



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

Martti Välimaa

**Itsensä johtamisen ja ajankäytön haasteet modernissa
projektitoiminnassa ja organisaatioissa**

Työn tarkastaja: Professori Timo Pihkala

Työn ohjaaja: Tutkijatohtori Maria Rautiainen

9.8.2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Martti Välimaa

Työn nimi: Itsensä johtamisen ja ajankäytön haasteet modernissa projektitoiminnassa ja organisaatioissa

Vuosi: 2017

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous

81 sivua, 2 taulukkoa

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Professori Marita Rautiainen

Hakusanat: Itsensä johtaminen, ajankäyttö, projektinjohtaminen, organisaatio

Oman ajankäytön hallinta, sekä työtehtävien- ja työpäivien viisas jäsentäminen kuuluu jokaisen asiantuntijatyötä tekevän päivittäiseen arkeen. Nykypäivän hektisessä korkean osaamisen ja -teknologian tietoyhteiskunnassa päällekkäisten työtehtävien hoitaminen lineaarisessa aikaulottuvuudessa on enemmänkin sääntö kuin poikkeus toimialasta ja toimintaympäristöstä riippumatta. Samaan hengen vetoon voidaan myös todeta, että tahti ei ainakaan ole hiljentymässä.

Yksi yleisimmistä huolenaiheista on ihmisten työssä jaksaminen ja yleinen työhyvinvointi. Maallikon ei tarvitse olla kovinkaan kummoinen terveystieteen ammattilainen löytääkseen syy-yhteyden työpäivien kohtuuttoman venymisen ja madaltuneen työhyvinvoinnin välillä. Yksi merkittävimmistä tekijöistä työpäivien kohtuuttomaan venymiseen on se, ettei sovittuja asioita hoideta ajallaan, tehdyistä aikaraameista lipsutaan ja haluttu informaatio ei tavoita tarpeeksi laajasti ja ajoissa sidosryhmiä joille se oli tarkoitettu. Tämä on suoraa

seurausta laiminlyönneistä ajan käytössä, projektinhallinnassa ja itsensä johtamisessa. Nämä seikat voivat olla myös tahattomia ja tiedostamattomia, mutta silti toistuessaan kasaantuvat ja kertautuvat aiheuttaen prosessien tehokkuuden laskua, aikarajojen venymistä, stressiä ja työntekijöiden yleistä pahoinvointia. Tästä seuraavaa noidankehää voidaan pitää yleisesti katastrofaalisen epäedullisena ilmiönä länsimaalaisen markkinatalouden säännöillä kamppailevien yritysten kilpailussa eloonjäämisestä ja toimialan herruudesta.

Työn tavoitteena oli selvittää, miten tämänlaista ajanhukkaa pystyttäisiin havaitsemaan, havainnollistamaan, hallitsemaan ja edelleen sitä kautta luomaan toimenpide-ehdotuksia sen vähentämiseksi organisaatiossa, sekä yksilöissä.

Kirjallisuusselvityksen avulla selvitettiin, minkälaisia ajanhallinnan, itsensä johtamisen ja projektinjohtamisen työkaluja tieteelliset julkaisut tarjoavat lukijalleen, sekä sen lisäksi teemahaastatteluilla otettiin selvää, miten käytäntö ja teoria kohtaavat tosielämässä, missä on parannettavaa, mikä on hyvää ja mitä johtopäätöksiä voidaan vetää tämän tutkimuksen ja alalla vallitsevien yleisten parhaiden toimintamallien välille.

Työssä selvisi, että moni havaitsee omassa työskentelyssään työn jäsentelyyn liittyviä virheitä, ajanhukkaa ja siitä syntyvää stressiä, mutta tuntevat olevansa kyvyttömiä tai haluttomia tekemään asialle mitään. Positiivisena puolena oli se, että ongelman myönnettiin olevan olemassa, joka kertoo erityisesti siitä, että uusille toimintamalleille on tilaa ja käyttömahdollisuuksia.

Abstract

Author: Martti Välimaa

Subject: Difficulties in self-management and time consumption in modern projects and organizations

Year: 2017

Place: Lappeenranta

Master's Thesis, Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management

81 pages, 2 figures

Supervisors: Professor Timo Pihkala
Professor Marita Rautiainen

Keywords: Self-management, time consumption, project management, organization

.

The overseeing and managing of your schedule and tasks at work belongs every specialists' normal day at the office. In today's hectic knowledge based IT-society, polychromic task management in linear timeframe is coming more and more common for workers without looking any branch or industry boundaries. We also already know that the pace is not going to slow down any time soon.

At the same time, one of the biggest things that concern us is the fact that lots of people feel their workload overwhelming and burn out in their day to day jobs. You don't need to be a rocket scientist to find out that there is a connection between working endless extra hours to get the intended job done and workers exhaustion. In a long period of time this

kind of phenomena can end up being a downward spiral towards lowering efficiency at the job and catalysator for running out of resources and mental capacity to continue at the job.

One of the biggest things for the meaningless stretch for the workdays is the malevolent time wasting that might be because of you or somebody else on your stakeholder network you rely on. In a long run, that kind of actions becomes habits and they start to bring up stress, even less tasks gets done and that rises stress. This de-powering loop puts down humans, their efforts, company effort, company competitive and might end up closing a prominent business if these things aren't taking care of off.

In this thesis, hypothesis was to find out how this waste of time could be managed, measured and visualized in the projects and how we could come up with tools to go fight against this matter in organizations and in individuals. Literature was used to find out the best accepted model in the branch of time and task management, also theme interviews were held to find out what is the common practices in the real life and how they line up with the theory.

In this thesis, I found out that in many cases people acknowledge the bumps in their self-management on the job and how that creates stress and lowered-efficiency. Positive thing is that people acknowledge that so it means, there must be room for the improvement.

ALKUSANAT

Minulle oli alusta lähtien selvää, että tulisin jatkamaan opiskelujani ammattikorkeakoulusta valmistuttuani. Näin kävikin, kun pääsin jatkamaan opiskelujani Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, tuotantotalouden puolella, yrittäjyyden opinto-ohjelmassa. Hassu sattuma, sillä lähtöisin olen yrittäjäperheestä, jossa on yritetty jo monen sukupolven ajan, vaihtelevilla tuloksilla. Virheistä on opittu ja tieto on jaettu seuraaville sukupolville, ilot ja surut on jaettu yhdessä ja periksi ei olla annettu.

Näinhän se on myös akateemisessa maailmassa, erehdyksen ja oivalluksen kautta muokataan vallitsevaa ymmärrystä ajankohtaisesti polttavista aiheista ja miksei myös pitempään valloillaan olleista näkemyksistä. Siinä piileekin mielestäni akateemisuuden kauneus, tie ja teoria ovat relevanttia vain siihen asti, kunnes joku pystyy todistamaan tiedon vääräksi. Tämä itseään ruokkiva orgaaninen tiedonjano vie koko ihmiskuntaa eteenpäin ja mielestäni olisi itsekästä ja tyhmää yrittämättä olla osa sitä muutosta, tulenkantajana mielettömyyden ja mielenköyhyyden runtelemassa, fundamentalismin ja absoluuttisuuden värittämässä maailmankaikkeudessa, jossa kohtuus ja kyseenalaistaminen on unohdettu tarpeettomina lelulaatikon pohjalle.

Opiskeluaikani olen saanut etuoikeuden tutustua moniin äärettömän miellyttäviin, älykkäisiin ja upeisiin ihmisiin, joiden kanssa olen saanut käydä älyllisiä keskusteluja ja joskus kinastelujakin, jotka ovat edelleen ruokkineet haluani sivistää itseäni. Yliopisto-opiskeluni on vahvistanut ja ruokkinut liekkiä sisälläni tulla paremmaksi ihmiseksi myös muilla elämäni osa-alueilla, joten en voi tarpeeksi kiittää professoreita, kanssaopiskelijoita ja tietysti upean yliopistomme toiminnan mahdollistavaa muuta henkilöstöä kuten rehtoria, opinto-ohjaajia, sekä rahoittajia että olen saanut tämän mahdollisuuden tulla parhaimmaksi versioksi itsestäni.

KIITOS!

Lappeenrannassa 10.5.2017

Martti Välimaa

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	TYÖN TAUSTA JA TARKOITUS.....	9
1.2	TYÖN TAVOITTEET JA RAJAUS.....	10
1.3	TYÖN TOTEUTUS JA RAKENNE.....	11
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AJANKÄYTTÖ TEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA	14
2.1	YRITTÄJÄHENKISYYS JA YRITTÄJYYSTEORIA.....	14
2.2	ORGANISAATIO JA ORGANISAATIOTEORiat	19
2.3	PROJEKTINJOHTAMINEN JA LÄPIVIENTI.....	24
2.4	ITSENSÄ JOHTAMINEN JA YKSILÖKESKEISYYS	29
2.5	PROSESSIJOHTAMINEN JA AJANKÄYTTÖ	34
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
3.1	TUTKIMUSMETODIT	39
3.2	TUTKIMUSAINIESTO JA AINEISTON ANALYSOINTI.....	41
3.3	TEEMAHAASTATTELUIJEN TOTEUTUS.....	42
4	ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AJANKÄYTTÖ NYKYILMIÖNÄ	45
4.1	LÄHIHISTORIAN TARKASTELU JA PEILAU S TEORIAAN.....	45
4.2	HAASTATTELUIJEN YHTEENVETO.....	47
4.3	OMA POHDINTA JA YRITTÄJÄHENKISYYS	47
4.4	YKSILÖTASON JA ITSENSÄ JOHTAMISEN ONGELMAT	52
4.5	ORGANISAATIO- JA PROJEKTITASON ONGELMAT	56
4.6	PROSESSIEN JA AJANKÄYTÖN ONGELMAT	61
4.7	RAKENTEELLISET ONGELMAT	67
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
5.1	YHTEENVETO.....	69
5.2	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
5.3	NEUVOT LIIKKEENJOHDOLLE	74

5.4	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	75
LÄHTEET		77
TAULUKOT		80
LIITTEET		

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käydään läpi työn taustoja ja tarkoitusta, sekä tarjoillaan kompakti läpileikkaus otsikon mukaisista yleisimmistä itsensä johtamisen ja ajankäytön haasteista, sekä miten työryhmissä toteutetut projektitoimitukset olisi mahdollista tulevaisuudessa viedä läpi niin, että turhalta työltä ja ajanhukalta säästyttäisiin.

Lisäksi tässä luvussa esitellään työlle oleelliset tavoitteet, tutkimuksen rajaukset ja perustelut niille. Kappaleen lopuksi tuodaan vielä esille, työlle asetut tutkimuskysymykset, tutkimuksen toteuttamiseksi valittu työtapa ja viimeisenä diplomityön rakenne.

1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Nykyaikaisessa kiihkeässä tietoyhteiskunnassa työtehtävien ja kokonaisuuksiin kulutettu aika tai ammattikielessä paremmin tunnettu ”panos”, on ja tulee kasvavassa määrin olemaan yksi ratkaisevimmista tekijöistä työn tuottavuuden ja sitä myötä kilpailuedun tavoittelemisessa. Aika sinänsä on hyvin lineaarinen ja yksiulotteinen määre, joten ratkaisevaa onkin se, kuinka paljon siitä pystytään hyödyntämään tehokkaasti moderneissa liike-elämän trendeissä, jossa asiantuntijuus ja ammattitaito eivät enää välttämättä konkretisoidu yksittäisessä fyysisessä sijainnissa ja jossa tuottavuuden tavoittelussa, yksilön itsensä johtamistaidot joutuvat koetukselle.

Tämän kaltainen hajanaisuus ja samalla individualismi, synnyttää ulkoisia, sekä yksilöstä itsestään johtuvia haasteita jäsentää työnsä ja työpäivänsä niin, että mahdollisimman paljon työssä käytetystä ajasta, menisi tehtävien tehokkaaseen eteenpäin viemiseen, eikä esimerkiksi informaatio katkoksista johtuvaan odotteluun, tietoteknisten ongelmien ratkaisemiseen, yhteistyökyvyttömyyteen tai muuhun ajan hukkaan.

Samalla kun yhteiskunta kehittyy, on myös johtamisjärjestelmien ja oman ammattitaidon kehityttävä. Muutosvastarinta on lähes väistämätöntä, mutta hyvin perusteltuna uudet järjestelmät, työn tehokkuuteen kannustaminen ja oman ajankäytön seuraamiseen kouluttaminen voivat tuoda haluttua lisäpotkua kansantaloudellemme. Se vaatii kuitenkin

yrittäjien johdolta ja yksilöiltä vankkumatonta tahtotilaa käydä läpi kasvukivulias muutosprosessi, jonka päässä odottava palkinto on enemmän kuin osiensa summa.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Diplomityössäni paneudutaan, kappaleessa 1.1. esiteltyyn aiheeseen teorian ja empirian näkökulmista ja sitä kautta pyritään paikantamaan ensin ongelmien perimmäiset syyt, ja sitä kautta löytämään työkaluja ja vastalääkkeitä näiden kitkakohtien ja ongelmien ratkaisemiseksi. Työssäni on kuitenkin tarkoitus säilyttää yksilötasolla nimenomaan inhimillinen, organisaatioteorian oppeihin pohjautuva ”postmoderni”, näkökulma, jossa ihmisen ei edes oleteta toimivan ärsykeimmununa ja suoraviivaisena automatisoituna komponenttina isommassa sosiaalisessa koneistossa. (Hatch 2012, s. 109)

Yksilötason yläpuolisia eli ulkoisia tekijöitä tarkastellaan taas hyvin mustavalkoisina ilmiöinä paneutumatta tarkemmin niiden moniulotteisuuteen, jotta aiheen rajaus pysyisi kohtuullisen työstettävänä. Työssäni olen rajannut pois myös ikään, sukupuoleen, asemaan, kulttuuriin, uskontoon, tulotason ja yleisesti ottaen kaiken demografisista eroista johtuvien muuttujien, ja osatekijöiden vertailun ja tarkastelun. Tämä siksi, koska tapauskohtaisesti tarkasteltuna jokaista tutkimuskysymystä voitaisiin spekuloida, argumentoida ja asettaa huonoon valoon vedoten johonkin yllä mainituista demografisista tekijöistä. Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että tämänkaltainen tutkimukseeni vaikuttavien tekijöiden pois jättäminen aiheuttaa varmasti sora-ääniä, mutta annan tässäkin asiassa argumenttini viisaampien käsiin, sillä kuten Hirsjärvi, Remes ja Rajavaara kirjassaan Tutki ja Kirjoita, toteavat, että aloittelevan tutkijan on helpompi rajata tutkimuksensa tarkasti, kuin antaa sen ”vapaasti harhailta”, sillä rajaus toimii suunnan näyttäjänä tutkimustyön alkutaipaleella, kuin majakka joka kertoo merimiehelle onko reitiltä harhailtu ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä jotta päästäisiin takaisin tutkimuksen punaisen langan ääreen ja oikealle kurssille. (Hirsjärvi et. al., 2009, s. 15)

Erityisesti liikkeenjohdon tyytyväisyyden ja tuottavuuden kannalta työn tehokkuuden mittaaminen ja seuranta on vuosikymmenten ajan ollut myös yksi keskeisimmistä ydintekijöistä, se on kuitenkin nykypäivänä kaksiteräinen miekka, sillä juuri postmodernin ajattelumallin mukaan liiallinen seuranta saattaa ahdistaa ja lamaannuttaa osan työntekijöistä niin, että sillä saadaan aikaan vain negatiivisia tuloksia.

Tämä diplomityö ei ole kuitenkaan tutkimus työntehokkuuden mittaamisesta vaan siitä johtuvista syistä jonka takia tämän alaluokan käsittely on jätetty hyvin pintapuoliseksi. Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että työtä mitä ei voida mitata, pystytään harvemmin hallitsemaan ja johtamaan kilpailukykyisesti.

Tutkimustyön kantavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä sisäiset tekijät vaikuttavat ajan käyttöön, oman ajan hallintaan, tuottavuuden kasvuun ja projektien onnistumiseen?
- Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat ajan käyttöön, oman ajan hallintaan, tuottavuuden kasvuun ja projektien onnistumiseen?
- Mikä tekee organisaatiosta toimivan?
- Mistä työn tuottavuus syntyy yksilön toiminnassa?
- Miksi ihmiset eivät jaksa työssään?
- Mikä motivoi ihmisiä?
- Miten johtaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen?
- Miten yksilöiden ja projektitoimitusten ajankäyttöä ja tehokkuutta voitaisiin parantaa?
- Millä keinoin näitä parannuskeinoja saataisiin ajettua sisään yrityksiin ja taltuttamaan havaittua muutosvastarintaa.

Tutkimukseni pääasiallinen tehtävä on kuitenkin tutkia sitä, miksi yksilön ajankäytön ja itsensä johtamistaidon hallitseminen on tehokas tuottavuustyökalu organisaatioille ja projekteille.

