp.partio.fi, Pohjanmaan Partiolaiset: www.pohjanmaa.partio.fi. (EPP:n kotisivut 2007.)

2.3 Pinja-partioleiri

Tarkasteltava Pajavainio-projektimme oli osaprojekti. Tämä tarkoittaa sitä, että Pajavainio palveli suurempaa kokonaisuutta eli Pinja-partioleiriä, joka oli pääprojekti. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen yläprojektia silloin, kun se Pajavainion näkökulmasta on kiintoisaa. Jotta voisimme ymmärtää, mikä on se välitön ympäristö, jossa Pajavainio toimii, on mielekästä tuntea Pinja-projektin laajuus ja organisaatio.

2.3.1 Esittely

Pinja

- Kahden partiopiirin yhteinen suurkesäleiri
- Kauhavan Lentosotakoulun alueella Menkijärvellä, Alajärvellä
- Kestoltaan 26.7. – 3.8.2006 rakennus- ja purkuleirin kanssa 21.7. – 6.8.2006
- Mukana oli 1164 partiolaista, joista leiriläisiä 833 ja tehtäväisiä (vastuullisia) 331
- Eteläpohjalaisia oli 841, keskipohjalaisia 267, uusmaalaisia 27 ja varsinaissuomalaisia 29
- Sudenpentuja (7-10 -vuotiaita) oli 322, vartiolaisia (10-14 -vuotiaita) oli 496, sisupartiolaisia (kehitysvammaisia) 4 ja perheleiriläisiä 16.
- Vierailupäivänä leirin ihmismäärä kaksinkertaistui (Pinjan leirikirja 2006: 41)

Pinja oli suuren partio-organisaation voimannäyte. Leirin toteuttaminen sisälsi kaikki suurprojektin ominaispiirteet suunnittelusta, rekrytoinnista, tiedottamisesta ja markkinoinnista toteuttamiseen, purkuun ja laajaan dokumentointiin. Leiristä tuotettiin kirja (Pinjan leirikirja), DVD-tallenne (Pinja leirivideo) ja musiikki-CD (Pinjan leirilevy). (Aineisto on saatavilla nähtäväksi työn tekijältä pyydettäessä.) Lisäksi Pinjalle perustettiin omat kotisivut: www.epp.partio.fi/pinja.

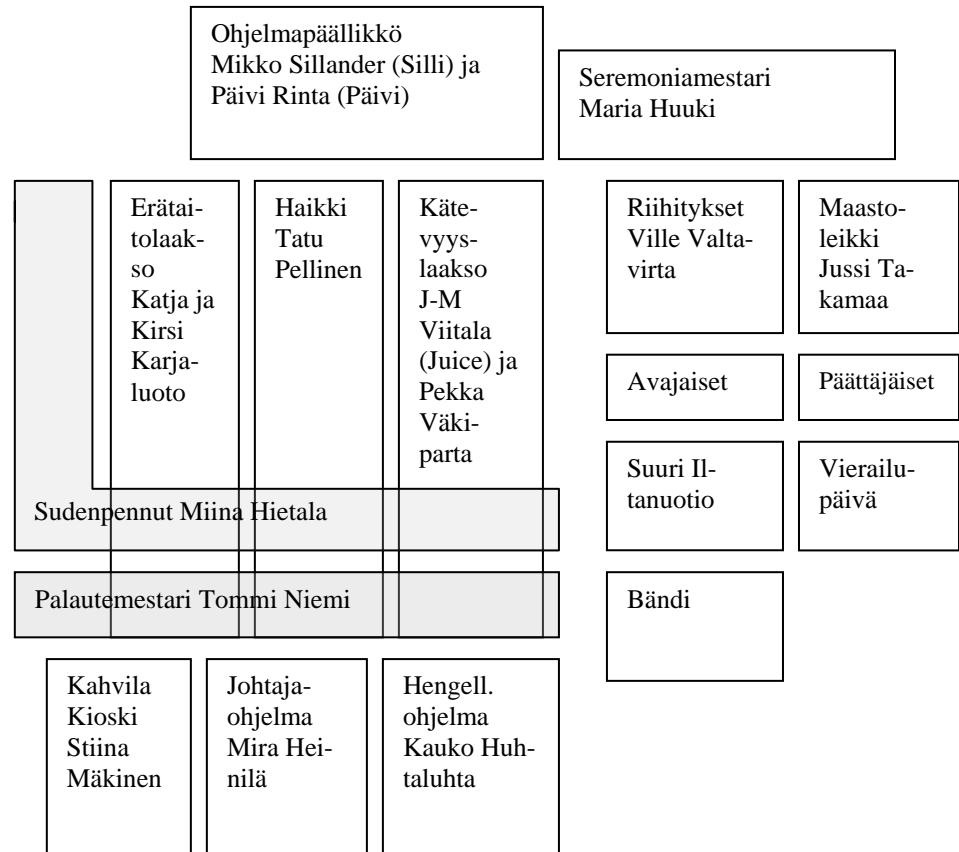
Pinja saavutti suuren maakuntahuomion. Leirin suojelijana toimi Länsi-Suomen läänin maaherra Rauno Saari (Pinjan kotisivut 2007). Pinjasta kirjoitettiin paikallislehtien lisäksi maakuntalehti Ilkkaan suunnitteluvaiheesta toteutukseen yhteensä ainakin viisi artikkelia. (Ilkka: 24.10.2005, 25.7.2006, 27.7.2006, 29.7.2006, 4.8.2006). Lehdistön huomio kiinnittyi laajaan valmistelutyöhön, ”järjestelmälliseen 30 linja-auton kuljetuskolonnaan”, keittiön päivittäiseen perunan tarpeeseen ja tämän päivän partiolaisiin toiminnan ideologian selittäjinä (Niemi 2006: 1, 8).

Pinja oli projekti, joka toteutettiin vapaaehtoistyöllä. Juuri sen tähden projektiin liittyi suuria tunteita sekä yksilöllisiä että yhteisiä odotuksia. Leirinjohdaja Teemu Lempiäinen kuvasi tunnelmiaan rakennusleirillä 26.7.2006 noin tuntia ennen ensimmäisten leiriläisten saapumista seuraavasti: ”Tällä hetkellä olo on hyvä sen suhteen, että leiri tulee onnistumaan ja tämä on juuri sellainen, mitä on haluttu tämä puolitoista vuotta tehdä” (Pinjan leirivideo 2006).

2.3.2 Organisaatio

Pinja-leirin rakensi suuri ja monitasoinen projektiorganisaatio. Hallittavia kokonaisuuksia olivat tiedotus, ohjelma, tekniikka, huolto, talous, hallinto, isot ohjelmat, muonitus ja alaleirit. Ylin organisatorinen elin oli leiritoimikunta eli staabi, johon kuului yhdeksän jäsentä. Heistä seuraavat olivat mestarit, jotka vastasivat käytännön osakokonaisuuksista. Mestarit, joita oli yhteensä reilu kaksikymmentä, raportoivat kukin oman alueensa päällikölle staabissa. Mestareitten apuna olivat korvaamattomat tiimiläiset, joiden kanssa käytännön toimintaa leirillä ohjattiin. Pinjaa toteutti yhteensä noin 330 hengen massiivinen projektiorganisaatio.

Pinjan staabin jäsenenä ja ohjelman päällikkönä toimi Mikko Sillander. Hänen vastuullaan olivat kaikki ohjelmat lukuun ottamatta yhteisiä ohjelmia, joihin koko leiri osallistui samaan aikaan. Ohjelman suurimmat kokonaisuudet olivat ohjelmalaaksot: Aarniometsä, Taivalsalo ja Pajavainio, jotka muodostivat leirin arkipäivien ohjelmarungon (Kuva 1).



Kuva1 Ohjelman organisaatiorakenne (Sillander 2006)

Leiripäivien ohjelmalaaksokierron ohjelmapäällikkö ja leiritoimikunta järjestivät siten, että leiriläiset jakaantuivat ohjelmalaaksoihin mukautuen alaleirijakoon. Alaleirejä oli kolme: Kämpälämäki, Jalavarinne ja Huikkavaara. (Huomasitko, että kaikki ohjelmalaaksot ovat alavien paikkojen nimiä, kun taas alaleirit ovat korkeampia maastonkohtia?) Ensimmäisen leiriviikon aikana kunkin alaleirin leiriläiset vierailivat kussakin laaksossa puolen päivän verran. Leirin toisella viikolla alaleireihin vielä jääneet vartiolaiset vierailivat laaksoissa toistamiseen, mutta tällä kertaa koko päivän verran ja uudella ohjelmalla. (Kuva 2.)

	26 Keskiviikko			27 Torstai			28 Perjantai			29 Lauantai			30 Sunnuntai			31 Maanantai			1 Tiistai			2 Keskiviikko			3 Torstai		
	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3	AL1	AL2	AL3
7:30	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys	Herätys		
7:45	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala	Aamupala		
8:30	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto	Lipunnosto		
8:45	Saapuminen ja rakentelua	Ohjelmaa suudenpent	Rakentelua						Vierailupäivä																Leirin purkamisen alkaa		
9:30																											
10:00																											
12:00																											
13:30	Rakentelua								Vierailupäivä																Lähtö kotiin		
15:30	Ohjelmaa	Rakentelua																							Purkuleiri alkaa		
17:00																											
18:00																											
18:30																											
19:00	Leirikaste	Savun ilta				PÄI			VÄL				LI		NEN										Päättäjaiset		
20:15	Avajaiset																										
21:00		Iltaapala				Iltaapala							Iltaapala		Iltaapala										Iltaapala		
22:00	Iltaapala																										
22:30		Hiljaisuus				Hiljaisuus							Hiljaisuus		Hiljaisuus										Hiljaisuus		
23:00	Hiljaisuus								Hiljaisuus																		

Muokattu: 20.5.2006 Teemu Lempiäinen

	Kaikkien supejen ohjelma		Pajavainio supe+var		Haikki		Alaleirin iltanuotio
	Kaikkien vartiolaisten ohjelma		Aarniometsä supe+var		Aarniometsä		Savun ilta
@	= kokoleirin yhteinen lipunnosto		Taivalsalo supe+var		Pajavainio		

AL1 Kämpälämäki AL2 Jalavarinne AL3 Huikkavaara

Kuva2 Pinjan aikataulu, päivitetty 20.5.2006 (Lempiäinen 2006)

Vasta nyt, kun olemme lyhyesti ja pääpiirteiltään tarkastelleet Pajavainio-osaprojektin organisatorista (Kuva 1) ja toiminnallista (Kuva 2) ympäristöä sekä luoneet silmäyksen projektin käynnistäneisiin taustaorganisaatioihin ja niiden tavoitteisiin (Luku 2.2), voimme hallitusti ja johdonmukaisesti keskittyä Pajavainio-projektin tarkasteluun. Pajavainion tavoitteet, määrittämisen, suunnittelemisen ja toiminnan tulen kuvaamaan seuraavan pääluvun aikana kyseessä olevaa projektiteoriaa käsitellessäni (Luku 3).

3 Pajavainion toteutus

3.1 Ennen kaikkea - First things first

Ensimmäinen kyllä ja heti perään toinen kyllä. Ratkaisevat puhelinsoitot. Olen nyt projektipäällikkönä saavuttanut sen kaikkein tärkeimmän. Sanonkin sen puhelimessa Pekalle ja Ekille molemmille erikseen: ”Olen varma, että onnistumme projektissa, kun sain juuri teidät tähän mukaan.” Pekka on tismalleen oikea ihminen tehtävämestariksi, ja Eki pystyy tukemaan Pekkaa tehtävässä ja täydentämään tiimimme kokemuksellaan. Nyt uskon meillä olevan kasassa projektiryhmämme ydintiimin, joka on varmasti sopiva ehdotetun tehtävän täyttämiseen.

Toteutettavuustutkimus

Nuorena aktiivina eri järjestöissä erilaisia hankkeita ja tapahtumia ohjatesani kehitin itselleni pienen periaatteellisen menetelmän, jonka idea oli varmistaa kaavaillun projektin toteutumisen mahdollisuudet ennen kuin lupauduin itse projektinohjaajaksi tai aloin suunnitella sitä tarkemmin. Kutsuin sitä aluksi laiskuusmenetelmäksi, sillä tavoite oli laiskuuden ihanteen mukaan minimoida tehtävä työ, jos jo alkuvaiheessa paljastuneen ylivoimaisen esteen takia koko projekti osattiin ennakoivasti haudata tai sen suuntaa merkittävästi muuttaa. Myöhemmin aloimme kutsua menetelmää kaveripiirissä leikitellen asiantuntijuuttamme korostaaksemme kansainvälisesti first things first -metodiksi.

Vasta ammattikorkeakoulussa opin, että laiskuusmenetelmästä on itse asiassa olemassa jalostetumpi ja täydellisempi versio, joka on kansainvälisesti hyödyllisyydessään tunnustettu. Menetelmä on niin sanottu feasibility study eli toteutettavuustutkimus, jossa projektisuunnittelun jälkeen, ennen rahoituspäätöstä ja toteutusvaihetta, tehdään selvitys projektin toteuttamiskelpoisuudesta (Hintsanen 2002). Näin yritysmaailmassa laiskuuden lisäksi suojellaan ennen kaikkea järkevää sijoittamista ja sijoittamisen kannattavuutta.

Dennis Lock korostaa toteutettavuustutkimuksen tekemistä varsinkin vaikeasti määriteltävissä projekteissa. Rahoittaja saattaa palkata jopa täysin ulkopuolisen asiantuntijan tarkastelemaan suunnitellun projektin teknisiä, logistisia, ympäristöllisiä, kaupallisia ja taloudellisia näkökulmia. Perusteellinen tutkimus antaa avainviitteitä myös projektin riskeihin ja tavoitteiden tarkistamiseen. (Lock 2001: 28.) Tarkasteltavat näkökulmat riippuvat kohteena olevasta projektista, mutta tarkastelu tulisi aina toteuttaa systemaattisesti ja mieluummin laajan listan mukaan kuin liian suppeasti.

Holistisuus Projektin aloittamiseen ja toteutettavuustutkimukseen liittyy myös niin sanottu think big –metodi. Think big –menetelmässä projektinasettaja tai jo valittu projektipäällikkö arvioi kaavailtua projektia kokonaisvaltaisesti, ”ajattellen isosti”, takertumatta yksityiskohtiin pyrkiessään hahmottamaan projektin kokonaisuutta ja toteutettavuutta. Hän arvioi tarvittavan työn, resurssit ja ajan karkeasti, käyttäen esimerkiksi hyväkseen aiempaa projektikokemusta. (Steinfatt 15.11.2006, luento.)

Hyvä projektipäällikkö onkin riippuen projektin vaiheesta analyttinen listojen laatija tai suurpiirteinen päätavoitteisiin keskittyvä holisti. Tällä tarkoitetaan sitä, että projektipäälliköllä on kyky yhtäältä systemaattisesti tarkastella esimerkiksi projektin ympäristöön liittyviä riskejä ja toisaalta pitää projektin kokonaisuus ja suurimmat linjat kirkkaana mielessä. Projektin aloitus on se vaihe, jolloin projektipäällikkö katsoo kokonaisuutta holistisesti yksityiskohtiin takertumatta, joskin hän voi tarkistaa joitakin tärkeitä perusedellytyksiä yksiselitteisemminkin.

Avainhenkilöiden rekrytointi

Projektin aivan alkutoimina pidän itse myös tiettyjen avainihmistien mukaan saamista. Usein työelämässä ei voi sanella ketä tiimiinsä ottaa, mutta projektipäällikkö jätetään harvoin tuuliviiriksi asiassa. Kyse on ehkä projektin tärkeimmistä päätöksistä. Projektipäällikön kannattaa ehdottomasti tehdä itseään kuulluksi, kun ydintiimiä pestataan. Vapaaehtoisessa järjestötoiminnassa päällikkö voi pitää riittävän tiimin rakentamista ehtona omalle projektiin kihlautumiselleen.

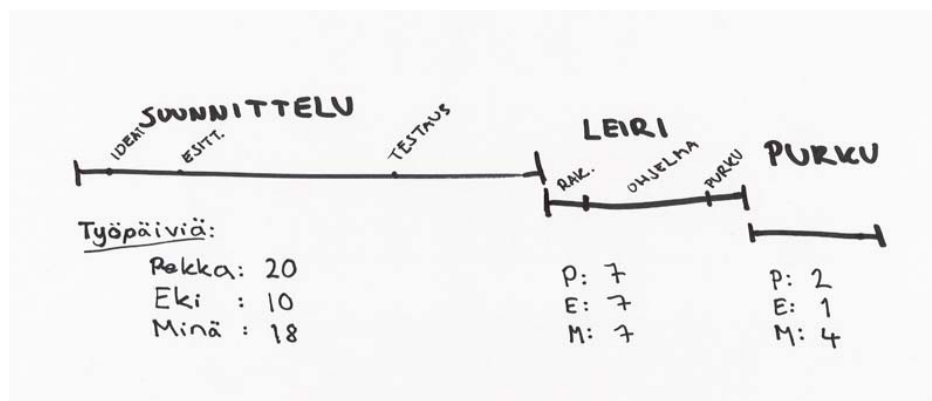
Oikeiden henkilöiden valitsemisessa projektiin voidaan nähdä kaksi puolta: henkilön kyvykkyys ja persoonallisuus. Kyvykkyyttä voidaan arvioida jakamalla sitä osiin ja sitten summaamalla kokonaisuudeksi. Persoonallisuudessa taas voidaan arvostaa yhteistyötaitoja ja pyrkiä esimerkiksi tarkoituksellisesti rakentamaan ryhmä, jossa on erilaisia luonteita. (Karlsson & Marttala 2001: 110-113.) Hyviä ohjeita neuvotteluihin linjaorganisaation päällikön kanssa haluttujen työntekijöiden saamiseksi ovat puolestaan selkein työsuunnitelmin valmistautuminen, haluttujen ominaisuuksien tärkeyden perustelu ja esimerkiksi vain tietyn osan toivotun työntekijän ajasta projektille pyytäminen (Lientz & Rea 1998: 119).

Parhaiten on mielestäni projektin onnistumisen edellytyksiä tiivistänyt Tom DeMarco, joka fiktiivisessä projektiromaanissaan kuvaa projektijohtamisen neljäksi oleellisuudeksi: rekrytoi oikeat ihmiset, aseta heidät oikeisiin toimenkuviin, pidä heidät motivoituneina ja pidä heidän tiiminsä toiminnassa - kaikki muu tulee tämän jälkeen (DeMarco 1997: 28).¹

¹ Alkuperäiskielen osuvuuden vuoksi myös suora lainaus on esitettävä: ”Four essentials of good management: get the right people, match them to the right jobs, keep them motivated and help their teams to jell and to stay jelled. (All the rest is administrivia)” (DeMarco 1997: 28).

Sen jälkeen, kun Pekka ja Eki ovat lupautuneet mukaan vuoden mittaiseen projektiimme ja olen käynyt heidän kanssaan läpi mitä projektista tässä vaiheessa tiedän, siirryn tarkastelemaan projektin muita onnistumisen edellytyksiä.

Aikaa meillä tuntuu olevan riittävästi. Totean sen piirtämällä paperille yksinkertaisen janakaavion, jossa vaiheistan projektin pääpiirteissään. Lasken käytettävissä olevat viikot ja arvioin karkeasti työmäärää, joka meiltä eri vaiheisiin tarvittaisiin. Työmäärää arvioidessa käytän tuntumana aikaisempien pienempien leirien kokemuksia. Tämän jälkeen vertaan janapiirrosta siihen mitä Pekka ja Eki kertoivat tulevan vuoden suunnitelmistaan. (Kuva 3.)



Kuva 3 Yksinkertainen janakaavio

Budjetista ei ole pääprojektin johtoryhmän päätöstä, mutta ohjelmapäällikön arvion mukaan käytettävää meille kertyisi n. 2000 – 3000 euroa. Sillä tulisi 9 päivän leirille aikaan saada mielekästä kädentaidollista puuhaa yhteensä noin kuudellesadalle partiolaiselle. Ottaen huomioon luonnonmukaisen kohdeyleisömme päättelen, että raaka raharesurssi on varmasti riittävä. Kun partiolainen tekee ohjelmaa partiolaiselle, tulee ennen raharesursseja nokkeluus- ja kekseliäisyysvarastot. Sadallakin eurolla pärjättäisiin, jos täytyisi pärjätä.

Selvittääkseni kuitenkin minkälaisiin elämyksiin pystymme, teen pienen laskutoimituksen. Katson internetistä sahatavaran toimittajien hinnastoista lautapuulle perushintaluokkaa. Löydän, että esimerkiksi lähellä Vilppulaa toimiva Tamminiemen Saha ja Höylä ilmoittaa myyvänsä 20*100 mm täysisärmäistä sahatavaraa hintaan 0,59 euroa (sis alv 22%) (Tamminiemen Saha ja Höylä 2005).

Olemassa olevilla tiedoilla voidaan tehdä pieni laskennallinen arvio. Laskettaessa 2000 euron budjetista puolet menevän mahdollisiin työkaluihin ja muihin kuluihin, jää 1000 euroa askartelutarvikkeisiin. Kun tuhannella eurolla ostetaan täysisärmäistä 20*100 mm sahalautaa, saadaan sitä yhteensä n. 1700 metriä. Kun tämä lautamäärä jaetaan 600:lle partiolaiselle, saa kukin huivikaula n. 2,8 metriä. Sanoi-

sin, että se riittää. Osa laudasta jää yli korvattavaksi jollain muulla materiaalilla. Laskelmalla saan myös kuvaa mahdollisuuksistamme.

Nyt olen myös yksinkertaisella laskutoimituksella arvioinut, että myös budjetti on riittävä. Olen siis katsonut kokonaisvaltaisesti läpi sen, minkä osaan tässä vaiheessa katsoa. Projektin onnistumisen edellytykset ovat mielestäni kasassa. Tuo huomio viimeistään saa projektipäällikössä aikaan sen tarvittavan: oman innostuksen!

Aikaisemman projektini loppuraportista huomaan kehotukseni itselleni: ”pidä kirjaa siitä mitä opit projektin aikana”. Päätän ehdottomasti kokeilla sitä tässä projektissa. Avaan puhtaana ruutuvihon ja kirjoitan otsikoksi Pajavainio-projektin löydökset: Mitä opin projektityöstä? Otsikon alle raapustan ensimmäiset huomiot:

Ennen kuin kihlaudut projektiin, tarkista projektin onnistumisen edellytykset:

- Sinulla on saatavilla oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin
- Aikaa ja rahaa on riittävästi
- Ymmärrät ja osaat selittää mitä tarkoitusta varten projekti on perustettu
- Olet itse innostunut!

3.2 Projektin määrittely

Ilmoitan Pinjan ohjelmapäällikkö Mikko Sillanderille, että otamme vastaan kätevyyslaakso-osaprojektin. Mikko ilostuu ja kiittää meitä. Hän kehottaa meitä aluksi pohtimaan pestejämme, millaista tukea tarvitsemme ja missä vaiheessa projektia. Lisäksi hän pyytää meitä itse määrittelemään laaksollemme tavoitteet, joihin haluamme sitoutua, ja kehottaa meitä kiinnittämään huomiota siihen, miten rakennamme projektin kokonaisuutena ja miten hallitsemme tämän kokonaisuuden.

Mikä on projekti?

Projektialan amerikkalainen projektipäälliköitä sertifioiva kattojärjestö Project Management Institute (PMI) määrittää projektin väliaikaiseksi yritykseksi, joka pyrkii luomaan ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai tuloksen. Väliaikaisuus ei tarkoita, että projekti olisi lyhyt, päinvastoin vuosia kestävät projektit ovat jopa tavallisia. Väliaikaisuus tarkoittaa, että projektilla on aina ennalta määritelty alkamis- ja päättymispäivä. Huomionarvoista on se, että projektin tuloksen tai syntyvän tuotoksen sen sijaan ei tarvitse olla väliaikainen. (PMBOK 2004: 5.) Esimerkiksi tehtaan rakentaminen on projekti ja projektin tuotos on itse tehdas.

Projektin tuotoksia voivat olla aineelliset tai aineettomat tuotteet, kyvykkyys palvelun tai liiketoiminnon suorittamiseen ja tiedon tai hyödyn saaminen. Tärkeää on se, että tulos on ainutlaatuinen. PMI korostaa projektin progressiivista valmistelua, jossa aluksi arvioitu laajuus tarkentuu yksityiskohtaisemmin kuvatuiksi töiksi vaihe vaiheelta, kun projektiryhmän ymmärrys tavoitteista ja tuotoksista kasvaa. (PMBOK 2004: 5 - 6.)

Suomalaiset alan ammattilaiset ovat muotoilleet projektia seuraavasti: ”Projekti on se työ, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi” (Pelin 2004: 34). Anttonen väentää asian ansiokkaasti rautalangasta: ”Projektissa tehdään yksi asia, yhden kerran, alusta loppuun, tavoitteena haluttu lopputulos annetussa aikataulussa ja budjetoiduin kustannuksin” (Anttonen 2003: 15). Karlsson ja Marttala (2001: 11-12) viittaavat siihen, että projekti on tarkasteltavissa erillään muusta organisaation toiminnasta, itsenäisenä kokonaisuutena. Ruuska painottaa projektiryhmän tärkeyttä määrittellessään projektin joukoksi ihmisiä ja resursseja, jotka on koottu suorittamaan tilapäisesti tiettyä tehtävää (Ruuska 2005: 18).

Projektien uutta synnyttävään ainutlaatuisuuteen olen itse viitannut aiemmin kirjoittamalla, että projektit ovat syntyneet toteuttamaan myös unelmia, yhteisöllisyyttä ja luovuutta. Projektein tehdään useita asioita, jotka olisivat yksinkertaisesti yhdelle ihmiselle mahdottomia. (Juicen kotisivut 2007.)

Pelin (2004: 25 - 26) huomauttaa myös, että projekti ei synny pelkästään nimittämällä työtä projektiksi, sillä vasta suunnittelu ja menetelmällisyys tekevät projektin. Karlsson ja Marttala (2001: 11 - 13) kuvaavatkin, miten yrityksissä joskus väärinkäytetään projekti-sanaa esimerkiksi vain muodin, vaihtelun, jonkin uuden tuomisen tai määräaikaistyösuhteiden oikeuttamiseksi.

Projektikolmio Projektia on klassisesti kuvattu projektikolmiolla. Kolmion kulmissa tai vaihtoehtoisesti kyljillä ovat aika, raha ja tulos eli laajuus. Pelin (2004: 37 - 43) puhuu tuloskolmiosta, jonka avulla projektin onnistumista voidaan mitata. Projektille määritetään aina laajuus-, aika- ja budjettitavoite. Tekijät ovat toisistaan riippuvaisia esimerkiksi siten, että jos aikaa vähennetään ja rahoitus pidetään silti samana, ei aiottuun tulokseen päästä. Pelin piirtää kolmion keskelle projektiryhmän ja mainitsee, että projektin onnistumisen lisäkritereinä voidaan pitää työviihtyvyyttä.

Artto, Martinsuo ja Kujala (2006: 31 – 34) kuvaavat samaa kolmiota projektin päämäärään pyrkivillä tavoitenäkökulmilla. Projektin tuotteelle (tulokselle) asetetaan teknisiä, toiminnallisia ja laadullisia tavoitteita. Koska kolmion kulmien – aika, laajuus ja kustannus – suhteen voidaan joutua tekemään valintoja, tulisi ne priorisoida. Projektin kolmesta perustekijästä kirjoittavat mm. Lock (2001: 8), Horine (2005: 14) sijoittaen kolmion keskelle asetetut odotukset ja PMI (2004: 8) puhuen kolmesta projektin rajaajasta.

Teoria käytäntöön

Varsin tavallista on nykyään se, että yritykset ja organisaatiot rakentavat toiminnanohjaukseensa omia projektimalleja ja käsikirjoja. Konsultteja on saatavissa avuksi mallien kehittämiseen. Suunta on hyvä, sillä vain olemassa olevaa tietoa omaan todelliseen toimintaan soveltamalla todella opitaan projektien ohjauksesta. Käytössä projektitiede on kauneimmillaan. Yksi hyvä esimerkki tästä on Tampereen ammattikorkeakoulun ProAkatemian projektimalli, jonka Eija Vanhatalo teki opinnäytetyönään. Malli on virtaviivainen ja selkeä. (Vanhatalo 2007.)

Mitä on projektinhallinta?

Projektinhallintaa voidaan lähestyä ainakin kolmelta kantilta. Tunnetuin projektinhallinnan näkökulma tarkastelee projekteja projektin läpi poikittaisina prosesseina kulkevinä tietoaalueina. (Artto ym. 2006: 35 – 36.) Projektinhallinnan prosessien hallitseminen mahdollistaa projektien tasapainoisen läpiviemisen. Prosesseja ovat kokonaisuuden, laajuuden, aikataulun, kustannusten, laadun, henkilöstön, kommunikaation, riskien ja hankintojen hallinta. (PMBOK 2004: 8 - 11.)

Projektinhallintaa voidaan lähestyä myös projektin toteuttajan tai useimpien projektipäällikön osaamisena ja ominaisuuksina. Näkökulma on painotunut Euroopassa. Projektipäälliköllä oletetaan olevan tiettyjä tietoja ja taitoja sekä sopivia asenteita ja ominaisuuksia, joita projektin eri vaiheissa eri tavoin hyväksi käyttämällä hän ohjaa projektia kohti tavoitteita. Kolmas näkökulma luottaa projektinhallinnan yhdessä sovittujen toimintaa ohjaavien ohjeistusten, mallien ja välineiden puoleen. (Artto ym. 2006: 38 – 41.)