1.3 Työn toteutus ja rakenne

Yksinkertaisimmillaan tämä työ on jaettu kahteen perinteiseen osa-alueeseen, teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Teoriaosuus pohjautuu alan kirjallisuuteen, muun muassa, organisaatioteorian, johtamisen ja projektinjohtamisen osa-alueilta. Empiirisessä osuudessa taas on painotettu asiantuntijahaastatteluita ja heiltä kerättyä tapauskohtausta tietoa. Viimeisessä kappaleessa pohditaan miten hyvin nämä kaksi osa-aluetta kohtaavat nykypäivänä ja mitenkä niiden pohjalta pystyttäisiin parantamaan ajankäytön tehokkuutta ja itsensä johtamiskyvykkyyttä projektityössä, organisaatioissa ja myös yksilötasolla

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tiedon keruu tapahtuu pääsääntöisesti itse havainnoimalla, aiheeseen perehtyneen kirjallisuuden tutkimisella, sekä asiantuntijahaastattelulla. Kantavana teemana ja kupletin juonena on siis pyrkiä luomaan tekijälleen laajempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta, niin että hän voi syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti argumentoida tutkimuskysymyksiään. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa erityisesti valittu lähdeaineisto ja sen paikkaansa pitävyys muodostuu äärettömän merkittäväksi tekijäksi. Jos ja kun, lähdeaineistoa on paljon, voi syntyä ristiriitaisuuksia, joka vaatii spekulatiivista silmää suodattaa arkitietoa ja tutkimustietoa. (Hirsjärvi et. al. 2009, s. 18-19)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lisäksi luonteenomaista nostaa esille erilaisia teoreettisia teemoja, jotka edesauttavat ohjaamaan tutkimusta kohti tutkimuksen päämäärää. Päämäärää lähestyttäessä yleensä huomataan, kuinka oma teoreettinen kehys tarkastella aiheita on siinä määrin kehittynyt ja muuttunut, että voidaan todeta uuden teoreettisen tiedon syntyneen tutkimuksen sivutuotteena. Tässä diplomityössä teoria toimii keinona selittää ilmiöiden taustoja, sekä tulkita niitä. Toisin sanoen se toimii taustateoriana, sekä tulkintateoriana, jotka toisaalta edesauttavat muodostamaan tutkimuskysymykset, sekä erityisesti sen mitä valitulla aineistolla halutaan tuoda esille ja mitä siitä on tarkoitus etsiä. (Eskola & Suoranta, 1998 s. 60-61, 81-83)

Teoriaosuuden jälkeen, saatua tutkimustietoa käytetään empiirisen vaiheen perustana, jonka pohjalta asiantuntijoiden haastatteluja pystytään viemään haluttuun suuntaan, kuitenkin niin, ettei haastatteluja yritetä ohjata tukemaan teoriaa vaan suunnataan kysymykset niin, että vastauksista on helppo koota vertailukelpoista materiaalia saadun teorian tueksi tai vastakohtaisesti vasta-argumentiksi. Näin pääsemme purkamaan viitekehysten viimeisessä kappaleessa, joka käsittelee johtopäätöksiä ja tutkimuksen yhteenvetoa. Empiirisen tutkimuksen on kuitenkin pysyttävä avoimena ja toden mukaisena, jotta tämän kaltaista laadullista tutkimusta pystytään hyväksikäyttämään jatkossa parannusehdotuksina ja toimintaohjeina.

Tämän diplomityön rakenne perustuu hyvinkin lineaariseen ja kronologiseen etenemiseen työn tutkimusmenetelmien kanssa. Ensimmäisessä kappaleessa ”Johdanto” käydään yksinkertaisimmillaan läpi diplomityön taustat, tarkoitus, tavoitteet, rajaukset, toteutus ja lopullinen rakenne, joista lukija saa kompaktin läpileikkauksen aiheesta.

Toisen kappaleen kantavana teemana on kirjallinen tutkimustieto aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta muun muassa, organisaatioteoriasta, itsensä johtamisesta, projektinjohtamisesta, projektien läpiviemisestä, ajan käytöstä, ihmisen luonteesta, yrittäjähenkisyydestä ja sisäisestä hallintakeskiöstä. Tässä kappaleessa käydään läpi myös mitä kirjallisuus kertoo ulkosyntyisistä ja sisäsyntyisistä haittatekijöistä jokapäiväisiä prosesseja silmällä pitäen, sekä miten ne vaikuttavat jokapäiväisiin ongelmiin, työn tuottavuuden heikkenemiseen ja aikaansaamattomuuteen.

Kolmannessa kappaleessa käydään läpi metodit ja menetelmät, joilla empiriatietoa kerättiin, eli käytännössä miten omaa työtäni toteutettiin, millaisia ajatusmalleja minussa heräsi oman pohdinnan kannalta, sekä miten haastattelut toteutettiin. Kappale toimii myös ajatusten herättäjänä seuraaville kappaleille.

Neljännessä kappaleessa pureudutaan aihepiiriä ympäröivään empiriaan haastattelujen, oman pohdinnan, sekä oman työn seurannan ja sen tarkastelun näkökulmista. Empiirinen tarkastelu etenee kuvainnollisesti alhaalta ylöspäin, eli ensin tarkastellaan ilmiöitä ja havaintoja, jonka jälkeen pureudutaan niiden syihin ja lopuksi tarkastellaan, onko vielä niiden yläpuolella olemassa rakenteellisia ongelmia, jotka eivät kannusta ajan käytön optimointiin ja yrittäjähenkisyyteen omassa työssä.

Viidennessä kappaleessa tehdään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset ja todetaan, miten hyvin onnistuttiin ratkaisemaan asetetut tutkimuskysymykset, oliko empiriassa ja teoriassa ristiriitoja, sekä miten ja minkälaista uutta teoriaa luotiin. Lisäksi tämän kappaleen loppuun listataan muun muassa jatkotutkimusehdotukset, joiden kautta tutkimustani pystyttäisiin jatkojalostamaan.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AJANKÄYTTÖ TEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

Tässä kappaleessa käydään läpi diplomityötäni käsittelevää kirjallisuutta ja teoriaa. Lähtökohtana on, että siirrytään laajempia kokonaisuuksia käsittelevästä teoriasta ja kirjallisuudesta kohti yksilötasoa. Kappaleen kantavana teemana on tarkastella myös teoriaa eri tasoilla, joita ovat; organisaatiotaso, projektitaso, yksilötaso, sekä yksilön toimintaan ja motiiveihin vaikuttavat tekijät.

2.1 Yrittäjähenkisyys ja yrittäjysteoria

Nykypäivänä yrittäjähenkisyys nostaa päätään talouden ja teollisuuden jokaisella osaluella. Tässä sivukappaleessa käydään läpi mitä teoreettista pohjaa aiheeseen on saatu tieteellisissä piireissä ja avataan aihepiiriä eri näkökulmista, kuitenkin säilyttäen projektikeskeinen näkökulma. Yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisyydestä on yritetty luoda yhtenäistä mallia, jonka teoreettisella viitekehysellä pystyttäisiin selittämään kaikkia yrittäjyyteen liittyviä ilmiöitä, mutta kuten (Bridge et. al. 2003 s. 131-132) kirjassaan *Understanding Enterprise* toteaa, on hyvin vaikeaa luoda makro-, meso- ja mikro tason kattavaa yhtenäistä teoriaa yrittäjyydestä, joka selittäisi kaikki ilmiöt. Tämä heijastuu vahvasti myös tämän diplomityön toteutuksessa.

Alkajaisiksi todettakoon, että ihmisten persoonallisuus ja motiivit ovat suurin yksittäinen liikuttaja kohti haluttua päämäärää. Faktaa on myös, että näiden määreiden vaihtelu yksilöissä on äärimmäisen suurta, josta pääpiirteissään johtuu se, että toiset saavat aikaan enemmän annetussa ajassa kuin toiset. Shane, nosta esille viisi persoonallisuus aspektia jotka nousevat ylitse muiden tarkasteltaessa niin sanottua aikaansaavuutta tai menestyshalua. Nämä ovat ulospäinsuuntautuneisuus, kompromissintekokyky, tarve saavuttaa jotakin, riskinotto kyky, sekä erityisesti itsenäisyys. Näistä diplomityöni kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousee itsenäisyys, mutta koska jäljempänä on kappale koskien lähes pelkästään tätä suuretta, jääköön se käsittelemättä tässä kappaleessa ja avataan hieman diplomityöni kannalta tärkeimpiä seikkoja neljästä ensimmäisestä persoonallisuuden piirteestä.

Kappaleen lopussa pureudutaan vielä yli-itsevarmuuteen, jota Shane nimittää kognitiiviseksi luonteen ominaisuudeksi luonteenpiirteen sijaan, tällä erottelulla hän haluaa ottaa kantaa näiden ominaisuuksien pysyvyyteen yksilössä, joka saattaa muuttua tilanteiden ja ajan kuluessa. (Shane 2003, s. 97)

Ulospäinsuuntautuneisuus on luonteenpiirre, johon assosioituu vahvasti sosiaalisuus, suoraviivaisuus, aktiivisuus, kunnianhimo, aloitteellisuus, puheliaisuus ja erityisesti kokeilunhalu. Niin organisaatioissa, projekteissa ja yksilöissä näitä harvoin pidetään huonoina luonteenpiirteinä.

Näistä suurimpina tekijöinä tuottavuuden kasvuun voidaan pitää erityisesti aloitteellisuutta, kunnianhimoa ja aktiivisuutta. Yrittäjähenkisyys kulminoituu vahvasti ajatukseen siitä, että ruvetaan työhön viipymättä, selvitetään itse ongelmat jotka vaativat selvittämistä, eikä oleteta aina jonkun toisen omaavan vastausta kysymyksiin, jotka vastaamatta jäädessään keskeyttävät työn tai ainakin hidastavat sitä.

Shanen mukaan ulospäinsuuntautuneilla henkilöillä on yleensä myös suurempi intohimo omaan työhönsä, ja erityistä ”tunteen paloa” joka luo positiivista ryhmähenkeä, tämä taas saa aikaan projektissa työskentelevien itseluottamuksen kasvua, rohkeutta tehdä päätöksiä ja parhaassa tapauksessa, se luo tilan orgaaniselle yrittäjähengen kasvuille. Tämä orgaaninen yrittäjähenkisyys luo positiivisen auran kaiken työskentelyn ympärille tapahtuipa työ sitten kiinteässä työskentelypisteessä tai hajanaisessa organisaatiossa. NykYTEknologian kiihtyvä merkitys projektitoiminnassa vaatii usein uusia lähestymistapoja tämän positiivisen ympäristön syntymiseen, kun ihmisten luontainen energisyys ei aina välity sähköisesti. Näistä syistä johtuen, tarkkaan harkituilla sanavalinnoilla esimerkiksi sähköisissä ryhmäkeskusteluissa tai sähköposteissa voidaan aikaansaada vahvaa ”me”-henkeä ja toisaalta myös heikentää sitä. (Shane 2003, s. 97-98)

Puheliaisuus ja kokeilunhalu, johtaa asioiden avoimeen käsittelyyn ja uusien toimintamallien aktiiviseen etsimiseen. Näin organisaatioissa ja projekteissa erityisesti hiljainen tieto saadaan laajemmin käytettyä hyväksi päämäärien saavuttamiseksi ja tuottavampien ratkaisujen löytämiseksi. Kolikon kääntöpuoli on, jos urheilutermein ”pelirohkeus” on tapettu yksilökeskeisellä päätöksenteolla ja orgaanisen

yrittäjähenkisyyden kasvun tila tukahdutettu, kommunikointi kärsii ja uusien ratkaisujen etsiminen muodostuu helposti ylitsepääsemättömäksi kynnykseksi. Kun varman päälle pelaamisesta tulee hyväksyty toimintamalli organisaatiossa tai projektissa, ryhmähenki laskee nopeasti ja työntekijöistä katoaa intohimo yhteisen agendan puolesta.

Kompromissintekokykyyn liitetään yleisesti ystävällisyys, kohteliaisuus, joustavuus, anteeksiantokyky, kyky sietää erilaisia ärsykeitä, lämminsydämyisyys, hienotunteisuus ja erityisesti luottamus. On päivän selvä asia, että kohtelias ja ystävällinen saa helpommin ymmärrystä osakseen, kuin töykeä ja epäkohtelias. Erityisesti projekteissa, joissa työskennellään pitkään yhdessä, tulee hetkiä jolloin nämä positiiviset arvot joutuvat koetukselle. Tällöin erityisesti yksilöiden kompromissien tekokyky nousee ratkaisevaksi tekijäksi. Tiuskiminen ja vastaan hankaaminen johtaa konflikteihin, jotka heikentävät työilmapiiriä ja heikentävät työtahtia. Pehmeys on tässä mielessä kovuutta, hyvä joukkuepelaaja tietää mistä asioista pitää kiinni ja mistä joustaa. Jos ryhmän sisäinen kemia on oikeanlainen niin kompromissin tekijää ei katsota heikommiksi, kuin niitä jotka eivät jousta omista ideoistaan ja omasta tahdostaan. Tosin tässä piilee oma riskinsä, jos ryhmässä piilee epävarmuutta, vastuusta käsien pesemistä ja liiallista oman navan tuijottamista, sillä kompromissien tekijää voidaan ruveta pitämään lampaana, joka murtuu aina paineen alla. Tällöin ongelmat ovat syvemmällä organisaatiossa ja organisaation johtamisessa, jota käsitellään jäljempänä kappaleessa 2.2. (Shane 2003, s. 99)

Shane nostaa esille myös, kuinka tarve saavuttaa ja saada huomiota saavutuksista on tyypillinen yksilömotiivi, siihen assosioituu vahvasti ajatus siitä, että yksilö on vastuussa omista tekemisistään, niin hyvässä kuin pahassa. Onnistumisissa kunnia kuuluu tekijälle ja epäonnistuessa syyllinenkin on selvillä. Yksilöt jotka sisäistävät tämän kuuluvat hyvin usein yrittäjien kastiin. Mutta tämänkaltainen ajattelumalli kuuluu yhtä lailla myös organisaatioihin. Erityisesti tämä dilemma nousee esille isoissa projekteissa, joissa projektin varat eivät ole korvamerkittyä ja osa-projektien onnistumisille ei ole nimetty tiettyjä henkilöitä. Tätä voidaan peilata yrittäjänä toimimiseen, jossa olet täysin vastuussa siitä tuottaako yritys voittoa vai ei. Isoissa projekteissa ja yrityksissä on mahdollista pysyä toimintakykyisinä, vaikka kaikki organisaation, projektin tai yrityksen osa-alueet eivät olisikaan tuottavia. Tämän kaltaisessa tilanteessa voidaan todeta, että joku on pielessä,

mutta jos tilannetta katsotaan läpi sormien ja sitä siedetään, annetaan samalla viesti siitä, että vastuun pakoilu on hyväksyttävää. (Shane 2003, s. 100-103)

Ongelma on myös osaksi yhteiskunnallinen ja modernin ”nuori suomi” kulttuurin aikaansaannos. Tämän kaltaisessa kulttuurissa huonompaakin yksilöä katsotaan yhtä arvokkaana toiminnalle, kun parempia, tuottavampia yksilöitä. Dilemma on hyvinkin syvälinen ja jos lähdetään kaivamaan teoreettista faktaa niinkin kaukaa, kun Darwinistisista ”luonnon valinta”-teoriasta, päästään kysymyksen äärelle, onko moraalisesti ja kokonaisvaltaisesti ajateltuna hyväksyttävää pitää yllä tämänlaista ajattelumallia?

Riskinsietokyky on Shanen mukaan äärimmäisen perustavanlaatuinen persoonallisuuden piirre. Riskinsietokyky ilmenee monella eri tasolla lähtien organisaation johdosta, projektin johtoon, ihmisten välisiin kanssakäymisiin ja yksilön päätöksentekokykyyn. Riskinsietokyvyn perustana voidaan pitää ajatusta, että miten hyvin yksilö sietää mahdollisen epäonnistumisen riskin ja siitä seuraavan häpeän ja mahdolliset taloudelliset seuraamukset. Vanha urheilutermin sopii tähänkin tilanteeseen, ”se joka ei tee virheitä, ei yleensä tee paljon mitään muutakaan”. Shane nostaa tällä esille, kuinka riskit ja epäonnistumiset ovat yksilöiden kanssakäymisissä ja projekteissa väistämättömiä ja niiden pelkääminen myrkyttää työyhteisöä ja heikentää työn tuottavuutta, sillä kun päätöksenteko hidastuu se johtaa työn epäsujuvaan jatkuvuuteen ja seisahduksiin, jotka kasautuessaan saattavat moninkertaistaa haittavaikutukset. (Shane 2003, s. 103-106)

Shane toteaa myös kirjassaan (Shane 2003, s. 117) että yli-itsevarmuudella on positiivinen vaikutus työn tehokkaaseen toteuttamiseen yrittäjänä. Koska projektit optimitilanteessa ovat kuin pieniä yrityksiä, joilla on selkeä johto, tarkoitus ja henkilöstö, tämä seikka on myös otettava huomioon teoreettisessa kehityksessä aihetta tutkiessa. Yli-itsevarmuus parhaimmillaan johtaa uusien toimintamallien rohkeaan kokeilemiseen ja nopeaan päätöksentekoon saatavilla olevan tiedon pohjalta. Nämä ovat projektityössä ne kaksi voimakasta katalyyttiä, jotka saavat aikaan työn sujuvan suorittamisen ja sisäsyntyisen tahtotilan kohti tuottavampaa toimintaa. Lähemmin tarkasteltuna yli-itsevarmuus saattaa tosin johtaa virheherkkyyteen ja ristiriitaan laskelmoitujen strategisten linjausten kanssa. Shane ottaa kantaa tähän ongelmaan toteamalla, että yli-itsevarmuus ei ole yhtä pysyvä kuin ylempänä luetellut viisi positiivista luonteen piirrettä. Huonot päätökset, johtavat

itsevarmuuden heikkenemiseen tai jopa katoamiseen. Näin voidaan todeta, että yli-itsevarmuus syntyy helpommin yksilöissä, jotka tuntevat tehtävänsä läpikotaisin, eivätkä nopeilla päätöksillään ja parantamisehdotuksillaan aseta projektin yhteisiä päämääriä kyseenalaiseksi vaan pystyvät hahmottamaan omien päätöksiensä vaikutuksen laajemmassakin mittakaavassa. Yli-itsevarmuus saattaa myös koitua joskus taakaksi, sillä yli-itsevarmuus johtaa optimistiseen tulevaisuuden suunnittelemiseen ja joskus oman vision harhautumiseen realistisuudesta. Jos nämä realistiset arviot tulevaisuudesta eivät toteudu, yksilössä saattaa herätä syyllisyydentuntoa ja masentuneisuutta, kun realistiset tavoitteet jäävät yhä kauemmas todellisuudesta. (Binney & Williams 1996, s. 43-44)

Czarniawska toteaa kirjassaan (Czarniawska & Sevón 2003, s. 91-92) että ”olemassa olevissa organisaatioissa yrittäjähenkiset yksilöt pyrkivät innovoimaan omaa, sekä organisaation toimintaa tuottavalla tavalla”. Samaan hengen vetoon hän toteaa, että uudet toimintamallit saavat tilaa vain, jos organisaatiossa on tilaa ja tahtoa radikaaleihin muutoksiin. Samalla hän laajentaa perspektiiviään yrittäjämäisestä toiminnasta, koskemaan yleisesti kaikkea elämän osa-alueita, eikä pelkästään teknologiaa tai taloutta. Tällä hän korostaa innovaatioiden ja innovatiivisuuden merkityksen kokonaisvaltaisuutta yrityksen ydintoiminnassa, sekä myös ympäröivässä maailmassa.

Yrittäjähenkisyys on kautta aikain nostanut päätään, joskin eri nimillä. Näiden edelläkävijöiden toimesta yhteiskunnat ovat saaneet stimulantteja ja ärsykeitä, jotka ovat herättäneet suuremman yleisön ajattelemaan olisiko olemassa toisenlaisia toimintamalleja nykyisten käytäntöjen aina vanhentuuessa ajan saatossa. Tällaiseen innovoinnin ilmapiiriin tulisi pyrkiä myös organisaatioissa ja projekteissa, jotka kehityksen jaloissa muuttuvat helposti kankeiksi ja toimimattomiksi jos ne eivät muutu ulkopuolisen toimintaympäristön muuttuessa. Vanhat toimintamallit tuovat turvaa monille ei-yrittäjähenkisille, mutta se turva on hyvin petollista. Ihmismielelle ominaista on turvautua ennalta opittuihin ja toisaalla toimiviksi todettuihin malleihin. Tästä päästään helposti asian ytimeen, ”jos työkalupakissasi on vain vasara, kaikki ongelmat näyttävät nauiloilta”. Joskus kuitenkin tulee piste, jolloin tämä malli on todettava toimimattomaksi, yrityksissä ja projekteissa tämä piste saavutetaan usein, kun todetaan aikataulujen olevan myöhässä tai kulujen nousevan yli arvioidun budjettiarvion. Tilanteesta pois pääsemiseksi on kehitettävä uusia ratkaisuja ja osattava hallita muutosta niin, ettei näitä työkaluja käytetä vain korjaamaan

yksittäisiä poikkeamia ja virheitä, vaan ne tulisi pitkäjänteisesti ottaa osaksi projektin tai organisaation jokapäiväistä toimintaa niin, että niitä voidaan jatkossa hyödyntää onnistumisten takaamiseksi. (Czarniawska & Sevón 2003, s. 100-101)

Sitoaksemme seuraavan kappaleen tähän kappaleeseen, palataan hieman Czarniawskan tutkimukseen (Czarniawska & Sevón 2003, s. 105-106), jossa hän toteaa, että yrittäjähenkisyys on organisaatioiden tuottavuuden tavoittelussa yksi tärkeimmistä päätekijöistä.

2.2 Organisaatio ja organisaatioteoriat

Organisaation toimintaa on tutkittu vuosikymmenten aikana laajasti ja sitä voidaan pitää yhtenä keskeisempänä teoreettisena kulmakivenä tarkasteltaessa kaikkea yhteistoimintaa niin projekteissa, yrityksissä ja erilaisten teollisuusalojen toiminnassa. Tässä alaotsikossa käydään läpi organisaatioteorian pääpiirteitä yleisesti, sekä pureudutaan tarkemmin organisaatioteoreettisiin lainalaisuuksiin projektitoiminnassa.

Organisaatioteoria on itsessään todella laaja ja sen tulkinnan alaisuus vaihtelee suuresti. Aiheen tutkimuksen parissa on tutkittu organisaatioita ja sen takana piileviä ilmiöitä lukemattomista eri perspektiiveistä. Jokainen näistä lähtökohdista kuitenkin lähtee siitä olettamuksesta, että organisaatio on olemassa yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Moderni organisaatioteoria ja kriittinen organisaatioteoria tosin väittelevät tätä aihetta vastaan, vetoamalla ihmisyyteen, sekä yksilöllisyyden liialliseen manipulointiin organisaation etujen takaamiseksi.

Huomion arvoista on todeta, kuinka myös yhteiskunnat ovat hyvin pitkälle vietyjä organisaatioita, joten tältä kantilta tarkasteltuna, lähes kaikki ovat jollain tavalla osallisena erilaisissa organisaatioissa ja tiedämme miten monipuolisesti ulkopuoliset vaikuttimet ohjaavat meidän jokapäiväistä elämäämme. Projektioorganisaatiossa ulkopuolisten ärsykkeiden määrä on pienempi, mutta tahti on kovempi. Tosielämässä voi helposti jaotella oman toimintansa sen hetken intressien mukaan, mutta projekteissa päämäärän määrää projektin tarkoitus. Tällä Brooks tuo esille, kuinka organisaatioteorian eritasoinen

tarkastelu usein saattaa harhauttaa tutkijaansa, jos ei ymmärretä millä tasolla ilmiöt tapahtuvat ja mihin tasoon ne vaikuttavat. (Brooks 1999, s. 3)

Tästä johtuen on huomioitava, kuinka organisaatio ja organisaatioimago vaikuttavat aina yksilöihin jotka toimivat organisaatioissa. Ilmiön negatiivisuuden tarkastelussa on relevanttia huomioida ulkoiset tekijät, jotka vahvasti vaikuttavat yksilön käsitykseen organisaation olemassaolosta. Toki länsimaisessa hyvinvointikulttuurissa on helppo vedota inhimillisyyteen ja yksilön päätöksen vapauteen, mutta esimerkiksi vielä kehittyvissä maissa organisointi on välttämätöntä yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Organisaatiot kuitenkin loppupeleissä tuottavat lähes poikkeuksetta positiivista materiaalista hyvinvointia ja yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta. (Czarniawska & Sevón 2003, s. 151-152)

Organisaatioteoriat myös käsittelevät ihmisen käyttäytymistä sosiologisella ja psykologisella tasolla ja siksi ne on aikojen saatossa nähty erityisen tärkeinä osa-alueina erityisesti yritysten ja projektien johtamisessa. Psykologiselta kantilta katseltuna organisaatioteoria käsittelee yksilöä ja persoonallisuutta hyvin pitkälle yrittäjyysteorian kaltaisesti. Sosiologinen näkökulma taas pyrkii puneutumaan enemmän ryhmädynamiikkaan, sulkematta silti pois yksilöllisiä motiiveita ja ulkoisia vaikuttimia.

Kriittinen organisaatioteoriatarkastelu tosin esittää argumentteja siitä, että teoriana esitetyt asiat ovat tosiasiasa vain heijastuksia toimivien organisaatioiden kognitiivisista tai normatiivisista toimintamalleista, joita on vain yritetty tieteellisten linssien läpi yleistää olemaan aukottomia faktoja. (Czarniawska & Sevón 2003, s. 152)

Yksilön käyttäytyminen organisaatioissa on hyvin monimutkainen aihe, sillä sitä ympäröivät lukemattomat muuttujat vaikuttavat holistisesti jokaiseen muuhun muuttujaan. Esimerkiksi muuttuvat kilpailutilanteet, johdon aktiivisuus, uusi teknologia, sidosryhmät, yksilökemia ja ryhmädynamiikka ovat tasaisen turbulentsisesti muuttuvia osatekijöitä, lisäksi lukemattomat demografiset tekijät vaikuttavat myös vahvasti ryhmädynamiikkaan ja voimatasapainoon, mutta koska rajasimme nämä tekijät pois diplomityöstä, jätettäköön ne vain hiljaisiksi taustatekijöiksi, jotta voimme pitää aiheen rajoittamattoman laajenemisen kurissa.

Johtajaroolit myös korostuvat organisaatioissa, kuten myös projekteissa jotka jo aiemmin mainittuna ovat pieniä organisaatioita jotka toimivat yhteisen päämäärän eteen. Organisaatiossa tulee aina olemaan erilaisia ihmisiä ja heidän motiivinsa ja asenteensa vaihtelevat suuresti. Tämä saattaa hyvin helposti johtaa tiedon vääristymiseen ja erilaisten vastakkainasetteluiden syntymiseen. Hyvässä organisaatiossa avoimet konfliktit ovat vältettävissä avoimella kommunikaatiolla, jos kommunikaatio pettää voi siitä seurauksena olla väärinkäsityksiä ja tätä kautta se saattaa muuttaa yksilöiden asenteita, jotka saattavat asettua poikkiteloin projektin halutun suunnan kanssa. Johtajan täytyy siis olla valmiina kommunikoidaan avoimesti organisaationsa kanssa.

Yhtä tärkeäksi organisaation toimivuuden kannalta nousee päätöksenteko. Johtajat ovat tunnetusti tehneet lähihistoriassamme suurimman osan päätöksistä ja etenkin pitkissä johtamisjänniteissä tämä saattaa rampauttaa organisaatioita. Nykyorganisaatioissa kuitenkin vastuuta on pyritty antamaan myös työntekijöille ja sillä tavoin ”levittämään” tätä johtamisjännettä, jonka kautta on saatu hajautettua päätöksentekoa. Näin päätökset voidaan tehdä nopeasti siellä missä niitä tarvitaan ja missä niistä on paras käsitys. Tämä on johtanut siihen, että johtajan olisi suotavaa ja jopa tärkeää tunnistaa millä tavalla päätökset on tehty ja millä tavalla siihen on hankittu tarvittavat taustatiedot. Organisaatiot ovat oppivia kokonaisuuksia siinä missä yksilötkin. Kollektiivista ryhmänä oppimista kehittämällä yritys pystyy tehokkaammin tekemään havaintoja hyvistä toimintamalleista ja innovaatioista, sekä siitä, kuinka niitä tulisi jatkojalostaa tuottavuuden tavoittelussa. (Brooks 1999, s. 36-37)

Olisi silti kapeakatseista ajatella, että pelkästään johtamisen takia projektit onnistuvat tai epäonnistuvat organisaatiomielessä. Sen takia organisaatioteorioiden yksi pääpilari on yksilöiden motivaatiossa ja motivaatioilmapiirissä. Motivaatio on monimutkainen, dynaaminen ja kulttuurikeskeinen tekijä. On hyvinkin petollista olettaa, että motivaatio olisi täysin peräisin johtamismalleista ja johdon kannustimista, jos näin olisi, niin organisaatiohan olisivat täynnä vain motivoituneita tuottavia yksilöitä.

Yksilön motivaatiotasoon vaikuttaa aina myös henkilökohtaiset, sekä ympäristölliset ulkoiset tekijät. Mitä johtajat voivat tehdä on tietysti ottaa selvää yksilöitä ohjaavista motiiveista ja siitä mikä motivoi heitä. Jokaisella on potentiaalia, kun se oikealla tavalla

kaivetaan esiin. On syytä olettaa, että tiettyjä kipupisteitä stimuloimalla yksilöt voivat löytää itsestään sen sisäisen tahtotilan, kunhan heidät itsensä saadaan tajuamaan intohimonsa, tarpeensa ja sen mikä ajaa heitä eteenpäin. Olipa se sitten sosiaalinen yhteenkuuluvuus, tukahdutetun kunnianhimon uudelleen sytyttäminen, unohdettujen etenemismahdollisuuksien esiintuominen, tunnustuksen saaminen tai suurempi vastuu.

Myös erilaisia palkitsemisjärjestelmiä on luotu synnyttämään motivaatiota, mutta siinä piilee myös omat ongelmansa, sillä se saattaa huonoimmillaan luoda jännitteitä organisaation sisällä. Jos palkitsemisjärjestelmä on liian poliittinen kaikkia kohtaan, ei päästä haluttuun lopputulokseen, koska se ei varsinaisesti palkitse ketään. Vanha sanonta ”kaikkea kaikille, on ei mitään kenellekään” pitää tässä yhteydessä hyvin paikkansa. Tehokkain ratkaisu löytyy usein palkitsemalla kokonaisia tiimejä tai projektiosastoja tuloksesta, jolloin päästään tilanteeseen jossa isommat kokonaisuudet tekevät työtä tuottavuuden eteen, synnyttäen positiivista ryhmädynamiikkaa ja yhteenkuuluvuutta. (Brooks 1999, s. 66-68)

Tämä positiivin ilmapiiri vaatii tosin muitakin ehtoja syntyäkseen. Parhaassa tapauksessa organisaatioissa kaikkien mielipide painaa ja kaikkia kuunnellaan. Päätökset tehdään yhdessä, joka johtaa Brooksia mukaan innovatiivisempiin, ja etenkin lopputuloksen kannalta parempiin ratkaisuihin. Tosin tämänkaltainen ilmapiiri ei synny itsestään vaan sitä on harjoitettava, joskus ohjatustikin. Tämän ohjauksen suorittamiseksi vaaditaan erityisesti johtajilta kyvykkyyttä muuttua, kehittyä ja rohkaista alaisia yhteistoimintaan. Avoin yrityskulttuuri antaa tilaa synergiselle kasvulle. Ihmisillä on kuitenkin hyvin vahva sisäsyntyinen halu kuulua ja toimia ryhmässä. (Brooks 1999, s. 103-105)

Nykypäivänä myös teknologia luo uusia haasteita projekteille ja organisaatioille. Se samalla erottaa meitä fyysisesti toisistaan, mutta toisaalta tuo meitä myös entistä lähemmäksi. Ihmiset ovat tarvittaessa tavoitettavissa hyvinkin nopeasti sähköisten apuvälineiden kuten älylaitteiden ansiosta. Asioita voi olla helpompi hoitaa sähköisesti, mutta silti se vaikuttaa vahvasti yhteenkuuluvuuteen ja saattaaakin siltä osin tuhota parhaimman terän ryhmädynamiikalta. Lisäksi se luo haasteita jokaiselle totuttautua näihin uusiin projektimalleihin, varsinkin ajankäytöllisesti, jota käsittelemme hieman alempana.

Organisaatioon kuuluu aina myös epämuodollisia osia eri jäsenten kesken, tapahtuipa epämuodolliset aktiviteetit sitten työaikana tai työn ulkopuolella. Brooks nostaa kirjassaan (Brooks, 1999, s. 103) esille työnulkopuolisten virikkeiden merkityksen yhteenkuuluvuudessa. Tätä kautta erilaiset ongelmat ja patoutumat saavat usein tilaa tulla sanotuiksi vasta, kun ylimääräiset työidentiteetin luomat rajoitukset on purettu epämuodollisella ympäristöllä. Toki nykyteknologia rikkoo myös siinä mielessä rajoja, että useissa organisaatioissa on kehitetty sähköisiä viestintäkanavia tämänkaltaiselle epämuodolliselle keskustelulle. Teknologia tosin luo ihmisissä omat rajoitteensa.

Nykyteknologian muuttuessa on syntynyt myös erilaisia projektimalleja, jotka syntyvät nopeasti ja myös tarkoituksella hajotetaan nopeasti, joissa tarvitaan erityisen paljon tilannetajua, ymmärrystä ja nöyrää kommunikointia. Näissä malleissa asiantuntijat liikkuvat nopeasti erilaisten pienryhmien tai pienprojektien välillä aina sinne missä ammattitaitoa ja asiantuntijuutta tarvitaan. Tämänkaltaisessa projektitoiminnassa erityisen käyttökelpoiseksi ja tuottavaksi toimintatavaksi Brooks nimeää kirjassaan (Brooks 1999, s. 222-223) avoimuuden ja tiedon jakamisen. Varsinaisia vahvoja ryhmäsiteitä ei synny, joten on helppo ajatella, että tällä mallilla päästään eroon keskitettyjen projektiorganisaatioiden haittapuolista ja saadaan hyvin hyötykäytettyä ammattitaito ja tieto projektin hyväksi.

Organisaatioita tulisi optimaalisessa tilanteessa pyrkiä tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisin silmin. Vanha sanonta ”sitä yleensä löydetään, mitä ollaan etsimässä” pitää tässäkin yhteydessä hyvin paikkansa. Näin se ei aina kuitenkaan ole, organisaatioteoria on aina ollut hyvin vahvasti subjektiivisesti nähty tieteenala. Johtaja ja työntekijä näkevät kuuluvansa organisaation aina eri tavalla ja se on toki ymmärrettävää, mutta mitä yhtenäisemmät linssit yksilöillä on käytössään, sitä selkeämmin ja helpommin yhteiset tavoitteet ja suuntaviivat aukeavat yksilöille. Se johtaa myös yhtenäisiin toimintamalleihin ja toimintatapoihin jotka ohjaavat edelleen yhtenäistä toimintaa samaa suuntaan. Toiminnasta syntyy aina rituaaleja ja on hyvinkin tärkeää sen osalta osata arvioita erilaisten rituaalien syntymisen kohdalla edesauttaako se organisaation tai projektin päämäärää, varsinkin silloin kuin jotain toimintaa pakkosyötetään organisaatioon vastahakoisesti.

Asioiden pakkosyöttäminen johtaa usein tyytymättömyyteen alaisissa, joka pitkässä juoksussa saattaa johtaa peruuttamattomien negatiivisten asenteiden syntyyn.

Organisaatiossa kaikilla tulisi olla selkeä rooli ja alaisten ja johtajien kesken löytyä molemmin puolista kunnioitusta ja ymmärrystä. Molempien tulisi nähdä mikä on ihailtavaa toisessa ja mitä hyviä puolia korostaa toisen toiminnassa. Usein alaisen on kuitenkin vaikea arvostella johtajan toimintaa avoimesti, joka johtaa helposti ristiriitoihin ja jännitteiden syntymiseen. Tässäkin mielessä avoimen kommunikoinnin merkitystä ei voida varsinkaan pitkissä projekteissa tai pitkään toimineessa yrityksessä yli-korostaa. Ristiriidat ja ongelmat on kuitenkin aina helpompi sammuttaa ja selvittää ennen kuin ne paisuvat suunnattomasti, eivätkä täten pääse vaikuttamaan negatiivisella tavalla projektin päämäärään tai varsinkaan jää hiertämään organisaation sisäistä ryhmädynamiikkaa ja johda sitä kautta vielä isompiin ongelmiin.

2.3 Projektinjohtaminen ja läpivienti

Kaksi edellistä alaotsikko pureutuu paljon tutkittuihin ja yleisesti hyväksytyihin teoriakehyksiin. Tässä alaotsikossa on tarkoitus pureutua pragmaattisemmin projektin läpivientiin liittyvään kirjallisuuteen ja sitä myöten luoda johdonmukainen kuva hyväksi todetuista toimintamalleista.

Projektien läpiviemistä on tutkittu pääsääntöisesti alan ammattilaisten keskuudessa heränneiden kysymysten ääreltä. Se on sinänsä hyvä asia, sillä ongelmat ovat jokapäiväisiä monessa projektissa ja kompastuskivien välttämiseksi on tehtykin ohjeistoja, jotka auttavat välttymään samoilta ongelmilta ja virheiltä toistuvasti. Silti alan kirjallisuus korostaa vahvasti sitä että, projektienjohtamista, läpivientiä ja elinkaariajattelua ei ole tutkittu riittävän aukottomasti.