Minä, Pekka ja Eki teemme kukin vastauksemme Mikon laatimiin pesiini liittyviin kysymyksiin ja lähetämme ne Mikolle. Vastausten pohjalta tulemme myöhemmin keskustelemaan esimerkiksi yhteydenpidosta pääprojektin kanssa.

Määrittellessäni Pajavainio-projektia aikarajaukset on helppo asettaa. Projektin kirjaan alkavaksi 1.10.2005, sillä lokakuun alusta alkaen minulla on aikaa alkaa kohdistaa aktiivisia toimia projektiin. Päätymispäiväksi kirjaan 31.8.2006, joka on noin kuukausi leirin päättymisen jälkeen. Sen pitäisi projektin purkuun riittää, sillä syyskuun alussa lähdän Saksaan.

Budjettikehyksen olemmekin saaneet pääprojektilta. Me tulemme myöhemmin rakentamaan hankintalistan kuluineen, kun tiedämme mitä laaksossa tarvitsemme. Projektin tulostavoitteen määrittelyn haluan jakaa Ekin ja Pekan kanssa. Voimme keskustella myöhemmin ensimmäisessä kokouksessa tavoitteistamme, sopia ne ja kirjata ylös.

Mieleeni jää pyörimään Mikon kysymys siitä, miten rakennamme ja hallitsemme projektin kokonaisuutena. Mitä itse ylipäättään ymmärrän projektilla? Kirjastossa projektiopusten parissa vietetyn illan jälkeen juuri ennen kuin olen nukahtamassa, saan väläyksen ja hapuilen kirjoituspöydän ääreen. Alan piirtää kuvaa siitä, joka voisi olla minun ajatukseni projektista.

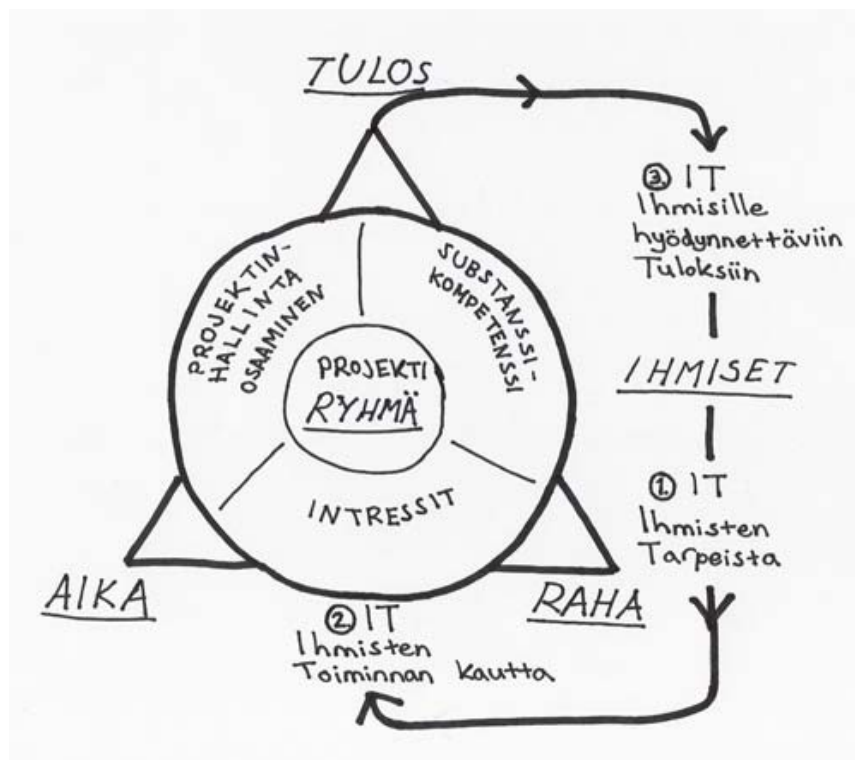
Aluksi piirrän aiemmin näkemäni projektikolmion sijoittaen ajan, rahan ja tuloksen kolmion kulmiin. Kolmion keskelle haluan piirtää ison pyöreän pallon, jopa kolmion yli kasvavan. Pallon nimeän projekti-ryhmäksi. Projektia ei tulisi koskaan tarkastella kylmässä tyhjiössä, vaan aina ihmiset siihen sijoittaen, sillä ihmiset vaikuttavat suoraan tuloskolmion kärkiin. Yhden kulman muuttaminen vaikuttaa paitsi muihin kulmiin, myös joustavan kolmion keskustaan. Ihmiset joustavat mukana. Siitä seuraa arvaamattomia kertautumisia muutoksen vaikutuksiin. Esimerkiksi kiire ei tarkoita yksinomaan vähempää aikaa, vaan esimerkiksi stressiä ja luovuuden katoamista. Työviihtyvyyden tutkiminen ”lisäriteerinä” projektin päätyttyä ei arvosta oikein kolmion keskustaa, toimintaa toteuttavia ihmisiä. (Kuva 4.)

Tämän jälkeen haluan tarkastella vielä paremmin piirtämäni palloa, projektiryhmää. Päädyn jakamaan pallon kolmeen yhtä suureen sektoriin. Sektorit kuvaavat ryhmän projektin kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia. Yksi niistä on projektinhallintaosaaminen. Jokainen projektimuotoista työtä tekevä ryhmä tarvitsee osaamista projektikäytännöistä sekä holistisia ja analyttisiä toiminnanohjaustaitoja. Toinen sektori on usein projektikirjoissa vähemmän valoa saava alakohtainen osaaminen, substanssikompetenssi, eli mitkä ovat ne tiedot ja taidot, jotka ovat juuri kohteena olevan tehtävän kannalta välttämättömiä. Oli kyse sitten partiokasvatusohjelmasta, poliittisista kansainvälisistä rauhanneuvotteluista, matkapuhelimista tai meijerin sisäisen logistiikan tarpeista, tarvitaan kohteeseen osuvaa pätevyyttä; tuntemusta, joka ryhmällä tulee olla tai se tulee ulkopuolelta hankkia.

Kolmanteen yhtä suureen sektoriin kirjoitan sanan intressit. En usko, että voitaisiin missään vaiheessa liikuttaessa pienistä vapaaehtoisprojekteista suuriin kansainvälisiin ohjelmiin unohtaa tai vähätellä inhimillisten yksilö- ja ryhmäkohtaisten tunnelähtöisten liikkeellepanijointien merkitystä. Paraskaan osaaminen ei kanavoidu, ellei henkilö ole motivoitunut sitoutumaan projektin tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa kiinnostusta, henkilön elämäntilannetta, elämäntavoitteita, ryhmään kuulumista, persoonallisuutta ja esimerkiksi projektin onnistumisen henkilökohtaisia hyötyjä.

Kun kello kääntyy kahteen ja luulen piirrokseni olevan jo valmis, saan vielä idean visualisoida ajatustani. Muistan mietteeni projektien dynamiikasta, joka sai minut piirtämään ihmispallon kolmion keskelle: Ihmisiltä Ihmisten kautta Ihmisille. Projektit kulkevat siis Ihmisten Tarpeista Ihmisten Toiminnan kautta Ihmisille hyödynnettäviin Tuloksiin. Eli It-It-It -malli: Se, Se, Se! Täydennän piirroksen projektin tarkoitusta ja olemassaoloa kuvaavalla It-It-It-virralla.

Pajavainio-ohjelmalaakson kohdalla It-It-It-malli voisi tarkoittaa, että meidän tulee partiolaisten tarpeesta (saada monipuolista kädentaidollista puuhaa kesäpäivien ratoksi) projektiryhmämme toiminnan (suunnittelun ja leirillä toimimisen) kautta aikaansaada leiriläisille hyödynnettäviä tuloksia (mielenkiintoisia ja ohjattuja askarteluhetkiä). Projektiryhmän osaamisalueista meidän tulee puolestaan osata riittävästi kädentaidoista (substanssikompetenssi), saada suunnittelu ja toteutus hallitusti onnistumaan (projektinhallintaosaaminen) ja ennen kaikkea ryhmällämme tulisi olla kiinnostus ja halu tuottaa yhdessä unohtumatonta tekemistä sadoille partiolaisille (intressit). Laitan piirrokseni teipin pätkällä kirjoituspöydän eteen muistuttamaan minua siitä, mitä projekti minulle tarkoittaa.



Kuva 4 Projektin ydintekijöiden dynamiikka It-it-it!-malli

Mitä projekti on?

- Muodosta lukemalla, keskustelemalla ja pohtimalla itsellesi kuva siitä mikä projekti on
- Selitä se sitten omin sanoin, luota näkemykseesi
- Projekti on kaikkea seuraavista:
 - Tulos-aika-raha – hallittu ja ohjattu tasapaino
 - Ainutlaatuinen kertaluontoinen työ
 - Väliaikainen tavoitteellinen organisaatio
 - Ihmisten Tarpeista Ihmisten Toiminnan kautta Ihmisille hyödynnettäviin Tuloksiin (It, It, It!) – hallittu energiavirta

3.3 Projektin aloitus

Projektin aloituksen tulisi olla tuntuva. Tarkoiton tuntuvalle sitä, että projektin sidosryhmät ja erityisesti projektiryhmä huomaavat, että nyt tekeminen alkoi. Heille kaikille selviää, miten heidän odotetaan osallistuvan toimintaan. Projektin käynnistämällä luodaan pohjaa projektiryhmän yhtenäisyydelle, tiedonkululle projektissa ja käytettäville työtavoille. Käynnistämisen tärkeimpiä toimenpiteitä ovat tavoitteiden määrittely, projektisuunnitelman laatimisen käynnistys ja ryhmän työilmapiirin luominen. (Pelin 2004: 76.)

Usein projekti on hyödyllistä potkaista käyntiin niin sanotulla kick-off-aloituskokouksella. Kick-off-käynnistysseminaari on projektipäällikön hyvin valmistelema ja koolle kutsuma. Kokouksessa selvennetään tavoitteiden yhteistä ymmärtämistä sekä tutustutaan toisiin projektin osallisiin. (Pelin 2004: 76 - 77.) Aloituskokouksen tulisi aikaan saada halu tarttua toimeen (Lock 2001: 158). On hyvä ajatus järjestää kokous esimerkiksi työpaikan ulkopuolella jossain uudessa ja virikkeellisessä tilassa, jossa voidaan luoda vapautunut, häiriötön ja luova ilmapiiri (Karlsson & Marttala 2001: 75 - 76).

Aloituskokouksessa tavoitteiden täsmentyessä on hyvä varmistaa, että kirjatut tavoitteet ovat järkeviä. Järkevyyden voi tarkistaa esimerkiksi niin sanotulla SMART-metodilla. Englannin kielestä tulevat kirjaimet kuvaavat millainen on hyvä tavoite: Specific – tarkka, Measurable – mitattava, Agreed-To – ennalta sovittu, Realistic – realistinen ja Time-based – ajallisesti rajattu. (Horine 2005: 45.) Jokaisen tulisikin lähteä aloituskokouksesta mukanaan selkeä kuva yhteisistä tavoitteista (Lock 2001: 158).

Kun pestimme on ohjelmapäällikön kanssa sovittu, kokoonnumme Ekin ja Pekan kanssa ensimmäiseen yhteiseen tapaamiseen. Olen kirjannut kokouksen aiheiksi projektiin tutustumisen, tavoitteiden kirjaamisen ja ideariihen kaikista mahdollisista leiriaskarteluista. Kun olemme käyneet läpi kaiken sen, mitä pääprojektista tähän mennessä tiedämme, alamme hahmottelemaan omia tulostavoitteitamme. Tavoitteiksi lopulta kiteytyvät:

PAJAVAINION TAVOITTEET

a. Laaksossa vierailleet leiriläiset oppivat tai oivaltavat jotain.

(Mitattavuus: Lomäkekysymys: Olivatko työt tarpeeksi haastavia ja saivatko tarpeeksi ohjausta)

b. Laaksosta lähtiessään leiriläisillä on kotiinsa vietävänään jokin esine. Esine on kaunis tai hyödyllinen.

(Mitattavuus: Jokaisen leiriläisen tulee saada ainakin yksi täysin valmis työ kotiin mukaansa)

c. Laaksossa oleminen on leiriläisille ja tiimiläisille mieluista, ja laaksosta jää hyvä mieli.

(Mitattavuus: Lomäkekysymys laaksokokemuksesta sekä leirillä tiimiläispalaverit)

Olemme itse laadittuihin tavoitteisiin tyytyväisiä. Sovimme, että minä projektipäällikkönä valmistelen niiden pohjalta projektisuunnitelmaa, jonka käymme yhdessä läpi seuraavassa kokouksessa.

Vapaan ja villin puolentoista tunnin ideariihisession jälkeen meillä on yli sata mahdollista ja vähemmän mahdollista ideaa siitä, mitä kätevyyslaaksossa voisi käsin puusta ja monista muista materiaaleista valmistaa. Joukossa on myös hullunkurisia naurupommi-ideoita, jotka kuitenkin toivat mieleen uusia ja toteutettavia ideoita. Ideat jäävät hautumaan ensi kertaan, kun päätän kokouksemme ja kutsun samalla pojat kanssani joulun jälkeiselle pienelle hiihtovaellukselle. Vaikka tunsimmekin jo entuudestaan melko hyvin, on mielestäni tärkeää, että tutustumme yhä paremmin toisiimme. Mikä sopisikaan paremmin kuin partiomainen erämaahiihto uudelle partiomajalle?

Päivää ennen sovittua hiihtovaellusta Eki soittaa minulle kysyäkseni olemmeko menossa, sillä huomiseksi on luvattu vuoden kylmintä päivää. Kolmentoista tunnin värikkään hiihtoretken jälkeen, yön saavuttua, uuden majan kamiinaa lämmittäessämme voimme olla varmoja, että päivä oli vuoden kylmin ja selvitäksemme perille meidän tuli hiihtää tiiminä (Kuva 5). (Juicen kotisivut 2007.)



Kuva 5 Kick-off: Hiihtopotkulla lentävä lähtö projektiin

Projektin aloitus unohtui, jos...

- Projektisuunnitelman laatimista ei ole käynnistetty
- Sidosryhmät eivät tiedä miksi projekti on olemassa... "ja mikäs tämä projekti nyt olikaan?"
- Projektiryhmän jäsenet eivät tiedä toistensa kutsumanimiä
- Kuuluu kommentteja:
 - "joko se alkoi?"
 - "pääsemme kunnolla vauhtiin kun..."

3.4 Projektin suunnittelu

”Kun kuulet tehtävän, älä säikähdä sen kuviteltua suuruutta, vaan pidä päämäärä kirkkaana mielessäsi” on sanonut partioliikkeen perustaja Lordi Baden-Powell. Karttana päämäärään toimii suunnitelma. Projektisuunnitelma vie projektin tavoitteisiinsa. Projektisuunnitelma on myös oikeutus toiminnalle: ”Projektisuunnitelma on valtakirja” (Pelin 2004: 30). Suunnitelma on sopimus projektipäällikön ja ohjausryhmän välillä (Karlsson & Marttala 2001: 61).

Ennen toteutustaan projekti tulisi suunnitella. Yksinkertaista? Periaate on yksinkertainen, mutta suunnittelun puute on kuitenkin yleisimpiä virheitä, joita projektien suhteen tehdään. Miksi suunnittelu unohdetaan? Suunnittelu usein laiminlyödään, sillä se tarkoittaa päätöksentekoa nykyhetkessä, se ei ole helppoa, johtaa sitoutumiseen sekä vaatii aikaa ja kommunikaatiota (Helenius 7.11.2005, luento). Suunnittelu vaatiikin harjoittelua, sillä vain suunnittelemalla oppii hyväksi suunnittelijaksi.

Suunnittelematta projektiin lähteminen on kuin lonkalta ammuskelua. Se on omiaan johtamaan ongelmiin ja epäonnistumiseen. Ihmiset projektissa eivät yksinkertaisesti edes ymmärrä, mitä ympärillä tapahtuu, sillä projektia ei ole määritelty ja selitty. (Lientz & Rea 1998: 48). Pahimmassa tapauksessa jokaisella projektiryhmän jäsenellä on omassa päässään oma erilainen projektisuunnitelma, jonka mukaisesti toimii projektissa. Onko siten ihme, jos projektissa on eri suuntiin pyrkiviä vastavoimia ja yhteistoiminta kangertelee?

Suunnittelu on työvaihe, jossa projektitoimittaja sopii asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa projektin tavoitteista ja sisällöistä, toteutustavoista ja resursseista sekä muista toteutuksen yksityiskohdista (Arto ym. 2006: 105). Projektisuunnitelman tulisi kattaa projektin tavoitteet, rajaukset, projektiorganisaation, toteutussuunnitelman, budjetin ja ohjaussuunnitelman (Pelin 2004: 86). Projektin laajuutta määriteltessä on oleellista määritellä, mikä työ on projektin ulkopuolella, eli rajata projekti (Horine 2005: 42).

Usein projektin pulma on saada työpanokset oikeaan aikaan (Pelin 2004: 65). Aivan kuten maailman suurimman 360 metrin pituisen Genesis-risteilyaluksen rakennusurakan projektipäällikkö Tom Degerman tiivistää haastattelussa: ”Kun alihankkijoita on 600, vaativinta on projektinhallinta niin, että tekijät ja osat ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja oikea määrä ja työbudjetti pitää” (Sunni 2007: 17). Aikaan sidottu työsuunnitelma onkin projektin tärkein operationaalisen tason työkalu.

Projektiositus WBS

Projektin työtä suunnitellaan osittamalla työ pienempiin hallittaviin kokonaisuuksiin. Menetelmää kutsutaan projektinhallinnassa yleisesti nimellä Work Breakdown Structure (WBS) = työn ositus. Ositus voidaan toteuttaa esimerkiksi ajallisesti vaiheistamalla (suunnittelu, toteutus, käyttöönotto), työlajeihin osittamalla (hallinto, asennustyöt, rakennustyöt) (Pelin 2004: 93 – 101) tai lopputuotetta osittamalla (perustukset, runko- ja vesikattorakenteet, pintarakenteet) (Artto 2006: 116). Osien tulisi olla hallittavia, toisistaan riittävän riippumattomia, oleellisia kokonaisuuden kannalta ja mitattavia. Osituksen lopputuloksena on looginen työn hierarkiarakenne, jonka pienimpiä komponentteja ovat työpaketit. (Artto 2006: 112 - 113.) Täydellinen pilkkominen ei suinkaan ole itse tarkoitus; yksittäisen kokouksen valmistelutoimet on liian pieni työpaketti (Mochal & Mochal 2003: 31 - 34).

Kriittinen polku ja pelivara

Projektin tärkeiden vaiheiden kääntymistä uusiin vaiheisiin voidaan tarkastella virstanpylväillä (milestone), jotka osoittavat jonkun toiminnan loppumista tai tärkeää päätöstä (Karlsson & Marttala 2001: 65). Tärkeää on myös havaita, mitkä tehtävistä ovat kriittisellä polulla. Viivästys tällaisessa tehtävässä aiheuttaisi koko projektin viivästymisen. (Lientz & Rea 1998: 78.) Kriittisten tehtävien väliin kannattaa jättää pelivaraa eli ”float”-liikkumatilaa (Lock 2001: 130 - 134).

Ohjaussuunnitelma

Yksi projektinsuunnittelussa itse eniten korostamiani alueita on ohjaussuunnitelma. Projektipäällikön tulee huolehtia siitä, että projekti kulkee sulavasti eteenpäin erilaisina toiminnan prosesseina. Ohjaussuunnitelma sisältää tiedot kokouksista, tiedottamisesta, valvonnasta ja raportoinnista (Pelin 2004: 86). Hyvä ohjaussuunnitelma antaa ryhmän asiantuntijoille vapauden keskittyä itse työhön, kun projektipäällikkö on rakentanut sille tilan ja kanavat.

Projektisuunnitelman laatimisen aloitan kirjaamalla Ekin ja Pekan kanssa määrittelemämme tavoitteet dokumentin alkuun. Sen jälkeen siirryn kirjoittamaan rajauksia. Pääprojektin kanssa sovittun mukaan Pajavainio ei tee leirille hankintoja, ei siirrä leiriläisiä leirillä laaksoon ja laaksosta pois eikä vastaa ohjelman muista osista.

Työn suunnittelua teen jatkamalla projektin vaiheistusta siitä, mihin jään esiselvityksessä. Tarkennan vaiheita ja erittelen niissä tarvittavia töitä. Kun olen erotellut työt kirjaan tehtävälueeseen tehtävän nimen, kuka vastaa sen tekemisestä ja milloin tehtävän tulee olla valmis.

Ohjaussuunnitelmaa muotoilen pitkään ja hartaasti ennen kuin olen tyytyväinen ehdotukseeni. Kokousten teemojen ja varsinkin sijoittamisen kanssa tulee muutamia harmaita hiuksia. Mutta sijoittamatta kokouksia jo nyt pitkälle aikaan, en niitä voi myöhemminkään onnistua saamaan aikatauluuni, sillä aikaani kuluu keväällä paljon tyytyväisyystutkimusprojektissa sekä ulkomailla. Osan kokouksista sijoitan suosiolla nettikonferensseiksi. Toivon vain, että ehdotetut vaihtoehdot sopisivat Pekan ja Ekin kalentereihin.

Myöhemmin seuraavassa kokouksessa käymme tiimimme kesken projektisuunnitelman kohta kohdalta läpi. Teemme joitakin muutoksia ohjaussuunnitelmaan, mutta nyt näyttäisi varmistuvan se, että pääsemme kokoontumaan juuri ja juuri riittävästi. Nyt, kun projekti on silmiemme edessä paperilla, on sitä helppo tarkastella kokonaisuutena. Meille selviää, mitkä ovat roolimme kokonaisuudessa ja kuinka tulemme toimimaan. Lähetän suunnitelman ohjelmapäällikkö Mikolle, jotta hän voi tarkistaa olemmeko osaprojektina menossa samaan suuntaan kuin pääprojekti.

Liitteenä (liite 1) löydät Pajavainion projektisuunnitelman (versio kuusi). Projektisuunnitelmaa päivitettiin projektin aikana, ja viimeiseksi jäi sen kuudes versio. Ensimmäinen laadittu projektisuunnitelma oli vielä lyhyt, kun taas kuudes versio oli jo hyvin kattava ja täydellinen versio kaikesta tiedosta, joka projektinhallintaan liittyi.

Tavoitteeseen vie vain yksi tie: Projektisuunnitelma

- Toisin kuin Roomaan, kaikki tiet eivät vie tavoitteeseen. Tie tavoitteeseen täytyy suunnitella.
- Suunnitelma on yhteinen sopimus siitä, mitä projektissa tapahtuu
- Projektipäällikkö, ÄLÄ jemmaa tietoa päähäsi (paperi keksittiin jo aikaa sitten)!
 - pääsi paisuu, natisee ja lopulta pimenee
 - tietoa on vaikeaa ja hidasta jakaa mielensopukoista useille tietoa tarvitseville
 - muut eivät automaattisesti arvaa mitä aiot
 - mitä jos sairastut projektin aikana?

3.5 Tiimityö

Tapaamme ohjelmapäällikkö Mikon kanssa Skypessä. Hän kertoo, että Pinjan organisaatiota on saatu täydennettyä merkittävästi. Isoista yhteisistä ohjelmista vastaava seremoniamestari ja sudenpentulaakson laaksomestari on saatu rekrytoitua. Projektiorganisaatio alkaa näyttää jo aika valmiilta ja osaprojektien tiimit muodostetuilta. Tiimiläisiä leirille aletaan hakea kootusti tammikuussa. Tiimiläisten hakua varten saamme kirjoittaa oman mainoksen pestistä Pinjan nettisivuille. Sitä ennen voimme itsenäisesti hakea kymppelijä, vanhempia ja vastuullisia tiimiläisiä, jotka voivat vastata leirillä suuremmista kokonaisuuksista.

Projektipäällikön tehtävä on varmistaa, että hänen tiimillään on kaikki toimintaedellytykset. Tämä tarkoittaa, että tiimillä on tarpeeksi valtuuksia annetun tehtävän suorittamiseen, tiedonkululle ja kommunikaatiolle on kanavansa, resurssit työn tekemiselle ovat riittävät ja ennen kaikkea tiimissä vallitsee hyvä tekemisen meininki. Tietyllä tavalla päällikkö on hovimestari, palvelija, joka valppaana säännöllisesti tarkastaa, että tiimiläisillä on kaikki työhön tarvittavat resurssit. Ellei, tulisi ne heille tarjoilla.

Tiimityö

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyönä (Spiik 2004: 39). Määritelmässä mainittu vastuu alusta loppuun sopii hyvin projektityöhön. Mutta nyt kun vastuu on yhteiseksi jaettu, voi jokainen tiimissä oleva ottaa siis vähän rennommin? Itse asiassa tehokas yhteistyö tarkoittaa jotain hieman muuta.

Tiimin kannattaa lähestyä tehtävänä olevaa kokonaisuutta järjestelmällisesti sekä tehdä työskentelyä koskevat sopimukset ja pelisäännöt. Tiimin avaintehtävät kootaan yhteen ja listataan ne. Jokaiselle tehtävälle sovitaan vastuhenkilö (A) ja osavastuullinen (B), joka on tuuraaja tai varahenkilö. (Spiik 2004: 58 - 62.) Tehtävien selkeä jakaminen on toisten työmahdollisuuksien kunnioittamista ja ainut keino ”väliin putoavien pallojen” eli korvamerkitsemättömien ”yllättävien” tehtävien huomioimiseksi. Tehtäviä jaettaessa huomataan myös, jos joihinkin tehtäviin tarvitaan tiimin ulkopuolista apua tai tiimin koulutusta.

Projektitiimi on kuitenkin yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa (Pelín 2004: 243). Tiimi on koottu siksi, että sen ryhmäläisten tehtävät limittyvät luonnollisella tavalla päämäärään pääsemiseksi (Spiik 2004: 39 - 40), ja silloin toteutuu tiimityön etu ja ajatus: syntyy synergiaa eli yhteinen työsaavutus on enemmän kuin jäsenten työsaavutusten summa (Pelín 2004: 243). Synergia on yhteisideointia, yhteistavoitteesta nousevaa motivaatiota, kannustavia sanoja, ryhmähengen flow-kokemuksia ja töiden tarkoituksen mukaista loogista limittymistä: saumatonta tiiliseinää. Tiimihengen tärkeimmät lähtökohdat ovat pro-

jektin selvät tavoitteet ja yhdessä täsmennetty ryhmän tarkoitus (Pelin 2004: 243).

- Pieni tiimi** Pieni tiimi on ihanteellinen tiimi. Sen tulisi kuitenkin olla henkilömäärältään niin iso, että mitään kriittisiä taitoja ei puutu. Pienen tiimin etuja on toiminnan koordinoimisen helppous: on vähemmän ihmisiä, joita informoida projektin muutoksista ja pitää heidät ajan tasalla. Ihmisillä on myös suurempi sitoutuneisuus ja joustavuus tehtävien suhteen, kun he ovat itsenäisesti vastuussa tehtävistä. Lisäksi projektipäällikkö voi osallistua tekemiseen itse. Suuri projektiryhmä moninkertaistaa kommunikaatioyhteyksien määrän. (Lientz & Rea 1998: 117 - 118.)
- Virtuaalitiimi** Usein ei ole mahdollista koota projektiryhmää työskentelemään yhteiseen projektitoimistoon. Näin on lähes poikkeuksetta esimerkiksi vapaaehtoisprojekteissa, sillä projektit toteutetaan tekijöidensä ansiotöiden ohessa. Apuna voi olla projektiryhmän kokoaminen virtuaalisesti sähköisiä viestimiä ja videokonferensseja hyväksi käyttäen. Virtuaalinen ryhmä mahdollistaa ihmisten kokoamisen eri maantieteellisiltä alueilta, kaukana olevan asiantuntijan hyödyntämisen, etätöiden, eri aikoina työtä tekevien työntekijöiden kommunikoinnin, liikuntarajoitteisten helpon osallistumisen ja projektit, joita ei toteutettaisi matkakustannusten vuoksi (PMBOK 2004: 211).
- Tiiminkehitys** Projektitiimin kehittämisellä on kahdenlaatuiset tavoitteet: kehittää tiimin jäsenien projektin tehtäviin liittyviä tietoja ja taitoja koulutuksen avulla sekä kehittää luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmän sisällä monin ”pehmein” johtamistaidoin. Tehokasta tiimityötä on toisen auttaminen työkuorman ollessa epätasainen, kommunikointi vastaanottajalle sopivalla tavalla, tiedon jakaminen, toisten odotusten havaitseminen ja toisten huolenaiheiden ymmärtäminen. (PMBOK 2004: 212 - 215.)

Kokoonnumme Pajavainio-tiimillämme videokonferenssiin keskustelemaan laakson askartelutehtävistä. Karsimme teknisesti, kustannuksellisesti, valmistushaastavuudellisesti ja älyttömyydellisesti mahdottomimmat ideat pois. Sen jälkeen alamme muodostaa jäljelle jääneistä askarteluideoista erilaisia paketteja sovitellen yhteen askartelujen teemaa, tarvittavia työkaluja ja monipuolista tekemistä. Yritämme löytää yhteen soivan kokonaisuuden aivan kuin Popstars-tuomarit. Vaikka videoyhteys välillä rätisee ja kilisee, saamme aikaan ehdotuksen tehtävätaulukosta. Töissä yhdistyy erilainen kädentaitojen osaaminen ompelun, nahankäsittelyn, vuolukivestä veistämisen, polttoraudoilla painamisen, tinaamisen ja veistelyn parissa. Osaan töistä tarvitaan pajakatoksessa työskentelevän ohjaavan sepän apua.

Sopimamme mukaan minä olen yhteydessä askarteluideoistamme ohjelmapäällikköön. Hän vastaa sähköpostitse pitävänsä laakson toiminnasta paljon, joskin hän ehdottaa meitä vielä harkitsemaan paria tehtävistä toteutettavuudeltaan. Seuraavassa kokouksessamme pää-

semme jo arvioimaan tarkemmin minkälaisia, -kokoisia ja -hintaisia materiaaleja tarvitsimme eri töihin. Rakennamme excel-taulukon, johon kirjaamme yhden työn materiaalitardeet ja yksikköhinnat kerrottuna töiden tekomäärällä saadaksemme kokonaistarpeet sekä kokonaiskustannukset. (Liite 2: Pajavainion budjetti ja hankintalista.) Pekka jatkaa askartelujen kehittämistä piirtämisellä ja mallintamisella. Eki on fyysikkona Pekan apuna teknisissä ratkaisuissa ja suunnittelee laakson pajakatokset. Minä toimin viestikeskuksena ja olen yhteydessä pääprojektiin, suunnittelen tehtävienjakoa ja toimintaa leirillä. Suunnittelen laakson pyörimistä askarteluilla, askarteluryhmäkokoja, ryhmien käyntejä seppiä luona, tarvittavien tiimiläisten määrää ja tehtäviä.

Suunnittelutiimimme vaikuttaa toimivan hyvin, mutta leirille tarvitsemme paljon lisää henkilöstöä. Haluan jo tässä vaiheessa varmistaa, että leiritoteutus onnistuu. Soitan hyvälle ystävälleni Tommille, jonka tiedän olleen nuorempana partiolainen. ”Minulla on tarjous, josta et voi kieltäytyä. Kaksi viikkoa täysipäiväistä palkatonta nokista sepän työtä kuuman tohon ääressä, majoituksena telta ja ravintolana puukatos soppatykillä. Ohessa ainutlaatuisen unohtumaton partiosuurleiri irti kaikesta arjesta, paljon uusia ystäviä, iltanuotioita, hetkeen tarttumista, suomalainen sauna ja järvi.” ”No, mikäs siinä!” On jo nyt selvää, että Tommi tulee olemaan täysin korvaamaton osa tiimiämme leirillä seppänä, työtä pelkäämättömänä tekijänä ja kokemusta jakavana ystävänä.

Tiiminjäsen + tiiminjäsen + tiiminjäsen = ???

- Tiimi on **yhtä kuin** jäsentensä summa (*itsenäisten puurtajien työryhmä*), jos ideoita ei vaihdeta, kommunikaatiokanavia ei ole tai toisen työ ei pääse inspiroimaan toisen työtä
- Tiimi on **selvästi vähemmän** kuin jäsentensä summa (*demotivoiva byrokraattinen pahoinvointilaitos*), jos ryhmässä kilpaillaan vallasta, konflikteja ei käsitellä tai tiimi on niin iso, että sen ylläpitoon menee enemmän resursseja kuin ydintehtävään
- Tiimi on **selvästi enemmän** kuin jäsentensä summa (*synergistinen dynaaminen tulostiimi*), jos yhteenkuuluvuutta ja luottamusta aktiivisesti kehitetään, ilman yhteistyötä jotain merkittävää olisi jäänyt syntymättä ja me-sana on tiimin ehdottomasti suosimin persoonapronomini

3.6 Riskienhallinta

Projekti tuntuu rullaavan hyvin eteenpäin. Ihmeellisiä vastoinkäymisiä ei ole tullut eteen. Se on suuri onni. Jos jatkamme samaa vauhtia eteenpäin ja mitään yllättävää ei ilmaannu, laaksomme tulee onnistumaan ennusteeni mukaan mitä parhaiten.

Verrattuani tyytyväisenä projektissa toteutunutta työtä suunniteltuun työhön kalenterini ja projektisuunnitelman kanssa, jämähdän illalla katsomaan luontodokumenttia jäätiköiden sulamisesta. Tutkijat esittävät mielipiteitä siitä, miten jäätiköiden sulautumiseen tulisi varautua. Kun taas myöhemmin maailman huolista palaan Pajavainio-projektiin, syntyy tärkeä oivallus: olemme tainneet unohtaa jotain. Ehkä juuri jäätiköiden sulaminen ei vaikuta Pajavainioon, mutta mitä jos leirillä sataa kaatamalla tai jokin muu iso asia menee täysin pieleen, olemmeko varautuneet? Olemmeko edes keksineet kaiken sen mikä voi mennä pieleen?”

- Riskit** Hyvään projektisuunnitteluun kuuluu riskien ja potentiaalisten ongelmien selvitys. Riski voidaan määritellä mahdollisena negatiivisena poikkeamana projektin tavoitteista. (Pelin 2004: 199.) Riski voidaan nähdä myös tapahtumana, jolla on tietty toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus projektin aikatauluun, kustannuksiin tai laajuuteen. Riskiin liittyy aina epävarmuus, joka voi olla epäsuotuisa tai suotuisa. (Artto ym. 2006: 195 -196.) Useimmiten riski on projektille uhka, kun taas vakuutusyhtiöille ja uhkasijoittajille se on puolestaan ydinbisnestä. Jo toteutunut riski on projektille ongelma (Pelin 2004: 199).
- Riskienhallinta** Projektinhallinta hallitsemalla projektin riskejä ei ole ollenkaan triviaali johtamisoppi. Riskienhallinta on kuin projektipäällikön tutkasysteemi (Hornine 2005: 173), jolla ehkäistään kohtalokkaat törmäykset. Riskienhallinta on vaikeaa jopa kokeneille projektipäälliköille. Harmittavan usein sitä ei sen tähden toteutetakaan kunnolla. Suuren luokan esimerkki tunnistamattomista raharei'istä on Lontoon vuoden 2012 kesäolympialaisten budjetin paisuminen alkuperäisestä 4,4 miljardista eurosta 13,75 miljardiin euroon, siis 9,35 miljardin lisäys (AL, 12.10.2007)! Jokainen voi pohtia olisivatko mainittujen inflaation, arvonlisäverojen, maansiirron ja hallien jälkikäytön rahoitustarpeeseen vaikuttaneet riskit olleet tunnistettavissa.
- Riskienhallinta on johdettua ja organisoitua toimintaa, jonka neljä tehtävää ovat riskien tunnistaminen, riskien arviointi, toimenpiteiden suunnittelu ja toimenpiteiden toteutus. Riskienhallinnassa tulisi hyödyntää kaikki saatavissa oleva sisäinen ja ulkoinen kokemus tarpeellisella tavalla sekä kerätä riskitietoutta seuraavia projekteja varten. (Artto ym. 2006: 195, 203 - 204.)

Riskien tunnistaminen

Riskejä tunnistettaessa on otettava pessimistinen näkökulma, joka toteutetaan ”tervemielisellä vainoharhaisuudella¹” (Horine 2005: 174), ja on unohdettava ”kaikki-kyllä-järjestyy asenne²” (DeMarco 1997: 83). Millä tavoin asiat voisivat mennä pieleen? Riskeistä voidaan pitää aivoriihi yhdessä. Työtä tekevä henkilöstö löytää useimmiten parhaiten toiminnan riskit (Artto ym. 2006: 196), jos vain ottaa aikaa istua alas systemaattisesti miettimään niitä. Jokaisella projektiryhmäläisellä on oman työnkuvansa kautta arvokas näkökulma riskien tunnistamiseen. Riskien omakohtainen pohtiminen auttaa tarkkaavaisuutta myös myöhemmässä vaiheessa (Artto ym. 2006: 205).

Tyypillisiä riskilähteitä ovat kriittinen polku, uuden teknologian käyttö, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus, organisaatorajat (Pelin 2004: 200), asiakas, alihankkijat, uudet ratkaisut, päätöksenteko, viestintä, tiedonkulku, muutokset sekä inhimilliset tekijät, kuten muutostavarrinta ja optimismi. Riskejä voidaan tunnistaa luovan ideoinnin lisäksi aihepiiritarkistuslistoilla, mallintamisella, tutkimuksilla, laajoilla analyyseillä ja selvityksillä. (Artto ym. 2006: 206 – 208.)

Riskien arviointi Koska kaikkiin havaittuihin riskeihin ei kannata määrätä toimenpiteitä, tulee riskit arvottaa. Riskeille arvioidaan toteutumisen todennäköisyys 1 (tapahtuu varmasti) – 0,1 (tapahtuu erittäin epätodennäköisesti) sekä merkitys 1 (toteutumisen vaikutus on tuhoisa) – 0,1 (toteutumisella hyvin pieniä vaikutuksia). (Pelin 2004: 202 – 204.) Todennäköisyyden ja merkityksen tulo on riskin odotusarvo. Tällöin eri riskejä voidaan arvioida yhteismitallisesti sekä resursseja ja toimenpiteitä kohdistaa tehokkaasti. (Artto ym. 2006: 199.) Lasketun tulon avulla riskit tulee lopulta priorisoida (Horine 2005: 176).

Projektin aikataulun toteutumisen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia päätöksentekoa ohjaavia laskentakaavoja, kuten PERT-menetelmää (jossa optimistisen, todennäköisen ja pessimistisen aika-arvioiden pohjalta lasketaan beta-jakauman mukainen odotusarvo) (Pelin 2004: 214 – 218) tai metrics-menetelmää (jossa projektin tuotteet pisteytetään toimintopisteillä ja niiden valmistumista seurataan) (DeMarco 1997: 133 – 150). Matematiikka on kuitenkin vain apukeino, sillä mikään ei poista sitä tosiasiaa, että kaavoihin syötettävät tiedot tulee loppukädessä arvioida. Tämä on varsinkin uudentyyppisissä ja ainutkertaisissa projekteissa iso haaste.

Toimenpiteet Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen päätetään toimenpiteistä. Riskien suhteen voidaan valita erilaisia organisaatiolle ja organisaation riskistrategiaan sopivia toimintatapoja: (1) riskin poistaminen, (2) syy-seuraus analyysillä arvioidaan riskin perimmäiset syyt ja pyritään vaikuttamaan niihin, (3) riskin siirtäminen muille osapuolille (asiakas, alihankkija, vakuutusyhtiö), (4) projektisuunnitelman muuttaminen riskialttiin kohdan suhteen, (5) riskin toteutumisen varalle tehtävä varasuunnitelma ja (6) riskin hyväksy-

¹ Alkuperäiskielellä: ”Healthy paranoia” (Horine 2005: 174)

² Alkuperäiskielellä: ”Can-do attitude” (DeMarco 1997: 83)

minen eli riskin ottaminen (Pelin 2004: 204). Riskeille tulisi määrittää ensimmäiset havaittavat oireet, joiden ilmaantuessa riskiin osataan varautua (DeMarco 1997: 83).

Huomio on erittäin tärkeä. Olemme unohtaneet riskienhallinnan. Illalla nukkumaan mennessäni tiedänkin jo, mitä teemme ensi kokouksessa aivan ensimmäiseksi.

Tiimikokouksessamme, ennen kuin alamme valmistella toista kattavaa statusraporttia Pajavainion tämän hetken tilanteesta staabille, perhedymme yhdessä riskeihin ideariihellä. Puemme jokainen yllemme pessimistiset silmälasit. Mikä kaikki voisi mennä pieleen? Saamme listalle ylös erilaisia riskejä, joista jatkotutkiskeluun otamme ne, joissa sekä todennäköisyys (T) että merkitys (M) ovat tuntuvia. Niiden suhteen sovimme toimenpiteistä.

PAJAVAINION RISKIT

Sade. (T 0,5 * M 0,6 = 0,3)

Toimenpide: Riski hyväksytään. Askartelut tehdään sateen sattuessa sadeviitat päällä.

Materiaalien ja työkalujen riittävyys. (T 0,3 * M 0,6 = 0,18)

Toimenpide: Resursseja lisätään. Materiaaleja hankitaan säännönmukaisesti 20% ylimääräistä ja työkaluja hankitaan omalta lippukunnalta, piiriltä ja leirille osallistuvia lippukuntia pyydetään tuomaan mukanaan.

Ydinhenkilöiden sairastumiset ja poissaolot. (T 0,2 * M 0,7 = 0,14)

Toimenpide: Riski minimoidaan. Kaikki suunnitelmat ovat sähköisessä muodossa ja useammalla henkilöllä kopio. Tieto on jaettu ja ohjelmapäälliköt tietävät laakson toiminnan.

Laaksoa ei ehditä rakentamaan rakennusleirillä. (T 0,3 * M 0,7 = 0,21)

Toimenpide: Riskiin varaudutaan. Tiimistä mahdollisimman moni jo rakennusleirin alkuun paikalle ja pääprojektilta pyritään tarvittaessa apuvoimaa.

Tiimiläisten määrällinen riittämättömyys. (T 0,6 * M 0,7 = 0,42)

Toimenpide: Riskiin varaudutaan. Huhtikuun loppuun mennessä 14 tiimiläistä on rekrytoitu. Mikäli tiimiläinen peruu tulonsa leirille, pyritään hänen tilalleen pestaamaan uusi.

PERT (Positiivinen arvio 20, Negatiivinen arvio 7, Todennäköisin arvo 13 = $(20+4*13+7)/6$ = odotusarvo 13,2 hlöä)

Lähetän projektisuunnitelmaan lisättyyn riskianalyysiin viittaavan status-raporttimme Mikolle sähköpostitse. Hän vastaa myöhemmin tyytyväisenä huomiostamme. Hän kuitenkin kysyy vielä sade-riskin hyväksymisestä, olisiko sateessa askarteleminen laaksossa varmasti järjestävissä ja olisiko se hauskaa? Neuvoteltuani Ekin kanssa, päätämme kattaa koko laakson. Tarvittaessa 300 lasta mahtuisi juuri ja juuri katoksiin. Kattamisessa on suuri työ, mutta siten saamme riskin kokonaan poistettua. Sade-riskin poistaminen kuitenkin lisää laakson rakentamisen ajanpuutteen riskin todennäköisyyttä, joten joudumme pyytämään siihen apua pääprojektilta.

Huomaan, että projektien sulava eteenpäinmeno ei saisi olla onnen asia. Kirjatut riskit herättivät myös hyvää keskustelua siitä, miten paljon riskiin tulisi varautua. Muuten ne olisivat unohtuneet ja tulleet ehkä yllätyksenä kasvoille. Ennen kuin otan esille Pajavainion löydökset -ruutuvihon, laitan itselleni muistilapulle ylös: ”muista ottaa leirille mukaan otettavalle kitaralleni vakuutus.” Tuon mikitetyn teräskielisen ystäväni arvo on hyvinkin vakuutukseen sijoittamisen veroinen.

Hallitse projektia hallitsemalla sen riskejä..

- Projekteissa onni ei ole sattumaa, vaan riskienhallinnalla pehmittä
- Hyvän projektin ei tarvitse olla riskitön, hyvä projekti on riskeineenkin hallittu
- Kun riskit havaitaan ja kirjataan, voidaan niistä keskustella
- Systemaattisesti ennakolta läpi huolehditut karikot ovat paljon huolettomampia kuin öinen arvaamaton musta meri (PS. projektipäällikkö, nukut paremmin ja tiimissäsi on turvallisempi ilmapiiri!)
- Huomaa riskien yhteydet: kun liikutat yhtä palaa, koko palapeli muuttuu ja osat vaativat uutta sovittelua – eli uutta riskianalyysiä

3.7 Viestintä

Viestinnän tärkeys

”Jos suunnittelet myynnin laajentamista Kiinaan ja olet jo valmiiksi miettinyt markkinointistrategian, tehnyt kilpailija-analyysin ja suunnitellut kuka tiimiä lähtee Aasiaan johtamaan – niin muista nyt ihmeessä kysyä Niemiseltä haluaako hän sinne lähteä! Mielellään keskustele varhaisessa vaiheessa mitkä ovat hänen tavoitteensa työn suhteen.” (Helenius 21.11.2005, luento.) Tämä on yksi parhaimpia ja yksinkertaisuudessaan osuvimpia esimerkkejä, joita olen kuullut kommunikaation tarpeellisuudesta työelämässä. Viestintä vaikuttaa simppeiltä, mutta vaatiikin suurta huomiota liike-elämässä ja erityisesti nopealiikkeisissä projekteissa.

Viestintäilmapiiri

Työyhteisön sisäinen viestintäilmasto vaikuttaa ennen kaikkea työyhteisön omaan toimintaan, mutta heijastuu aina myös ulkopuolelle: asiakkaille, muille sidosryhmille ja esimerkiksi työntekijöiden perheenjäsenille. Positiivinen viestintäilmapiiri lisää kommunikointia, joka puolestaan ehkäisee konflikteja ja edesauttaa luovaa yhteistyötä. Hyvän viestintäilmapiirin kannalta tärkeimmät tekijät ovat avoimuus, luottamus, sosiaalinen tuki ja välittäminen. (Hjelt-Putilin 2005: 74 - 85.)

Viestinnästä

Viestintä on lyhyesti ilmaistuna tiedon välittämistä ihmisten ja ryhmien kesken. Viestinnässä on aina lähettäjä, vastaanottaja, valittu viestin sekä lisäksi valitettavasti häiriöitä. Sisäisiä häiriötekijöitä ovat asenteet ja mielipiteet, ulkoisia häiriötekijöitä ovat huono kuuluvuus, epäselvä teksti ja yhteyden katkeaminen. (Pelin 2004: 260.)

Viestintä ei ole pelkästään sanoja ja tekstiä. Tutkimusten mukaan 50 – 90 % viestistä välittyy nonverbaalisesti (Horine 2005: 221). Mikäli nonverbaalinen ja verbaalinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään, uskoo ihminen useimmiten nonverbaalista viestiä. Nonverbaalinen viestintä jaetaan kolmeen luokkaan: (1) visuaaliset ja auditiiviset koodit (eleet, ilmeet ja asennot/ viestijän ikä, sukupuoli ja ”pärsäkerroin”/ puheen nopeus, painotus, itku ja nauru), (2) paikka- ja aikakoodit (vireystila/ viestijän vaatetus ja hajuvesi/ tilan kalusteet ja valaistus) ja (3) kontaktikoodit (etäisyys/ kosketus). (Järvelä, 4.4.2006, luento.)

Projektipäällikkö viestijänä

Pelinin (2004: 247) organisaatiokohtaisten seminaarien yhteydessä keräämien projektipäälliköille osoitettujen toivomusten selvässä kärjessä ovat tiedottamiseen liittyvät toivomukset. Projektipäällikön tulisi käyttää jopa 90 %

työajastaan viestintään (Horine 2005: 214). Projektipäällikön on hyvä kehittää viestinnällisiä taitoja esimerkiksi kouluttautumalla.

Projektipäällikkö on tiedottajana keskeisessä asemassa ollessaan projektin viestikeskus. Hän vie ryhmän jäsenten pulmat organisaatiossa ylöspäin ja samalla tuo ryhmän tiedoksi johdon päätökset ja asiakkaan näkemykset. Asiakas ja johto odottavat automaattisesti projektipäälliköltä tilanneinformaatiota eli status-raportteja. (Pelin 2004: 258.) Projektipäällikkö on avainasemassa, millaisiksi projektin ja sen sidosryhmien välit muodostuvat, sillä on hänen tehtävänsä varmistaa, että eri tehtävien ja organisaatioiden vuoro-vaikutus toimii eikä esiinny väärinymmärryksiä tai ristiriitoja (Ijäs & Tuominen 2004: 115).

Vaikka projektipäällikkö toimii usein viestin lähettäjänä, vähintään yhtä tärkeää on kuuntelu. Esimiesviestinnän perusfilosofia perustuu siihen, että kuuntelemisesta seuraa puhuminen ja puhumisesta seuraa kuunteleminen. Kuunteleminen on lähtökohta kaikelle viestinnälle, sillä se määrittää kenelle, missä ja miten tulisi viestiä. Kuuntelu on taito, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta: perustasta (tunnista ilmaisut ja niiden tavoitteet), ymmärryksestä (löydä viestin syvärakenne, ymmärrä puhujan päämäärät) ja soveluksesta (analysoi, erittele, tee johtopäätös ja anna palautetta). (Puro 2002: 16 -24.)

Viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelun tarkoituksena on ennakoida projektin viestinnälliset sisällöt ja eri sidosryhmien tietotarpeet sekä valmistella keinot viestinnän toteuttamiseen (Artto ym. 2006: 233). Viestiä tulee projektista riippuen muun muassa projektiryhmälle, ohjausryhmälle, johdolle, asiakkaalle, rahoittajalle, viranomaisille, eri osastoille, linjaorganisaatiolle, tiedotusvälineille ja vakuutuslaitoksille (Pelin 2004: 262). Monien eri sidosryhmien tiedontarpeiden huomioiminen edellyttää viestintäsuunnitelman laatimista. Suunnitelmasta käy ilmi kuka viestii, kenelle viestii, miten viestii, milloin viestii ja miten varmistetaan viestin perille meno. (Artto ym. 2006: 233 – 234.)

Viestinnän suunnitteluun liittyy keskeisesti viestintävälineen valinta. Erilaisia välineitä ovat kirjalliset tiedotteet, raportit, sähköposti, puhelin, faksi, videoneuvottelu, ilmoitustaulut, kokoukset, informaatiotilaisuudet, seminaarit, projektilehti, tietoverkko ja julkinen sana. Viestintäkanavan valintaan vaikuttaa useampi seikka. Esimerkiksi kasvokkain viestinnässä palaute on välitön, viestin laadinnan kontrolli on kohtuullinen, vastaanottajan kontrolli on erinomainen, yksityiskohtien esilletuonti on heikko, kun taas puolestaan sähköpostissa palaute on viiveellinen, viestin laadinnan kontrolli erinomainen, vastaanottajan kontrolli on heikko, yksityiskohtien esille tuonti on hyvä (Järvelä, 4.4.2006, luento).

Kokoukset Projektin kokousten tulee olla hyvin valmisteltuja, sillä niissä käytetään yhtä aikaa monen työntekijän työaika. Ennen kokousta kootaan informatiiviset asiat yhteen, päivitetään aikataulut ja selvitetään mahdolliset poikkeamat sekä laaditaan kokoukselle esityslista. Kokouksen jälkeen laaditaan päätökset, perustelut ja jatkotoimenpiteet kuvaava kokouspöytäkirja. (Pelin 2004: 277 - 280.) Mochal ja Mochal (2003: 101 - 103) kertovat kirjassaan hyvän esimerkit siitä, miten raporttien ja tietoverkkoviestintäkanavien teho voi jäädä hyvin pieneksi, jos kasvokkain viestintä ja suora kontakti unohdetaan kokonaan. Lisäksi he kuvaavat, miten tärkeää on kirjoittaa raportti vastaanottajaa silmälläpitäen (Mochal & Mochal 2003: 162 - 165).

Matkaan Itä-Tampereella järjestettävään Ohjelman mestareiden yhteiseen kokoukseen. Tämä on ainut kokous, jossa pääsemme tapamaan kasvotusten tällä porukalla ennen leiriä, sillä Pinjan mestarit asuvat eripuolilla Keski- ja Etelä-Suomea opiskelujen takia. Jo Rautatieaseman kohdalla tapaan bussissa Tatun, joka tulee suunnittelemaan leirille haikin, siis vuorokauden mittaisen vaelluksen.

Ohjelmapäällikön johtamassa kokouksessa käymme läpi missä vaiheessa mikin ohjelman osa on, keskustelemme tarkemmin osien yhteenliittymisestä ja ideoimme lisää ideoita käytettäväksi avoimiin kohtiin. Tärkeintä kuitenkin on, että pääsemme näkemään toisemme ja tutustumaan osin täysin uusiin ihmisiin. Sähköpostiviestit saavat kasvot.

Pinjan tiedottaja Terhi kirjoittaa uutisen mestareiden tapaamisesta Pinjan nettisivuille, josta kaikki partiolaiset ja muut kiinnostuneet voivat lukea, miten odotetun leirin valmistelu etenee. (lue uutinen: <http://epp.partio.fi/pinja/uutiset/21/>). Nettisivut vaikuttavat toimivan loistavasti tiedonjakamiseen muutenkin, sillä sieltä löytyvät vastaukset yleisimpiin kysymyksiin, staabin esittely, aktiivinen kysymys- ja keskustelupalsta sekä ohjeet ilmoittautumiseen, vanhemmille ja sponsoreille.

Tuon tiimimme päällikkönä kuulumiset kokouksesta omaan ryhmäämme. Saimme hyvää palautetta suunnitelmistamme ja voimme jatkaa samaan malliin. Omassa kokouksessamme käsittelemme muun muassa askartelutehtävien valinnaisuutta, meillä valmistettavan huivisoljen valmistusta johtajien ohjelmassa, tiimiläisten tehtäviä, tehtävien testausta ja laakson infrastruktuuria.

Suunnittelemamme mukaan myöhemmin keväällä minä alan viestiä Pajavainion tiimiläisille. Tiimiimme allokoidaan ilmoittautuneista lähes 20 henkilöä. Yhteydenpidon teemme sähköpostilla, joiden liitteenä välitämme dokumentteja. Ensimmäiseen sähköpostiin, jossa kuvaan laakson lyhyesti ja lähetän kuvan suunnitteluryhmästä, pyydän kaikkia reagoimaan vastaamalla esittämiini kysymyksiin, kuten 'mitkä ovat odotuksesi Pinjan suhteen' ja 'mitkä ovat odotuksesi Pajavainion suhteen'. Paitsi tärkeitä vastauksia, saan myös tiedon, että viestin-

tämme peruspilari, sähköposti, on tiimiläisillä varmasti käytössä. Niihin, jotka eivät vastaa määräaikaan mennessä, olen yhteydessä puhelimitse.

Leirillä tapahtuvaa viestintää pohtiessani päivitän ohjaussuunnitelmaamme leirinaikaiset kokoukset. Leirillä tulemme pitämään jokaisen laaksopäivän päättyessä ennen päivällistä laakson henkilökunnan kesken laaksopalaverin, jossa käymme läpi päivän tunnelmat ja parannusehdotukset. Kirjoitan tiimiläisille myös Tiimiläisohjeen, josta löytyvät kaikki leirin aikana tärkeät yhteystiedot, aikataulut sekä muu tarpeellinen tieto.

Leiriviestintään liittyy myös yksi hyvin konkreettinen haaste. Vaikka leiriläisiä ohjataan askarteluissa työryhmäkohtaisesti, miten saada aluksi 300 pomppivaa lasta asettumaan oikeisiin paikkoihin? ”Joskus kolmen lapsen kanssa kaupassa käynti on jo haaste”, kuten yksi partiolaisäiti osuvasti vertasi. Keksin megafonirätisemistä paljon paremman vaihtoehdon ja soitan vanhalle partiostävälleni Akille, joka kouluttaa parhailaan reserviupseerikoulussa kokelaita. Akia ei tarvitse paljon suostutella tehtävään, jossa hän saa laittaa 300 partiolaista siisteihin riveihin kuuntelemaan alkuohjeita ja marsittaa heidät järjestyksessä työkatoksiin. Akilla ääntä ja otetta riittää, ja lapset saavat lisää mielenkiintoa ja oppia saapuessaan laakson järjestyksessä.

Viestintä ei ole vain naistenlehtien juttuja, vaan...

- Vähintään 90 % projektipäällikön työkuvasta
- Ainut tapa käynnistää projekti oikeasti liikkeelle
- Ainut tapa ohjata projektia ja sen tekijöitä
- Ainut tapa rakentaa luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri ryhmään (huom! tämä näkyy suoraan myös ryhmän tuloksessa)
- Ainut tapa tehdä projekti ja sen tuotokset tunnetuiksi (vrt. ihmisille hyödynnettäviin tuloksiin!)
- Viestintäkyky on siis yleensäkin ainut mahdollisuus ihmislajin suuriin yhteisiin voimannäytteisiin – sitä soisi käytettävän enemmän!

3.8 Palaute

Palautteen saaminen on ensisijaisen tärkeää. Motivaatio heikentyy merkittävästi, mikäli ei saa työstään minkäänlaista palautetta – teki asiat hyvin tai huonosti (Pelin 2004: 245). Kuitenkin työntekijät kokevat etteivät saa tarpeeksi palautetta, ja samalla yritysten johtamiskyvykkyyssarvioinneissa havaitaan palautteenantokyky alituisesti merkittäväksi kehityskohteeksi (Lehtimäki 2006: 136). Ongelma vaikuttaa olevan siinä, että palautetta ei uskalleta antaa eikä organisaatiossa ole syntynyt siihen sallivaa kulttuuria. Tilannetta ehdottomasti parhaiten kuvaa taiteilija Ilkka Heilä B. Virtanen -sarjakuvassaan (Kuva6).



Kuva 6 B. Virtanen, 3512 (Heilä 2007) Lupa stripin käyttöön kysytty taiteilijalta

Palautteenanto on siis vaikeaa. Mihin palautteella pyritään ja millaista palautetta tulisi sitten antaa? Palautteen avulla saadaan projektiryhmän suoritus paremmaksi ja kehitetään organisaation osaamista. Jotta suoritusta voitaisiin parantaa jo käynnissä olevassa projektissa, tulee palautetta antaa koko projektin ajan – ei vain sen päätyttyä. (Lehtimäki 2006: 136.) Palaute tulisi kohdistaa asioihin ja työsuorituksiin, ei henkilöön. Palautetta voi antaa usein ja sopivan pienistäkin asioista. Usein luullaan henkilöiden tietävän hyvät työsuorituksensa, mutta näin ole. Ilman positiivista palautetta heidän motivaationsa työhön laskee huomasti. (Pelin 2004: 245.)