Teoksessaan (Silfverberg 2002, s. 3) esittää neljä päällimmäistä syytä miksi projektit toistuvasti kohtaavat samoja ongelmia ja johtavat epäonnistumisiin. Näitä ovat;

- Tavoitteen asettelu
- Esiselvitysten laiminlyönti

- Logiikan ja systematiikan huono hallinta
- Tuottaja- ja asiantuntijalähtöinen suunnittelu

Ongelmat ovat sinänsä yksinkertaisia, mutta ongelmien nitoutuessa toisiinsa ne luovat hyvinkin helposti monimutkaisia, kokonaisuutena vaikeasti hallittavia kriisipesäkkeitä. Näihin kriisipesäkkeisiin tulisi kohdistaa kriittisiä voimavaroja jo ennen niiden syntymistä ja jos se ei ole jostain syystä mahdollista, viimeistään ennen kuin ne paisuvat sille tasolle, että ne hidastavat projektin aloitusta tai työskentelyä. Liian pitkälle päästettyinä ne pahimmassa tapauksessa lamauttavat koko projektin tai unohdettuina johtavat projektin epäonnistumiseen.

Selkeä tavoitteiden asettelu antaa tukevat raamit joiden puitteissa projektia lähdetään viemään eteenpäin. Jos tavoitteiden asettelu tehdään puhtaasti tuottaja- ja asiantuntijalähtöisesti, on vaarana helposti joutua tilanteeseen, jossa eri sidosryhmät ja varsinaisesti tulevat käyttäjät, sekä heidän mielipiteensä ja toiveensa jäävät kuulematta. Tämä johtaa halutun lopputuloksen vääristymiseen jo projektin alussa. Projektin alussa tehdyt virhearvioinnit ehtivät kertaantua ja vääntää toteutusta luonnollisesti pitempään kuin projektin lopussa tehdyt harhailut, joten niihin olisi kiinnitettävä erityistä huomiota.

Projektien esiselvityksen kannalta liika tuottaja- ja asiakaslähtöisyys on myös todettu harhaanjohtavaksi ja haitalliseksi. Jos tavoitteet on valittu väärin, esiselvityksiäkin tehdään niiden kautta katsottujen linssien läpi. Tämä johtaa helposti projektin halutun lopputuloksen vääristymiseen, pois sen sidosryhmän tarpeista, joka projektin aktiivisen vaiheen jälkeen siirtyy käyttäjäksi tai ylläpitäjäksi. Ylläpitäjiä ja käyttäjiä silmällä pitäen myös elinkaariajattelu tulee huomioida, sillä usein sorrutaan ajattelemaan projektien olevan vain matka projektin alkupisteestä projektin päätepisteeseen ja unohdetaan, että projekteilla yleensä halutaan olevan kauaskantoisia positiivisia seurauksia. Tämä ajattelumalli korostuu erityisesti projekteissa, joissa elinkaari tuottaa suurimman osan kustannuksista.

Kuten edellisissä kappaleissa olemme käsitelleet, myös logiikan ja systematiikan toimivuuteen vaikuttaa avoin kommunikointi. Tapahtuipa avoin kommunikointi sitten tietoteknisten laitteiden välityksellä, ihmisten kesken tai molempien yhteisvaikutuksesta. Projekteilla saatetaan käyttää esimerkiksi sähköisiä järjestelmiä, jotka on valittu projektiin

toisesta projektista, ja ne on sittemmin jokapäiväisissä prosesseissa todettu toimimattomaksi kyseisen projektin erityistarpeita ajatellen. Myös aikaisemmin käsitellyt aihepiirit ryhädynamiikasta, muutoshaluttomuudesta ja vastarinnasta yhteisiä päämääriä kohtaan rikkoo projektin loogista ja systemaattista läpivientiä.

Tuottajalähtöisyyttä ja asiantuntijapainotteista päätöksentekoa käsiteltiin paljon jo ylempänä, mutta mainittakoon että yksi projektien onnistumisen kannalta tärkeä aspekti on se, kenen perspektiivistä onnistuminen arvioidaan. Silfverbergin mukaan asiantuntijan on helppo vedota oman toimintansa lukuihin ja toteutumiin ja todeta että projekti oli onnistunut. Saman aikaisesti lopputuote tai olosuhde saattaa olla täysin toimimaton tai kestämaton toisen sidosryhmän kanssa. Tästä syystä voidaan olettaa, että sidosryhmien avoin kommunikaatio korostuu myös projektin ja sen elinkaaren onnistuneessa toteutuksessa, kun kaikkien onnistumiskriteerit otetaan huomioon. (Silfverberg 2002, Projektivetäjän opas, s. 10-11)

Virtanen ottaa kirjassaan (Virtanen 2000, Projektityö, s. 17) toisenlaisen näkökulman projektityöhön. Ensinnäkin hän jakaa projekti sanan käytön kahteen eri aspektiin; projektimuotoiseen työtapaan ja projektina organisoitumiseen, jota usein kansan kielessä käytetään synonyymeina. Projekteja on ruvettu yhteiskunnassa vahvasti pitämään innovatiivisina ongelmanratkaisutyökaluina unohtaen, että projektiluontoinen yhteiskunta-ajattelu on peräisin jo 1600-luvulta Descartesin ja Newtonin opeista eikä ole siis mikään uusi ilmiö. Hän asettaa erityisesti kyseenalaiseksi ajatuksen, että projektit olisivat insinöörimäisesti toimivia, systemaattisia, rationaalisia, luonnonlakeja mukailevia kokonaisuuksia.

Virtasen mielestä projekteissa tulisi luottaa enemmän intuitioon ja inhimillisiin arvoihin, kuin tarkkaan insinöörimäiseen hallintaan ja suunnitteluun. Tässä mielessä tarkat esiselvitykset ja tavoitteen asettelut menettävät painoarvoa, koska muuttuvat toimintaympäristöt ja sidosryhmät tuovat jatkuvasti oman lisämausteensa sekoittaen suunnitelmia. Tämä saattaa johtaa tavoitteiden muuttumiseen. Kun tavoitteet muuttuvat on myös toimintatapojen muututtava. Joskus toimintatapoja on tosin niin vaikea muuttaa, että se johtaa tavoitteen edelleen uudelleen asettamiseen. Tästä saattaa syntyä dilemma siitä,

tulisiko ensisijaisesti ryhtyä toimenpiteisiin toimintatapojen muuttamisessa vai tavoitteiden muuttamisessa?

Projektin epäselvät ja muuttuvat tavoitteet tekevät projektin ohjaamisesta erittäin hankalaa, sillä myös sidosryhmien motiivit vaikuttavat näihin ohjauspäätöksiin. Erityisen tärkeää olisi ymmärtää miksi osalliset ovat lähteneet projektiin ja millaisia visioita heillä on toteutuksesta ja tavoitteista. Projektin onnistumisen kannalta on siis huomioitava, että erityisesti pienemmässä mittakaavassa projektihenkilöstön merkitys kasvaa. Jos projektihenkilöstö puhaltaa yhteen hiileen, muutokset otetaan vastaan avoimesti, niistä keskustellaan, pyritään oppimaan ja kehittymään. Toisaalta, toimintaa muutettaessa, muutos heijastuu myös ulkoisiin osapuoliin ja sidosryhmiin, joten ristiriidoilta on joskus vaikea välttyä.

Erityisesti konflikteja syntyy, kun budjetti tai aikataulu joutuvat muutosuhan alle. Nykytrendinä on mitata onnistumista pelkästään näiden mittareiden kautta. Erityisesti projektipäälliköt ovat tässä puun ja kuoren välissä. Joskus parhaat ratkaisut vaativat aikaa syntyäkseen ja aika on usein mitattavissa rahassa. Tämä saattaa johtaa nopeiden ratkaisujen tekemiseen, joiden taloudelliset seuraukset heijastuvat vasta tulevaisuudessa. Samoin hätäisesti tehty päätös projektilla saattaa johtaa aikataulun takkuiluun myöhemmissä vaiheissa. Toisaalta liian hitaasti tehdyt ratkaisut saattavat kankeuttaa ja hidastaa projektityöskentelyä, josta syntyy myös kustannusriski. Näiden kahden valinnan vaihtoehdon välillä painottelu luo oman haasteensa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Virtanen kirjassaan (Virtanen 2000, s. 25) nostaa esille myös mielenkiintoisen ajatusmallin projektin neljästä eri ulottuvuudesta jotka kiteyttävät projektiluontoisen toiminnan syvimmän olemuksen. Näitä ovat;

- Muuttuva sisältö
- Projekti on suhde
- Projekti on strategia
- Projekti on taktiikka

Tällä muuttuvalla sisällöllä Virtasen mukaan tarkoitetaan, projektin saamista uutta merkitystä uudessa tilanteessa ja uudessa ajassa. Tässä kiteytyy erinomaisesti alkukappaleen ajatus siitä, kuinka liian tarkka suunnittelu menee hukkaan projektin turbulentsissa kaaostilassa, jossa yritetään navigoida intuitiolla ja tehdä sen hetkellisillä tiedoilla paras mahdollinen ratkaisu. Totta kai, ennakkosuunnittelulla voidaan kartoittaa erityisiä riskejä ja tehdä mahdollisia varasuunnitelmia tulevaisuuden varalta.

Projektin on myös suhde, joka ilmenee yksilöiden, organisaatioiden ja eri organisaatioissa toimivien henkilöiden yhteisenä päämääränä ja tahtotilana kohti haluttua lopputulosta. Jokaisen motiivi ja visio vaikuttavat aina tähän suhteeseen. Konfliktit, kommunikaatio ja muutos toimivat tämän ulottuvuuden kantavina pääteemoina.

Projekti strategiana on sinänsä monimutkainen käsite, johon vahvasti sitoutuu ajatus siitä millä motiiveilla projektia lähdetään tekemään. Strategialla voidaan saada aikaan muutosta ja toisaalta luoda legitimizeettiä olemassa oleviin rakenteisiin. Projektistrategiaan pystytään myös palaamaan myöhemmin ja tarkistamaan onko suunta ja toimintatavat oikeita ja huonoimmassa tapauksessa strategia voidaan hylätä tai muuttaa toimimattomana.

Projekti taktiikkana kertoo siitä, miten projekti toteutetaan. Taktisessa ulottuvuudessa on tärkeä saada vastaus kysymyksiin; Mitä resursseja tarvitaan? Millainen projektiorganisaatio tarvitaan? Mitä sidosryhmiä tulisi ottaa mukaan? Kenen vastuulla projekti on? Mitkä onnistumiskriteerit projektille annetaan? Onko taktiikka toimiva suuremman strategian onnistumisen kannalta?

Projektin eri ulottuvuudet liittyvät vahvasti projektin toimeenpanovaiheeseen ja se onkin yleisesti projektin näkyvin vaihe. Itse toimeenpanovaiheen lisäksi projektilla on oma elinkaarensa, johon kuuluu tietysti alkukappaleessa käsitelty projektin käynnistäminen, toimeenpanovaihe, seuranta ja lopuksi projektin lopettaminen tai ylläpitovaihe, jolloin aktiivinen toimeenpano loppuu. On tärkeää muistaa, että useimmat projektit jatkavat kustannusten tuottamista vielä pitkään projektin loputtua, joten on tärkeä ottaa näiden kustannusten tarkastelu ja ratkaisuvaihtoehdot huomioon jo toimeenpanovaiheessa. Lisäksi erityisen tärkeää on aloittaa projektin lopetuksen suunnittelu tarpeeksi ajoissa, jotta siirtymävaihe sujuu jouhevasti. (Virtanen 2000, s. 75-77)

Projektin päättämisesä tärkeitä avaintekijöitä on seikat, kuten; millaiseksi projekti on alun perin suunniteltu ja millaisia tuloksia projekti on onnistunut tuottamaan. Projektin päätteeksi, tulevaisuuden kannalta erityisen tärkeää on jälkikäteisarviointi, jolla voidaan seurata missä onnistuttiin ja mikä meni pieleen ja käyttää siten näitä hyödyksi seuraavissa projekteissa. Toki, tämänkaltainen arviointi voidaan ja aloittaa jo toimeenpanovaiheessa, esimerkiksi S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analyysillä, jonka avulla voidaan systemaattisesti tarkastella vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, sekä erityisesti tekijöiden välisiä keskinäisyhteyksiä. Näin voidaan arvioida kriittisesti hankkeen riskejä, toteutusvaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia.

Analyysien liian pikkutarkka seuranta saattaa tosin johtaa toiminnan ohjauksen häiriintymiseen ja korjausliikkeiden tekemiseen liian herkästi. Sen takia systemaattinen ja kokonaisvaltainen analyysien tulkinta nousee kriittiseksi tekijäksi. Korjausliikkeet vaativat usein pienen viiveen ennen kuin niiden vaikutukset alkavat näkyä. Sen takia projekteissa olisi myös tärkeää tarkastella toiminnanohjauksen toimivuutta ja kriittisesti tulkita mitkä tekijät todella vaativat korjausliikkeitä. Toinen ongelma on tehdä väärä korjausliikkeitä ongelman kannalta ja lisätä sille edelleen toimimattomuutta projektin ja prosessien sisällä.

Pitkäjänteinen ja jatkuva seuranta antaa poikkeuksetta parempia suuntaviivoja ja perusteita korjausliikkeille, kuin hätiköidyt ratkaisut jotka saattavat johtua joskus hyvinkin pienistä ja inhimillisistä ongelmista. On tärkeää ottaa selvää ongelmien todellisista juurisyistä, sillä se on ainoa tapa päästä ongelmien synty lähteille. (Virtanen 2000, s. 160)

2.4 Itsensä johtaminen ja yksilökeskeisyys

Itsensä johtaminen, älykäs kehittyminen, sekä yksilön tarpeet ovat myös vahvasti nousevia trendejä nykypäivänä. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun pyritään kasvattamaan työn tuottavuutta ja hakemaan sille kilpailuetua markkinoilla muiden alan toimijoiden keskuudessa tai yksilökeskeisestä näkökulmasta katsottuna tulemaan arvokkaammaksi työntekijäksi yritykselle. Tässä alaotsikossa käydään läpi puhtaasti yksilökeskeistä näkökulmaa ja pureudutaan tutkimaan yksilön motiiveita, tarpeita ja edellytyksiä pystyä tuottavampaan työhön.

Hyvän johtamisen perustana pidetään vahvasti kykyä johtaa itseään, koska vain sitä kautta ulkoiselle johtamiselle syntyy toimivat edellytykset. Kaikkien ei tarvitse työyhteisöissä ja projekteissa olla johtajia, eikä niin pidäkään olla, mutta terävin kilpailuetu usein menetetään helposti, jos yksilöt eivät toimi motivoituneesti, eivätkä hallitse omaa toimintaansa ja ajankäyttöään. Yksilön kohdatessa omat heikkoutensa ja tajutessaan omat vahvuutensa, hän on kykeneväinen kohtaamaan helpommin omassa ja yhteisessä toiminnassa piilevät kitkakohdat ja ongelmat. Se johtaa myös vastuunottoon yhteisistä päämääristä ja velvoitteista, joka luo positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä, jonka kautta voidaan hankkia tuottavuuden kasvua ja kilpailuetua globaalistuvassa ja kiihtyvässä toimintaympäristössä.

Sydänmaalakka korostaa erityisesti, kuinka hyvän itsensä johtamisen perusta on tasapainoisessa psyykkisessä ja fyysisessä hyvinvoinnissa. Kokonaisvaltaisessa mielessä myös henkisen, sosiaalisen ja ammattitaidollisen hyvinvoinnin löytäminen ja rakentaminen muodostuvat kulmakiviksi ja vankaksi perustaksi pystyä toimimaan horjumatta epävakaina aikoina ja muuttuvissa tilanteissa. Tasapainon löytäminen näiden parametrien välillä voi tosin joskus olla hyvinkin haastavaa, sillä tasapaino on aina kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. (Sydänmaalakka 2017, s. 5-7)

Itsensä johtaminen on konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä, suorittaa itselleen asetetut tavoitteet ja pitää omasta toimintaideologiastaan kiinni työyhteisön, siviilielämän ja vastoinkäymisten ristiaallokossa. Siihen kuuluu vahvasti myös empatiakyky itseään kohtaan ja varsinkin pitkässä juoksussa kyky muuttaa omia tavoitteitaan. Loppuun palamisen pelko on aiheellista tiedostaa ja antaa sille sen ansaitsema kunnioitus, eikä alentua vähättelemään sitä.

Itsensä johtamisessa kantavina teemoina on hyvin paljon samankaltaisia elementtejä kuin missä tahansa johtamisessa. Toimintamallit, tavat ja ajatusmaailma vahvistuvat sitä myöten, kun niitä harjoitetaan. Jos mieliala on huono, ajattelu johtaa helposti vain negatiivisiin näkökulmiin, eikä ole kovinkaan epäloogista ymmärtää, että se lisää negatiivisia tunteita ja assosiaatioita yksilöissä. Samoin on toimintamallien kanssa, jos jatkuvasti hoidat tehtäväsi puolella teholla, on vaikeaa löytää syy-yhteyttä, miksi maagisesti toimintasi muuttuisi jämeräksi ja vastuulliseksi. Kaikki lähtee siis

jokapäiväisistä toimista ja ajatuksista. Toimista syntyy tapoja ja lopulta näistä tavoista muodostuu toimintasi peruspilareita, jotka auttavat sinua jokapäiväisessä elämässä. (Sydänmaalakka 2017, s. 17).