Miten palaute tulisi antaa? Palautteen antajan tulisi pyrkiä inklusiiviseen kieleen: tyylyjen kieltojen, käskyjen ja negatiivisten ilmaisujen sijasta viljelemään positiivisia ilmaisuja ja ideoita. (Lehtimäki 2006: 140 - 143.) Esimerkiksi esiintymiskouluttaja voisi ”älä näprää kynää koko ajan” -fraasin sijasta ohjata sanomalla ”kiinnitä huomiota siihen, miten käytät käsiäsi esiintymisen aikana”. Yhteisö voi myös omaksua tavan antaa säännöllisesti 3x3-palautetta, jossa jokaiselle jäsenelle mainitaan palautteessa kolme vahvuutta ja kolme heikkoutta (Lehtimäki 2006: 141).

Hyvä tapa antaa palautetta esimiesasemassa on esimerkiksi hampurilaismalli: anna aluksi jotain hyvää konkreettista palautetta tehdystä työstä, sitten voit osoittaa kehittämiskohteita ja lopuksi jälleen antaa hyvää palautetta. Saatua hampurilainen koetaan kannustuksen kautta siten, että myös pihviä välissä on mielekästä lähteä kehittämään. (Helenius, 21.11.2005, luento).

Palautteen antamisesta saisi tulla yhteisössä tapa, osa kulttuuria. Jokainen antaa ja saa palautetta riippumatta asemasta organisaatiossa.

Myöhään tiistai-iltana puhelin soi. Mikko soittaa. ”Keksin sen viimein. Keksin miten voimme rakentaa oikeasti toimivan palautesysteemin leirille.” Kun olen jo mielessäni ehtinyt ajatella kaavoihin kangistuneesti yksinäistä punaista postilaatikkoa huoltorakennuksen takana, Mikko jatkaa puhelimesta: ”Palautepallo”. ”Palautepallo?”, toistan ymmälläni. ”Kyllä. Eikä vain yksi, vaan monta, esimerkiksi kymmenen palautepalloa. Ja ne kaikki ovat koko ajan liikkeessä.” luettelee Mikko innostuneesti.

Mikko selittää, että pallon avulla on mahdollista saada pohjalainen mies puhumaan toiselle pohjalaiselle miehelle. Idea on se, että lähettämme leirin alussa johtajistoon liikkeelle kolme pientä punaista pehmoista palloa. Sen, jolla pallo on, tulee antaa jossain tilanteessa vapaavalintaista palautetta toiselle johtajalle ja samalla antaa pallo eteenpäin. Näin palaute kulkee koko ajan eteenpäin, jokainen antaa sekä saa palautetta. Lisäksi Pinjalle tulee oma palaudemestari Tommi, joka kerää leiriläisiltä laadullista palautetta kyselylomakkeilla ja järjestää määrällisen palautteen keräämisen hymiöpusseilla. Hymiöpusseja tulevat jokainen ohjelmalaakson portille, ja kun leiriläinen lähtee laaksosta, tiputtaa hän kävyn joko hymyilevään tai murjottavaan pussiin. ”Kuulosta pelkästään mainiolta”, sanon.

Ennen kuin Mikko lähtee opiskelijavaihtoon Berliiniin, ehtii hän kirjailijalla junassa matkatessaan meille vielä viimeiset palautteensa laaksostamme kommentteina suunnitelmaamme. Seuraavan kerran näemme Mikon leirillä, sillä hän saapuu takaisin juuri ennen leirin alkua. Hänen sijaisenaan toimii suunnitellusti Päivi Rinta.

Palautetta annetaan

- ...jotta voitaisiin tehdä asiat paremmin – jo projektin kuluessa
- ...jotta opittaisiin – arvon nousu näkyy henkilöstötilinpäätöksessä ja kehityksessä mukana pysymisessä
- ...jotta motivaatio tekemiseen säilyisi ja kasvaisi – kaikkia meitä kiinnostaa mikä työmme arvo on
- ...jotta oppisimme palautteen kulttuurin – ei se pure
- ...miten? Ei ole väliä mikä palautejärjestelmä (laatikko, hampurilainen tai pallo) sinulla on käytössäsi, kunhan organisaatiosi käyttää sitä aktiivisesti

3.9 Ongelmanratkaisu

Ongelmaan tarttuminen

Ensimmäinen askel ongelman ratkaisussa on ongelman tunnistaminen ja sen käsittelyyn ottaminen. Ongelmaa ei tule pallotella, vaan projektipäällikön tulee reagoida ongelmaan. Kun toimintaa ohjaa projektisuunnitelma, ovat poikkeamat siitä selviä ongelmia. (Pelin 2004: 283.) Huolellinen paneutuminen ongelmiin on merkki siitä, että tiimissä ei vain tehdä sitä, mikä on välttämätön pakko, vaan aktiivisesti keskitytään parantamaan omaa ja toisten tilannetta. Aletaan nähdä, että ihmiset pitävät huolta toisistaan. Silloin ihmiset ovat sitoutuneita tiimin menestykseen ja toisiinsa. (Jalava & Virtanen 2000: 65.)

Ongelman ratkaisumenetelmät

Ongelmaa ratkaistaessa on selvitettävä poikkeaman syy – ei siis syyllistä. Perimmäinen syy on löydettävä miksi-kysymyksillä. Esimerkiksi projektin myöhässä olemisen syyksi voidaan löytää aluksi tietyn tehtävän aloittamisen viivästyminen, sitten avainresurssin puuttuminen ja lopulta perimmäinen syy, liian hätäisesti aloitettu rinnakkainen projekti. Toimenpiteet tulee kohdistaa perimmäiseen syyhyn. Isoa ongelmaa kannattaa paloitella niin kauan, kunnes ratkaisu voidaan löytää yhdellä toimenpiteellä tai päätöksellä. Ongelman ympäristöä voi kartoittaa 5M-menetelmällä kysymällä: mikä?, min-käläinen?, missä?, milloin? ja miten paljon?. (Pelin 2004: 283 - 287.)

Konflikti

Ongelma tulisi ratkaista ennen kuin se mahdollisesti pahimmillaan aiheuttaa henkilöytyneen konfliktin. Konflikti on tilanne, jossa osallisten ajattelu- tai toimintamallit, tavoitteet tai arvot ovat yhteen sovittamattomat. Konflikteja on sinänsä sekä positiivisia että negatiivisia. Varsinkin luovuutta vaativissa projekteissa ammatillinen erimielisyys luo jännitteen, joka voi palvella jonkin uuden keksimistä. Konfliktin henkilöitymisessä taas ongelmaa ei enää tarkastella työstä käsin suhteessa toiminnan tavoitteisiin, vaan keskiöön nousevat ihmiset ja heidän motiivinsa, keskinäiset suhteensa ja persoonallisuutensa. (Jalava & Virtanen 2000: 66 - 71.) Konfliktin ratkaisussa yleisiä menettelytapoja ovat muun muassa neuvottelu, sovittelu ja jopa pakottaminen (Lassila 2003: 109 - 194).

Päätöksenteko

Kun ongelmaan haetaan ratkaisua, tulisi päätöksenteossa käyttää sekä luovaa että loogista ajattelua. Tulisi antaa tarpeeksi aikaa erilaisten vaihtoehtojen löytämiseen. (Pelin 2004: 288.) Paniikitilanteessa voidaan esimerkiksi myöhässä olevaan projektiin hankkia lisää henkilöstöä, vaikka uuden henkilöstön perehdyttäminen aluksi hidastaa projektia merkittävästi (DeMarco 1997: 95 - 115). Koska päätös perustuu asetettuihin tavoitteisiin, tulee tavoitteet asettaa prioriteettijärjestykseen: tingimmekö laadusta ollaksemme aikataulussa? Eri vaihtoehdot voi myös pisteyttää ominaisuuksiltaan ja las-

kea, mikä vaihtoehto olisi kokonaisuudessaan paras. Kun päätös on tehty, tulee sen vaikutuksia seurata. (Pelin 2004: 289 – 291.)

Staabilta saapuu ikävä viesti. Vastuunjakoa joudutaan muuttamaan staabin ja mestareitten välillä. Aikaisemmin oli suunniteltu, että kaikki hankinnat leirille tehdään keskitetysti staabin toimesta, jolloin voitaisiin parhaiten kilpailuttaa ja saada suurimmat määrälennukset. Nyt staabi on kuitenkin päätynyt siihen, että laaksot tekevät pääosin hankinnat. Meidän kohdalla se tarkoittaa yli 30 eri artikkelin metsästämistä, ja tarvittavia määriä voi olla hankala löytää myymälöistä. Joudun myös todella tarkastamaan oman maksuvalmiuteni, jos kaikkea ei saadakaan laskulle, sillä 2500 euron budjetti on opiskelijalle merkittävä.

Uudet ja yllättävät tehtävät kuuluvat täysvastuulliselle projektipäällikölle, mutta kysyn Pekkaa mukaani hankintojen tekemiseen, sillä hän tietää parhaiten, mitä töihin tarvitaan. Pekka suostuu, vaikka hänellä on kädet täynnä työtä testauksen sekä oman ansiotyönsä kanssa. Matkustan useamman kerran kesän aikana Pohjanmaalle, ja kierrämme Pekan kanssa myymälöitä ja tehtaita. Useinkaan liikkeillä ei ole 400 ompeluneulaa tai 1000 sopivan kokoista nappia, joten tuotteet joudutaan tilaamaan.

Heinäkuun alussa tiimiläisistä ne, jotka pääsevät, saapuvat Alahärmään koulutukseen laakson askartelutöistä. Kerron leirin käytännön kulusta ja Pekka kouluttaa leiriaskarteluista. Kun olemme päässeet onnistuneesti läpi kaiken ohjelman, paitsi viimeisen tehtävän eli leijan, Pekka kertoo minulle, että leijasta ei ole vielä tarkempia suunnitelmia. Hieman kauhistuen kysyn: ”Miksi? Luulin, että kaikki oli valmista” ja Pekka vastaa: ”En ole voinut ehtiä. Ehtisitkö itse?”

Myöhemmin istumme alas miettimään. Myönnän, että olen tehnyt suuren virheen, kun en ole pitänyt itseäni tilanteen tasalla askarteluista ja toisen suuren virheen ylityöllistämällä Pekkaa uusilla tehtävillä. Pekka on taistellut kiireessä kaiken minkä on ehtinyt. Yksi vaihtoehto on, että otamme tiimiin uuden jäsenen suunnittelemaan leijaa, mutta haaste olisi tämän uuden ihmisen löytäminen ja nopea tilanteeseen perehdyttäminen. Päätämmekin hylätä hankalan ja riskialttiin leijan kokonaan ja ideoimme tilalle uuden tehtävän. Askarreltavassa työssä tulisi käyttää noin 1 kilometri kalastajan lankaa, jonka olemme aiemmin jo hankkineet. Kokouksessa saamme muutaman idean, joita lähdemme molemmat kartoittamaan lisää. Seuraavana päivänä Pekka soittaa minulle: ”Koivunkiekosta ja kahden metrin langasta valmistettu vänkä vanhanajan käsihyrrä, jonka saa kahdella kädellä pyörimään pysähtymättä lähes loputtomiin. Varsinkin pienimmille leiriläisille mukava ajanviete.” ”Kuulostaa hyvältä! Voisiko koivunkiekon pintaan painaa myös Pinja-logon nahan polttamiseen hankkimallamme

polttoraudalla?”

(Pinja-hyrrästä kehkeytyi myöhemmin leirillä varsinainen hittituote.)

Ei lainkaan ongelmia?... katso tarkemmin!

- Tunnista, paloittele, löydä perimmäinen syy!
- Kartoita eri vaihtoehdot, arvioi ne, vertaa projektin tavoitteisiin!
- Tee päätös, sitoudu siihen ja seuraa vaikutuksia!
- Kun ongelma on ratkaistu: Huoahda hetkeksi: olette jälleen tiiminä vahvempi!

3.10 Projektin toteutusvaihe ja muutoshallinta

Kun kömmin teltasta ulos leirin ensimmäisenä päivänä Menkijärven kuivalla mäntykankaalla, paistaa aamuinen aurinko jo kirkkaasti. Rakennusleiri oli touhukas ja onnistuimme yhteisten rakennelmien pystyttämässä auttamisen lisäksi rakentamaan Pajavainion. Vain pajamainen koristelu ja kaksi katosta jätettiin suunnitellusti pystyttämättä, jotta voimme ne tänään kasaan saadun tiimin kanssa yhdessä tehdä valmiiksi. Kun puolen päivän jälkeen kaikki ovat saapuneet ja uusiin kasvoihin tutustuttu, touhuamme Pajavainion valmiiksi: seppiä pajat viimeistellään, laakson portti rakennetaan ja sepät sovittelevat asujaan. Läpäisemme palotarkastuksen. Rivimme ovat kasassa.

Kaikki leirin suunnitelmissa kuvattu ja kokouksissa puhuttu tulee viimeinkin todeksi yli tuhannen partiolaisen täyttäessä metsän vilinälään ja rakennelmillaan. Torstaina lounaan jälkeen ohjelmalaaksot pyörähtävät ensimmäistä kertaa käytiin sudenpentujen ja vartiolaisten saapuessa laaksoihin 300 pään rykmenteissä.

Kun projekti on alusta pitäen johdettu projektikäytänteitä soveltaen, on projektin varsinaiseen toteutusvaiheeseen helppo edetä. Toteutuksessa tehdään suunniteltu ja poikkeamiin reagoidaan. En ole koskaan uskonut siihen, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty: pikemminkin hyvin suunniteltu on vähintään yli kolme neljäsosaa. Toteutusvaiheeseen jää kuitenkin sisällönhallinta ja projektin kontrollointi. Sisällönhallinnassa varmistetaan, että suunniteltu työ aikaansaadaan, ylimääräistä työtä ei tehdä ja tehty työ varmasti palvelee projektin tavoitteita (Pelin 2004: 193). Projektin kontrollointi on ennen kaikkea muutoshallintaa, jota projektipäällikön tulee johtaa aktiivisesti (Horine 2005: 137 - 139).

Miksi muutos projektiin?

Projektiin voi ilmentyä muutostarve markkinatilanteen muutoksesta, innovaatioiden johdosta, kilpailijoiden toimenpiteistä, asiakkaan täsmentyneistä tarpeista, lain muutoksista tai muiden projektien takia (Pelin 2004: 194). Muutostarpeeseen voi myös johtaa alun perin huonosti laadittu laajuustavoite sekä virhearvioinnit projektin oletuksista ja vaatimuksista. Muutos voi olla myös toivottu laajennus projektiin, kuten esimerkiksi asiakkaan lisätilaus. (Horine 2005: 142 - 143.)

Miten muutos tehdään?

Tärkeintä on, että muutos tehdään hallitusti ja muutoskontrollisysteemin mukaisesti eri sidosryhmien mielipiteet huomioiden (Horine 2005: 138). Isot muutosehdotukset tehdään kirjallisesti ja toimitetaan projektipäällikölle. Hyväksymiskäytäntö on sama kuin projektisuunnitelmallekin. Muutoshallinnan vaiheet ovat muutosehdotuksen laatiminen, muutoksen vaiheiden arviointi, asiantuntijalausunnat, muutosten käsittely: hyväksyminen/ hylkääminen, muutosten suoritus, muutosten dokumentointi ja tiedottaminen muutoksesta. (Pelin 2004: 194 – 195.)

Vilinä laaksossa on melkoinen ensimmäisten laaksokiertojen aikana. Sudenpennut haetaan työryhmittäin seppiä luo. Polttorautojen ja sulan tinan kanssa touhuavat sepät saavat painaa täysillä, kun isot superryhmät viedään tiukan aikataulun mukaisesti pajojen läpi. Sormia paikkaan laastareilla ja pienillä siteillä noin 25 päivässä. Laaksopäivien lopuksi pidämme tiimipalaverit, joissa läpikäymme päivän tunnelmat ja parannusehdotukset. Suurempia muutostarpeita ensimmäisen viikon laaksokiertoon ei tule, lukuun ottamatta joidenkin työkalujen lisähankkimista ja työvuorojen muuttamista.

Lauantaina Pinjalla on vierailupäivä, jolloin leirialueella on yli 2000 ihmistä. Leiri on täynnä erilaista tekemistä leiriläisille ja heidän vierailleen. Myös seppäkylä Pajavainio on lauantain auki. Pajavainiolla saa seppiä avulla painaa Pinja-logoa polttoraudoilla mukanaan tuomiinsa kuksiin ja partiovöihin. Tommi saa kuitenkin huippuhyvän idean, joka toteutetaan välittömästi: vieraat saavat myös sahata rakennusleiriltä jääneistä koivunriu'usta kiekkoja, joihin voivat logon painaa. Kiekkoja lähtee leiriltä koteihin useita satoja. Viikonlopun aikana sudenpennut lähtevät kotiin vierailevien vanhempien mukana, kun taas vartiolaiset jäävät vielä leirin toiselle viikolle. Toisen laaksokierron aikana vartiolaiset tulevat tekemään pinjasoljen, kiviriipuksen ja hyrrän. Sunnuntaina seppäkylässä istuessani ihmettelen itsekseni, miksi emme ole aikoneet hyödyntää toista pajakatosta tässä kierrossa. Vartiolaiset voisivat halutessaan tehdä myös tinariipuksen. Tarkistan, että meillä on tarpeeksi tinaa ja rautalankaa sekä perunoita saatavilta keskuskeittiöltä. Neuvottelemme mestareiden kanssa asian ja maanantaiamuna informoimme muutoksesta tiimiläisiä.

Leirin toisella viikolla toteutuu yksi riskeistä. Sairastun maanantaina ja joudun lähtemään kotiin laskemaan kuumetta. Olen kuitenkin täysin luottavainen: kaikki ohjeistukset on annettu ja jokainen osaa tehtävänsä: laakso pyörii varmasti. Olen todella tyytyväinen, että rakennimme laakson toiminnan siten, että se ei ole riippuvainen tietystä henkilöstä. Tilalleni tarvitaan vain ea-henkilö, ja Pekka pystyy ryhmänohjaajien tukemisen lisäksi huolehtimaan aikataulusta ja sepillä vierailuista.

*Kun saan kuumeen alemmas, palaan leirille viimeisenä päivänä keski-
viikkona. Tunnelmat laaksossa ovat erittäin hyvät. Vartiolaiset ovat
olleet erittäin tyytyväisiä toiseen laaksokiertoon, palaute on loistavaa.
Pinja huipentuu vielä päättäjäisiin, joissa muistellaan ainutlaatuisia
ja nyt jo ikimuistoisiksi julistettuja leiripäiviä.*



Kuva7 Pajavainio toiminnassa

Projektin toteutuksessa...

- Tee niin kuin suunnittelit ja reagoi poikkeamiin
- Hyvä suunnitelma ei kuitenkaan ole jääräpäinen vaan joustava: avoin kysymään tarvitaanko muutosta?
- Hyvä etukäteissuunnittelu tarvitsee parikseen tilannejohtamista toteutuksessa. Kun toteutuksessa arvioit rohkeasti muutostarpeita ja hallitusti toteutat niitä, opit myös miten voit ensi kerralla suunnitella paremmin
- Nauti tekemisestä! (hyvä fiilis tarttuu myös ryhmääsi)

3.11 Projektin päättäminen

Päättämisen toimenpiteet

Projekti ei jatku ikuisesti ja sillä tulee aina olla selkeä loppu. Projekti loppuu silloin, kun sen tulos on valmis tai projekti joudutaan keskeyttämään esimerkiksi kannattavuudessa tai kilpailutilanteessa tapahtuneen muutoksen takia. Projektipäällikkö laatii loppuraportin ja esittää johtoryhmälle projektin päättämistä. Johtoryhmä tarkistaa projektin tuloksen ja dokumentoinnin sekä antaa luvan päättää projektin. (Pelin 2004: 341 – 343.) Aina tulee olla määriteltynä se taho, joka vastaanottaa projektin tuloksen. Projektin päättämisessä myös kaikkien tilien on oltava tilintarkastajan hyväksymät. (Karlsson & Marttala 2001: 97 – 98.)

Dokumentointi ja arkistointi

Projekti synnyttää kahdenlaisia dokumentteja: projektin hallinnolliset dokumentit ja projektin tulokseen liittyvät tekniset dokumentit. Jo projektin alussa on määritelty asiakirjojen luokittelu, arkistointitapa, arkistointipaikka ja vastuut. Oleellista projektin päättämisessä on, että tarkistetaan dokumenttien arkistointi projektikansioon. Projektikansio on joko perinteinen tai yhä useammin monikäyttöinen sähköinen kansio, sisältäen kaikki projektin tuottamat asiakirjat. (Pelin 2004: 345 - 346.) Sähköistä kansiota on helppo turvakopioida, muokata, jakaa ja säilöä. Myös tiedonhaku on nopeampaa.

Projektin loppuraportti ja arviointi

Projektin tulokset ja onnistuminen kuvataan loppuraportissa. Toteutunutta verrataan suunniteltuun ja esitetään seuraavien projektien tehokkaampaa toteuttamista varten kehitystoimenpiteitä. (Pelin 2004: 351.) Kehitystoimenpiteet ja esimerkiksi tiivistetyt ohjeet tulevien vastaavien projektien ohjaajille kannattaa koota omiksi luvuikseen. Organisaation, joka haluaa kehittää projektia työskentelymuotona, täytyy erityisesti panostaa toiminnan arviointiin (Karlsson & Marttala 2001: 100). Loppuraportin tulisi olla analyttinen (vertaa saavutettua tavoitteisiin), eteenpäin suuntautuva (ei päiväkirja, vaan arvioiva jatkosuunnitelmien antaja), tiivis (olennaiset asiat lyhyesti) ja havainnollistava (lähtökohtana lukijan tarpeet) (Hintsanen 14.3.2006, luento). Loppuraportin laatimisen jälkeen projektipäällikkö kutsuu koolle päättämiskokouksen, jossa myönnetään lupa päättää projekti ja purkaa projektiorganisaatio (Pelin 2004: 353). Projektipäällikön kirjoittaman loppuraportin loppuun voi ottaa projektin asettajan tai asiakkaan kommentin projektin tuloksellisuudesta ja projektin tuottamasta lisäarvosta.

Purkuleirin lopulla Menkijärvellä pidämme Pekan ja Ekin kanssa Pajavainion palautepalaverin, sillä menojemme takia emme pääsisi koontumaan enää kuukauden aikana ennen muuttoani Saksaan. Kokouksessa vertaamme projektisuunnitelmaamme tämän hetken tuntemuksiin projektin onnistumisesta. Arvioinnin paino on kolmessa asetetussa tavoitteessa, joiden onnistumista arvioidaan saadun palautteen perusteella. (1) Leiriläiset vastasivat oppineensa paljon uutta, ja erityisesti kivi, lyijy ja nahka olivat uusia työstömateriaaleja. Vartiolaiset eivät oppineet ensimmäisen laaksokierron aikana paljoa, mutta toisen laaksokierron aikana, jolloin he pääsivät seppiin luo, saivat hekin uusia oppimiskokemuksia. (2) Esineet saatiin hyvin valmiiksi ja mukaan matkaan. (3) Laaksossa toimiminen oli tiimiläisten antaman palautteen mukaan mieluisaa (keskiarvo 8,9 laaksolle), ja viimeisenä päivänä vartiolaiset antoivat murskaavan positiivisen määrällisen palautteen, kun kaikki n. 200 vartiolaista laittoivat palautekävyn hymyilevään pussiin. Projektin arvioimme myös kokonaisuudessaan olleen onnistunut etukäteissuunnittelun, tiedotuksen sekä tehtävien tunnistamisen ja määrittelyn ansiosta. Parannettavaa löydettiin siihen, että olisimme voineet tavata enemmän kasvotusten askartelujen suunnittelemisessä kädet sahanjauhoissa, kymppelijä olisi voitu alun perin hyödyntää enemmän suunnittelussa, joitain työkaluja ei hankittu riittävästi ja vartiolaisille ensimmäinen laaksokierto oli tylsä. (Liitteenä on Pajavainion loppuraportti, jossa mukana tiimiläisten, leiriläisten ja ohjelmapäällikön palaute, liite 4.)

Purkuleirin jälkeen kotona kirjoitan raportin puhtaaksi huomioidemme perusteella, käytän sen Ekillä ja Pekalla luettavana ja korjausten jälkeen lähetän Mikolle, joka kokoaa koko ohjelman loppuraportoinnin. Talouspäällikölle lähetän pyydetyn muotoisen talousloppuraportin excelissä. Kun ohjelmapäällikkö on saanut kaikki loppuraportit, pyydän lupaa laittaa projektin kansiot kiinni. Lupa tulee, ja kopioin CD-levylle vuoden aikana kertyneen sähköisen projektikansion Ekille, Pekalle ja Mikolle, jotta voimme tulevissa projekteissa hyödyntää tehtyä työtä.

Projektin selkeä päättäminen jää puuttumaan jos...

- Projektin sammuu kuin kynttilä rahojen, ajan tai kiinnostuksen yllättäen ehtyessä
- Projektin tulosta ei vastaanoteta, arvioida tai edes huomata
- Projektin onnistumisen arviointia ei laiteta ylös tulevaa varten (loppuraportti) eikä projektin tehtyä työtä säilötä jatkokäyttöön (arkistointi)

3.12 Projektikiitos

Paitsi että projekti loppuu ajallisesti ja toiminnallisesti selkeällä ja määritellyllä tavalla, on tärkeää, että myös tunnetasolla projekti saatetaan päätökseensä. Projekti syntyy tavoitteitaan varten. Kun se on tavoitteensa kohdannut, on projektiryhmän yhteinen tehtävä päättynyt ja ryhmän aika hajota. Yleensä projektin aikana syntyy myös hyvää työoveruutta ja ystävyyttä.

Esimiehen tunnejohtajuus

Tunteiden ilmaisu on osa työyhteisön viestintää ja esimiehen tunteiden ilmaiseminen heijastuu organisaation viestintäilmapiiriin monin tavoin. Esimiehen proaktiivinen eli harkittu ja vastuullinen tunteiden ilmaiseminen minä-kielellä rohkaisee muitakin avoimeen minä-viestintään. Esimerkiksi yhteisistä saavutuksista tulisi aidosti iloita yhdessä. Proaktiivinen viestintä kasvattaa luottamusta, rehellisyyttä ja rohkaisee assertiiviseen viestintään, jossa viestijä ilmaisee itsensä avoimesti ja tarkoituksenmukaisesti tuoden omat mielipiteensä esille antaen samalla toisille oikeuden omiin mielipiteisiin ja tunteisiin. (Kaski & Kiander 2005: 57 - 63.)

Palkitsemisen monet keinot

Yhä enemmän työyhteisöissä onkin palkitsemisessa huomioitu ihmisten arvostuksen ja aidon kiitoksen saamisen tarpeet. Projektissa palkitsemisessa tulospalkkauksen ja palkankorotusten lisäksi käytetään usein koulutusmatkaa, vapaata, uusiin tehtäviin pääsemistä, päättäjäistilaisuutta ja julkista tunnustusta (Pelin 2004: 353). Vapaaehtoistyössä, jossa ei voi palkita rahallisesti, korostuu erityisesti ei-aineellisten palkitsemis- ja huomioimiskeinojen käyttö.

Kaikille Pinja-leirin tekijöille järjestetään myöhemmin syksyllä yhteinen tapaaminen, jossa tekijät voivat muistella leiriä ja sen valmistelurakkaa viettäen yhdessä vapaata aikaa. Harmini on, että en itse pääse tapaamiseen paikalle vaihto-opiskeluni takia. Ennen lähtöäni emme myöskään ehdi pitämään Ekin ja Pekan kanssa haaveilemaani päättäjäsillanistujaista. Laitan kuitenkin mieleeni jospa voisimme sellaisen pitää, kun olen saapunut takaisin Suomeen. Ennen lähtöäni Saksaan kirjoitan vielä yhden sähköpostin, jonka lähetän Pekalle, Ekille, tiimiläisillemme, kaikille mestareille ja leiritoimikunnalle, eli kaikille Pajavainion tekemiseen jollain tavalla osallistuneille.

Aihe: Orvokin kuksa

Hei!

Pinja-leiri on iloisesti vietetty. Projekti jatkuu joiltakin osilta vielä jonkin aikaa, mutta esimerkiksi laaksojen kohdalta työ alkaa olla valmis. Leiri oli ikimuistoinen ja sen ikimuistoisuuden ymmärtäneet paremmin vielä myöhemmin.

Tarkoitukseni on kiittää Pajavainio-projektin osalta kaikkia, joiden kanssa olemme saaneet toimia. Aika on ollut antoisaa, haastavaa, opettavaa ja elämyksellistä. Kiitos leirin johdolle, muille mestareille ja erityisesti arvokkaille tiimiläisillemme!

Itse kukin on varmasti joutunut työmäärän kanssa ahertaessaan kysymään itseltään, onko työ varmasti tarkoituksellista. Itse koko ajan epäilin sen kyllä olevan, kunnes leirillä yllättäen tajusin miten todella hienoa olemmekaan saaneet aikaan.

Oli leirin vierailupäivä. Pajavainio oli auki yleisölle, jolla oli mahdollisuus painattaa Pinja-logoa koivukiekkoon, omaan partivyyöhön tai kuksaan. Kävijöitä oli riittänyt paljon ja siksi olimme pajalla vielä yliaikaa. Päätimme odottaa viimeiset tulijat. Heidän joukossaan saapui vanhempi partiolaisnainen kuksan kanssa. Hän kysyi, vieläkö olisi mahdollista saada kuksaan Pinja-logo.

Sepän kanssa poltimme varovasti vanhaan kuksaan logon, ja seppä antoi kuksan naiselle. Vanhassa kuksassa oli nyt Orvokin oman nimen lisäksi myös uusi Pinja-partioleirin logo. Vanhempi nainen kääntyi seurassaan saapuneen nuoremman naisen puoleen ja sanoi: "Saat sinä sitten tämän minun jälkeeni." Minun oli pakko kääntyä lyhyelle kävelyllä, sillä kyynelkanavani eivät enää pitäneet.

Yllättäen tajusin, että olen ollut mukana tekemässä jotain mikä ei koskaan katoa. Jotain mikä ei ilman minua olisi juuri sellaista mitä se nyt on ja jotain mitä en olisi elämäni aikaisella työllä saanut koskaan yksin tehden mitenkään valmiiksi. Osaltani mahdollistin asioita, joita muut ideoivat eteenpäin ja toteuttivat kanssani. Minun roolini leirillä mahdollistettiin ja tuettiin jo aikaisemmin. Sitä ennen leiri mahdollistettiin jo vuosien työllä.

Vastaavia välähdyksiä on varmasti ollut meidän kaikkien kohdalla. Yksinkertainen mies tarvitsi sen ymmärtääkseen ensin jotain konkreettista ja käsissä pidettävää: Orvokin vanhan kuksan.

Suuri kiitos vielä kaikille tästä leiristä! Erityiskiitoksen tahdon antaa omalle suunnittelutiimillemme Pekalle ja Ekille. Kiitos paljon.

Juice

Kiitos ja tunnustus työlle

- aito kiittäminen on yksi projektin päättämisen oleellisuuksista
- ...mutta jos kiität vasta tässä vaiheessa ensimmäistä kertaa, olet jo unohtanut jotain
- positiivinen projektikokemus on lähtökohta uusiin projekteihin

4 Projektin tarkastelu vuoden kuluttua

4.1 Jälkiarviointi

4.1.1 Arvioinnin olemus sen tavoitteellisuudesta

On syyskuun 24. päivä Tampereella, kun kävelen myöhäisessä iltapäivässä Hämeenpuistoa pohjoiseen. En sinänsä ole matkalla minnekään, matkaan ajatuksen kuljettamana. Parhaillaan kirjoitusprosessissa oleva opinnäytetyöni projektien hallinnasta partioliikkeessä ja tarkemmin ohjaamastani Pajavainio-projektista on herättänyt minussa vielä ajatuksen siitä, miten osaisin vuoden projektin päättymisen jälkeen arvioida tehtyä työtä uudelleen. Voisiko asiaa kauempaa tarkastellen nähdä jotain uutta? Mukaani olen pakannut muutaman teoksen, joista toivon saavani ideoita arviointiin. Nyt olisi vain löydettävä inspiroiva paikka lukemiselle.

Kun Hämeenpuisto päättyy pohjoisessa Emil Wikströmin vuonna 1913 suunnittelemaan suihkulähteeseen (lisää tietoa: Tampereen kaupungin kotisivut 2007), alkaa sen takaa mäennyppylälle nouseva Näsinpuisto. Olen käynyt täällä vain kerran aikaisemmin ja silloinkin vain läpi kulkien. Nyt orastava ruska puiston lehtipuissa yhdessä puuskittaisen tuulen kanssa saa aikaan auditiivis-visuaalisen kerskailemattoman aidon esityksen, joka tekee päätökseni helpoksi: täältä löytyy varmasti sopiva puistonpenkki lukunurkakseni.

Puistossa lasken repun maahan kaivaakseni sieltä Colin Robsonin kirjoittaman Käytännön arvioinnin perusteet -kirjan. Kirjan tulin valinneeksi yhtäältä soveltavaa käyttöä lupailevan nimen ja toisaalta mystisen kiinnostavan kansikuvan perusteella. Kun nousen, huomaan edessä olevan esittävän patsaan. Patsas naisesta ja kahdesta lapsesta on pystytetty Näsinpuiston korkeimmalle kohdalle höyrylaiva Kurun uhreille, jotka hukkuivat kovassa pohjoismyrskyssä vuonna 1928 Näsijärvellä Siilinkarin edustalla (lisää tietoa: Tampereen kaupungin kotisivut 2007). Patsas on ihan hieno ja saanut kunniakkaan paikan näköalatasanteen vierestä. Istahdan penkille patsaan lähelle lukemaan.

Robsonin mukaan arviointi on jonkin asian arvon tai ansion määrittelyä. Arviointeja voivat tehdä mm. poliittiset päätöksen tekijät, johtajat, käytännön ammattilaiset, palvelun käyttäjät sekä tutkijat ja arvioijat. Se, mitä tarvitaan arvioinnin tekemiseen, riippuu arviointia haluavan taidoista ja valmiuksista.

On kaksi vaihtoehtoa: yhtäältä voi rajata arvioinnin toteutuksen siihen, mitä osaa; toisaalta voi pyytää muita ihmisiä tekemään arvioinnissa sen, mihin ei itse (esim. kvantitatiivisen tutkimuksen taidoiltaan) kykene. (Robson 2001: 15 - 18.) Kykenemättömyys voi liittyä myös omaan näkökulmaan tai arviointia hankaloittavaan asemaan projektissa.

Erilaisia syitä arviointiin Robson luettelee useampia byrokraattisista ”kaikki menettelytavat pitää arvioida” ja toissijaisista ”jotta saan projektista vastuu vapautuksen” tosiasiallisimpiin syihin: ”jotta voimme päättää kannattaako palvelua/tuotetta ottaa käyttöön laajemmin” tai ”jotta voisimme yhä parantaa palveluamme” (Robson 2001: 23, 28-30).

Oleellista on, että arvioinnissa päädyttäisiin sellaisen tiedon tuottamiseen, joka parhaiten vastaa arviointikysymykseen. Arvioinnin tilaajan kanssa pitäisi katsoa, mikä on arvioinnin pääasiallinen päämäärä ja mihin kysymyksiin arvioinnin halutaan vastaavan. (Robson 2001: 23, 28-30.) Arviointikysymyksen määrittelyn selvittävät kohdat voitaisiin esimerkiksi tiivistää: kuka arvioi, mitkä ovat keskeisimmät johtokysymykset ja miksi arvioidaan.

Haastava kysymys on siinä, ketkä osallistuvat arviointiprosessiin. Robson myöntää, että arvioijan on lähes mahdotonta tehdä hyvää työtä luottamalla pelkästään omiin resursseihinsa. Toinen ongelma liittyy siihen, että usein tutkimuksen kohdehenkilöt suhtautuvat vihamielisesti ajatukseen, että heitä käytetään hyväksi. Asianomaisina ryhminä arvioinnissa voivat olla poliitikot, rahoittajat, johto, henkilöstö, asiakkaat ja arvioijat. Se, ketkä arviointiin otetaan mukaan, määrittäyty arviointikysymyksen (arvioinnin tavoitteen) kautta. Varsinkin arviointiin osallistuvalla henkilöstöllä on selvittettävä arvioinnin merkitys ja seuraamukset. (Robson 2001: 31-48.)

4.1.2 Näkökulmien löytäminen rikkaan arvioinnin voimavarana

Useampi tunti ehtii vierähtää, ennen kuin minun on kerta kaikkiaan tunnustettava hämäräkykyni rajallisuus ja lopetettava lukeminen Näsinpuiston tummenevassa illassa. Suljen kirjan, laitan reppuun ja lähdän polkua pitkin kaupunkia kohti. Jouduttuani jo tovin saan epäilyksen, että penaalini taisi jäädä penkille. Kääntyessäni ympäri palatakseni takaisin huomaan puhuttelevan näyn: maiseman, joka syntyi vasta, kun hämärä sai vuoronsa laskeutua.

Taivasta, jota vuorotellen värjäävät tummansiniset ja vuorotellen hieman vaaleamman siniset pilviraidat, vasten seisoo värähtämättä kivinen naishahmo, joka on tarrannut oikean kätensä hiuksiinsa loputtoman epätoivoinen ahdinko kasvoillaan, samalla kun kaksi pientä lasta on liimautunut äitiinsä, viimeiseen turvapaikkaansa keskellä myrskyävää merta. Jäädetty hetki nousee eloon yli seitsemänkym-

menen vuoden takaa, kun kaupungin ympärillä soivat äänet häviävät niille hätääntyneitten ihmisten huudoille, jotka tunnelma helposti kuljettua korviini.

Teos on puhutteleva, todellinen. Se liikuttaa kokijansa. Oikea näkökulma, oikea valaistus ja oikea asenne näyttivät sen, minkä oli oleellista näkyä. Oikea näkökulma toi oikean tulkinnan.

Nyt ymmärrän sen. Sen, minkä mahdollisuuden sivuutin Pajavainio-projektissa. Saadaksemme tietää, mitä kymmenvuotias vesseli kaikista eniten haluaa omilla käsillään väsällä partioleirillä, meidän olisi jo suunnitteluvaiheessa tullut kutsua ryhmä kymmenvuotiaita oikeaan paikkaan: metsään nuotiopaikalle, oikeaan mielentilaan: käsillä väkertämiseen porukassa ja oikeaan valaistukseen: auringon aitoon valoon koivujen ja mäntyjen keskelle. Tällöin olisimme saaneet tehokkaasti ratkaisun ydinongelmaamme: mitä partiolaisemme haluavat tehdä. (vrt. tarpeen selvittäminen: Robson 2001: 29, 74)

Astelen mietteissäni takaisin patsaan luo. Patsaan takana on näköalatasanne, josta näkee Näsijärven ja Särkänniemen. Pimeydestä puksuttaa juna. Juna kiittää tasanteen editse kohti Tampereen asemaa. Muistan, miten aina pienenä vanhempieni kanssa Tampereelle saapuessani olin liimautuneena junan ikkunaan ihastelemaan Särkänniemen laitteita. En koskaan tullut edes ajatelleeksi, että radan toisella puolella voisi olla hieno puisto näköalatasanteineen ja patsaineen, joka tämän illan aikana kehittyi jo yhdeksi Tampereen mielipaikoistani.

Syystuulella on se taipumus, selkiyttää aina ajatuksia. Niin nytkin. Ylättäen osaan nyt muotoilla, mikä on jälkiarvioinnin ydin: ei se, että etsittäisiin kaikin voimin ja keinoin virheitä siitä, mitä on tehty, vaan se, että nähtäisiin nyt ylhäältäpäin vilauksia siitä, mitä mahdollisesti jäi näkemättä eteenpäin vauhdilla kiitävästä projektijunasta. Silloin näkökulma on se oikea, valaistus ja asenne ovat oikein. Mitä radan viereen jäi?

Minun tarvitsee kaivaa nopeasti ruutuvihko repusta. Onneksi avaimenperässäni on led-valo. Tuleva ajatus on saatava ylös. Projektiamme on arvioitu aiemmin tavoitteisiinsa nähden (summatiivisesti) ja erilaisina toiminnan prosesseina (formatiivisesti), mutta emme koskaan arvioineet projektia laajemmassa yhteydessä. Yhteydessä toiminnan strategiaan, eli tässä tapauksessa meidän kohdallamme partio toiminnan strategiaan: partiolaisen tulisi oppia uutta yhteistoiminnassa ja kehittyä koko partiopulun ajan, myös ja juuri erityisesti partiojohtajauransa aikana.

”Projektit toteuttavat yrityksen liiketoiminta-ajatusta”, kirjoittaa Risto Pelin (2004). Hän kuvaa, että projektien valinta yrityksessä on kiinteästi sidoksissa yrityksen määriteltyyn strategiaan. (Pelin 2004: 49). Artto, Martinsuo ja Kujala (2004) kuvaavat projektiliiketoimintaa projekteihin liittyväksi johdetuksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka palvelee yrityksen päämäärien saavuttamista (Artto 2006: 17). Ajatus on molemmilla siinä, että projektit eivät vain ilmaannu tyhjästä itsenäisinä sooloilevina tähtinä, vaan ne ovat osa suurempaa kokonaisuutta; ne ohjautuvat projektintoteuttajien pitkäaikaisista tavoitteista. Tämä antaa myös projektien arviointiin uuden, laajemman näkökulman.

Järjestötoiminta on useimmiten toimintatavoitteellista. Partion tavoite on kasvattaa lapsista ja nuorista vastuuntuntoisia ja itsenäisesti ajattelevia yhteiskunnan jäseniä (Partion kotisivut 2007). Samalla kun arvioidaan toteutettavia ohjelmia ja tapahtumia siltä kannalta, miten ne palvelevat niihin osallistuvia lapsia ja nuoria, on äärimmäisen tärkeää ottaa entistä suuremman arvioinnin piiriin ne nuoret, jotka itse toimintaa järjestävät: mitä he oppivat, ja mikä palveli oppimista. Tämä suuntaa myös koko partio-ohjelman huomiota määrällisesti harventuvien vanhempien ikäluokkien tavoitteelliseen tukemiseen. Kun on johtajia, on myös toimintaa.

Ennen kuin alkaa sataa, pakkaan vihon reppuun. Nyt on aika sille, että katsomme yhdessä Pajavainion ydintiimin kanssa mitä kukin henkilökohtaisesti opimme projektissa, ja miten projekti ja sen toteuttaminen palveli meidän kehittymistämme partioideologian kannalta. Haluan ehdottomasti haastatella Pekkaa ja Ekiä.

4.2 Haastattelun valmistelu

4.2.1 Sisällön valmistelu

B-P:n oppimistavoite

Saadakseni vastauksen siihen, mistä näkökulmista meidän tulisi oppimistamme tutkiskella, palaan alkuun, juurille. Haen apua Lordi Robert Baden-Powellilta (myöhemmin B-P) syventyen hänen teokseensa ”Ohjeita partiojohtajille” vuodelta 1919 (Aids To Scoutmastership). Kirja on joiltakin esimerkeiltään aikaansa sidottu, mutta partion yleisten periaatteiden huomaa säilyneen hyvin nykypäiviin asti.

B-P:n puhuessa partion päämääristä piirtää hän sivun kokoisen taulukon ”partiokoulutuksen neljästä haarasta”. Kuvaus on keskeinen ja se muodostaa koko partion kansalaiskasvatusohjelman pääsisällöt. Haarat ovat luonne, terveys ja voima, kätevyys ja taito sekä muiden palveleminen. (Baden-Powell 1919: 23 - 79, ja erityisesti sivu 25.)

Haarojen tarkemmin kuvatuista tavoitteista B-P on antanut esimerkkejä aina ritarillisuudesta jäljittämiseen, mutta löydän luettelosta myös monia suoraan meille soveltuvia arviointikohtia, kuten itseluottamus, johtamistaito, vastuu omasta terveydestä (koen tämän ruumiillisen lisäksi myös henkisen terveyden vaalimiseksi), kekseliäisyys, ilmaisukyky (luen viestintätaidot), päättelykyky (luen ongelmanratkaisu), vastuuntunto ja monia muita hyviä. (Baden-Powell 1919: 23 - 79, ja erityisesti sivu 25.)

Arviointisuunnitelma

Valmistautuessani Pajavainion ydintiimin haastatteluun haluan kiteyttää arviointikysymystä kokoavan ja selventävän taulukon itselleni (Taulukko1). Se auttaa minua pitäytymään valitsemassani arviointinäkökulmassa.

Taulukko1	Arviointikysymyksen koonti
Kuka arvioi?	Projektitiimin jäsenet arvioivat itseään
Kenelle arvioi?	Tiimin omaan käyttöön ja muualle partioorganisaatioon, jossa löytöjä voidaan hyödyntää
Mikä on ydin-teema?	Tiimin jäsenten projektista oppiminen. Miten Pajavainio-projekti palveli partiolaisen oppimistavoitteita ja miten projektimuotoinen toiminta yleensä palvelee näitä tavoitteita?

Miksi arvioi- daan?	Jotta voitaisiin yhä tarkoituksenmukaisemmin valita projekteja ja löytää hyviä ohjauskäytänteitä projekteihin partioliikkeessä
------------------------	--

Olen nyt onnistunut löytämään arviointiini tavoitteellisen näkökulman ja rajannut arviointikysymyksen. Sen lisäksi olen partiokirjallisuuden avulla löytänyt itse oppimisen tavoitteet tai ihanteet, joihin omaa projektin aikaista kehittymistämme vertaamme. Enää tarvitsen tutkimusasetelmaani oikean tutkimusmenetelmän. Kirjastosta löytyy Kari Eskolan ja Juha Suorannan Johdatus laadulliseen tutkimukseen.

4.2.2 Muodon valmistelu

Eskolan ja Suorannan mukaan haastattelu, joka on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa, voidaan tyypitellä strukturoiduksi, puolistrukturoiduksi, teema- tai avoimeksi haastatteluksi. Strukturoidussa haastattelussa on tarkasti esitetyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot, kun taas avoin haastattelu on toinen ääripää sallien keskustelun ohjautua melko vapaasti tilanteen mukaan vain aiheen ollessa ennalta annettu. Teemahaastattelussa puolestaan määritetään haastattelun teemat, joiden rajoissa keskustelu voi vapaammin liikkua. (Eskola & Suoranta 1998: 86-87.)

Teemahaastattelussa haastattelijä varmistaa, että kaikki tarkasteluun halutut teemat (aihealueet) tulevat läpikäytyksi, mutta niiden järjestystä tai laajuutta ei ole tarkasti suunniteltu, vaan ne riippuvat haastateltavasta. Teemahaastattelussakin kannattaa teemojen lisäksi miettiä pientä tukisanastoa tai niin sanottua ”jutunjuurta”, jolla voi tarvittaessa alustaa ja ohjata teemaa. Nauhurin käyttö ei ole pakollista, mutta varsinkin yksin haastateltaessa usein merkityksellistä tarkan litteroinnin tekemiseksi. Nauhuri ei ole kuitenkaan itsensänselvyys. (Eskola & Suoranta 1998: 86 - 95.)

Motivaatio ja luottamus ovat avaintekijöitä haastattelun onnistumiseksi. Motivaatio kasvaa, kun tutkittava voi itse saada jotain hyötyä tutkimuksesta. Luottamusta edesauttaa haastattelijän luonteva asennoituminen ja se, että haastateltavalle kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja sen julkisuudesta. Ryhmähaastattelussa annetaan yleensä ryhmän varsin vapaasti keskustella rajatusta aiheesta. Ryhmähaastattelun etuja on se, että toisten vastaukset inspiroivat muita haastateltavia ja mieleen voi tulla uusia näkökulmia. (Eskola & Suoranta 1998: 90-99.)

Tilanteessa, jossa haluan tutkia pienen tiimin ajatuksia jäsenille yhteisestä aiheesta, valitsen menetelmäkseni tehdä laadullista aineistoa tuottavan teemahaastattelun. Nauhuria en suunnittele käyttäväni, se tekisi tilanteesta turhan muodollisen. Sen sijaan suunnittelen kolmen hengen haastattelutilanteen siten, että kun haastattelen toista, niin en itse tee muistiinpanoja, vaan keskityn haastateltavan kuunteluun ja jatkokysymysten esittämiseen samalla, kun toinen haastateltava kirjaa ylös vastauksia. Näin tilanne säilyy hyvin kolmenkeskisenä, kaikki voivat olla koko ajan mukana. Samalla minulla on aikaa kuunnella paremmin, eikä vastausten kirjaamisessa näy minun tulkintani painotus.

Sovin Pekan ja Ekin kanssa haastatteluajan ja kerron heille haastattelun tarkoituksen. Valmistelen haastattelua ohjaavan teemalistan. Laadin eri teemojen alle myös aiheeseen herättäviä sanoja, kommentteja ja lyhyitä kysymyksiä, jotta tema aukeaisi paremmin ja ymmärtäisimme sen samansuuntaisesti. (vrt. jutunjuuri: Eskola & Suoranta 1998: 90). Haastattelun teemalista on tämän työn liitteenä (liite 5).

4.3 Haastattelu

Tapaamme Ekin ja Pekan kanssa aamuyhdeksältä ja suuntaamme keskustan kahvilaan tekemään ryhmähaastattelua. Olemme valmistautuneet pitämään noin kahden tunnin juttutuokion, mutta palatessamme ajassa taaksepäin Pajavainio-projektiin asioita riittää. Oppimisarvioinnin ohessa pulpahtelee koko ajan myös uusia ideoita siitä, mitä hankkeita voisimme jatkossa järjestää. Haastattelusta paisuu viiden tunnin intensiivinen ja hedelmällinen keskustelu, joka ottaa laajasti kantaa kokemuksiimme partioprojekteissa ja mitä niistä on ollut opittavissa. Toteammekin oppinnytetyöni olevan vain yksi keskustelusta hyötyjä, sillä syvälinen ja analyttinen oman oppimisen ja kokemusten arviointi on mitä terveellisin tapa purkaa partioprojekti ja antaa virikkeitä tulevaan.

Mitä opit ja miten kehityit seuraavissa asioissa projektissa?

Eki 22 v. Ideointi- ja kätevyyskonsultti ja infrastruktuurivastaava
 Pekka 19 v. Laaksomestari: Tehtävät, materiaalit
 Juice 23 v. Laaksomestari: Projektinhallinta, viestintä
 (Lehtimäki, Viitala, Väkiparta 20.10.2007, haastattelu)
 Teemahaastattelun teemalista on liitteenä: liite 5.

Luonne (johtamistaito, vastuunkanto, itseluottamus, rohkeus, ilo, uskollisuus)

Eki: Vuosien 2005 ja 2006 aikana olin mukana monessa partioprojektissa. Toimin kisapäällikkönä piirin laajuisille partiotaitokisoille juuri ennen Pajavainiota. Olen oppinut viime vuosina merkittävästi vastuunkannosta. Olen oppinut, miten tärkeää on antaa vastuuta nuorille johtajille ja miten se tehdään. Pajavainiossa sain tehdä mieluisen kokoisen roolin, jossa pystyin kuitenkin vaikuttamaan paljon. Uskollisuudessa olen oppinut vastavuoroisuutta: Juice ja Pekka tekivät ison työn kisaprojektiin, joten oli luontevaa lähteä mukaan tukemaan heitä Pajavainioon.

Pekka: Olen oppinut paljon johtamistaitoja viime vuosina partioprojekteissa. Samaan aikaan Pajavainion kanssa vedin myös vj-kurssia. Uutta Pajavainiossa oli tiivis parihohtaminen, joka oli aluksi haastavaa, mutta lopulta koin sen hyväksi ja opin siinä paljon uutta. Vastuunkannossa paras kokemus oli loppuleiristä vastuullisena mestarina yksin onnistuneesti toimiminen. Itseluottamusta ja kykyä iloita on kasvattanut monipuolinen palaute ja onnistumisenkokemukset.

Juice: Johtamistaidon kannalta oli erittäin mielenkiintoista ja opettavaa soveltaa käytäntöön kaikkea minkä on koulussa tai eri kursseilla oppinut. Nähdä mikä toimii ja miten. Mielestäni onkin paras tapa oppia johtamista vertaamalla ajatuksia kirjoista ja sen jälkeen itse käytännössä kokeilla. Isossa projek-

tissa työtä on niin paljon, että tiimin tulee toimia. Opin paljon kasvokkain tapahtuvasta ja sähköisestä viestinnästä. Sähköisessä viestinnässä tulee kiinnittää suurta huomiota tarkkaan ilmaisuun. Rohkeus tarttua toimiin kehittyi. Enemmän olisin halunnut levittää kykyä iloita, sillä en hyödyntänyt kaikkia tunnejohtamisen mahdollisuuksia.

Terveys ja voima (ja henkiset motivaatiotekijät sekä jaksaminen)

- Eki: Opin, että hyvässä tiimissä yhdessä toimiminen on selkeä motivoija. Motivaatio kuitenkin laskee silloin, kun tiimi ei päässyt kokoontumaan pitkään aikaan ja yhteydenpito oli kasvotonta sähköposti viestintää. Sopivan kokoinen vastuu ei tuntunut raskaalta.*
- Pekka: Motivaatioon ja jaksamiseen vaikutti paljon tehtävän työn luonne. Jotkin suunnittelutehtävät olivat tylsempiä ja niitä lykkäsi eteenpäin, kun taas leirin lähestyessä motivaatio kasvoi asioiden tullessa paperilta käytäntöön. Jaksamista olisi voinut auttaa apuvoimat tehtävien testauksessa ja puunpölyssä touhuaminen suunnitteluvaiheessa. Ekin olemisesta samalla paikkakunnalla olisi ollut hyötyä.*
- Juice: Opin sen, että jaksan venyä tylsempien tehtävien parissa yömyöhään, jos aikaraja on sovittu ja päämäärä on itselle merkityksellinen. Suunnittelu oli kuitenkin välillä puuduttavaa, mutta hyvä palaute valmisteluista ja tiedottamisesta kannusti eteenpäin. Leiri oli raskas, sillä Pajavainion lisäksi esiinnyin isoissa iltaohjelmissa ja jouduin kantamaan yllättävää vastuuta esimerkiksi äänentoistosta ja uuden hankkimisesta. Opin kuitenkin sen, ettei harteilleen voi ottaa liikaa toisten vastuualueita, silloin vain väsyä.*

Taidot ja kätevyys (kaikki mahdolliset taidot projektinhallinnasta kädentaitoihin)

- Eki: En kehittynyt kädentaidoissa paljoa pieniä yksityiskohtia lukuun ottamatta. Sen sijaan projektinhallinta taitoja olen tässä ja muissa viime vuosien projekteissa oppinut merkittävästi. Pajavainiossa meillä oli selkeä sopimus tehtävienjaosta ja siitä miten projekti etenee. Eri projektien kautta olen oppinut omista ja muiden toiminnasta paljon, mikä toimii käytännön projekteissa ja mikä ei. Pajavainiossa olisi paperipartioinnin sijasta voitu käyttää enemmän toimintaa kädet sahanpurussa. Ideariihi-menetelmä toimi tässä projektissa, mutta usein olen huomannut, että sillä saadaan vain keskinkertaisia ideoita. Partioura aikuisiällä on kohdallani muuttunut lähes täysin projektimuotoiseksi.*
- Pekka: Sain kehittää Pajavainiossa juuri niitä taitoja, jotka minua eniten kiinnostivat eli kädentaitoja. Myös Pajavainion kokemus osaltaan auttoi lukion teknisen työn diplomien suorittamisessa. Parhaillaan minulla on myös patenttihakemus vetämässä puutarhapöydästä. Jos tekisin Pajavainion tehtävät nyt uudestaan, pyrkisin jalostamaan ja kehittämään askarteluja pidemmälle. Projektinhallinnasta opin paljon olemalla mukana suuressa projektiorgani-*

saatiossa. Projektisalkun hallinnasta opin sen, ettei kannata ”pitää liian montaa projektia prosessissa” eli olla mukana liian monessa tekemisessä yhtä aikaa.

Juice: Opin erittäin paljon leirirakennelmista: nyt osaan rakentaa esimerkiksi melko optimaalisen ruokailu- ja työkatoksen. Opin myös kädentaidoista, joskin tuntuu, että olisin voinut oppia uusia juttuja vieläkin enemmän. Huomasin myös, että minun olisi kannattanut viedä tiimimme projektin alussa esimerkiksi puu- ja käsityömessuille saamaan ideoita ja kehittämään osiamistamme. Projektinhallinnasta opin matkalla koko ajan, se on auttanut opintojani ja myös työelämässä. Viestintätaidot ja ongelmanratkaisutaidot karttuivat.

Muiden palveleminen (sosiaaliset taidot, minä osana organisaatiota)

Eki: Tiimiläiset pitivät selvästi laaksosta, joten onnistuimme tiimitoiminnassa. Olen oppinut, että vastuuhenkilöillä tulee olla homma hanskassa, niin myös tiimille kehittyy hyvä yhteishenki.

Pekka: Sosiaalisten taitojen kehittymistä liittyi ennen kaikkea kouluttamiseen. Tehdävistä vastaavana minun tuli kouluttaa tiimiläiset niin, että he itse pystyivät ohjaamaan suuria työryhmiä. Opin myös, että suureen organisaatioon kuten Pinja, jossa muut ovat vanhempia ja tuntevat toisensa jo entuudestaan voi olla vaikea päästä aluksi sisään.

Juice: Opin erityisesti tässä projektissa, että on erilaista ohjata osaprojektia kuin projektia. Osaprojektissa joutuu monella tasolla varmistamaan pääprojektilta luvan erityisesti talouteen liittyvissä asioissa. Silti osaprojektilla on paljon vastuita käytännön toteutuksesta. Opin, miten haastavaa on ohjata ajallisesti pitkäkestoista ja isotöistä projektia virtuaalisesti. Virtuaalisuus antaa mahdollisuuksia, mutta aikaa pitäisi vain löytää enemmän kasvokkain tapahtuvalle toiminnalle. On ollut ilo huomata, että partiossa onnistuu projektitoiminnan ihanne siinä, että projektipäällikkyyttä kiertää hankkeesta toiseen aina uudelle henkilölle ja ei ole ongelmia vaihtaa roolia johtajasta asiantuntijaksi ja toisinpäin.