Itsensä johtaminen tieteenalana on sinänsä hyvin monitulkintainen käsite ja sitä on pyritty tutkimaan eri tieteenalojen kautta. Erityisesti psykologian, filosofian, lääketieteen, liikuntatieteen, historian ja myös luonnontieteen asiantuntijat ovat tuoneet tutkimukseen mukaan omat lisämausteensa, mutta silti aihetta on pystytty sivuamaan hyvin pintapuolisesti. Syy on siinä, että tiede ei pysty käsittelemään todellisuutta sen kaikessa moniulotteisuudessa ja näin paradigmat ovatkin jääneet vaille omnipotenttia totuutta siitä, mille universaaleille tekijöille tulisi antaa painoarvoa ja sitä kautta tutkimuksen yksipuoleisuus ei ole ajanut tätä tieteenalaa eteenpäin. Aiheesta on myös julkaistu paljon ei-tieteellistä kirjallisuutta, joka mitä suuremmissa määrin perustuu erilaisten ihmisten oivalluksiin. Näistä on myös yritetty tehdä paljon yleistyksiä ja elämän ohjekirjoja joilla päästä tavoitteisiinsa, löytää tasapaino ja luoda itsestään parempi versio. Emme varsinaisesti voi poikkitieteellisin argumentein pitää näitä sen paikkaansa pitämättömpänä itsensä johtamisen paradigmoina, vaan meidän on ymmärrettävä kokonaisuuden moniulotteisuus. (Sydänmaalakka 2017, s. 27-28)

Sydänmaalakka ja Vartiovaara (Vartiovaara, 2016, s. 1) myötäilevät Abraham Maslowta, joka puhuu tutkimuksissaan ja teoksissaan ”itseään toteuttavasta ihmisestä” ja se kuvastaa vielä tänäkin päivänä hyvin itsensä johtamiseen liittyviä tarpeita ja perusolettamuksia.

Näitä ovat muun muassa;

- Tarkka todellisuuden havaitseminen
- Itsensä ja muiden hyväksyminen
- Luovuus
- Oman rajallisuuden tiedostaminen
- Totuutta, epärehellisyyden sijaan
- Loppuun asti toteuttamista, eikä keskeneräiseksi jättämistä
- Yksinkertaisuutta, eikä tarpeetonta mutkikkuutta
- Tarkoituksenmukaisuutta, eikä järjettömyyksiä

Maslowin kantavana ajatuksena oli olettaa siitä, että ihmisen positiivinen suhtautuminen omaa itseään kohtaan aiheuttaa sen, että heidän psyykeensä ja elimistönsä toimivat tehokkaammin ja he pystyvät näin hallitsemaan omaa ”Internal Locus of Controlia” joka suomentuu jotakuinkin ”sisäiseksi hallintakäsitykseksi”, jossa ihminen uskoo olevansa oman toimintansa ja oman itsensä herra. (Sydänmaalakka 2017, s. 39)

Tämä sisäinen hallintakäsitys on siis tila jossa, ihmisestä on tullut positiivisella tavalla itseriittoinen. Tämän ajatuksen takana on olettaa, että itseriittoinen ihminen tuntee itsensä, eikä pelkää tulevaisuutta vaan näkee sen täynnä mahdollisuuksia ja kokee itsensä kehityskelpoiseksi yksiköksi, josta on mahdollista muovata eri tilanteissa ja tapauksissa paras tarpeenmukainen versio. (Sydänmaalakka 2017, s. 48)

Tässä piilee myös organisaatioiden ja projektien kannalta tärkeä viitekehys, sillä organisaatioissa ja projekteissa uusien toimintatapojen ajaminen jokapäiväiseen toimintaan vaatii oppimista ja sopeutumista. Mitä paremmat valmiudet yksilöllä on kestää muutoksen tuomaa raskautta, oppimisen vaatimaa paneutumista ja ymmärrystä edesauttaa positiivisen ilmapiirin syntymistä, sitä helpommin hän itse muuttuu esimerkiksi, josta muut voivat ottaa mallia. Tämä synnyttää itsestään ruokkivaa kehittymistä niin ryhmädynamiikan suhteen, oppimishalukkuuden suhteen, sekä tätä kautta luo lisäarvoa myös työn tuottavuuden ja haluttujen päämäärien saavuttamisen suhteen.

Toki työ on tekijälleen aina yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus. Osalle työ on vain keino ansaita elanto, osalle mahdollisuus toteuttaa itseään, toiselle se on tapa liittyä laajempaan yhteisöön ja toiselle väline tuntee olevansa hyödyllinen. Tähänkin voidaan vaikuttaa oman asenoinumisen kautta. Jos kiinnostusta työhön ei löydy, työ käy usein raskaaksi ja vastemieliseksi, näin tapahtuu myös, jos työtä on liikaa tai liian vähän. Näitä syitä tulisi jokaisen tarkastella omassa työssään ja ymmärtää vallitsevat olosuhteet ja niiden vaikutukset. On helpompi puuttua ongelmiin, kun ne ovat vasta syntyasteella. Oman itsensä tarkastelu ja tietoinen itsetutkiskelu on auttavat löytämään kipupisteet jotka ilmenevät negatiivisina heijasteina arjessa. On myös hyvä löytää positiiviset ja hyvät asiat, sekä tiedostaa niiden olemassaolo ja vaalia niitä. Ihmisen tietoinen tunnekapasiteetti on

hyvin rajallinen. Mitä enemmän hänen mieltään valtaa negatiivisuus, se vie aina tilaa pois positiivisuudelta, ja niin on myös toisinpäin. (Sydänmaalakka. 2017, s. 234-235)

Tunne ohjaa ajatusta ja ajatus ohjaa tekoja, miten ikinä toimimmekin, se on aina heijaste paljon syvemmältä. Ajattelua on tarkasteltava ja tutkittava siinä missä toimintaakin. Ajattelua on opittava ohjaamaan ja valjastamaan. Tässä piilee itsensä johtamisen salaisuus. Mieli voi pelokkaasti laittautua poikkiteloin yhteisen päämäärän eteen tai turhautu, mutta sille on hyvä ilmoittaa mikä on asioiden todellinen laita, kenellä on ohjaket kädessä ja miten tästä mennään eteenpäin. (Sydänmaalakka 2017, s. 280)

Arvot ohjaavat osaltaan myös tuntemuksia. Arvojen avulla yksilö kontrolloi ja jäsentää informaatiota ulkopuoliseen maailmaan ja arvot ovat paljon pysyvämpiluontoisia kuin tunteet itsessään. Arvot, eräällä tavalla luovat subjektiiviset linssit, jotka kertovat meille, miltä meidän pitäisi tuntea kohdatessamme erilaisia ärsykeitä. Arvot muodostuvat usein jo lapsuudessa, joten lähtökohdat ja työkalut tuottavaan itsensä johtamiseen ja kehittymiseen luodaan jo lapsena. Toisille on luontaisesti arvokasta olla tuottelias ja aikaansaava, hänelle itsensä johtamisen opettelu on helpompaa, kuin sellaiselle joka ei välttämättä ole kokenut elämässään onnistumisen tunteita. Usein puhutaan vain voittamisen kulttuurista, vaikkakin usein unohdetaan, että tämän kulttuurin takana on arvomaailma, jossa tehdään periksi antamatonta työtä puutteiden ja heikkouksien poistamiseen omasta toiminnasta ja näin pyritään vähentämään epäonnistumisen mahdollisuutta. (Laukkanen & Vanhala 1992, s. 183-184)

Tosin epäonnistumisiakaan ei tulisi pelätä liikaa. Epäonnistumiset eivät aina johdu sinun puutteistasi, vaan asioiden hankaluudesta. Epäonnistumaan oppiminen on hyvän johtajan taito. Vanha sanonta ”epäonnistuminen on huono asia ainoastaan, jos siitä ei oteta mitään opiksi” pitää tässäkin hyvin paikkansa, siinä kiteytyy hyvän itsensä johtajan positiivinen maailmankatsomus kaikkea ympärillä tapahtuvaa kohtaan. Jokainen epäonnistuminen on samalla oppitunti, josta kannattaa ottaa muistiinpanot, sillä siitä saadaan työkaluja välttyä jatkossa samanlaisilta kompastuksilta. Epäonnistumiset tietysti saattavat horjuttaa itsetuntoa, mutta hyvän itsensä johtajan merkki on siinä, että hän on valmis unohtamaan syntyneen epävarmuuden uusien ongelmien tieltä eikä jää niin sanotusti ”tuleen makaamaan”, vaan rupeaa hoitamaan seuraavaa ongelmaa tai tehtävää tarmokkaasti.

Hyvä itsensä johtaja on myös valmis myöntämään virheensä, eikä valheellisesti vieritä syitä epäonnistumisista muiden niskaan. Tämä on hyvin vahva heijaste sisäisestä hallintakäsityksestä, missä yksilö tarkastelee omaa toimintaansa kriittisesti, objektiivisesti ja empaattisesti. Ihminen, joka tuntee itsensä, pystyy asettumaan myös muiden asemaan epämiellyttävissäkin tilanteissa ja löytämään kokonaisvaltaisesti parhaan ja moraalisesti oikean ratkaisun silläkin uhalla, että hän joutuu näyttämään haavoittuvaisuutensa. (Pentikäinen 2008, s. 16-17)

2.5 Prosessijohtaminen ja ajankäyttö

Tässä alaotsikossa käydään läpi erilaisia, organisaation sisäisiä prosesseja, sekä yksilöprosesseja. Sekä lopuksi käsitellään aikaan perustuvaa kilpailustrategiaa ja LEAN-johtamista.

Hannuksen mukaan, prosessijohtamiselle on nykypäivänä oleellista tunnistaa prosesseihin tarvittava ydinosaaminen ja kyvykkyys, sekä tunnistaa prosessien välisiä jatkuvuuksia. Lisäksi postindustrialistisen kauden siirtyessä historiaan on alalla pyritty kehittämään erilaisia mittaristoja, jotka eivät olisi täysin omistajalähtöisiä, vaan keskittyisivät myös asiakkaiden ja henkilöstön tarpeita ja hyvinvointia kuvaaviksi. Operatiivisen toiminnan tasolla mittarit pelkistyvät kolmeen olennaisimpaan tekijään, jotka ovat; aika, laatu ja kustannukset, mutta nykypäivänä on lähdetty viemään eteenpäin suorituskykymittaristoja, jotka ottavat mukaan myös asiakastyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden. (Hannus 1994, s. 15-16)

Koska yrityksen ydintoiminnan lähtökohdat perustuvat aina asiakkaiden, omistajien, työntekijöiden ja erityisesti johdon näkemykseen yrityksen olemassaolon perusteista ja strategiasta, ei ole kovinkaan epäloogista ymmärtää miksi mittaristojakin on laajennettu mittaamaan näitä havaittuja tuotannontekijöitä. Jokainen sisäinen sidosryhmä asettaa omat odotuksensa ja vaatimuksensa yritykselle ja jos näitä tarpeita ei pystytä täyttämään, syntyy negatiivisia jännitteitä organisaation sisällä, joka helposti heijastuu myös ulospäin. Jos, nämä kaikkien sidosryhmien tarpeet saatetaan tyydyttävään tilaan, syntyy niin sanottu hyvä kierre, joka edesauttaa henkilökunnan sitoutumista, korkealaatuisten tuotteiden ja palveluiden aikaansaamista, tyytyväisiä asiakkaita ja tietysti kannattavuutta. Tämä

puolestaan lisää orgaanista tahtotilaa panostaa edelleenkin yritykselle tuottavampiin toimintatapoihin, joka kiihdyttää osaamisen kehittämistä, niin rationaalisesti kuin emotionaalisestikin. Tämä hyvän kierre luo synergisen ja motivoituneen ympäristön, jossa prosessien ohjaaminen ja suorittaminen ovat kitkatonta, koska päämäärä tunnetaan yhteisenä tahtotilana, eikä haluta asettua poikkiteloin, koska samalla oma agenda kokee inflaation. (Hannus 1994, s. 71-72)

Suoritusmittariston rakentamisessa erityisen tärkeänä pidetään myös missiota, missio määrittää yrityksen olemassaolon perusteet, yrityksen markkinat ja toimintaperiaatteet kilpailukentällä. Missio perustuu itsessään omistajien, asiakkaiden, henkilöstön, yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden arvojen syvälliselle ymmärtämiselle, suhteessa oman toiminnan ydinosaamiseen ja strategiaan kyvykkyyksiin. Hyvän mission peruspiirteitä ovat se, että siinä oma toiminta pystytään kohdistamaan suhteessa asiakkaisiin ja toimialalla toimiviin muihin yrityksiin. Sen tehtävä on myös asettaa ja tunnistaa tarvittava ydinosaaminen ja kyvykkyydet päämäärien saavuttamiseksi. Missio täsmentää yrityksen strategiaa ja korjaa askelmerkit joilla tavoitteisiin päästään. Yhdessä ne määrittävät mitkä mittarit ovat aidosti tärkeitä. (Hannus 1994, s. 79)

Hannuksen mukaan aikaan perustuva johtaminen on hyvin keskeinen lähestymistapa prosessitoiminnan kehittämiseen, koska aika on kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä. Hän pyrkii tällä selittämään, kuinka lähtökohtana on ydinprosessin tarkastelu asiakaslähtöisesti ja toiminnan analysointi niiden tuottaman jalostusarvon pohjalta. Tavoite on läpimenoaikojen lyhentäminen, turhien prosessien eliminointi, sekä turhien varastointivaiheiden vähentäminen, niin ettei asiakkaalle tuoteta mitään turhaa, mistä hän ei ole valmis maksamaan. Yritykset jotka pystyvät minimoimaan tuotannon ja jakelun läpimenoajat, ovat tutkitusti jopa kolminkertaisesti kilpailijoitaan kannattavampia. Tämän takia aikaan perustuva kilpailuedun tavoittelu on syrjäyttänyt yhä useamman muut perinteisemmät kilpailustrategiat. (Hannus 1994, s. 153-154)

Nykypäivänä aikaan perustuvista johtamismalleista erityisesti LEAN-johtaminen on noussut yritysten keskuudessa arvostetuksi toiminnan kulmakiveksi. Sen syntypaikka sijaitsee täsmällisyydestään tunnettuun Japaniin, ja siellä tarkemmin Toyotan autotehtaalle,

jossa jo 1950 luvulla otettiin käyttöön jatkuvan parantamisen ja imuohjauksen toimintamalli.

LEAN-johtaminen perustuu siihen, että toimintaa kehitetään siellä, missä jokapäiväisiä prosesseja läpi viedään ja erityisesti siellä, missä asiakkaan saama todellinen arvo syntyy, tätä kutsutaan LEAN-johtamisessa arvoketjuksi. LEAN-johtamisella pyritään luomaan toimintaan järkevyyttä, täsmällisyyttä ja erityisesti tarkoituksenmukaisuutta. Keskeisenä lähtökohtana on myös tinkimätön laatuajattelu, jonka tarkoituksena on korostaa sitä, miten kaiken toiminnan pitää johtaa laadun takaamiseen asiakkaalle, sillä tuotteen tai palvelun arvo määritellään lopulta vain asiakkaan perspektiivistä. Tämä vaatii tietysti sen, että on ymmärrettävä mitkä prosessit tuottavat arvoa asiakkaalle ja miten yrityksen voimavarat pystytään kanavoimaan juuri näihin prosesseihin. LEAN mallin tarkoituksena ei ole kuitenkaan toimia kustannussäästö ohjelmana, vaan korostaa oikeita asioita, kehittää toimintaa ja parantaa yrityksen kilpailukykyä kokonaisvaltaisesti. (Kouri 2010, s. 5-7)

Kun hukkatyötä pyritään poistamaan systemaattisesti, työn tuottavuus ja laatu paranevat. Peruseriaatteena on kuitenkin, ettei työtahtia tarvitse kiihdyttää, vaan kun hukat poistetaan, aikaa säästyy turhista työvaiheista. Erilaiset hukkatyöt usein myös lisäävät arvoketjun kankeutta, edelleen lisäten kokonaisajan kulutusta. Lisäksi, työn kankeudesta johtuva odottelu ja toimintojen epäjatkuvuus vaikuttavat negatiivisesti henkilöstöön, joka saattaa turhautua ja tätä kautta edelleen kankeuttaa arvoketjua.

LEAN toiminnan kehittämiseksi yrityksissä on monta lähestymistapaa eikä kaikkia tarvitse omaksua kerralla. Lisäksi toimintaa on hyvä lähteä kehittämään ensin yrityksen omien toimintojen sisällä, jolloin pystytään tarkastelemaan paremmin esimerkiksi yrityksen vertikaalisen toimitusketjun keskinäisiä riippuvuuksia ja sen pohjalta siirtyä ulkoisiin toimitusketjuihin. Yleisesti hyväksi havaittujen toimenpiteitä toimintamallien kehittämiseen on myös laadittu, esimerkiksi;

1. **Arvo**, jossa määritellään asiakkaan näkökulmasta tuotteen tai palvelun todellinen arvo ja erityisesti se mistä asiakas on valmis maksamaan.
2. **Arvoketju**, jossa kuvataan prosessit missä asiakkaan kokema arvo syntyy ja miten sitä muodostetaan.

3. **Virtautus**, jolla pyritään takaamaan tuotannolliset edellytykset siihen, että tuote liikkuu pysähtymättä arvoketjussa eteenpäin.
4. **Imu**, jolla pyritään vähentämään hukkaa valmistamalla tuotteita tai tuotteen osia todellisen, sen hetkisen tarpeen mukaan.
5. **Pyri täydellisyyteen**, joka korostaa prosessien jatkuvaa kehitystä.

Organisaatioiden jatkuvan parantamisen ajattelu lähtee hyvinkin pienistä asioista, jotka käynnistävät pyrkimyksen täydellisyyteen. LEAN-johtamisen tarkoitus ei ole jäädä vain johtoportaan suuruuden hulluksi ideaksi, vaan se lähtee yksilöistä. Totta kai, johdolla on suuri merkitys tämänkaltaisen yrityskulttuurin luomisessa, mutta niin kuin prosessien kehittäminenkin, ajattelunkin kehittäminen lähtee sieltä missä työ tehdään. Keskeinen ajatus on miettiä, miten yksittäinen henkilö pystisi tekemään työnsä paremmin ja helpommin ja kukapa sen paremmin tietäisi kuin tekijä itse. Huomioita tulisi kiinnittää erityisesti työntekoa vaikeuttaviin tekijöihin ja arvoketjun kitkakohtiin, sillä ne lannistavat mielialaa ja heikentävät työtahtia. Suurempaan mittakaavaan siirryttäessä, erityisesti työvaiheiden välinen yhteistyö saattaa olla kankeaa ja siihen ratkaisun löytämällä aikaansaadaan aika hukan vähenemistä ja tätä kautta tuottavuuden kasvua. Lopputuloksena on toiminnan kriittinen analysointi, jonka kautta toimintaa pystytään kehittämään.

Useasti arvoketjuissa myös pyritään hyväksikäyttämään liiketoimintakumppaneiden välisiä strategisia kumppanuuksia, joista pystytään itsekkin oppimaan. Joskus näistä syntyy toisiaan täydentävä suhde, jossa yrityksen tarjoama osaaminen täydentää toisiaan, loppuasiakkaan kannalta hyvinkin merkittävästi. Näiden strategisten kumppanuuksien kannalta on puntaroitava tarkkaan haitat ja hyödyt, sillä kun samalla ”bench markataan” kilpailijaa, voidaan samalla tulla paljastaneeksi omia ydintoiminnan erinomaisuuden kulmakiviä. (Hannus 2004, s. 183-184)

Kouri nostaa esille myös parantamisen ja kriittisen arvioinnin avuksi kehitetyn PDCA-syklin (Plan, do, check, act, vapaasti suomeksi käännettynä; suunnittele, suorita, arvioi ja toteuta.), jossa prosessit seuraavat toisiaan kehässä prosessista seuraavaan, alkaen loppuun päästyään alusta. Tällä tavoin jokainen prosessi voidaan käsitellä omana ongelmanaan ja reagoida siinä havaittuihin kitkakohtiin. Ongelmat on kuitenkin nähtävä tilaisuutena kehittää omaa toimintaa ja niihin on puututtava systemaattisesti. Työntekijöitä on

innostettava kiinnittämään huomioita epäkohtiin, työturvallisuusriskeihin, laatuasioihin ja erityisesti omaan työhönsä, sillä vain tällä tavoin voidaan luoda kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva työyhteisö, jossa jokainen tuntee olevansa vastuussa laadusta. Uusien asioiden ei tarvitse olla mullistavia innovaatioita, sillä loppupeleissä iso kokonaisuus syntyy pienistä palasista ja kun työntekijät sisäistävät tämän on helppoa valaa heihin uskoa uusien toimintamallien mielekkyydestä ja toimivuudesta. LEAN-johtamisen jalkauttaminen onnistuminen perustuu kuitenkin hyvin vahvasti työntekijöiden uskoon toiminnan muuttamisen mielekkyydestä. (Kouri 2010, s. 14-16)

Viitala ja Jylhä nostavat esille, kuinka jatkuvaan kehittämiseen kuuluu myös vahvasti kustannusten pienentämisen ohella ajatus virheistä oppimisesta ja vastuuntuntoisista työntekijöistä. Yritysten olisi siis hyvä kuunnella myös työntekijöitään ja antaa heille vastuuta erilaisista prosesseista, sillä se antaa heille rohkeutta ja halua parantaa toimintaa. Johtohenkilöstön vastuu on tässä mielessä tukea työntekijöidensä hengellistä ja ammatillista kasvamista. Tällä tavoin työntekijät alkavat toimia yrityksen kannalta kehittävästi, yrittäjähenkisellä otteella kohti hyvää itsensä tuntemusta ja tuottavaa itsensä johtamista, joilla taataan jatkossakin projektien ja prosessien toimiva läpivienti ja organisaation tuottava toiminta. (Viitala & Jylhä 2014, s. 158)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän diplomityön tekeminen aloitettiin tutustumalla laaja-alaisesti aihetta ympäröivään kirjallisuuteen. Kirjallisuustutkimuksen kautta rakentunut teoreettinen viitekehys toimi suunnan näyttäjänä teemahaastatteluissa, joiden pohjalle diplomityöni empiirinen osuus osaksi rakentui.

Diplomityöhöni kerätty aineisto perustuu pääosin kirjallisuustutkimukseen, artikkeleihin, haastatteluihin, oman toiminnan seurantaan, sekä oman työurani aikana saamaani työkokemuksen peilaamiseen. Oma kokemuspohjani on toiminut tukevana astinlautana, hyödyntää teorioita haastatteluissa ja johtopäätöksissä. Olen kuitenkin pyrkinyt pitämään mahdollisimman objektiivisen yleisilmeen näitä tehdessä, jottei oma elämäkokemukseni heijastuisi negatiivisesti tutkimuksessa.

Tässä luvussa käydään läpi metodeita ja menetelmiä, joilla empiiristä dataa kerättiin ja jatkojalostettiin diplomityöni empiiriseen tutkimusosan rakentamiseksi. Kappaleessa käsitellään tehtyjä teemahaastatteluja ja sitä, miten ne on toteutettu. Kappaleessa käydään läpi, myös miten oman työni seurantaan liittyvä data kerättiin.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, koska se jättää enemmän varaa havainnoida muuttuvia tekijöitä ja tutkia aihetta kokonaisvaltaisesti, ilman että tutkimusaihetta tarvitsisi eristää liikaa tai pakottaa pääsemästä absoluuttisiin johtopäätöksiin. Tutkimuksen tavoite on kuitenkin löytää säännönmukaisuuksia, yhteneväisyyksiä ja konkreettisesti tiedostaa tosielämän kaoottisuuden ja osittaisen hallitsemattomuuden läsnäolo. Laadullinen tutkimusstrategia pyrkii aina aiheen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja ymmärtämiseen ja juuri tätä diplomityötä silmällä pitäen voidaankin todeta, että laadullinen tutkimusmenetelmä on erittäin tehokas tapa tutkia tätä aihetta kokonaisvaltaisen kuvan luomiseksi. (Hirsjärvi et. al., 2009, s. 160-161)

Denzin ja Lincoln määrittelevät laadullisen tutkimuksen tilanteiseksi toiminnaksi, joka paikantaa havainnoijan maailmaa. Tässä korostuu vahvasti ajatus siitä, että laadullisessa tutkimuksessa tulisi nimenomaan keskittyä tutkimaan tietyllä ajan hetkellä, tutkittavien henkilöiden sen hetkistä maailmankatsomusta. Teemahaastatteluilla mielestäni päästään hyvin käsiksi tähän laadullisen tutkimuksen syntymekanismiin ja kerätty data on siksi, tutkimuksen kannalta informatiivisesti varteenotettavaa ja paikkansa pitävää. (Denzin & Lincoln 2002, s. 3)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa, mahdollisuudet toteuttaa tutkimus käyttäen erilaisia analyttisiä metodeja on valtava. Mitä enemmän työkaluja käyttäjällä on, sitä paremmin hän pystyy pureutumaan aiheisiin ja löytämään syvällisempiä tulkintoja aiheesta. Parhaimmillaan induktiivinen analyysi paljastaa tutkijalleen täysin odottamattomia seikkoja tutkittavasta aiheesta ja synnyttää uutta käyttökelpoista ja ajantasaista kosketuspintaa aiheeseen. (Hirsjärvi et. al. 2009, s. 164). Denzin ja Lincoln vahvistavat tämän toteamalla, että erilaisilla tutkimusmetodeilla taataan tarpeeksi syvä tulkinta tutkituista aiheista. (Denzin & Lincoln 2002, s. 1)

Tämän diplomityön tutkimusaineiston kerääminen on tehty käyttäen teemahaastatteluja, joissa on avoimesti pyritty kuvaamaan haasteita, joita työntekijät kokevat työssään. Työssä on haastateltu sekä projektihallinnan ammattilaisia, asiantuntijoita, yrittäjiä, sekä tavallista työtä tekeviä henkilöitä.

Pyrin haastatteluissa pitämään mahdollisimman neutraalin linjan omien mielipiteideni kanssa ja pyrin valituilla kysymyksillä kohdistamaan huolenaiheet juuri itsensä johtamiseen, ajankäyttöön, oman työn suunnitteluun, organisaation tukeen ja ryhmädynamiikkaan, kuitenkin johdattelematta keskustelua. Pyrin myös herättämään kohdehenkilöissä kysymyksiä siitä, miten ja millä keinoilla he voisivat parantaa työkykyään, sekä miten he toivoisivat organisaation panostavan enemmän heidän työskentelyynsä.

3.2 Tutkimusaineisto ja aineiston analysointi

Vaikka keskusteluissa pyrittiin pitämään mahdollisimman avoin linja, eli niin sanottu puolistrukturoitu malli, kaikilta haastateltavilta kysyttiin kuitenkin kymmenen täysin identtistä kysymystä. Kysymykset esitettiin kuitenkin satunnaisessa kohtaa haastattelua, jotta johdattelulta vältyttäisiin. Näiden kysymysten pohjalta tapahtui kaikkein kriittisin aiheen tarkastelu empiirisestä näkökulmasta. Koska, kysymysten järjestys ja ajankohta olivat satunnaisesti valittuja, kysymyksien vastauksia voidaan pitää hyvinkin käyttökelpoisena ja legitimeinä. (Hirsjärvi et. al. 2009, s. 208)

Haastattelujen ja avoimen keskustelun avulla saatiin selville mitä valitut henkilöt todellisuudessa ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Niistä saatiin luotua pohja oman toiminnan tarkastelun avuksi, havainnollistamaan ongelmia ja kitkakohtia joita valitut henkilöt kokevat todellisuudessa ja miten he havainnoivat omaa toimintaympäristöään. Tätä voidaan pitää myös Hirsjärven mukaan tutkimuksen kannalta vartenotettavana ja paikkaansa pitävänä argumentointidatana. (Hirsjärvi et. al. 2009, s. 212-213)

Tutkimuksessa haastatteluaineisto on jaettu niin, että yksittäisien haastateltavien vastauksia on pystytty vertailemaan kysymyksittäin toistensa kanssa ja ne on luokiteltu teoreettisten aihealueiden mukaan erillisiin alaryhmiin. Näin niitä on ollut helpompi käsitellä aiheeseen liittyvän teorian pohjalta ja teoriasta saadulla tiedolla. Näin on pystytty luomaan myös laajempi ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen kannalta olennaisista yksittäisistä tekijöistä.

Kerätyn tutkimusaineiston lopputuloksena syntynyt yhteenveto käsittelee eri toimintaympäristössä työskentelevien ihmisten käsitystä tutkitusta aiheesta ja sisältää myös kehitysideoita ja ehdotuksia, joilla pystytään rakentamaan kestäviä ja tuottavampia toimintamalleja. Yhteenvedossa ja erityisesti toimintamallien kehitysehdotuksissa on pyritty pitämään huomio, sekä organisaatiotasolla, että yksilötasolla.

3.3 Teemahaastattelujen toteutus

Koska valitsin kohdehenkilöiksi eri alan ammattilaisia jotka hoitavat erilaisia tehtäviä, pyrin rakentamaan kysymysaineistoni kokonaisvaltaiseksi ja tarpeeksi laaja-alaiseksi, jotta kaikilla olisi mahdollisuus jakaa omaa kokemusperäistä tietoaan tutkimukseni hyväksi. Haastattelut tapahtuivat pääsääntöisesti Skype-keskusteluina, sekä osin myös lähikontaktissa haasteltavien kanssa.

Haastateltavaksi valituille kohdehenkilöille esitettiin seuraavat kysymykset;

- Kuinka paljon mielestäsi kulutat aikaa työpäivässäsi asioihin, jotka eivät hyödytä sinua tai edustamaasi yritystä?
- Kuinka paljon koet esimiehesi seuraavan tekemisiäsi ja ajankäyttöäsi?
- Koetko olevasi motivoitunut, miksi?
- Millä keinoin voisit parantaa oman työsi tuottavuutta?
- Mitkä asiat koet tärkeimmiksi tekijöiksi miellyttävissä projekteissa tai muutoshankkeissa?
- Mitkä asiat mielestäsi johtavat onnistuneeseen projektin läpi vientiin?
- Millaisessa organisaatiossa haluaisit työskennellä?
- Koetko olevasi uskollinen yritykselle, jota edustat ja miksi?
- Koetko työskenteleväsi pääsääntöisesti firmallesi vai itsellesi?
- Miten kuvailisit hyvää esimiestä?

Pyrin pitämään mielessä haastatteluja tehdessäni, tutkimukselle asettamani tutkimuskysymykset, joiden avulla olen alusta lähtien pyrkinyt hakemaan käytännönläheistä lähestymistapaa aiheisiin ja teoriaan. Haastattelukysymyksien valinta ja asettelu onnistuivat hyvin vastaamaan näihin haluttuihin tutkimuskysymyksiin ja ne herättivät kohdehenkilöissä selkeästi mielenkiintoa tämänkaltaisten ongelmien ja toimintamallien kyseenalaistamiseen omassa toiminnassaan.

Taulukosta 1. näemme haastateltavien aseman, haastatteluiden keston, litteroidun tekstin pituuden, sekä haastattelupaikan ja -ajan.

Haastateltavan asema	Kesto	Litteroidun tekstin pituus	Haastattelupaikka ja -aika
Myyntiedustaja	22 min	1108 sanaa	Skype, 22.5.2017
Perheyriityksen työntekijä	19 min	976 sanaa	Skype, 23.5.2017
Talousanalyttikko	16 min	840 sanaa	Skype, 26.5.2017
Markkinointi-asiantuntija	24 min	860 sanaa	Skype, 9.5.2017
Sähköinsinööri	13 min	636 sanaa	Skype, 30.5.2017
Projektipäällikkö	45min	2128 sanaa	Suvi-Saimaa, 2.6.2017
Yrittäjä	n. 15 min	528 sanaa	ABC Imatra, 3.6.2017
Rakennuttajakonsultti	n. 15 min	780 sanaa	Kotka, 5.6.2017
Projekti-insinööri	n. 25 min	1016 sanaa	Kotka, 5.6.2017
Tekninen myyjä	23 min	928 sanaa	Skype, 6.6.2017

Taulukko 1. Haastattelujen yhteenveto

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aiheesta, joten mielestäni avoimella keskustelulla maustettu teemahaastattelu loi tehokkaimmat edellytykset kirjallisuustutkimuksen kanssa luomaan ymmärrettävän kokonaiskuvan tutkittavasti aiheesta. Haastattelujen etuina muihin menetelmiin on tietysti sen joustavuus ja adaptiivinen lähestymistapa, eli toimintatapojen muuttaminen tilanteen niin vaatiessa.

Haastattelujen huonoina puolena voidaan pitää sitä, että tilanteesta riippuen voi olla vaikeaa saada täydellisen objektiivinen vastaus kysymykseen, koska sosiaaliset normit ja tilanne, saattavat asettaa sellaisia paineita haastateltavaan, että hän pyrkii vastaamaan omien subjektiivisen näkökulmansa vastaisesti, siten että hän saa itsensä näyttämään paremmalta. Pyrin kuitenkin haastattelujen alussa muistuttamaan, että tällä tutkimuksella ei ole tarkoitus saattaa ketään huonoon valoon ja vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Kaikki haastateltavat totesivat ymmärtävänsä tämän. Korostin, myös sitä kuinka tutkimukseni kannalta elintärkeää on saada vastauksia, jotka perustuvat puhtaasti ja kiertelemättä haastateltavan kohdehenkilön omaan subjektiiviseen käsitykseen ympärillä tapahtuvista ilmiöistä ja niiden vaikutuksista hänen omaan toimintaansa, sekä hänen oman

toimintansa vaikutuksesta ympäröivään toimintaympäristöön. (Hirsjärvi et. al. 2009, s. 214)

Kappaleen lopuksi tuon vielä painavan argumentin Alasuutarilta, hänen näkemyksensä mukaan laadullisessa tutkimuksessa korostuu vahvasti ajattelu, jossa havaintoja, mitä tahansa ne sitten ovatkin ja miten tahansa ne on saatu, tulkitaan niiden tuottamisen kontekstissa, eli niin sanotusti puhtaita faktoja ei ole olemassa. Niiden arvo riippuu siis puhtaasti kysymyksistä, jotka on johdettu ja tehty aineistoista. Tästä johtuen aineistolle annetut kysymykset täsmentyvät aineiston keruun edetessä. Tästä johtuen on myös aiheellista olettaa, että tutkimuksesta saadut johtopäätökset voivat olla monitulkintaisia. (Alasuutari 2007, s. 12-13)

4 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AJANKÄYTTÖ NYKYILMIÖNÄ

Tässä kappaleessa pureudutaan aihepiiriä ympäröivään empiriaan; haastattelujen, oman pohdinnan, sekä oman työn seurannan näkökulmista, sekä tarkastellaan näistä tehtyjä havaintoja, ristiriitaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Tämän jälkeen tehtyjä havaintoja verrataan kerättyyn kirjallisuusaineistoon ja aiheen teoreettiseen viitekehukseen.

4.1 Lähihistorian tarkastelu ja peilaus teoriaan

Tämän alaotsikon pohjustukseksi on varmaankin hyvä kertoa hieman omasta historiastani, kokemuksistani ja oppirahoista, joita olen tähänastisessa elämässäni joutunut maksamaan. Ei siksi, että haluaisin korostaa erityisesti omia kokemusni vaan siksi, että pystyisin paremmin perustelemaan seuraavissa alaotsikoissa syntyvää pohdintaa.

Ensiksi on varmaan hyvä aloittaa kertomalla, että olen noin viidentoista vuoden ajan ollut jollakin lailla osallisena erilaisessa joukkueurheilussa. Joukkueurheilussa organisaatio on elintärkeä osa toimivaa kokonaisuutta, jokaisella on oma roolinsa, joka tulee hoitaa moitteettomasti toimivan kokonaisuuden aikaansaamiseksi. Itselläni on kokemusta niin juniorin roolista, korvaamattoman tähtipelaajan roolista, päävalmentajan roolista, joukkueen johtajan roolista, sekä joukkueen perustajan roolista. Olen siis ollut etuoikeutettu olemaan osallisena siinä, miten kestäviä tuloksia rakennetaan niin urheilusuoritusten kuin toimivan joukkueenjohton näkökulmasta. Voin todeta, että se on äärimmäisen monimutkainen ja moniulotteinen rakennelma.

Erityisesti haluaisin nostaa huomioni siihen, kuinka urheilujoukkueen valta-asetelmat ja hierarkiat ovat käytännössä poikkeuksetta ainutkertaisia prototyyppisiä organisaatioteorian tasolla. Hierarkiassa on monia eri tasoja ja paljon osittaista päällekkäisyyttä ja se asettaa organisaation äärimmäisen haasteen eteen, koska eri tahoilla on erilaiset motiivit ja tavoitteet. Joukkueenjohtaja haluaa varmistaa joukkueen pysymisen taloudellisesti vakaalla pohjalla, valmentaja haluaa pitää joukkueen kilpailukykyisenä, tähtipelaajat haluavat jokaisen pelaajan antavan joukkueelle täyden emotionaalisen ja fyysisen panoksen, sekä yksilöt haluavat menestyä yksilöinä ja joukkueena.