Partion projektitoiminta

Hedelmällisen keskustelun jälkeen siirryimme nauttimaan vuoden myöhässä olevan projektin päättäjäs ravintolalounaan ja illaksi matkaamme vielä kylpylään testaamaan löylyt ja liukumäet. Kotona kaivan muuton aikana yläkaappiin laitetun Pajavainion löydökset -vihon, joka tuntuu lopulta tulevan valmiiksi, kun kirjaan siihen haastattelun lopuksi yhdessä lyhyeksi listaksi kokoamamme tiivistetyt ajatuksemme siitä, mitä Pajavainio-projektissa oppimamme kautta suositamme huomioitavaksi tuleviin partioprojekteihin:

Partion projektitoiminta

- Projektit ovat sopiva työmuoto partioon, sillä ajallisesti rajattu tavoitteellinen toiminta on omiaan kehittämään johtamistaitoja, vastuunkantoa, sosiaalisia taitoja, uskollisuutta, kekseliäisyyttä, päättely- ja viestintäkykyä (Baden-Powellin oppimishanteet)
- Partionjohtajien tulee kiinnittää huomiota omaan oppimiseensa. Sitä tulee säännöllisesti arvioida. Yhdessä arviointi lisää tavoitetietoisuutta, ryhmähenkeä ja tulevaisuuskatsetta. Kun toiminta on johtajille kehittävää ja mielenkiintoista, pysyvät he partiossa. Ja kun on johtajia, on toimintaa.
- Yhtä tärkeää kuin johtajan on oppia kantamaan vastuuta, on oppia jakamaan sitä oikein. Partionjohtajan ei ole tarpeellista tehdä asioita, jotka hän jo osaa, vaan tehtäviä, joista hän voi oppia. Vastuuta tulee jakaa nuorille johtajille, jolloin myös tulevaisuudessa on aina osaamista.
- Yhdessä tekeminen ja kasvokkain kohtaaminen on tärkeä tiimin yhteishengen ja motivaation kasvattaja. Kun vapaaehtoistoimintaan halutaan sitouttaa yhä useampia, on aktiivinen ja aito yhdessä tekeminen korvaamattomin osa, joka saa projektissa aikaan partiokivan ja myös hyvän tuloksen.

Lähteet

- AL = Aamulehti 12.10.2007. Lontoon 2012 kesäolympialaisten budjetti paisuu hurjaa tahtia, B 31.
- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Anttonen, Kyösti 2003. Tehosta projektityötä: Johda hanketta 80/20-periaatteella. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Artto, Karlos, Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2006. Projektiliiketoiminta. Porvoo: WSOY.
- Boedeker, Mika, Kinnunen, Mirja & Kylänpää, Esa 2001. Liiketalouden tutkintotyö – Opiskelijan opas. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Tampere.
- DeMarco, Tom 1997. The Deadline: a Novel about Project Management. New York: Dorset House, cop.
- EPP:n kotisivut 2007. Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry. [online][viitattu 28.9.2007]. www.epp.partio.fi
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Harrastukset ja yhdistystoiminta pidentävät elinikää 2007. Yle Uutiset 21.9.2007. [online][viitattu 23.10.2007]. <http://www.yle.fi/uutiset>
- Heilä, Ilkka 2007. B. Virtanen, 3512. Aamulehti 19.7.2007, B26.
- Helenius, Matti 2005. Suunnittelu. Luento. Esimiestaidot, Tampereen ammattikorkeakoulu, 7.11.2005. Tampere.
- Helenius, Matti 2005. Kommunikointi. Luento. Esimiestaidot, Tampereen ammattikorkeakoulu, 21.11.2005. Tampere.
- Hintsanen, Kai 2002. Opas kansainväliseen projektikieleen - Keskeinen terminologia käänöksineen ja selitteineen. [online] [viitattu 8.10.2007]. <http://www.tampere.fi/tiedostot/4YqJnZgQV/kieliopas2003.pdf>
- Hintsanen, Kai 2006. Projektiraportointi. Luento. Projektiosaajakoulutus, Tampereen ammattikorkeakoulu, 14.3.2006. Tampere.
- Hjelt-Putilin, Paula 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Helsinki: Edita.

-
- Horine, Gregory M. 2005. *Absolute Beginner's Guide to Project Management*. Indianapolis (Ind.): Que.
- Ijäs, Lasse & Tuominen, Kari 2004. *Laatua projektien hallintaan: ISO 10006: 53 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: itsearviointin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Turku: Benchmarking.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 2000. *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Helsinki: Tammi.
- Juicen kotisivut 2007. Juha-Matti Viitala. [online][viitattu 10.10.2007].
personal.inet.fi/koti/juice/projektit.html
- Järvelä, Riikka 2006. *Viestintä projekteissa*. Luento. Projektiosajakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulu, 4.4.2006. Tampere.
- Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. *Projekti kirja – Onnistuneen projektin toteuttaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. *Tunnejohtajuus – Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita: Suomen psykologiliitto (Edita Prima).
- Lassila, Ismo 2002. *Konfliktin ratkaisemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtimäki, Eki, Viitala, Juha-Matti, Väkiparta, Pekka. *Pajavainion suunnittelutiimi*. Haastattelu 20.10.2007. Tampere.
- Lehtimäki, Timo 2006. *Ohjelmistoprojektit käytännössä*. Helsinki: Readme.fi.
- Lempiäinen, Teemu 2006. *Pinjan aikataulu 20.5.2006*. Pinjan suunnitteludokumentit.
- Lientz, Bennett P. & Rea, Kathryn P. 1998. *Project Management for the 21st Century*. San Diego: Academic Press.
- Lock, Dennis 2001. *The Essentials of Project Management – Second Edition*. Aldershot: Gower, cop.
- Mochal, Tom & Mochal, Jeff 2003. *Lessons in Project Management*. Berkeley, CA: Apress.
- Niemi, Martti 2006. *Partiolaiset valtasivat Menkijärven*. *Ilkka* N:O 201 (32160), 1, 8.
- Partion kotisivut 2007. Suomen Partiolaiset - Finlands Scouter ry. [online][viitattu 28.9.2007].
www.partio.fi
- Pelin, Risto 2004. *Projektihallinnan käsikirja*. Espoo: Projektijohtaminen Oy.
- Pinjan kotisivut 2007. Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry. [online][viitattu 4.10.2007].
www.epp.partio.fi/pinja

- Pinjan leirikirja 2006. Pinjan leiritoimikunta. Päätoimittaja: Laura Maidell.
Painettu: Vaasa: Multiprint Oy.
- Pinjan leirivideo 2006. Pinjan leiritoimikunta. Tallenteen kuvaaja ja tuottaja: Olli Korpi.
- PMBOK = Project Management Body of Knowledge 2004. A guide to Project Management
Body of Knowledge – Third Edition (PMBOK Guide).
Project Management Institute. Newtown Square (Pa.): Project Management
Institute.
- Puro, Jukka-Pekka 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Suom. Tuija Lindqvist, Maisa
Maaniittu, Eila Niemi, Petteri Paasio & Leea Paija. Helsinki: Tammi.
- Ruuska, Kai 1999. Projekti hallintaan. 3. uudistettu painos.
Jyväskylä: Suomen atk-kustannus Oy.
- Sillander, Mikko 2006. Ohjelman suunnittelumuistio. Pinjan suunnitteludokumentit.
- Steinfatt, Egbert (Prof. Dr.) 2006. Starting a project. Luento. Project management,
Fachhochschule Bielefeld, 15.11.2006. Bielefeld.
- Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Suni, Kari 2007. Genesis-jättiristeilijät haukkaavat lähes koko Suomen
laivanrakennuskapasiteetin. Aamulehti 5.10.2007, A 17.
- Tamminiemen Saha ja Höylä, kotisivut 2005. [online][viitattu 20.10.2005]. tamminiemi.com
- Tampereen kaupungin kotisivut 2007. [online][viitattu 2.10.2007].
<http://www.tampere.fi/ekstrat/vapriikki/patsaat/>
- Vanhatalo, Eija 2007. Projektimallin kehittäminen ProAkatemialle. Opinnäytetyöraportti.
Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Tampere.
- WOSM:n kotisivut 2007. World Organization of the Scout Movement. [online]
[viitattu 3.10.2007]. www.scout.org/en

Opinnäytetyön tekijän yhteystiedot:

Juha-Matti Viitala
Tesomajärvenkatu 22 H 114
33310 TAMPERE
+358 40 5665 382
juha-matti.viitala@pp.inet.fi

Liitteet

Liite 1: Pajavainion projektisuunnitelma (s. 66)

Liite 2: Pajavainion budjetti ja hankintalista (s. 85)

Liite 3: Pajavainion loppuraportti (s. 88)

Liite 4: Teemahaastattelun teemat (s. 103)

Liite 5: Sähköinen projektikansio (Opinnäytetyön tekijältä saatavana kysyttäessä)

Liite 1: Pajavainion projektisuunnitelma



PAJAVAINIO

SISÄLLYSLUETTELO

1 Määrittelyt.....	4
1.1 Johdanto	4
1.2 Laakson tavoitteet	4
1.3 Projektin rajausta	5
2 Projektioorganisaatio	5
2.1 Projektiryhmä.....	5
2.1.1 Mestarit	5
2.1.2 Kymppit	6
2.1.3 Tiimiläiset	6
2.2 Ohjausryhmä	6
2.3 Yhteystiedot	7
3 Toteutussuunnitelma	7
3.1 Toteutusvaiheet	7
3.2 Tehtäväluettelot määräajoin.....	8
3.3 Riskien hallinta	9
4 Toiminta	9
4.1 Teema.....	9
4.2 Rakenteet.....	10
4.3 Aukiolot	10
4.4 Laakso1 (4400)	11
4.4.1 Askartelut taulukossa	11
4.4.2 Sudenpennut ja sisut	11
4.4.3 Vartiolaiset	11
4.5 Laakso2 (4500)	12
4.5.1 Askartelut taulukossa	12
4.5.2 Vartiolaiset	12
4.6 Viikonloppu-Pajavainio	13
4.7 Työsuunnitelma.....	13
4.8 Leiriläiset tarvitsevat Pajavainiolle.....	14
4.9 Suoritukset	15
4.10 Taitomerkki.....	15
4.11 Turvallisuus.....	15
4.12 Yhteistyö leirin muiden osa-alueiden kanssa.....	16
4.12.1 Taivalsola.....	16
4.12.2 Sorkkanotko	16
4.12.3 Lähde.....	16
4.12.4 Hengellinen ohjelma	16
4.12.5 Palaute	16
4.12.6 Logistiikka	16
4.12.7 Huolto	16
4.12.8 EA	16
4.12.9 Tekniikka	17
4.12.10 Alaleirit	17



5 Budjetti.....	17
5.1 Projektibudjetti.....	17
5.2 Kustannusseuranta	17
6 Ohjaussuunnitelma.....	17
6.1 Kokoussuunnitelma.....	17
6.2 Tiedottaminen	18
6.3 Valvonta ja raportointi	19
6.3.1 Ulkoinen valvonta.....	19
6.3.2 Sisäinen valvonta	19
6.3.3 Raportointi	19
6.4 Muut asiakirjat Projektissa.....	19

1 MÄÄRITTELYT

1.1 Johdanto

Tämä projektisuunnitelma kuvaa Pajavainio-kätevyyslaakson suunnittelua, organisointia, toteuttamista ja valvontaa. Lisäksi mukana on myös tarkempi suunnitelma itse toiminnasta laaksossa. Pajavainio on Pinja-nimisen partioleirin ohjelman osa-alue muiden laaksojen ja yhteisten ohjelmien kanssa.

Pinja-leiri järjestetään 26.7.–3.8.2006 Menkijärvellä, Alajärvellä. Järjestäjinä toimivat Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry sekä Keski-Pohjanmaan Partiolaiset ry.

Tämä projektisuunnitelma on sekä Pinja-leirin että ohjelman projektisuunnitelmille alisteinen suunnitelma: sen täytyy istua ylempiin suunnitelmiin. Tämän suunnitelman sisältämä budjetti on alisteinen osabudjetti leirin pääbudjeteille koko leirin budjettijärjestelmässä.

Laakson nimi on siis Pajavainio. Pajavainio-nimi on koottu staabin ohjeistuksen mukaan. Paja liittyy käsillä tekemiseen ja vainio alavaan niittyyn. Pajavainio kuulostaa myös leiriläisten korvaan mielenkiintoiselta.

Tämän projektisuunnitelma-asiakirjan laatimisesta ja ylläpitämisestä vastaa Juha-Matti Viitala.

1.2 Laakson tavoitteet

Pajavainio-laakson tavoitteet rakentuvat leirin yhteisistä tavoitteista sovellettuna laakson sisäisiin tavoitteisiin. Pajavainion tavoitteiden tulee siis mahdollisimman hyvin palvella leirin tavoitteita. Leirin keskeisin tavoite on retkeilyyn kannustaminen. Suomen Partiolaiset ry:n tämänhetkinen tavoite on partiolaisten osaamisen esilletuominen.

Laakson tavoitteet on jaettu kolmeen osaan:

a. Laaksossa vierailleet leiriläiset oppivat tai oivaltavat jotain.

Laakson tavoitteena on tarjota sudenpennuille, vartiolaisille ja sisuille mielekästä kädentaidollista puuhaa. Laakson toiminnalla pyritään syventämään leiriläisten jo valmiita kädentaitoja sekä opettamaan uutta. Laakson toiminnalla pyritään myös kannustamaan kädentaidoistaan epävarmoja kokeilemaan taitojaan ja harjaannuttamaan niitä. Tehokkaaseen oppimiseen kuuluu se, että työt ovat sopivan haasteellisia ja toiminta on ohjattua.

Tavoitteiden onnistumisen mitattavuus: Leiriläisten täytettävään palautelomakkeeseen asetetaan kysymykset: Mitä uutta opit Pajavainiolla, sekä saitko tarpeeksi ohjausta töiden tekemiseen? Oliko aikaa tarpeeksi töiden tekemiseen?

b. Laaksosta lähtiessään leiriläisillä on kotiinsa vietävänä jokin esine. Esine on kauris tai hyödyllinen.

Sudenpennut ja sisut valmistavat kaksi esinettä, jonka vievät kotiin. Vartiolaiset valmistavat yhteensä neljä esinettä. Kaikki leiriläiset saavat kotiin vietäväksi Pinja-soljen.



Tavoitteiden onnistumisen mitattavuus: Ehdottomasti kaikkien tulee saada Pinja-solki mukaansa. Pääsääntöisesti kaikki saavat tehtävät suoritettua annetussa ajassa.

c. Laaksossa oleminen on leiriläisille ja tiimiläisille mieluista, ja laaksosta jää hyvä mieli. Laaksossa toimiminen on turvallista.

Hyvä mieli rakentuu leiriläisille sopivista töistä, ohjauksesta ja laakson henkilökunnan positiivisesta asenteesta. Hyvä mieli tiimiläisille rakentuu riittävästä tehtävien tuntemisesta ja siihen liittyvästä koulutuksesta, laakson järjestelyiden selkeydestä sekä riittävästä vapaa-ajasta. Laaksoon laaditaan turvallisuusohje.

Tavoitteiden onnistumisen mitattavuus: Laakson henkilökunnan palaverit pidetään aina laakson aukiolopäivinä ennen päivällistä. Niissä käydään lyhyesti läpi päivän onnistuminen sekä tarvittavat korjaus-/ ohjaustoimenpiteet. Leiriläisten täytettävään palautelomakkeeseen asetetaan kysymys: Miten paljon pidit Pajavainiosta?

1.3 Projektin rajaus

Tämä projektisuunnitelma kuvaa vain Pajavainion toteuttamista. Tämän projektin suorittajat ovat vastuullisia ainoastaan tämän laakson toteuttamisesta. Projektisuunnitelma ei ota kantaa tai esittele muita tähän leiriin kuuluvia vastuualueita muutoin kuin mitä yhteistyöhön kuuluu.

Pajavainion tehtäviin ei kuulu leirille tehtävät materiaali- tai työkaluhankinnat. Pajavainion tehtäviin ei kuulu ohjelman tarkistaminen muiden laaksojen kanssa. Pajavainion tehtäviin ei kuulu leiriläisten siirtäminen leirillä laaksoon ja laaksosta pois.

2 PROJEKTIORGANISAATIO

2.1 Projektiryhmä

Pajavainion projektiryhmään kuuluvat seuraavat ryhmän osat:

- Mestarit 3 hlöä
- Kympit 2 hlöä
- Tiimiläiset n. 12 hlöä

Mestarit muodostavat laakson ydinryhmän. Kympit ovat erikoistehtävään leirillä valmennettuja kokeneita ja vanhempia partiolaisia. Tiimiläiset ovat korvaamattomimmat työntekijät laakson toteutuksessa. He ovat se ryhmä, joka lopulta saa laakson tavoitteet onnistumaan.

2.1.1 Mestarit

Mestarien tehtävänä on huolehtia laakson toiminnanohjauksesta. Mestareilla on myös vastuu laaksosta ja sitä toteuttavasta organisaatiosta. Mestarit ovat:

- Juha-Matti (Juice) Viitala. Vanhempi laaksomestari.
- Pekka (Peksi) Väkiparta. Nuorempi laaksomestari.



- Eki Lehtimäki. Ideointi- ja kätevyyskonsultti. (Leirillä Laakso2)

On huomioitava, että vaikka Eki Lehtimäki kuuluu mestariryhmään Pajavainion sisäisessä organisaatiossa, hän ei ole mestari leiripestiltään eikä kuulu Pinjan mestarilistaan.

2.1.2 Kympit

Kaksi kymppiä toimii erikoistehtävissä huolehtien seuraavista alueistaan:

- Aki Ruotsala. Vartiolaiset laaksossa. (Leirillä Laakso1)
- Tommi Pääkkönen. Tarvike ja kalusto. Sepät.

2.1.3 Tiimiläiset

Laakso1
Tiimiläisiä: 13 henkilöä.

Laakso2
Tiimiläisiä: 9 henkilöä.

2.2 Ohjausryhmä

Ohjausryhmä on asettanut Pajavainio-projektin. Ohjausryhmä päättää ylimpänä projektista sekä myös huolehtii Pajavainion resursseista. Projektin esittelijänä ohjausryhmälle toimii tiedottaja Juha-Matti Viitala. Ohjausryhmä on:

- Mikko (Silli) Sillander/ Päivi Rinta. Ohjelmavisiiri.
- Ville Pentti. Talouspäällikkö.
- Teemu Lempiäinen. Leirin johtaja.

2.3 Yhteystiedot

Pajavainion yhteyshenkilönä toimii laakson tiedottaja Juha-Matti Viitala. Hän vastaa siis ensisijaisesti kaikkiin laakson sisäisiin sekä ulkoisiin yhteydenottoihin.

Juha-Matti Viitala
Tesomajärvenkatu 22 H 114
33310 TAMPERE
040 5665382
juha-matti.viitala@pp.inet.fi



3 TOTEUTUSSUUNNITELMA

3.1 Toteutusvaiheet

Projekti on ositettu jäsentämisen helpottamiseksi viiteen ajallisesti rajattuun toteutusvaiheeseen:

- **Suunnittelu. 1.10.–20.7.** Keskeiset alueet: suunnittelutyö, kymppien pestaus, tiimiläisten pestaus, tehtävien testaus, kymppien ja tiimiläisten koulutus, hankintalistat, raportit, budjetin laatiminen, Pinja-organisaation tehtävien suorittaminen
- **Rakennusleiri. 21.7.–25.7.** Keskeiset alueet: Pajavainion rakentamisen aloittaminen, kymppien ja tiimiläisten viimeinen koulutus, tarvikkeiden tarkastus ja läpikäynti, toimenkuvien ja vastuiden tarkastaminen, tutustuminen, Pinja-leirin rakentamisessa avustaminen
- **Leiri. 26.7.–3.8.** Keskeiset alueet: laakson ydintehtävän suorittaminen, organisaation jaksaminen, kalustehuolto, palaverikeskustelut, nauttiminen: ainutlaatuinen leiri on nyt tässä!
- **Purkuleiri. 3.8.–5.8.** Keskeiset alueet: Pajavainion rakenteiden purkaminen, kalustehuolto ja tarkastus, palaveri: palautteen läpikäyminen laakso-organisaation kesken, Pinja-leirin purkamisessa auttaminen, loppusauna, kiitos!
- **Projektin purkaminen. 6.8.–31.8.** Keskeiset alueet: laakson palautteen läpikäynti ohjausryhmän kesken, pajavainio-projektin arviointi ohjausryhmän kesken, ulkoinen arviointi (Silli), Pinja-organisaation yhteinen leirinpurku, loppuraportointi, kiitos!



3.2 Tehtävluettelot määräajoin

TEHTÄVÄ	VASTUUHENKILÖ	TEHTÄVÄ MIS	VAL-
Mestarien tehtävät			
KOKO PROJEKTIN AIKAISET			
Sisäinen ja ulkoinen tiedotus	Juice		
Raportointi	Juice	7.1, 15.3, 31.8	
Organisaation järjestäminen, kokousten kutsuminen, kokousvalm.	Juice	kok.kutsut 3 viikkoa ennen kok.	
Turvallisuus, EA, työturvallisuus	Juice	suunnitelma 16.7.	
Henkilöstöasiat: mestarit, kymmit, tiimiläiset	Juice		
SUUNNITTELUVAIHE			
Kymppien ja tiimiläisten pestaus	Juice, Peksi ja Eki	30.4.	
Budjetin laatiminen ja tarkentaminen	Juice	31.5.	
Hankintalistojen laatiminen	Peksi	15.3.	
Tehtävien (laaksotöiden) valinta ja soveltuvuus	Peksi, Eki, Juice	15.3.	
Tehtävien testaus	Peksi	31.5.	
Mallikkappaleiden ja piirustusten valmistaminen	Peksi, Eki	10.6.	
Kymppien ja tiimiläisten koulutus	Juice, Peksi	26.7.	
Pajavainion rakenteiden ja infrastruktuurin suunn.	Eki	16.7.	
RAKENNUSLEIRI			
Kymppien ja tiimiläisten tutustuttaminen	Juice	26.7.	
Pajavainion rakenteiden ja järjestelyiden suorittaminen	Juice, Eki	26.7.	
Kymppien ja tiimiläisten toimenkuvien tarkastus	Juice, Peksi	26.7.	
Tarvikkeiden ja kaluston tarkastus	Peksi, Eki	25.7.	
LEIRI			
Laakson järjestelyt ja yhteydet	Juice	28.7.	
Tehtävien valvominen	Peksi, Eki	2.8.	
Organisaation jaksaminen, johtajahuollon mahdollisuudet	Juice	koko ajan, valmis 5.8.	
Palaverit laakson kesken	Juice	joka päivä	
PURKULEIRI			
Pajavainion rakenteiden ja järjestelyiden purkaminen	Juice, Eki	4.8.	
Tarvikkeiden ja kaluston tarkastus	Peksi	4.8.	
Palautteen läpikäyminen laakson kesken	Juice	5.8.	
Loppusauna ja kemut 4.8.	Juice	4.8.	



PROJEKTIN PURKAMINEN

Palautteen ja projektin arviointi, sekä auditoinnin palaute	Juice	20.8.
Loppuraportti	Juice	31.8.

Kymppien tehtävät

Vartiolaisten toiminnan ohjaus	Aki	2.8.
Tarvike- ja materiaalivalvonta	Tommi	2.8.

Tiimiläisten tehtävät

Pajavainion valmistelut ja oman toimenkuvan osaaminen	Tiimiläiset	26.7.
Leiriläisten konkreettinen ohjaus pienryhmissä, n. 15-20 hlöä/ryhmä (Laakso1) n. 15 hlöä/ryhmä (Laakso2)	Tiimiläiset	2.8.
Pajavainion rakenteiden purku	Tiimiläiset	5.8.

3.3 Riskien hallinta

Alle on listattu ne projektiin liittyvät riskit, joissa sekä merkitys että todennäköisyys ovat vähäpätöistä suuremmat.

Tiimiläisten määrällinen riittämättömyys. Tiimiläisiä on saatava riittävä määrä leirille, jotta laakson toiminta onnistuu. Riskiin varaudutaan kyselemällä tiimiläisiä jo hyvissä ajoin. Huhtikuun loppuun mennessä tiimiläisiä on hankittu neljätoista henkilöä sekä kaikki kolme kymppiä. Mikäli tiimiläinen peruu tulonsa leirille, pyritään hänen tilalleen pestamaan uusi.

Sade. Pajavainioon rakennetaan kaksi pajakatosta. Lisäksi rakennetaan kahdeksan katosta leiriläisille askartelemista varten.

Materiaalien ja työkalujen riittävyys ja sopivuus. Kaikkia materiaaleja hankitaan ylimääräisiä varalle. Materiaaleja hankitaan 20 % ylimääräistä. Työkaluja hankitaan 20 % ylimääräistä. Materiaalit ja työkalut tarkastetaan rakennusleirillä. Materiaalien yleinen soveltuvuus tarkastetaan jo tehtävien testauksen yhteydessä.

Ydinhenkilöiden sairastumiset ja poissaolot. Laakson toteutumisen turvaamiseksi on suunnitteluvaiheessa kaikki tieto tallennettu sähköisesti, sen riskin varalta, että joku ei pääse mukaan itse leirille loukkaantumisen tai muun syyn vuoksi. Suunnitelmat eivät ole vain päässä. Leirillä leirin johto pyrkii paikkaamaan sopivilla henkilöillä loukkaantuneet.

Laakson rakentaminen. Laakson rakentamiseen on todella niukasti aikaa. Sen tähden rakennelmat on suunniteltu valmiiksi ja kaikki tiimiläiset tarvitaan rakenteita pystyttämään. Apua rakentamiseen on saatavissa Turvalta.



4 TOIMINTA

4.1 Teema

Pajavainio on pieni ja lämminhenkinen pajakylä, jossa sepät työskentelevät auttaen ja opettaen leiriläisiä kädentaidoissa. Pajavainiolla on seppiä pajakatoksia, joissa on esillä seppiä työkaluja ja seppiä vanhoja töitä. Leiriläiset käyvät seppiä luona vuorollaan. Seppinä toimivat vanhemmat tiimiläiset, ja he ovat pukeutuneet seppävaatteisiin.

4.2 Rakenteet

Pajavainiolle rakennetaan kaksi pajakatosta, kahdeksan työskentelykatosta ja noin kahdeksan kattamatonta työskentelypistettä.

Pajakatokset ovat laakson ohjelmaan liittyvien seppiä työpisteitä. Pajakatokset rakennetaan ja koristellaan pajahenkisiksi. Rekvisiittaa on saatavilla runsaasti. Pajakatosten edustalla sepät sekä leiriläiset seppiä avustuksella suorittavat eräitä laakson askartelutöiden työvaiheita, kuten polttoraudan käyttö ja sulan lyijyn valaminen muottiin.

Työskentelykatokset ovat leiriläisten työskentelypisteiden suojaksi rakennettavia pressukatoksia. Katoksia rakennetaan yhteensä kahdeksan. Yhden katoksen pinta-ala on noin 40 neliötä ja siinä tulee työskentelemään enimmillään noin 20 henkeä. Ensimmäisessä laaksokierrossa laaksoon tulee kerrallaan noin 290 leiriläistä, joista noin 160 mahtuu työskentelemään sateelta suojassa. Toisessa laaksokierrossa laaksoon saapuu kerrallaan noin 175 leiriläistä, joista kaikki saadaan sateen sattuessa mahtumaan katoksiin.

Ensimmäisen laaksokierron aikana laaksossa toimii myös kattamattomia työskentelypisteitä. Näille pisteille ei varsinaisesti rakenneta mitään, mutta niille varataan tilaa laakson rakenteita suunniteltaessa ja ne huomioidaan toiminnassa samalla tavalla kuin katetut työpisteet.

Pajakatoksia varten rakennetaan riu'uista korkea laava muistuttava runko joka katetaan n.6*8 m:n kevytpeitteellä. Katoksen rakenne suunnitellaan tarkemmin myöhemmin. Pajakatoksiin tarvitaan myös tunnelmaa luomaan pajahenkistä rekvisiittaa kuten alasimet, vanhoja työkaluja jne., sekä kolme pöytää.

Työskentelykatokset pyritään ensisijaisesti rakentamaan kahden puun väliin noin kolmen metrin korkeuteen kiristetyin kiristysliinan varaan. Liinasta tulee katon harja, ja reunat kiristetään riu'uilla ja naruilla noin kahden metrin korkeuteen. Paikoissa, joissa liinoja ei voida käyttää, rakennetaan katoksen runko kokonaan riu'uista.

Rakentaminen tapahtuu rakennusleirin (21.–25.5.) ja ensimmäisen leiripäivän (Keskiviikko 26.5.) aikana. Rakentamisen suorittaa laakson henkilökunta. Tarvittaessa turvaututaan muiden rakennusleiriläisten apuun. Rakennusleirin työjärjestyksestä sekä tiimiläisten heikosta osanotosta rakennusleirille johtuen laakson rakentaminen tulee painottumaan ensimmäiseen leiripäivään. Rakentaminen pyritään kuitenkin aloittamaan rakennusleirin alussa, koska rakenteista vastaava mestari Eki ei ole paikalla ensimmäisenä leiripäivänä.



4.3 Aukiolot

Pajavainio on auki seuraavasti:

Laakso1

to 27.7.		klo 13.30 - 16.30
pe 28.7.	klo 8.45 - 11.30	klo 13.30 - 16.30

Viikonloppu-Pajavainio

la 29.7.	klo 12.00 - 15.00
----------	-------------------

Laakso2

31.7.	klo 8.45 - 11.30	klo 13.30 - 16.30
1.8.	klo 8.45 - 11.30	klo 13.30 - 16.30
2.8.	klo 8.45 - 11.30	klo 13.30 - 16.30

4.4 Laakso1 (kustannuspaikka: 4400)

Laakso1 on kätevyyslaakso, jossa vieraillee puolen päivän ajan yksi kokonainen alaleiri kerrallaan vartiolaisineen, sudenpentineen, sisuineen ja perheleiriläisineen (n. 300 hlöä).

4.4.1 Askartelut taulukossa

Supet: Lyijyhelmi (113) [korkeintaan 140]	Vartsat: Nahkakukkaro (175) [korkeintaan 179]
Huivisolki (113)	

4.4.2 Sudenpennut ja sisut

Pinja-huivisolki:

Laakso1 aikana sudenpennut ja sisut valmistavat huivisoljen Pinja-logolla. He saavat nahan, johon on valmiiksi painettu Pinja-logo. Polttorautaa on 5 cm leveä, 2,5 cm korkea. He kuitenkin näkevät, kun seppä painaa logon heille heidän edessään. Kaikki ompelevat soljen itse.

Lyijyhelmi:

Supe veistää perunan puolikkaaseen jonkin yksinkertaisen kuvion ja kiinnittää naulan perunaan. Tiimiläinen kaataa toholla kauhassa sulattamansa lyijyn perunan puolikkaaseen. Peruna jäähtyy hetken ja lyijy kovettuu. Kun lyijy on valmis, irrottaa supe syntyneen korun perunasta ja naulasta. Hän liittää korun Sorkkanotkossa valmistamaansa riipukseen.



4.4.3 Vartiolaiset

Nahkakukkaro:

Vartiolaiset valmistavat nahkaisen kukkaron, jota voi käyttää retkeillessä tuluskukkarona, kännykänsuojana tai muuna vastaavana. Vartiolainen tekee nahkakukkaron sopivan kovasta, mutta kuitenkin käsiteltävissä olevasta nahasta. Kukkaroon hän tekee reiät naulan ja vasaran avulla. Vartiolainen punoo kaksi lankaa toisiinsa kaverinsa avulla. Tällä langalla hän ompelee kukkaron reunoistaan kiinni pujotellen tekemistään rei'istä. Vartiolainen ompelee lopuksi napin kiinni kukkaraan.

4.5 Laakso2 (kustannuspaikka: 4500)

Laakso2 on kätevyyslaakso, jossa vieraillee koko päivän ajan välillä päivällisellä käyden yksi alaleirillinen vartiolaisia (n. 180 hlöä).

4.5.1 Askartelut taulukossa

Vartsat (jambat 1): Hyrrä (88)	Vartsat (jambat 2): Kiviriipus (88)
Vartsat (jambat 1): Huivisolki (88)	
Vartsat (jambat 1): Kiviriipus (88)	Vartsat (jambat 2): Hyrrä (88)
	Vartsat (jambat 2): Huivisolki (88)

4.5.2 Vartiolaiset

Pinja-huivisolki:

Laakso2 aikana vartiolaiset valmistavat huivisoljen Pinja-logolla. He saavat vuorotellen tulla sepän luo pajakatokseen, jossa seppä auttaa vartiolaista turvallisesti polttamaan logon nahapalaan. Kaikki ompelevat soljen itse.

Kiviriipus:

Kiviriipuksen vartiolainen tekee vuolukivestä. Hän voi tehdä hampaan, sydämen, ristin tai partioliljan. Vaihtoehdot ovat vaikeusjärjestyksessä helpoimmasta vaikeimpaan. Riipus kiinnitetään kaulaan nahkanarulla. Naruun vartiolainen voi halutessaan tehdä kiristyssolmut.

Hyrrä:

Hyrrää varten sahataan noin 1 cm levyinen koivunriukukiekko, johon tehdään puukolla kak-



si reikää. Kiekko hiotaan ja koristellaan. Tämän jälkeen leikataan 1 m pituinen kalastajan lanka pätkä, joka pujotetaan molemmista kiekon rei'istä, minkä jälkeen päät solmitaan yhteen. Hyrrän saa pyörimään kiertämällä lankaa ja antamalla sille vauhtia vuorotellen molemmista päistä sormilla nykien.

4.6 Viikonloppu-Pajavainio

Viikonloppuna vierailijoilla ja leiriläisillä on mahdollisuus painaa Pinja-logoa polttoraudoilla haluamiin esineisiinsä sepän ohjauksessa pajakatoksessa. Vain lauantaina on siis mahdollista painaa muita esineitä kuin huivisolkia. Viikonloppu-Pajavainiolla työskentelevät Juha-Matti Viitala ja Pekka Väkiparta sekä neljä tiimiläistä.

4.7 Työsuunnitelma

Tämä osio selventää sitä, miten laakson toimintaa leirin aikana käytännössä pyöritetään.

Laakso1 Ryhmäkierto. Huomio, että vain laumat vierailevat pajakatoksissa.

5 min	Tervetulo-toivotus, jakautuminen vartsoihin ja supeihin, työpisteille ohjaaminen	
	VALU	PAINO
135 min	30 min	15 min
		90 min Laumat vierailevat pajakatoksessa vuorollaan
	90 min Laumat vierailevat valukatoksessa vuorollaan	
		30 min
15 min		

Laakso2 Ryhmäkierto. Huomio, että vain vartiolaiset ovat laaksossa.

5 min	Tervetulo-toivotus, työpisteille ohjaaminen	
	Kiviriipus	Huivisolki ja hyrrä
135 min	135 min	15 min



	90 min Vartiot vierailevat pajakatoksessa vuorollaan
	30 min

Organisaatiolla on seuraavat työtehtävät laakson pyörimisen aikana:

Juha-Matti Viitala:

Tervetulo-toivotus, ensiapuvalmius, muutostilanteet, aikataulu, savunjohtajakokoukset, palautteen kerääminen, saapuvien leiriläisten jakaminen työpisteille.

Pekka Väkiparta:

Töiden onnistumisen tarkkailu, tiimiläisten tukeminen: laakso1: Lyijyhelmi, huivisolki. laakso2: huivisolki, kiviriipus.

Eki Lehtimäki:

Töiden onnistumisen tarkkailu, tiimiläisten tukeminen: laakso2: hyrrä

Aki Ruotsala:

Töiden onnistumisen tarkkailu, tiimiläisten tukeminen: laakso1: nahkakukkaro

Tommi Pääkkönen:

Huolehtia joka aamu ja ilta että laakson tarvikkeet noudetaan ja palautetaan lukittuun tilaan. Seppätoiminta. Kaasupullojen tarkastus aamuin ja illoin sekä kaasun riittävyys.

Satu-Maria Keskinen:

Lähteville leiriläisille suoritusmerkkien jakaminen (Laakso2).

Tiimiläiset:

Leiriläisten ohjaaminen työpisteillä ja johdattaminen seppien luo annetun aikataulun mukaisesti.

4.8 Leiriläiset tarvitsevat Pajavainiolle

Leiriläiset tarvitsevat seuraavaa Pajavainiolle:

Supu:	Laakso1
• puukko	X
• istuinalusta	X
• Kämpälänkätkijä-riipus	X
• sudenpennun kirja	X



Lauma:	Laakso1	
• vasara	X	
• tukevat sakset	X	
Vartiolainen:	Laakso1	Laakso2
• puukko	X	X
• istuinalusta	X	X
• suorituskirja		X
Vartio:	Laakso1	Laakso2
• vasara	X	X
• tukevat sakset	X	X
• timpurin saha		X

4.9 Suoritukset

Sudenpennut:

C6 Värkkään jotakin perinteistä – Teen käyttöesineen tai koristeen vanhaan tapaan

C9 Merkki puseroon - Kiinnitän, korjaan tai valmistan jotakin ompelemalla

Ryhmää ohjaava tiimiläinen kirjaa suorituksen sudenpennulle.

4.10 Taitomerkki

Jokainen vartiolainen, joka suorittaa Pajavainion tehtävät huolella, saa itselleen Nikkarin mestari-taitomerkin. Merkki luovutetaan vartiolaisen poistuttua Laakso2:sta, heti kun hän on jättänyt palautekiven.

4.11 Turvallisuus

Laakson turvallisuuden perustana on laaksomestareiden ja tiimiläisten tilanteenhallintakyky ja tarvittavat ensiaputaidot. Laakson sisäisen turvallisuusohjeen laatii Juha-Matti Viitala (Pajavainion turvallisuusohje) Tiimiläisohjeessa.

4.12 Yhteistyö leirin muiden osa-alueiden kanssa

4.12.1 Taivalsola

Pajavainiolla askarreltu nahkakukkaro on oiva apu haikilla, kun leiriläinen haluaa säilyttää tulitikkunsa kuivana.

4.12.2 Sorkkanotko

Sudenpennut askartelevat leirin alussa tyylikkään nahkanaruriipuksen Sorkkanotkossa. Kun sudenpentu on myöhemmin saanut Pajavainiolla tehdyksi lyijyhelmensä valmiiksi, liittää hän tämän jo valmiina olevaan riipukseensa. Näin riipus täydellistyy muodostaen kauniin kokonaisuuden. Sorkkanotko ja Pekka tarkistavat yhteensopivuuden.



4.12.3 Lähde

Pajavainiolla askarreltava Huivisolki on yksi pinjalaisia yhdistävä tekijä, siksi myös tehtäväläisille tarjotaan mahdollisuutta soljen valmistamiseen. Tähtäväläiset voivat valmistaa soljen Lähteellä. Pajavainio hoitaa solkeen tarvikkeet, työkalut ja opastaa rakenteluleirin aikana Lähteen tiimille soljen valmistamisen. Lähde huolehtii solkien valmistuksesta. Lähteen osuus soljista lisätään Lähteen budjettiin.

Lähde järjestää leirillä Pinja-liljan. Pajavainio on tarvittaessa mukana Pinja-liljassa. Mahdollisesta lilja osuudesta vastaa Juha-Matti Viitala.

4.12.4 Hengellinen ohjelma

Hengellinen ohjelma on hyvä tilaisuus rauhoittua ja rentoutua vilkkaista leiripäivistä myös Pajavainion organisaatiolle.

4.12.5 Palaute

Pajavainio haluaa palautetta, jotta se voi arvioida onnistumistaan tavoitteisiin nähden. Leiriläiset antavat palautetta joka kerta laaksosta lähtiessään asettamalla palautekiven joko positiiviseen ja negatiiviseen pussiin. Laadullista palautetta saadaan kyselyjen kautta. Palaute-toiminnot järjestää palautemestari Tommi Niemi.

4.12.6 Logistiikka

Logistiikka hoitaa materiaalien ja muiden tarvikkeiden kuljetuksen laaksoon laaksomestareiden tekemien tilausten mukaisesti.

4.12.7 Huolto

Huolto hoitaa Pajavainiolle tarvittavan juomaveden ja roskikset. Kunnallistekniikkamestarina toimii Olli Kalliokoski.

4.12.8 EA

EA hoitaa laaksoon tarpeelliset ensiapuvälineet.

4.12.9 Tekniikka

Tekniikan ohjeistuksella rakennetaan rakennusleirin aikana laaksoon ohjaavat kyltit. Rakennusmestarina toimii Jari Autio. Pajavainion projektiryhmä rakentaa Pajavainion rakenteet rakennusleirin ja leirin alun aikana Eki Lehtimäen suunnitelmien mukaan.

4.12.10 Alaleirit

Pajavainio tiedottaa savunjohtajakokousten kautta Pajavainiolle saapuvia savuja siitä, mitä Pajavainiolle tarvitaan mukaan ja millainen Pajavainio on. Myös savukansiosta löytyvät nämä tiedot. Leirin aikana savunjohtajakokouksissa käy Juha-Matti Viitala.



5 BUDJETTI

5.1 Projektibudjetti

Pinja-leirin budjetointi toteutetaan yhteistyö-budjetointimenetelmällä. "Tulosyksiköt" laativat omat budjettinsa staabin antamiin rajoihin keskustellen samalla staabin kanssa järkevästä budjetoinnista. Kertaavan budjetoinnin hengessä osabudjetteja tarkennetaan niin kauan, kunnes ne sopivat leirin pääbudjettiin.

Budjetti on omana Excel-tiedostonaan (Pajavainion budjetti ja hankintalista).

5.2 Kustannuseuranta

Pajavainion kustannuseurannasta vastaa ensisijaisesti Juha-Matti Viitala. Hän kuitenkin käyttää runsaasti ohjelmavisiiri Mikko Sillanderin ja talouspäällikkö Ville Pentin apua budjetin laadinnassa ja tarkkailussa.

6 OHJAUSSUUNNITELMA

6.1 Kokoussuunnitelma

Kokouksia pidetään joko kaikkien Pinja-mestareiden kesken (P), Pinja-ohjelmamestareiden kesken (PO), Pajavainio-organisaation kesken (Paja) tai Pajavainion mestareiden kesken (PaMe).

	PAIKKA	AIKA	TEEMAT
P	Laihia	22.10.	Kokousten koonnit, leirin aikataulu
PaMe	Alahärmä	12.11.	Kick-off, tavoitteisiin sitoutuminen, ideariih
PaMe	Skype	20.11.	Tehtävien valinta
PaMe	Alahärmä	29.12.	Ensimmäiseen raporttiin liitt. päätösten viimeistely
PO	Tampere	15.1.	Ohjelman yhteinen koonti, päällekk. eliminointi
PaMe	Tampere	19.2.	Raportin valmistelu, töiden & tiimiläisten tilanne
PaMe	Skype	2.4.	Toisen raportin palaute, toimenpiteet
P	Menkijärvi	20.-21.5	Leiripaikkaan tutustuminen, rakenteiden suunn.
Paja	Alahärmä	1.7.	Tiimiläisten kouluttaminen
PaMe	Alahärmä	9.7.	Kaikki kunnossa -kokous

LEIRIN AIKAISET KOKOUKSET

Paja	Laakso	26.7.	klo 13.30	Pajavainion rakentaminen
SavuJoAlaleiri		26.7.	klo 14.00	Pajavainio-info
Paja	Laakso	27.7.	klo 8.45	Pajavainion rakentaminen
SavuJoAlaleiri		27.7.	klo 14.00	Pajavainio-info (kahteen alaleiriin)
Paja	Laakso	27.7	klo 16.30	Päivän purku ja palaute
PalauteKahvila		27.7	klo 21.30	Palaudemestarin kanssa palaute läpi
SavuJoAlaleiri		28.7.	klo 14.00	Pajavainio-info
Paja	Laakso	28.7.	klo 16.30	Päivän purku ja palaute
SavuJoAlaleiri		30.7.	klo 11.00	Pajavainio-info
SavuJoAlaleiri		31.7.	klo 10.00	Pajavainio-info



Paja Laakso	31.7.	klo 16.30	Päivän purku ja palaute
PalauteKahvila	31.7.	klo 21.30	Palautemestarin kanssa palaute läpi
SavuJoAlaleiri	1.8.	klo 10.00	Pajavainio-info
Paja Laakso	1.8.	klo 16.30	Päivän purku ja palaute
Paja Laakso	2.8.	klo 16.30	Päivän purku ja palaute
Paja Laakso	3.8.	klo 8.45	Pajavainion purkaminen

Mestarit kokoustavat ruokailujen yhteydessä.

Paja Menkijärvi	4.8.	Loppusauna, kiitos
PaMe Alahärmä	20.8.	Itsearviointi, ulkoisen arvioinnin palaute

6.2 Tiedottaminen

Tiedottaminen ohjausryhmän kesken, Pajavainio-organisaation kesken sekä ulkoinen tiedottaminen esimerkiksi ohjelmavisiirille tapahtuu sähköpostilla. Nopeissa kontakteissa tiedotetaan puhelimitse. Mikäli jollain ryhmän jäsenellä ei ole mahdollisuutta sähköpostin käyttöön, tiedotetaan hänelle puhelimitse. Tiedottajana toimii Juha-Matti Viitala.

6.3 Valvonta ja raportointi

6.3.1 Ulkoinen valvonta

Koska Pajavainio on Pinjan osa, valvotaan sitä ylempää. Pajavainio-laakson toteutumista valvoo ohjelmavisiiri Mikko Sillander/ Päivi Rinta. He valvovat Pajavainiota tavoitteiden ja raporttien avulla. Myös loppuauditointi leirin jälkeen kuuluu valvontaan.

6.3.2 Sisäinen valvonta

Juha-Matti Viitala valvoo Pajavainion sisäistä edistymistä. Valvonta tapahtuu kokousten yhteydessä ja projektiin liittyvien asiakirjojen avulla. Sovituista aikarajoista voidaan neuvotella ja sopivaan joustoon näin luotettavassa porukassa on varaa.

6.3.3 Raportointi

Pajavainio raportoi Mikko Sillanderille/ Päivi Rinnalle. Raportoinnista vastaa Juha-Matti Viitala, ja raportointi suoritetaan tällä asiakirjalla.

6.4 Muut asiakirjat Projektissa

<u>Asiakirja</u>	<u>Muoto</u>	<u>Ylläpitäjä</u>
Pajavainion budjetti ja hankintalista	Excel	Juha-Matti Viitala
Pajavainion turvallisuusohje	Word	Juha-Matti Viitala
Tiimiläisohje	Word	Juha-Matti Viitala
Pajavainion työt ja niiden testaukset	Word	Pekka Väkiparta
Työt (mallipiirroksiset)	PP	Pekka Väkiparta



Liite 2: Pajavainion budjetti ja hankintalista

PAJAVAINIO BUDJETTI

Budjetoitu 2 774,00 €

HANKINTA

tuote	määrä/työ yksikkö	töiden määrä	kokonaismäärä yksikkö (+20%ylimäär.)	yksikköhinta	kok. hinta.	Kuka hankkii	Mistä hankitaan	Hankintap. Puh.	Hankintapaikan osoite	Milloin hankitaan	Sovittu	Hankittu
SOLKI												
oikea nahka	0,004 m ²	1210	5,4208 m²	27,68 €	150,02 €	Juice	Lapuan Nahka	06-4335100	Seinäjoentie 161, 62101 Lapua	viikko 23 ja 25	X	X
ompelulanka	0,75 m	1210	1089 m	0,17 €	31,50 €	Juice	Kangash. Hautam. & Sutinen	06-4848601	Teollisuustie 10, 62300 Härmä	viikko 26	X	X
naula, 2,5 "	1 kpl	300	360 kpl	0,05 €	18,00 €	Staabi					X	
neula, iso	1 kpl	300	360 kpl	0,50 €	75,60 €	Juice	Sutinen/ <u>Kangas-Aitta</u>	06 - 434 5500	Kauppatie 91, 62201 Kauhava	viikko 26	X	X
polttorauta	kpl		4 kpl	15,00 €	60,00 €	Pekka	Seaol Törnävä	06-419 7111	Törnäväntie 24, 60100 Seinäjoki	viikko 15	X	X
LYIJYHELMI												
isoja perunoota	0,5 kpl	365	219 kpl	0,07 €	15,33 €	Muonitus						
lyijy	0,025 kg	365	10,95 kg	8,00 €	0,00 €	Juice	Rengask. ja Korj. H Kunnari		Voltintie 65, 62300 HÄRMÄ	viikko 26	X	X
jekkulanka	0,07 m	365	25,55 m	0,01 €	5,00 €	Juice	Savenmaa ky/Toriauto	0400-288500	Teollisuustie 3, 85500 Nivala	viikko 26	X	X
iso kauha			2 kpl	5,00 €	10,00 €	Pekka				viikko 26	X	X
NAHKAKUKKARO												
nahan jämäpaloja	0,0392 m ²	525	24,696 m²	1,50 €	29,00 €	Juice	Lapuan nahka	06-4335100	Seinäjoentie 161, 62101 Lapua	viikko 23 ja 25	X	X
virkkausalanka, 2 eri väriä	6 m	525	3780 m	0,02 €	28,00 €	Juice	Kangas-Aitta	06 - 434 5500	Kauppatie 91, 62201 Kauhava	viikko 26	X	X
nappi, keskikokoinen	1 kpl	525	630 kpl	0,28 €	176,40 €	Juice	Kilokangas	06-434 0961	Kauppatie 83, 62200 Kauhava	viikko 26	X	X
naula, 2,5 "	1 kpl	180	216 kpl	0,05 €	10,80 €	Staabi					X	
laudan pätkä	0,1 m	180	21,6 m	0,05 €	1,08 €	Staabi					X	
KIVIRIIPUS												
tekonahkanyöri	0,8 m	525	504 m	0,75 €	350,00 €	Juice	Kilokangas	06-434 0961	Kauppatie 83, 62200 Kauhava	vikko 26	X	X
vuolukivi	0,05 kg	525	31,5 kg	1,00 €	31,50 €	Juice	Ari Ahvenlampi	0500-768735	Krouvintie 1 C 1, 62375 Ylihärmä	viikko 23	X	X
viila			150 kpl	0,50 €	75,00 €	Staabi					X	
hiekkapaperia, P 100	0,2 m	525	126 m	0,73 €	91,98 €	Staabi					X	
HYRRÄ												
kalastajan lanka	1,5 m	525	945 m	0,01 €	224,00 €	Juice	Kangas-Aitta	06 - 434 5500	Kauppatie 91, 62201 Kauhava	viikko 26	X	X
hiekkapaperia, P 100	0,2 m	525	126 m	0,73 €	91,98 €	Staabi					X	
koivuriuku	0,01 m	525	6,3 m	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitalan metsä			Viikko 27	X	X
RAKENNELMAT												
kevytpeite n.8x6m			10 kpl	20,00 €	200,00 €	Staabi					X	
riukuja 250 m, väh.2m pätkissä			88 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi					X	
köytösnauraa			600 m	0,02 €	12,00 €	Staabi					X	
kiristysliinoja			8 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi/Juice					X	
kaarisaha			3 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi					X	
kirves			3 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi					X	
rautakanki			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi					X	
LAAKSOON												
Tulitikkurasia			30 kpl	0,40 €	12,00 €	Juice					X	X
kuulakärkikynä			15 kpl	0,50 €	7,50 €	Juice					X	X
musta tussi			15 kpl	0,75 €	11,25 €	Juice					X	X
taitoimerkki, nikkari, mestari			525 kpl	1,35 €	708,75 €	Pekka	Piiritoimisto/ Liisa				X	X
toho			4 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi/Juice	Maatalot				X	X
nestekaasu(pullo)			4 kpl	25,00 €	100,00 €	Staabi					X	X
mittanauha			10 kpl	1,10 €	11,00 €	Staabi					X	X
työskentelypöytä			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Rautapöytä			1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Puinen penkki			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
ensiapu-laukku			1 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi						
sammutuspeite			1 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi						
sammutusvesi			1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala/Menkijärvi				X	X
tikapuut			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Staabi						
Autorenkaan vanne			4 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Rappuralli			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Paistinpannu			1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Paistinpelli			6 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Ritilä			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Tohopukki			2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Muovisanko			5 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Maalisanko			3 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X
Muovilaatikko			4 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala				X	X

REKVISIITTA

PAJA-kyllä	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Aki Ruotsala	X	X
mustaksi maalattu iso pölli	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Aki Ruotsala	X	X
sepän vaatteet	3 kpl		50,00 €	Juice	Soila Huhtaluhta	X	X
Kangaspuut	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
hilavitkutin	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kääpä	3 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kutomakoneen lauta (hylly)	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
rautarengas=määly	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kuokka	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
viikate	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kärrynpyörän rengas, rauta	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kivipora	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
punnukset	4 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
vaaka	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
sirppi	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
navari	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
keräsimet	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
penkki, puusta	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
rauta-alasin (suuri)	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
rauta-alasin (pieni)	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
puukiekkko	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
puinen laatikko	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
keksi	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
sepän avain	3 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
piilukirves	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
höylä	3 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Käsipuntari	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
pyykkilauta	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kiulu	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
saavi	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kappa	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
pajavasara	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
padan koukku	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
rautainen kyllä	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
kuparipannu	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Laihian valkoinen äes	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Karjalan silppurin terä	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
apulannan levittäjän pyörä	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Puinen sanko	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Suola-astia	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Hevosen reen vedin	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Kirveen terä	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Viitala	X	X
Lattiahaka	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Juhani Kivimäki	X	X
Hohdimet	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Juhani Kivimäki	X	X
Pajapihdit (lyhyt)	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Juhani Kivimäki	X	X
Pajapihdit (pitkä)	1 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Juhani Kivimäki	X	X
Rautakiinnikkeet	2 kpl	0,00 €	0,00 €	Juice	Juhani Kivimäki	X	X

KUSTANNUKSET YHTEENSÄ**2 390,59 €**

(Summasta vähennetty johtajahuollon osuus)

Liite 3: Pajavainion loppuraportti



PAJAVAINIO

LOPPURAPORTTI

SISÄLLYSLUETTELO

1 Määrittelyt.....	4
1.1 Johdanto	4
1.2 Laakson tavoitteet	4
1.3 Projektin rajausta	5
2 Projektioorganisaatio	5
2.1 Projektiryhmä.....	5
2.1.1 Mestarit	5
2.1.2 Kymmit	6
2.1.3 Tiimiläiset	6
2.2 Ohjausryhmä	6
2.3 Yhteystiedot	7
3 Toteutussuunnitelma	7
3.1 Toteutusvaiheet	7
3.2 Tehtäväluettelot määräajoin.....	8
3.3 Riskien hallinta	8
4 Toiminta.....	8
4.1 Teema.....	8
4.2 Rakenteet.....	8
4.3 Aukiolot	8
4.4 Laakso1 (4400)	9
4.4.1 Sudenpennut ja sisut	9
4.4.2 Vartiolaiset	9
4.5 Laakso2 (4500)	9
4.5.1 Vartiolaiset.....	9
4.6 Viikonloppu-Pajavainio	10
4.7 Työsuunnitelma.....	10
4.8 Leiriläiset tarvitsevat Pajavainiolle.....	10
4.9 Suoritukset	10
4.10 Taitomerkki.....	10
4.11 Turvallisuus.....	10
4.12 Yhteistyö leirin muiden osa-alueiden kanssa.....	10
4.12.1 Taivalsola	10
4.12.2 Sorkkanotko	10
4.12.3 Lähde.....	11
4.12.4 Hengellinen ohjelma	11
4.12.5 Palaute	11
4.12.6 Logistiikka	11
4.12.7 Huolto	11
4.12.8 EA	11
4.12.9 Tekniikka	11
4.12.10 Alaleirit	11
5 Budjetti.....	11
5.1 Projektibudjetti.....	11



6 Ohjaussuunnitelma.....	11
6.1 Kokoussuunnitelma.....	11
6.2 Tiedottaminen	12
6.3 Valvonta ja raportointi	12
6.3.1 Ulkoinen valvonta.....	12
6.3.2 Sisäinen valvonta	12
6.3.3 Raportointi	12
7 Leiriläisten antama palaute	12
8 Tiimiläisten antama palaute	13
9 Terveiset vastaavien projektien tekijöille tulevaisuudessa	13
10 Ohjelmapäällikön loppuarviointi projektista	14

1 MÄÄRITTELYT

1.1 Johdanto

Tämä loppuraportti kuvaa Pajavainio-projektin loppuarviointia. Loppuraportti on projekti-päällikön kirjoittama ja perustuu Pajavainion mestariryhmän kesken pidettyyn palautepalaveriin.

Pajavainio oli Pinja-nimisen partioleirin ohjelman osa-alue muiden laaksojen ja yhteisten ohjelmien kanssa. Pinja-leiri järjestettiin 26.7.–3.8.2006 Menkijärvellä, Alajärvellä. Järjestäjinä toimivat Etelä-Pohjanmaan Partiolaiset ry sekä Keski-Pohjanmaan Partiolaiset ry.

1.2 Laakson tavoitteet

a. Laaksossa vierailleet leiriläiset oppivat tai oivaltavat jotain.

Saadun palautteen perusteella, leiriläiset tuntevat saaneet uusia kokemuksia kädentaidoista. Ensimmäisen laaksokierron aikana monille sudenpennuille oli uutta perunamuotin tekeminen ja se miten sulasta lyijystä saatiin lyijyhelmi. Lisäksi polttoraudalla painaminen koettiin jännittäväksi.

Laaksossa käytettiin tavanomaisesta hieman poikkeavia materiaaleja, mikä edesauttoi uuden oppimista. Myös ompelutaidot karttuivat Pajavainiolla. Työt olivat yleisesti sopivan haastavia. Vartiolaisten oppivat huomattavasti enemmän toisessa laaksokierrossa, jossa heillä oli enemmän töitä ja sepän luona käynnit. Leiriläiset saivat tarpeeksi ohjausta töiden tekemiseen, sillä jokaisella työryhmällä oli oma tiimiläinen ohjaajana.

b. Laaksosta lähtiessään leiriläisillä on kotiinsa vietävänään jokin esine. Esine on kaunis tai hyödyllinen.

Tavoitteessa onnistuttiin hyvin. Aika riitti töiden tekemiseen ja työt suoritettiin todella hyvin loppuun. Polttojäljistä syntyi kauniita jälkiä ja materiaalit olivat hyviä, joten töistä tuli kauniita. Pinja-huivisolki ja kivityöt olivat kauniimpia ja hyrrä sai suuren suosion hyödyllisenä ja hauskana leikkikaluna.

c. Laaksossa oleminen on leiriläisille ja tiimiläisille mieluista, ja laaksosta jää hyvä mieli. Laaksossa toimiminen on turvallista.

Laakson ilmapiiriä rakennettiin jo mahdollisimman paljon ennen leiriä laakson henkilökunnan kesken yhteydenpidolla. Laakson aikana mestarit olivat tiimiläisten käytettävissä, mikäli apua tarvittiin. Selkeät roolikuvaukset ja tehtävähjeet toivat turvaa tiimiläisille. Kyselyn mukaan tiimiläiset nauttivat laaksossa toimimisesta. Palautepussit kertoivat hyvin leiriläisten mielipiteen: yhtenä päivänä saavutettiin täysi 100 – 0 -tulos, kaikki laittoivat kiven hymyilevään pussiin surkupussin sijasta.