Joukkueurheilussa korostuvat erityisesti yksilöiden motiivit, osa pelaajista on hyvin pitkälle joukkueen puolesta kaikkensa likoon laittavia työmyyriä, kun taas osa pelaajista pitää omaa menestymistään ja onnistumistaan tärkeämpänä, joka tietysti luo eturistiriitoja joukkueen sisällä. Aiheesta voisin puhua ikuisuudet, mutta jätettäköön syvempi analyysi tekemättä, koska tutkimukseni aihe on itsensä johtamisessa ja projektityössä. Kontekstin luomiseksi todettakoon kuitenkin, että joukkueen voi nähdä organisaationa, siinä missä sarjakausi toimii projektina.

Aktiivisen urheilu-urani jälkeen ja jo osittain päällekkäin sen kanssa olen toiminut rakennusalalla, joka hämmästyttävää kyllä muistuttaa hyvin paljon ammatturheilua. Tältäkin alalta olen kartuttanut käsitystäni monista eri rooleista, työurani olen aloittanut toimimalla kesäisin apupoikana rakennustyömailla, sekä tehden osa-aikatoimia silloin kun urheilulliset motiivini sen sallivat. Tämän jälkeen siirryin opiskelemaan ammattikorkeakouluun, rakennustekniikan opinto-ohjelmaan ja heti ensimmäisestä kesästäni lähtien päädyin työnjohtajaksi kokemukseni ansiosta.

Vastuuta näiden vuosien varrella sain kasvavissa määrin ja viimeisenä vuoteni urakointipuolella minulla oli kolme työnjohtajaa ja noin kaksikymmentä työntekijää alaisuudessa, itse toimin siis työmaapäällikkönä. Tämän jälkeen siirryin asiantuntijaksi rakennuttamisen ja valvonnan puolelle, joka oli sinänsä omituinen tilanne minulle, sillä olin itse taas puhtaasti ”alainen” ilman yhtään alaista. Vuosien varrella näin monenlaista johtamiskulttuuria ja jouduin itsekin suunnittelemaan projekteja, niin että ne saataisiin läpivietyä ajallisesti ja taloudellisesti kannattavasti, unohtamatta asiakaslähtöisiä tarpeita ja alaisien johtamista ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa.

Omien kokemusteni näkökulmasta yhtymäkohdat teoreettiseen viitekehykseen olivat helposti havaittavissa. Teoreettisessa viitekehyksessä nostin esille seikkoja erityisesti erilaisista motiiveista ja rooleista, organisaation toimivuudesta, vastuun saamisesta, onnistumisesta ja johtamisen eri ulottuvuuksista. Näitä teoreettisia ilmiöitä olen saanut tarkastella työhistoriani aikana ja saanut huomata niiden ikaikaisen olemassaolon eri konteksteissa. Teoreettinen viitekehys toisaalta heikosti selittää päällekkäiset valtarakenteet ja johtamissuhteiden ristiriitaisuuden.

4.2 Haastattelujen yhteenveto

Haastattelin diplomityötäni varten henkilöitä eri tahoilta ja työtehtävistä, haasteltavanani oli muun muassa isojen korporaatioiden asiantuntijoita, projektipäälliköitä, yrittäjiä, sekä perheyrietyksien jatkajia.

Haastattelurupeaman valmistuessa huomasin, kuinka aihepiiri oli kaikille hyvin läheinen ja kaikki pääosin tuntuivatkin olevan hyvin kiinnostuneita aiheesta. Oli hienoa huomata, kuinka he olivat jo itse aiemmin selkeästi pohtineet samoja kysymyksiäni, joka mielestäni osoitti sitä, että tarvetta tämänlaiselle tutkimuksille on muuallakin kuin omalla toimialallani.

Suurin osa haastateltavasti oli tutustunut myös aihetta ympäröivään kirjallisuuteen, mutta painotin vahvasti haastattelutilanteessa, että tämän tutkimuksen kannalta olisi elintärkeää saada juuri heidän subjektiivinen näkemyksensä asioiden tilasta, eikä mitään mitä he ovat kirjoista oppineet. Toki joistakin vastauksista hieman huokui liiallinen teoreettisuus, mutta pyrin parhaani mukaan kaivamaan heidän teoreettisen ymmärryksensä takana piilevien omien kokemusten kautta kerättyjä havaintoja.

Haastattelujen aluksi pyrin avaamaan hieman keskustelua rennommin kysymällä, kuinka heidän normaali työpäivänsä suunnilleen sujuu. Tätä kautta pääsin hieman käsiksi haastateltavien toimialaan liittyviin erityispiirteisiin ja myös työskentelymetodeihin. Tämä antoi minulle hyvän pohjan lähteä viemään keskustelua syvällisempiin kysymyksiin ja sainkin nopean, mutta kattavan käsityksen kunkin henkilön työskentelydynamiikasta.

4.3 Oma pohdinta ja yrittäjähenkisyys

Kirjottaessani tätä kappaletta mieleeni muistui monia sellaisia seikkoja ja väittämiä, joita olen kuullut esimieheni sanovan tai nähnyt heidän tekevän, joita aiheen teoreettiseen viitekehykseen peilatessa tuntuvat järjettömiltä. Omassa pohdinnassani pyrin peilaamaan väittämiä pääsääntöisesti yrittäjämäiseen työskentelyyn ja yrittäjyysteoriaan. Listaalla kolme väittämää jotka ovat mielestäni kaiken tekemisen järjettömyyden ydin ja kuvailen miksi mielestäni ne ovat perusteettomia ja nykyaikana toimimattomia pyrittäessä kohti yrittäjämäisempää toimintaa.

”Virheitä ei saa tehdä, yksikin virhe on liikaa.”

Virheiden teko yrittäjyysteorioiden tasolla on väistämätöntä, pyrittäessä löytämään haluttu optimaalinen suoritusteho tai uusi innovatiivinen tapa toimia. Virheiden pelkääminen onkin enemmän lyhytnäköisille tarkoitettu tuottavuusmyytti, joka johtaa pelirohkeuden katoamiseen ja toiminnan parantamisen tyrehtymiseen. Virheistä tulee oppia ja vaikei niihin ehkä tulisi pyrkiä, olisi tarkkaan arvioitava omaa toimintaa, jos virheiden määrä projektin aikana on nolla. Virheet tulisi myös kirjata kunnolla, jotta niitä pystytään tehokkaasti käyttämään tulevissa projekteissa. Näin pitkällä tähtäimellä pystytään myös hahmottamaan riskejä ja ajanhukkaa, joka kuuluu ongelmien ratkaisemiseen tai virheiden poistamiseen. Tämä on LEAN-projektiajatteluun peilaten myös elintärkeä elinehto pyrittäessä tuottavuuden kasvuun.

”Työaika ei riitä vaaditun työn tekemiseen.”

Yrityksen suorituskyvyn kannalta ylitöiden tekeminen on usein kustannusriski, joilla projektien läpivienti taloudellisesti kannattavasti saatetaan vaakalaudalle, koska ylityötunteja harvoin on laskettu esimerkiksi urakkahintoihin. Ylityökäytäntöjä on monenlaisia ja osa käyttääkin niin sanottua ”tunti tunnista” tuntipankkia, jolla pystytään tasoittamaan ja hallitsemaan esimerkiksi sesongin aiheuttamia huippukausia ja talviajan hiljaista kautta, niin että työntekijöistä johtuvat kustannukset ovat mahdollisimman hyvin ennustettavissa. Rakennusalalla kuitenkin ennustamattomien ylitöiden tekeminen on lähes aina merkki siitä, että työtä ja prosesseja ei ole suunniteltu huolella tai tilaajan vaatimukset ovat liian tiukat, tosin jälkimmäisessä tapauksessa ylityöt on luultavasti mahdutettu urakkahintaan, joten sulkekaamme se pois pohdinnasta. Pohdinnasta on otettava pois myös tietysti liukuhihnatyö ja tuotantomäärien kasvu kysynnän kasvaessa, jolloin voi olla perusteltua tehdä ylitöitä toimitusaikojen ja toimitusmäärien saavuttamiseksi. Tämän ongelman korjaamiseksi, työt tulisi suunnitella kokonaisvaltaisemmin eikä vain siirtyä prosessista toiseen. Prosessien rajapinnat tulisi tarkastella huolella ja miettiä mitkä vaiheet vaikuttavat mihinkin ja kuinka tämän osaprojektin toteutus vaikuttaa seuraavaan osaprojektiin.

Organisaatioteoreettisen viitekehyksen läpi katsottuna olisi myös ratkaisevaa antaa työntekijöille enemmän ääntä, jotta avoimen kommunikaation kautta kaikille olisi selkeää, mitkä ovat projektin tavoitteet ja niihin pääsyn taktikat. Työntekijät ottaisivat vähintäänkin emotionaalisen vastuun projektin onnistumisesta ja näin toimintakulttuuri projektissa olisi enemmän yhteinen missio kuin valtakamppailu missä muiden epäonnistumisista lähinnä nautitaan.

”Työntekijöille on aivan sama jääkö urakasta tai projektista mitään käteen”

Tämän olen myös joutunut liian usein huomaamaan sekä johtohenkilöissä, sekä työntekijöissä. Lähtökohtaisesti kuitenkin yrityksen menestys ja jatkuvuus perustuvat siihen, että työt pystytään tekemään tuottavasti. Ongelmana on se, että tämän kaltainen ajattelumalli kumpuaa usein johtohenkilöiden haluttomuudesta integroida työntekijät osaksi yrityskulttuuria, niin että he tuntisivat yrityksen tai projektin omakseen ja estävät näin yrittäjämäisten työelämävalmiuksien syntymisen. Monille motiivi voi olla pelkästään elannon hankkiminen. Kiistämätön tosiseikka on kuitenkin, että kun ihminen nauttii työstään, hän on tuotteliaampi ja hänen positiivinen latauksensa herättää myös muissa organisaation jäsenissä intohimoa työtehtäviä kohtaan.

Ihmisten motivoitumista työtehtäviään kohtaan on vasta viime aikoina pyritty huomioimaan tehokkaasti tuottavuustyökaluna. Totta kai, erilaisia työhyvinvointipäiviä, tulospalkkioita ja saunailtoja on järjestetty pitempäänkin, mutta varsinainen henkilöstöressurssien työssäjaksaminen ja työstä nauttiminen on jäänyt taka-alalle. Työhyvinvointi ja jaksaminen, lähtee kuitenkin jokapäiväisestä kanssakäymisestä ja prosesseista ja niiden mielekkyydestä.

Pysyviin tuloksiin pääsemiseksi johtohenkilöstöä tulisi kouluttaa toimimaan paremmin alaistensa kanssa vuorovaikutuksessa ja keskinäisten ristiriitaisuuksien selvittämisen sijaan kannustaa henkilöstöä ajattelemaan itse ja löytämään työstä mielekkyyttä, muutenkin kuin puhtaasti ajallisen korvauksen perusteella. Työntekijöiden vastuulla tulisi olla tajuta oman ajatteluntavan vaikutus työhönsä ja työstä nauttimiseen.

Ihmisiä voidaan johtaa vain tiettyyn pisteeseen asti muuttamaan toimintaansa, mutta asenteisiin vaikuttaminen pysyvästi on vaikeaa ilman ihmisen omaa tahtoa muuttua. Ihmiset haluavat muuttua, mutta eivät halua tulla muutetuiksi. Nykypäivänä työvoiman liikkuvuus on myös suurta, joten toimintamallien ja työvoiman integroimisen yritykseen vaatii jatkuvaa uudistumista ja kyvykkyyksiä johtaa tällaista muutosta.

Valitsin nämä kolme perustavanlaatuista ongelmaa oman pohdintani pohjaksi ja yrittäjäysteorian peilaukseksi, koska olen itse huomannut niiden vaikutuksen tosi elämässä. Olen itse joutunut kohtaamaan näitä ongelmia ja huomannut, kuinka yleensä näitä ajatusmalleja on vaikea poistaa totaalaisesti työyhteisöstä, mutta niitä voidaan hallita ja niiden haittoja minimoida. Näitä ongelmia on osattava huomioda niiden vaatimalla arvostuksella, eikä missään nimessä aliarvioida, mutta ne pitää osata myös nähdä kehitysmahdollisuuksina, joiden ratkaisemista syntyy paljon enemmän kuin välillistä hyötyä projektin tuotteliaan läpiviennin kannalta. Näistä ideoista syntyy toimintamalleja ja viitekehyksiä, joita pitäisi mahdollisimman vahvasti integroida ja implementoida koko yrityksen kulttuuriin, jotta ne saisivat niin vahvan jalan sijan siellä, jotta niitä ei tarvitse jatkuvasti pakkosyöttää alaisille, sekä etteivät ne unohdu heti seuraavan vastoinkäymisen ilmettyä. Parhaimmassa tapauksessa työntekijät saisivat kipinän myös itse alkaa ajattelemaan elämäänsä eri perspektiivistä ja tajuaisivat että vaikuttaviin olosuhteisiin pystytään vaikuttamaan monin eri tavoin, kunhan tahtoa riittää. Tähän peilaten sain myös oivallisia vastauksia teemahaastatteluista. Seuraavilla kysymyksillä johdattelin haastateltavani miettimään tämän kaltaisia ongelmia seuraavien kysymysten avulla.

”Koetko työskenteleväsi pääsääntöisesti firmalle vai itsellesi?”

Tämä kysymys oli keskusteluissa ainut kysymys, johon kaikki vastasivat samalla tavalla eli puhtaasti työskentelevänsä firmalle. Tämä kysymys sai minut lisäämään haastateltavien joukkoon yksityisyrittäjän, jonka vastaus oli tietysti päinvastainen eli itselle työskentely. Tässä kiteytyy hyvin selkeästi ajatus siitä, kuinka yrittäjille on tärkeää olla oman itsensä ja toimintansa herra. Vaikka yksityisyrittäjän mukaan ottaminen haastattelujen lopuksi oli mielenkiintoinen lisä haastattelujen keräämiseen, oli mielenkiintoista huomata, että pääsääntöisesti muista asioista oltiin yhtä mieltä. Tämä nostaa esille yrittäjäysteorian ja itsensä johtamisen argumentteja siitä, että vaikka kaikilla lähtökohtaisesti voidaan olettaa

olevan yhtä vahvat edellytykset lähteä valjastamaan oma ammattitaitonsa oman yrityksen kautta, kaikki eivät siihen halua ryhtyä. Tämä korostaa vahvasti myös sitä, että yrittäjämäisen toiminnan hyödyt ymmärretään laajalti myös niillä sektoreilla, jossa palkan maksaa joku muu kuin oma yritystoiminnan tuotto.

”Miten kuvailisit hyvää esimiestä?”

Tämä kysymys kosketti hyvin kaikkia haastateltaviani, sillä kaikki olivat työhistoriansa aikana nähneet sekä hyvää, että huonoa johtamiskulttuuria. Esille nousikin hyviä johtajaominaisuuksia, joita kuunnellessa rohkaisin haastateltaviani myös miettimään huonoja ominaisuuksia. Hyviksi puoliksi kaikkien mielestä nousi, se että johtajan tulisi aina olla niin sanotusti ”hyvä tyyppi”, joka tietysti monella tavalla teorian kannalta ei ole näin, mutta näissä haastatteluissa olikin tarkoitus saada subjektiivisia käsityksiä aiheesta. Sähköinsinööri ystäväni antoi haastatteluun lyhyen mutta ytimekkään vastauksen joka mielestäni osui hyvin linjakkain oman näkemykseni kanssa. ”Hyvä tyyppi, joka kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti. Lisäksi avoimuus kumpaankin suuntaan on tärkeää.” (Sähköinsinööri, 2017) Lisäksi hyviksi puoliksi luettiin muuntautumiskyky, tasa-arvoinen kohtelu, riittävä vakavuus, selkeiden ohjeiden antaminen sekä pehmeät lähestymistavat. Huonoiksi puoliksi luettiin itsepäisyys, huutaminen, epätasa-arvoinen kohtelu, sekä erityisesti se, että ei osata jakaa vastuita riittävän hyvin ja sitä kautta antaa meriittejä hyvin tehdystä työstä.

Teoreettisen viitekehyksen kannalta tarkasteluna tämäkin aihepiiri kokee useita yhtymäkohtia tosielämän ilmiöihin. Yrittäjähenkisyys kulkee aina käsi kädessä innovoinnin kanssa ja toisaalta myös ajatus siitä, että kaikilla on jotakuinkin yhtäläiset ominaisuudet lähteä kehittämään yrittäjämäisiä ominaisuuksia itsessään pitää ehdottomasti paikkansa. Tutkimuksessani havaitsin myös kuinka vahvasti positiiviset luonteenpiirteet vaikuttavat yksilöiden toimintaan ja erityisesti yrittäjämäisen toiminnan omaksumiseen. Näistä mainittakoon, kompromissien sietokyky, joustavuus, kunnianhimo, tarve saavuttaa ja hyvät kommunikaatiotaidot. Teoreettinen viitekehys toisaalta huonosti ottaa kantaa työvoiman liikkuvuuteen ja siitä seuraaviin ongelmiin.

4.4 Yksilötason ja itsensä johtamisen ongelmat

Valitsin lähteä purkamaan empiirisen osuuden ongelmia yksilötasolta, koska ne mitä suuremmissa määrin vaikuttavat jokaiseen työyhteisössä, organisaatioissa, sekä joka päiväisessä kanssakäymisessä. Yksilötason ongelmien tarkastelu lähtee aina tarpeista, odotuksista ja asenteista. Eri yksilöillä on tietysti erilaisia tarpeita, odotuksia ja asenteita, joita voitaisiin nimetä ja kirjata loputtomiin, mutta olen tähän alaotsikkoon kerännyt ne jotka vahvimmin liittyvät tutkimukseeni ja empiirisen osuuden paljastamiin ristiriitoihin.