Turvallisuuteen kiinnitettiin huomiota ja se kannatti. Laakson turvallisuusohjeen ansiosta henkilökunta tiesi miten haavereissa toimittiin. Kätevyyslaaksossa pieniä haavereita sattuu erittäin paljon. Se ei ole paha asia, vaan asia johon on syytä varautua. Ennalta sovittu laakson ea-paikka ja ea-vastuhenkilö lisäsivät turvallisuutta.



1.3 Projektin rajaus

Pajavainion henkilökunta ei pääsääntöisesti joutunut suorittamaan projektin ulkopuolisia tehtäviä. Projektipäällikkö oli mukana esiintyjänä useissa iltaohjelmissa, mutta tätä ei koettu ongelmalliseksi. Leirin aikaisen tuplatehtävän suorittaminen vaatii hyvää ennakkosuunnittelua, jottei leiri tulisi liian raskaaksi.

Pajavainio-projekti laajeni aiotusta hankintojen suorittamisen suhteen, sillä niiden sisällyttäminen projektiin tuli organisaatiolle hieman yllätyksenä. Hankinnat kuitenkin onnistuivat suunnitelmaan varatun jouston ansiosta.

2 PROJEKTIORGANISAATIO

2.1 Projektiryhmä

Pajavainion projektiryhmään kuuluivat seuraavat ryhmän osat:

- Mestarit 3 hlöä
- Kymppit 2 hlöä
- Tiimiläiset n. 12 hlöä

Organisaatiojärjestys koettiin kokonaisuudessaan toimivaksi.

2.1.1 Mestarit

Kolmen mestarin suunnitteluryhmä koettiin hyvän kokoiseksi. Kolmen henkilön tapaamiset oli vielä helpohko sopia. Mestariyhmässä oli tarpeeksi kädentaito-osaamista ja tarpeeksi projektinohjaamiskokemusta.

Ohjelmalaakson tekeminen yhden johtajan voimin olisi ollut todella kova pala: prosessijohtajan ja tehtäväjohtajan pestäminen oli hyvä ohjausryhmän huomio.

- Juha-Matti (Juice) Viitala. Vanhempi laaksomestari.

Juice vastasi projektin ohjauksesta. Juicen tavoite oli hoitaa projektin johtamistehtäviä niin että kädentaitoiset saivat keskittyä itse kädentaitoihin. Juice hoiti hyvin koko projektin aika-aulua, viestintää, kokouksia sekä tiimiläisten mukaan ottamista. Epävarmuutta Juice koki joskus yrittäessään yhdistää tehtävämestarin ja päälliköiden ajatuksia askarteluista, joista hän kokenut omaavansa niin paljon kokemusta.

- Pekka (Peksi) Väkiparta. Nuorempi laaksomestari.

Pekka vastasi askarteluista laaksossa. Pekka otettiin nuorena vaatimaan tehtävään, sillä hän oli aikaisemmin osoittanut hyvää projektiosaamista (vj-kurssi) sekä kädentaito-osaamista (pt-kisat). Pekka koki aluksi epävarmuutta leirin johdon puolelta, koska koki, ettei tullut hyvin huomioiduksi mestarina. Myöhemmin ja varsinkin leirin aikana Pekka sai kuitenkin paljon kiitosta tehdystä työstä.



Pekka teki hyvää työtä testauksen ja työohjeiden kanssa, joista sai erityistä kiitosta. Pekka sai projektin aikana hyvää kokemusta suurten ohjelmien tekemisestä. Pekka teki kerrassaan loistodebyytin piirin toimintaan.

- Eki Lehtimäki. Ideointi- ja kätevyyskonsultti. (Leirillä Laakso2)

Juice pestasi Ekin mukaan mestaritiimiin, jotta mestarien taakka ei kasvaisi liian suureksi. Tavoite oli, että on Eki passiivisessa roolissa mestarien käytettävissä, varsinkin tehtävämestarin käytettävissä askartelujen kehittämisessä. Eki toimikin roolissaan hyvin. Hän vastasi aina kysymyksiin ja avunpyyntöihin.

Eki suunnitteli vielä Pajavainion rakennelmat, sillä hänellä oli siihen ryhmästä eniten kokemusta. Eki vanhempana partiolaisena oli tärkeä apu ja tuki mestarien työhön. Ekiä olisi voinut käyttää vielä enemmän, mikäli hän olisi toiminut samalla paikkakunnalla kuin askarteluvastaava.

2.1.2 Kympit

Kaksi kymppiä toimii erikoistehtävissä huolehtien seuraavista alueistaan:

- Aki Ruotsala. Vartiolaiset laaksossa. (Leirillä Laakso1)
- Tommi Pääkkönen. Tarvike ja kalusto. Sepät.

Kympit olivat korvaamaton apu leirin aikaiseen toimintaan. Seppätoiminta pyöri taatun luotettavasti, sillä siihen oli nimetty sopiva henkilö. Palautepalaverissa arvioitiin, että kymppi-resurssia ei tullut käytetyksi ehkä riittävästi suunnitteluvaiheessa. Pohdittiin myös, että kymppejä olisi voinut käyttää enemmän askartelujen kehittämiseen ja testailuun.

Hyvänä vaihtoehtona olisi ollut se, että leiriläisten askartelutoitä olisi jaettu työkohtaisesti eri kympeille vastuiksi ja kympit olisivat kehittäneet näitä omia töitään tukeutuen tehtäväjohtajan neuvoihin. Tällöin olisi ollut hyvä, jos kympit olisivat toimineet samalla paikkakunnalla kuin tehtävämestari. Ongelmana olisi tällöin saattanut olla tarpeeksi vanhojen ja kokeneiden partiolaisten löytäminen.

2.1.3 Tiimiläiset

Tiimiläiset toimivat projektissa erityisen positiivisesti. Tiimiläiset sisäistivät roolinsa erinomaisesti. Tämä oli suurelta osin mestarien huolellisen suunnittelun tulos. Tiimiläisten määrällinen riittävyys huoletti mestareita ja tiimiläisten rekrytointiin panostettiin. Tiimiläisiä arvioidaan olleen juuri riittävästi laakson toimimista varten.

2.2 Ohjausryhmä

- Mikko (Silli) Sillander/ Päivi Rinta. Ohjelmavisiiri.
- Ville Pentti. Talouspäällikkö.
- Teemu Lempiäinen. Leirin johtaja.



Ohjausryhmältä koettiin saadun riittävästi ja laadullisesti hyvää ohjausta. Kysymyksiin vastattiin ja mahdollisiin ongelmiin tartuttiin. Ohjausryhmältä saatiin riittävästi resursseja ja toisaalta selkeät raamit ohjelmalaakson toteuttamiseen.

Mestareille ei aina ollut täysin selvää missä asioissa ja missä vaiheessa tulisi kääntyä muiden kuin oman päällikön puoleen (esim. hankinnat) ja miten mestarien päälliköille antama tieto kulkee staabin sisällä (esim. kokoaako oma päällikkö kunnallistoiveet ja vie eteenpäin vai tuleeko mestarin olla henkilökohtaisesti yhteydessä kaikkiin osiin). Projektissa ohjelman suunnitteluvaiheen tarkempi aikataulu olisi helpottanut alaprojektin ohjaamista.

Ohjausryhmän ansiosta leirin ohjelmakokonaisuus toimi hienosti (ohjelmakokonaisuus sai paljon kehuja) ja päällekkäisyydet vältettiin. Ohjelmapäälliköt perehtyivät erinomaisella tarkkuudella ohjelmien suunnitelmiin, mikä mahdollisti niiden kehittämisen suunnitteluvaiheessa. Ohjelmapäällikön pestin sijaisuusjärjestely oli ennalta hyvin mietitty ja toimi siksi saumattomasti. Leirin aikana ohjelmapäälliköillä oli aikaa tukea mestareita, mikä oli tärkeää.

2.3 Yhteystiedot

Projektin yhteystiedot:

Juha-Matti Viitala
Tesomajärvenkatu 22 H 114
33310 TAMPERE
040 5665382
juha-matti.viitala (a) pp.inet.fi

3 TOTEUTUSSUUNNITELMA

3.1 Toteutusvaiheet

Projektin jakaminen vaiheisiin katsotaan olleen onnistunut. Projektissa oli pitkä suunnitteluvaihe, mutta siihen saatiin ryhtiä tehtävien aikatauluttamisella. Alkuperäiseen suunnitelmaan suurin ero oli rakennusleiri- ja purkuleirivaiheella, sillä tiimiläisiä ei ollut niiden aikana käytettävissä. Vaiheet saatiin kuitenkin toteutettua tiiviimmällä aikataululla. Vaiheistuksen katsotaan helpottaneen projektin tekemistä: leirillä ei ollut enää kiire mihinkään.

3.2 Tehtäväluettelot määräajoin

Tehtäväluettelo toteutui todella hyvin suunnitelman mukaan. Tehtävien jakamisella vältettiin päällekkäisyydet ja tiimi tiesi mitä seuraavaksi tehdään.

3.3 Riskien hallinta

Tiimiläisten määrällinen riittämättömyys. Riskiä seurattiin koko ajan. Yritteliäs rekrytointi sai aikaan vain kohtuullisia tuloksia. Kaiken kaikkiaan hankala riski, mutta turvana oli



myös muu leiriorganisaatio, johon tiedettiin tarvittaessa voitavan turvautua. Maksulliseen henkilöstö vuokraukseen ei tarvinnut ryhtyä.

Sade. Riski oli käytännössä eliminoitu riittävillä katoksilla. Laakson kattaminen ei ollutkaan toivoton työ, vaan onnistui melko helposti hyvällä katosmallilla.

Materiaalien ja työkalujen riittävyys ja sopivuus. Materiaaleja hankittiin 20 % ylimääräistä laskennalliselle tarpeelle. Jatkossa suositamme 25 %. Työkalujen riittävyys on hyvä ottaa huomioon jo askartelujen suunnittelussa. Työkaluja, joita leiriläiset tarvitsevat paljon, tulisi olla ainakin lähes jokaiselle oma.

Ydinhenkilöiden sairastumiset ja poissaolot. Riski toteutui, mutta siihen oli varauduttu. Suunnitelmat eivät olleet missään vaiheessa yhden henkilön päässä ja Eki-mestariapu oli pe-rehtynyt mestarien suunnitelmiin. Johtajakokemuksena oli hienoa tietää ja luottaa, että laak-so toimii, vaikka itse joudunkin petiin.

Laakson rakentaminen. Suunnittelulla ja mestariryhmän saapumisella rakennusleirille ajoissa riski minimoitiin onnistuneesti.

4 TOIMINTA

4.1 Teema

Teema näkyi sopivalla tavalla ja oli leiriläisille mielenkiintoinen. Seppien luona vierailut koettiin jännittäviksi. Rekvisiittaa oli riittävästi luomaan seppätunnelmaa. Tila tehtiin ko-toisaksi siten, että tiimiläiset pääsivät itse koristelemaan laaksoportin ja rekvisiitan. Seppien pukeutuminen sepiksi oli tärkeää ja meni yleisölle täydestä.

4.2 Rakenteet

Rakenteet suoritettiin muuten aiotun kaltaisesti, mutta työkatoskevytpeitteinä käytettiin 6*10 peitteitä. Rakenteet toimivat erinomaisesti.

4.3 Aukiolot

Aukioloajat olivat hyviä. Ainoastaan ohjelmalaaksoja yleisesti kommentoitiin usein pitkäh-köiksi. Vapaa-aikaa olisi haluttu hieman enemmän. Kuitenkin oli hyvä, että ohjelmalaaksoja riitti.

4.4 Laakso1 (kustannuspaikka: 4400)

Laakso1 oli suuri haaste, mutta laaksossa onnistuttiin vastaanottamaan suuri leiriläismäärä hyvin. Laakso1 oli sudenpennuille hieno kokemus, sillä he pääsivät molempien seppien luo. Vartiolaiset taas kokivat hieman turhautuneisuutta, koska eivät tässä kierrossa päässeet sep-pien luo ja saivat tehdä vain yhtä työtä. Työt sujuivat testauksen mukaan. Askarteluihin ke-



hiteltiin lisätouhuamista, mutta vartiolaisilla olisi tekemistä nahkakukkaron kanssa saanut olla vielä enemmän.

4.4.1 Sudenpennut ja sisut

Pinja-huivisolki:

Pinja-huivisolki oli monen lemppari. Työ kehitti ompelutaitoja ja se oli yksi pinjalaisten symboli. Ohjelmapäällikön idean ansioista myös tehtäväläisillä oli mahdollisuus tehdä solki johtajaohjelmassa. Kun nahkaan painetaan, on tärkeää, että nahka on korkealaatuista, jotta jälki palaa siististi.

Lyijyhelmi:

Työ oli suosittu ja uusi kokemus sudenpennuille. Lyijy oli ilmainen materiaali, mutta siinä olleet epäpuhtaudet eivät liiaksi haitanneet valamista. Sepän valutyötä oli mielenkiintoista katsella. Lyijyhelmen yhdistämisestä käpälänkätkijäkaulanauhaan olisimme voineet muistuttaa enemmän.

4.4.2 Vartiolaiset

Nahkakukkaro:

Työ oli hyvä ja vaativassa paikassa. Sen piti viihdyttää vartiolaisia, kun sudenpennut kävivät sepillä. Työssä oli monia vaiheita, mutta kaikki vartiolaiset eivät kokeneet sitä opettavaksi. Nahkakukkaro oli käytännöllinen haikilla.

4.5 Laakso2 (kustannuspaikka: 4500)

Laakso2-kierrossa vartiolaisille kyettiin antamaan se mitä he eivät laakso1:ssä olleet saaneet: seppien luona vierailut. Tyytyväisyys tähän näkyi palautteessa: hymypussin suosio ylätti. Laakso2-kiertoon keksimme tarjota vartiolaisille myös mahdollisuutta valuun, mitä ei ollut alun perin suunniteltu. Näin vartiolaiset eivät jääneet paitsi sitä, mitä sudenpennut olivat saaneet.

4.5.1 Vartiolaiset

Pinja-huivisolki:

Huivisolki toimi hyvin myös vartiolaisilla.

Kiviriipus:

Kiviriipus oli hyvä työ. Kiventyöstö kysyi yhtäältä luovuutta ja toisaalta uutteruutta. Hyvillä viiloilla työ kuitenkin sujui. Syntyi paljon hienoja töitä. Kiviriipus on työ, jota voi kantaa pitkään mukanaan.

Hyrrä:

Hyrrään päätettiin painaa myös Pinja-logo, mikä oli hyvä, sillä siten saatiin hyvä työvaihe lisää mielenkiintoiseen työhön. Hyrrä soveltui loistavasti leirille ja sillä leikkimisestä tuli leirillä trendi.



4.6 Viikonloppu-Pajavainio

Viikonloppu-Pajavainio oli ohjelmapäällikön idea ja toimimisellaan se ylitti kaikki odotukset. Viikonloppuna leirillä vierailijat saivat painaa Pinja-logoa kuksiinsa ja vöihinsä. Lisäksi toimme paikalle koivunriukua, josta sai sahata oman kiekon, johon sai ottaa Pinja-logon kotiin vietäväksi. Suosio oli todella suuri. Vierailijoita kiinnosti myös paljon pajan rekvisiitta ja vanhat työkalut.

4.7 Työsuunnitelma

Työsuunnitelma toteutui kokonaisuudessaan aiotun kaltaisesti. Sen laatiminen etukäteen helpotti laakson käytännön pyörittämistä paljon. Leiriläistyöryhmien kutsumisella yksitellen aikataulun mukaan seppien luo vältettiin kaaos, joka olisi muuten syntynyt seppäpisteille.

4.8 Leiriläiset tarvitsevat Pajavainiolle

Laadittu lista oli kattava ja onnistunut. Laaksossa olisi kuitenkin tarvittu enemmän vasaroita ja saksia. Näitä saatiinkin savuista enemmän käyttöön leirin aikana.

4.9 Suoritukset

Suorituksia muistettiin merkitä ja suorituskirjat olivat hyvin mukana leiriläisillä.

4.10 Taitomerkki

Taitomerkin jakaminen oli juhlallinen hetki ja vartioaiset silmin nähden kiitollisia.

4.11 Turvallisuus

Turvallisuusohje lisäsi turvallisuustietoutta. Seppäpisteille rakennetut varoetäisyydet (riuku maassa osoitti miten lähelle leiriläinen sai tulla) olivat hyvät. EA-pisteelle oli käyttöä ja se toimi hyvin.

4.12 Yhteistyö leirin muiden osa-alueiden kanssa

4.12.1 Taivalsola

Suunnitellusti.

4.12.2 Sorkkanotko

Suunnitellusti.

4.12.3 Lähde

Suunnitellusti.



4.12.4 Hengellinen ohjelma

Suunnitellusti.

4.12.5 Palaute

Suunnitellusti. Palautekuvio oli leirillä todella hyvä. Palaudemestarin pesti on ehdottomasti jatkossa suositeltava mukana pidettävä. Hyvä idea! Palaudemestari pääsi mukaan laaksopavereihin, mikä oli hyvä.

4.12.6 Logistiikka

Hankinnat jäivät pääosin mestareille. Logistiikkaa siinä odotetussa muodossa ei Pinjalla ollut.

4.12.7 Huolto

Yhteistyötä ei ollut. Tästä olisi täytynyt neuvotella erikseen.

4.12.8 EA

Suunnitellusti. EA olisi ehkä heti aluksi voinut toimittaa enemmän paikkaustarvikkeita. Myös lyhyt EA-koulutus voisi jatkossa olla hyvä antaa kätevyyslaakson henkilökunnalle.

4.12.9 Tekniikka

Suunnitellusti.

4.12.10 Alaleirit

Suunnitellusti.

5 BUDJETTI

5.1 Projektibudjetti

Budjetointi projektin aikana onnistui hyvin, ja budjettia tarkennettiin aina tarvittaessa yllätysten välttämiseksi. Budjetti toteutui annetuissa rajoissa.

6 OHJAUSSUUNNITELMA

6.1 Kokoussuunnitelma

Kokoukset olivat onnistuneita ja tehokkaita, ne pysyivät hyvin hahmotelluissa asialistoissa. Alkupään kokouksissa pohdittiin koko projektin aikaisia tapahtumia, mikä koettiin hyödylli-



seksi. Kokouksia kasvotusten oli vähän. Palautepalaverissa todettiin, että muutama kokous kasvokkain itse askartelujen parissa kädet puunpölyssä olisi saattanut olla erittäin hyvä.

Laakson palautepalaverit heti laakson sulkeutumisen jälkeen koettiin hyvin hyödyllisiksi. Niissä käytiin tehokkaasti läpi päivän asiat ja rakennettiin samalla henkeä tuntemuksia jakaa. Viimeiseen laaksopalaveriin olisi voinut panostaa enemmän, jolloin olisi vapaata yhdessäoloa voinut järjestää enemmän.

Leirin aikaisia kokouksia oli muuten paljon, projektipäällikön kokemuksen mukaan hieman liikaa. Kun osio on ennalta suunniteltu, ei leirin aikana tarvita niin paljon kokouksia. Savunjohtajakokoukset olivat laaksojen kannalta hieman huonoon aikaan: juuri silloin kun ensimmäinen laaksokierto alkoi, ei savukansioon ollut mitään lisättävää.

6.2 Tiedottaminen

Tiedottaminen onnistui sähköpostilla hyvin. Sähköposteja kertyi projektin aikana melko suuri määrä. Tiimiläistiedottamisessa pyrittiin tiivistämään tieto olennaiseen, mutta kuitenkin kertomaan kaikki tarpeellinen. Tässä koen, että onnistuimme hyvin.

6.3 Valvonta ja raportointi

6.3.1 Ulkoinen valvonta

Ulkoinen valvonta oli riittävää ja luonteeltaan ohjaavaa.

6.3.2 Sisäinen valvonta

Sisäinen valvonta tapahtui kokousten yhteydessä projektipäällikön toimesta. Palautepalaverissa todettiin, että valvontaa olisi kuitenkin voinut olla ehkä enemmän.

6.3.3 Raportointi

Raportointi tapahtui selkeästi ja aikataulun mukaisesti, sillä osaprojekti oli aikataulutettu pääprojekti mukaan ja aikataulusta pidettiin kiinni.

7 LEIRILÄISTEN ANTAMA PALAUTE

LAAKSO 1 27.7. - 28.7.2006

Koonti:

Sudenpennut kokivat laakson mukavana ja tunsivat saaneensa tarpeeksi ohjausta. He myös oppivat uusia asioita, joista mieleenpainuvimpana perunaan tehty lyijymuotti. Tehtävät saatiin valmiiksi annetussa ajassa eikä jonottaminen haitannut. Hyvää laaksossa oli, että sai tehdä askarteluja rauhassa ja että seppä korjasi työtä uudestaan.

Vartiolaiset kokivat laakson kohtuullisen mukavaksi ja ohjauksen riittäväksi, mutta kokivat, etteivät he oppineet juuri mitään. Tarvikkeita, eli vasaroita ja saksia koettiin olevan liian vähän. Turhauma vartiolaisilla syntyi osaksi ymmärrettävästi siitä, että he eivät laakso1-



kierron aikana päässeet käymään seppien luona, sillä tämä oli varattu heille vasta laakso2-kiertoon.

Laakso 2 31.7 – 2.8.2006

Koonti:

Laakso2:ssa oli vain vartiolaisia. Vartiolaiset kokivat laakson mukavaksi ja ohjauksen riittäväksi. He myös kokivat oppineensa uusia asioita, kuten seppätyöt ja hyrrän tekeminen. Tehtävät saatiin ajoissa valmiiksi, mutta osa joutui odottamaan paikoin. Hyvää laaksossa oli oman luovuuden käyttö ja vaihtelevat työt.

Vartiolaiset kokivat laakso2-kierron huomattavasti positiivisempänä kuin laakso1-kierron, sillä tällä kertaa he saivat vieraila seppien luona ja tehdä päivän aikana useamman työn. Yhtenä päivänä saatiin 100 – 0 -positiivinen tulos palautepusseista.

8 TIIMILÄISTEN ANTAMA PALAUTE

Tiimiläispalaute 28.7. ja 2.8.

Koonti:

Tiimiläispalaute oli erittäin positiivista. Tiimiläiset kokivat saaneensa hyvin tietoa laaksosta ennen leiriä ja leirin aikana. Laakso arvioitiin kouluarvosanoilla keskiarvoiltaan 8,9 veroiseksi. Laakson hyvissä puolissa korostettiin ennakkosuunnittelua ja ohjeistusta, monipuolista laaksoaktiiviteettia, sitä että leiriläiset saavat tehdä käsillään uusia juttuja sekä laakson ilmapiiriä ja tunnelmaa.

Huonoksi puoleksi löydettiin tavaroiden (lähinnä vasarat ja saksot) määrällinen riittämättömyys ja se, että osalla vartiolaisista jäi liikaa tyhjää aikaa. Laaksossa toimiminen koettiin nautittavaksi, vaikka päivät tuntuivat joskus pitkiltä.

9 TERVEISET VASTAAVIEN PROJEKTIN TEKIJÖILLE TULEVAISUUDESSA

Kätevyysohjelmalaakson toteuttaminen on suurempi työ kuin aluksi luulet, mutta myös opettava. Laakson johto kannattaa rakentaa siten, ettei yksi partiolainen tee kaikkea. Aluksi kannattaa miettiä miten työmäärä jaetaan ja mihin mennessä on mitään valmiina. Kannattaa hyödyntää se mikä on aikaisemmin onnistunut jossain ja liittää siihen jotain omaa: niin syntyvät poppi-kappaleet ja partio-ohjelmalaaksot. Suunnitteluun on käytettävissä apuja, mikäli tarvitset.

Kiinnitä huomiota projektin ohjaukseen: milloin kokoonnutte, kuka ohjaa kokoukset ja riittäähän aika suunnitteluun. Mitä paremmin valmistelet laakson, sitä turvallisempaa tiimiläisten on tulla nauttimaan omasta palvelutehtävästään. Panosta tiimiläissuhteeseen tiedotuksen ja läsnäolon kautta.



Laaksoaskartelut tulee olla mukavia leiriläisille, sopivan haastavia, ei liian vaikeita, niiden ajallinen kesto tulee tuntea, niiden materiaalit tulee olla hankittavissa sopivan hintaan, työkalut eivät saa olla mahdottomia, ne pitää sopia leirin koko ohjelmaan, niitä täytyy olla mahdollista tehdä suurissa määrissä, tiimiläisten tulee osata ohjata ne, ne eivät saa olla isoja tai rumia, että ne jäävät leirialueelle sekä ne eivät saa olla liian vaarallisia. Eli otat vain nämä asiat huomioon ja sinulla on loistavat kätevyystehtävät, bueno!

10 OHJELMAPÄÄLLIKÖN LOPPUARVIOINTI PROJEKTISTA

(kommentoija: Mikko ”Silli” Sillander)

Saavuttiko projekti ne tulokset ja tavoitteet, joita ohjausryhmä odotti projektilta projektia asettaessaan?

Pajavainio saavutti tulokset ja tavoitteet ja jopa ylitti ne. Laaksosta tuli erilainen kuin ennen laaksomestareiden värväystä nähdyssä päiväunessa, se on laskettavissa laaksomestareiden vapauksiin. Laakso onnistui erinomaisesti.

Oliko yhteistyö projektiorganisaation kanssa onnistunutta?

Välillä suunnitelmien ja työskentelyn pikkutarkkuus ja virallisuus huolestutti, mutta jos tämä on poikien tapa tehdä hommia ja siitä tulee tällaista jälkeä, niin antaa mennä vaan! Minulle ei ollut aina selvää keneen ottaa yhteyttä missäkin asioissa, vaikka Juice ja Pekka olivat sen minulle varmasti moneen kertaan viestineet. Pysin lähettämään kaiken postin laajalla jakelulla, ja mestarit sitten keskenään sumplivat kuka tekee ja mitä. Käsittääkseni tämä toimi. Pahoitteluni, että Pekka jäi leirin alussa postilistoilta pois. Vastaavia yhden ihmisen unohtamisia tapahtui leirillä paljon, minusta se on noloa vaikkakin inhimillistä.

Oliko osaprojektin suunnitelmat sopeutettavissa pääprojektiin ja tukiko osaprojekti pääprojektia?

Kyllä ja kyllä. Pajavainio oli selkeästi erilainen kuin muut laaksot. Pajavainiolla hyödynnettiin hienosti piirileirin tarjoamia mahdollisuuksia ja käytettiin tarvikkeita joita pikkuleireille ei välttämättä kannata hommata.

Olivatko projektin tulokset asettajalle hyödyllisiä ja lisäarvoa tuottavia?

Tulokset täyttivät tavoitteet, saimme mitä ”tilasimme” ja niin on hyvä.

Mikko ”Silli” Sillander:

Kiitosta on annettu mestareille muita kanavia pitkin. Mainittakoon tässä vielä, että kaikki hehkutus ja onnistumisesta kertominen mitä tässä raportissa on, on todenmukaista ja perusteltua. Erinomaisesti meni.



Liite 4: Teemahaastattelun teemat

Haastattelu:

Pajavainio-projektin arviointi partionjohtajien oppimistavoitteista tarkasteltuna sekä projektit partiossa yleisesti

1. Haastateltava Nimi Ikä Tehtävä projektissa ja lyhyt tehtävän kuvaus	
2. Pajavainio Keskustellaan vapaasti seuraavista aihealueista näkökulmasta: Mitä opit projektissa? Miten projekti auttoi oppimistavoitteita? Miten projekti olisi voinut palvella paremmin oppimistavoitteita? (ohjaus/vastuu/organisaatio/menetelmät)	
Luonne B-P: Toisten oikeuksien kunnioittaminen Sopeutuminen kuriin Johtamistaito Vastuunkanto Itseluottamus Rohkeus Kyky iloita Jalous Nöyryys Itsekunnioitus Uskollisuus Muuta?	Terveys ja voima B-P: Vastuu omasta terveydestä Leirielämä (keino) Liikunta (keino) Juicen ehdotukset: Oman jaksamisen tunnistaminen (erityisesti henkinen) Oman työn tuottavuuden arviointi Oman väsymisen tunnistaminen ja ehkäisy Mielekkyyty työssä Itsensä motivointi ja itsenäinen tavoitteellinen toiminta Muuta?
Taidot ja kätevyys B-P: Tekninen taito Kekseliäisyys Älylliset ominaisuudet: huomiokyky, päättelykyky, ilmaisukyky Juicen ehdotukset: Projektinhallintataidot käytännössä Tarvittavat taidot projektin alaan liittyen Luovuus suunnittelussa ja ongelmanratkaisussa Viestintätaidot ja vuorovaikutustaidot käytännössä Muuta?	Muiden palveleminen Epäitsekkyys Kansalaisvelvollisuudet Ihmiskunnan palveleminen Juicen ehdotukset: Sosiaaliset taidot Muiden huomioon ottaminen Itsensä näkeminen ja arvioiminen osana isompaa kokonaisuutta/organisaatiota Oman roolin tunnistaminen Muiden kannustaminen ja auttaminen Yhteisten tavoitteiden ja vastuiden kehittäminen Muuta?
3. Partion projektitoiminta Miten projektitoiminta yleensä sopii ja toisaalta palvelee partionjohtajan oppimistavoitteita? Miten oppimistavoitteita voitaisiin toteuttaa paremmin partioprojekteissa? Mitä voitaisiin kehittää? Minkälaisia projektikäytänteitä suosittelisimme partioon oppimamme mukaan? Muita ajatuksia?	