Yksilötason ongelmat syntyvät usein väärinymmärryksistä ja kommunikaation puutteellisuudesta, joka sitä myöten vaikuttaa heidän motivaationsa. Väärinymmärrykset johtavat kitkaan työyhteisön sisällä, ja tätä kitkaa ei saada purettua, jos kommunikaatio on horjuvaa. Ihmisillä on tarve tulla ymmärretyiksi ja arvostetuiksi, jos nämä perustavanlaatuiset tarpeet eivät toteudu, ihminen vaipuu helposti melankoliseen mielentilaan, jonka kautta työhyvinvointi joutuu vaakalaudalle ja se on onnen omiaan lisäämään stressiä, joka puolestaan liiallisissa määrin johtaa työn tuottavuuden laskuun ja huonoimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti koko ryhmädynamiikkaan ja työilmapiiriin.

Stressi voi sinänsä olla monesti hyväkin motivaation lähde ja jokapäiväisen toiminnan katalyytti, mutta sitä tulisi käsitellä enemmän renkinä kuin herrana. Raja kuluttavan stressin ja aikaansaavan stressin välillä on usein hyvinkin häilyvä. Tätä ei usein osata huomioda yksilötasolla, tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa uusien vastoinkäymisten ja muuttuvien työtehtävien luoma oman toiminnan sekasorto johtaa aina negatiiviseen lopputulokseen, kun muutoksia ei osata kanavoida positiivisen spektrin läpi. On toisaalta järjetöntä olettaa, että kyky hallita omaa ajatustaan ja toimintaansa syntyisi itsestään, näin kuitenkin usein on. Tämä on usein seurausta toisesta suuresta aihepiiristä, itsensä johtamisesta ja sisäisen hallintakeskiön kehittymättömydestä.

Ihminen, jonka on vaikea ammentaa uskoa omaan toimintaansa sisältä käsin, on poikkeuksetta tuomittu kohtaamaan kaikki vastoinkäymiset ja muutokset ongelmina tai katastrofeina. Tämän kaltainen lähtökohtainen negatiivisuus ja pelokkuus ovat usein heijastuksia jo paljon kauempaa kuin työuran alusta. Psykologisessa mielessä lapsuusiässä koetut onnistumiset ja pettymysten käsittely ovat suuressa keskiössä tätä ongelmaa

käsiteltäessä. Näitä syvälle juurtuneita toiminta- ja ajattelumalleja on työlästä lähteä purkamaan ja tässä ihminen usein tarvitsee tukea ja ohjausta. Tämän kaltaisista ongelmista harvoin puhutaan työyhteisöissä, koska se osaltaan saattaa luoda kuvan heikkoudesta jota ei haluta näyttää.

Oman toiminnan ja ajattelun heikohko sisäsyntyinen organisointikyky, johtaa myös usein oman työtehtävien heikohkonlaiseen hallintaan. On epäloogista olettaa, että ihminen joka ei tunne hallitsevansa omaa elämäänsä, tuntisi pystyvänsä olemaan muutoksien keskiössä työttehokkuuden kehittämisessä. Tämä organisointikyvyttömyys johtaa usein työtehtävien kasaantumiseen, joka lisää negatiivista stressiä, kuin tehtävä listaan tulee useammin lisäkohtia, kuin sieltä katoaa jo hoidettuja tehtäviä. Totta kai joskus, yksilö voi olla ylityöllistetty edustamansa organisaation puolelta, mutta sekin kertoo horjuvasta hallinnasta, kun ei osata kertoa ja ilmaista itseään, jos työtehtäviä kertyy niiden hoitamiskyvykkyyttä enemmän.

Kaikki yllämainitut ja lisäksi monenkirjavia joukko muita asioita vaikuttavat ihmisen työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Yksilön sosiaalinen tilanne työpaikan ulkopuolella vaikuttaa myös monesti todella paljon siihen, miten ihminen viihtyy työssään ja myös toisinpäin. Työtehtävien hoitamisessa, normaalitilanteessa ihmiseltä kuluu kolmasosa vuorokaudesta, jos oletetaan että uneen menee yksi kolmasosa, vapaa-ajan ja työssäoloajan suhde on yhden suhde yhteen. Näin voimme vetää karkea yleistyksen ja olettamuksen, että näiden välillä vaikuttaa ainutlaatuisen kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde, jotka joko ruokkivat toisiaan tai syövät toistensa positiivista ainesta. Lisäksi nämä kaksi vaikuttavat perustavanlaatuisesti myös kolmanteen vuorokausirytmien ulottuvuuteen eli uneen, joka osaltaan myös vaikuttaa, joko negatiivisesti tai positiivisesti kahteen edelliseen. Kirjallisuus ja maalaisjärki puhuvat tämän pyhän kolminaisuuden tärkeydestä ja tasapainosta, vaan mitä tämä tutkimus käsittelee näiden kolmen järkevä tasapainottelu. Hyvät itsensä johtamistaidot, edesauttavat ja johtavat näiden kolmen parametrin toimivaan tasapainotteluun, kuvainnollisesti ikään kuin LEAN-toiminnanohjausmallissa tuotannon optimointiin, jossa prosesseja pystytään muuttamaan tarpeen mukaan nopeastikin. Oma toiminta on osattava nähdä pitkän tähtäimen projektina, ja näitä kolmea parametria tulee kunnioittaa tasapuolisesti tasapainoisen elämän hallinnan kolmijalan asettelemiseksi nykypäivän kiihkeän teknologiayhteiskunnan vaatimusten pohjamaahan. Tätä kautta

voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, stressin hallintaan, muutosvastaisuuteen, motivaatioon ja moniin muihin tutkitusti tuottavuutta kasvattaviin tekijöihin ja luoda orgaaninen positiivisen kasvun ilmapiiri.

Surullista kyllä, nykyihminen pyrkii nopeisiin ratkaisuihin, eikä osaa olla pitkäjänteinen tämänkaltaisten muutosten vaatimissa määrin. Tämä johtaa helposti nopeisiin toimenpiteisiin, kuvainnollisesti oireiden hoitamiseen, eikä taudin parantamiseen. Oireen paikallisesti hävittyä, oletetaan että ongelma on ratkaistu ja toimintaa voidaan jatkaa, usein entiseen toimimattomaan malliin. Tämä johtaa siihen paradigmaan, siitä miten ongelmia tulisi ratkaista, eikä tue uusien toimivimpien ratkaisumallien etsimistä. Usein tarvitaankin todella syvä pohjakosketus, ennen kuin tajutaan miten paljon radikaalimpia toimenpiteitä tilanteessa olisi tarvittu ja usein se vain on jo silloinkin liian myöhäistä. Pysin teemahaastatteluissa paneutumaan näihin yksilötason ongelmiin selvittämällä haastateltavien suhtautumista omaan toimintaansa. Esitin seuraavan tyyppisiä kysymyksiä näiden havaintojen keräämiseksi.

”Koetko olevasi motivoitunut ja miksi?”

Tämä kysymys oli hieman vaikea monille, sillä se aktivoi heissä selkeästi tunnereseptoreita ja kipukohtia jotka ovat joutuneet koetukselle jokapäiväisessä työssä. Osa mainitsikin, että samankaltaiset työtehtävät ja liika rutinoituminen puuduttaa ja saattaa sitä kautta heikentää oman työn tuottavuutta ja ajankäytön hallintaa. Kaikki haastateltavani kertoivat kuitenkin olevansa motivoituneita. Motivaation lähteinä mainittiin haasteet, tukeva ilmapiiri, vastuun saaminen, halu menestyä, näyttää kollegoille olevansa pätevä ja saada arvostusta sitä kautta.

Haastatteleman myyntiedustaja antoi haastattelussa erittäin painavan argumentin motivaatiosta; ”Motivaatio lähtee sisältä, eri päivinä motivaatiota haetaan eri asioista hetkellisesti, kaikkea motivaatiota kuitenkin määrittelee omasta itsestään kumpuava intohimo ja halu menestyä.” Tässä korostuu vahvasti sisäsyntyinen vaikutuskeskiö, jonka tajutessaan yksilö on valmis tekemään tarvittavan oman toiminnan tarkastelun ja muutokset, tulosten aikaansaamiseksi. (Myyntiedustaja, 2017).

Nämä edellä mainitut seikat mukailevat hyvin yrittäjyysteorioiden argumentteja siitä mitä ominaisuuksia menestymiseen vaaditaan. Tärkein voimavara menestymisessä syntyy kuitenkin sisältä. Näin voidaan myös todeta, että kaikki haastateltavani ja tätä kautta koko otanta ryhmä ainakin kertoo olevansa motivoituneita pyrkimään kohti tuloksekasta uraa ja menestystä. Kylmä fakta on vain se, että kaikki haluavat olla menestyviä, kaikki haluavat näyttää menestyneiltä, kaikki mielellään kertovat olevansa halukkaita menestyä, mutta suurimmalle osalle tämä sanahelinä on vain itselle valehtelemisen muoto, koska motivaatiota ei osata kanavoida.

”Kuinka paljon mielestäsi kulutat aikaa päivässäsi asioihin, jotka eivät hyödytä sinua tai firmaa?”

Haastateltavat käsittivät tämän kysymyksen hyvinkin monitulkintaisesti ja ensiksi hieman arkailivat antaessaan todellista vastausta. Lähes poikkeuksetta haastateltavat kertoivat kuluttavansa noin tunnin tai kaksi päivässä tehden jotain muuta kuin mitä heidän pitäisi tehdä. Tähän kului muun muassa tarinointia työkavereiden kanssa, iltapäivälehtien lukemista, internetin käyttöä ja erilaisten sähköisten viestintäpalveluiden käyttöä. Lisäksi haastateltavat nostivat esille vasta-argumentteja esimerkiksi sen suhteen, että heillä on niin sanottuja töitä jotka eivät ole ajasta riippuvaisia, sekä että he keskustelevat myös työasioista vapaa-ajalla.

Kysymyksen asettelussa ja vastauksissa huokui ammattitaustasta johtuva työvaiheiden avoimuus ja ajankäytön adaptiivisuus vallitsevaan tilanteeseen ja akuuttiin tarpeeseen. Koska haastateltavani pääasiassa olivat oman alansa ammattilaisia ja asiantuntijoita, heitä ei enää kahlitse suoraviivaisen prosessityön rajoitteet. Töiden nitoutuminen yhteen tapahtuu enemmänkin projektiryhmien sisällä ja erilaisissa asiantuntija keskittymissä, kun pelkästään tehtävälisterien muodossa tarkoin suunnitellussa aikataulussa. Haastattelemani markkinointiasiantuntija kertoi teemahaastattelussa, kuinka hän asian näki; ”Mikäli kyse on siitä, kuinka paljon käytän turhaa aikaa työpäivän aikana, vastaus riippuu paljon työmäärästä ja motivaatiosta. Mikäli kummatkin ovat alhaalla saattaa työpäivässä olla jopa kaksi tuntia kaikkea turhaa ja niin sanottua näennäistä tekemistä.” (Markkinointiasiantuntija, 2017). Tämä vastaus kiteyttää hyvin sen kuinka haastateltavani ymmärtävät työn jäsentelyn merkityksen. Tutkimuksen kannalta tämä on positiivinen

seikka, sillä se vahvisti osaltaan sitä olettamaa, että nyky-yhteiskunnassa ollaan siirtymässä pois aikaisemmin vallinneesta industrialistisesta ajatuksesta, että työn pitää olla suoraviivaista ja selkeästi etenevää. Työtehtävät nykypäivänä kuitenkin ovat hyvin kaoottisia ja hallitsemattomia, päivän kulkua ei voi aina suunnitella, saati sitten pitemmillä aikajäniteillä tapahtuvia projekteja. Tämä viittaa siihen, että kuten projektityön teoriaosuudessa kerrottiin, on tehokkaampaa osata luovia kaaoksessa kuin olettaa tarkan ja läpikotaisen suunnittelun johtavan parhaaseen lopputulokseen. Tai kenties kuten aina paras lopputulos syntyy näiden kahden ääripään tehokkaasta yhteensovittamisesta ja hyödyntämisestä. Täysin suunnittelematta asiat kuitenkin tупpaavat menemään herkemmin pieleen.

Tähän aiheeseen teoreettinen viitekehys tarjosi hyvät lähtökohdat lähteä tarkastelemaan ongelmia empiirisestä näkökulmasta. Empiriassa esille nousseet pitkäjänteisyys, työhyvinvointi, motivaatio, motiivit, työajan viisas jäsentäminen ja ajankäyttö ovat hyvin sidoksissa teorian tarjoamaan informaatioantiin. Teoriaosuudessa hieman heikommin toisaalta otettiin kantaa stressiin ja sen erilaisiin ulottuvuuksiin.

4.5 Organisaatio- ja projektitason ongelmat

Organisaatiotason ongelmat hyvin usein ovat heijastuksia yksilötason ongelmista ja niihin reagoinnista. Yksilötason ongelmat usein määrittävät vahvasti kuinka vakavia ongelmia organisaatioissa itsessään on. Toki organisaatiotason ongelmiin liittyy paljon muitakin, on ongelmia johtamisessa, sähköisissä järjestelmissä, toiminnanohjausjärjestelmissä, strategioissa, taktiikoissa ja monenkirjavissa määrin muitakin ongelmia. Diplomityöni rajauksia mukaillen tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi nostettakoon kuitenkin joukko seuraavan tyyppisiä kitkakohtia.

Organisaation toimivuuden kannalta olennaisimmaksi tekijäksi empiirisen tutkimukseni pohjalta nousivat henkilökemiat ja ryhmädynamiikka. Äärimmäisen tärkeäksi tekijäksi toimivan ryhmädynamiikan syntymiseksi projekteissa ja organisaatioissa tarvitaan oikeanlaiset persoonallisuudet ja oikeanlainen ammattitaito. Ongelmana on tietysti näiden henkilöiden löytäminen ja hyödyntäminen oikeassa paikassa. Usein tarvittavan ammattitaidon omaavien henkilöiden määrä on niin rajallinen, että persoonallisuudesta

joudutaan joustamaan. Tämä johtaa helposti siihen, että ryhädynamiikasta tulee epäsynerginen. Ongelmaa voidaan tarkastella tietysti myös siltä kannalta, että organisaatio rakennetaan oikeanlaisten persoonallisuuksien varaan, jolloin on vaarana ajautua tilanteeseen, jossa yksilöiden ammattitaito on riittämätöntä prosessien läpivientiin. Näitä kahta ääripäätä tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeä muistaa, että ammattitaitoa on helpompi kehittää kuin yksilön persoonallisuutta. Toimivassa ryhmässä myös tieto kulkee jouhevasti ja kartuttaa näin kaikkien ammattitaitoa, toimiva kommunikaatio itsessään ratkaisee jo monta ongelmaa, siinä missä toimimaton kommunikaatio saattaa heikentää ammattitaitoisen työryhmän toimivuutta ja tuotteliaisuutta.

Kommunikaatiotaidot ovat osaksi heijastusta persoonallisuudesta, mutta niitäkin voidaan kehittää. Organisaation sisällä ei ehkä ihan täysin ymmärretä toimivan kommunikaation merkitystä, koska se on itsessään niin laaja-alainen käsite ja osaksi riippuvainen subjektiivisista tekijöistä. Jonkun mielestä hyvä kommunikaatio, saattaa toisen silmissä olla huonoa, heikkoa tai vääränlaista. Näihin ongelmiin pureuduttaessa on tärkeä muistaa jokaisen havainnoivan todellisuutta omasta näkökulmastaan. Toisaalta on hyvä, että ryhmässä on erilaisia ihmisiä, toisaalta samanlaisia. Erilaisuudella saadaan aikaan erilaisia näkökulmia ja ratkaisumalleja, mutta se toisaalta saattaa johtaa ristiriitoihin ryhmän sisällä. Usein ristiriidat kuitenkin kiihdyttävät positiivista keskustelua eri ratkaisumalleista ryhmän sisällä.

Erityisesti johtaminen on avainasemassa kommunikaation kehittämisessä ja ryhädynamiikan ongelmia ratkaistaessa. Johtajan ominaisuudet ja ratkaisuhaluus joutuvat koetukselle hänen pyrkiessään toimimaan ryhmänsä etujen mukaisesti. Vanha sanontaa sanoo ”Joskus paimenen on hylättävä lammas, joka johtaa laumaa väärään suuntaan”, tämä kielii siitä, kuinka joskus johtajan on tehtävä vaikeita ratkaisuja ja valintoja suuremman hyödyn nimissä. Johtajalla on usein valittavanaan vain keppi tai porkkana laumansa ohjaamiseksi, tämän valinnan tekemiseksi johtajan empatiakyky joutuu usein koetukselle suunniteltaessa parasta mahdollista ratkaisua ongelmaan. Liian yksipuolinen ja mielivaltainen johtaminen on usein riittämätöntä kokonaisvaltaisesti parhaan ratkaisun löytämiseksi. Johtamisessa usein unohdetaan myös kannustamisen ja kannustimien merkitys innovaatiomielessä ja keskitytään enemmän jokapäiväisten ongelmien ratkaisemiseen ryhmän toimivuuden ja tuottavampien mallien keksimisen

kustannuksella. Jos organisaatiossa kannustetaan vain saamaan mahdollisimman suurta tulosta aikaan lyhyellä aikajänteellä, innovointi kärsii ja optimaalinen potentiaali voi jäädä löytymättä.

Näiden inhimillisten tekijöiden lisäksi tutkimuksessa paljastui myös teknisempiä seikkoja, jotka vaikuttavat organisaatiotason toimintaan. Esimerkiksi informaation toimiva jalkautuminen kaikkien käytettäväksi tarvitsee toimivat järjestelmät ja jotta tätä toimivaa järjestelmää voitaisiin ylläpitää nyky-yhteiskunnan hektisissä muutoksissa, on se osattava nähdä kehittyvänä prosessina. Ongelmana on usein liiallinen asiantuntijalähtöisyys, joka johtaa lähes poikkeuksetta siihen, että järjestelmien pääasialliset käyttäjät eivät pääse tarpeeksi hyvin osallistumaan näiden muutosten hallintaan ja kehittämiseen. Tämä johtaa helposti tyytymättömyyteen järjestelmiä kohtaan ja erilaisten vaihtoehtokanavien syntymiseen ja tiedon sirpaloitumiseen niin, että tiedonjakokanavaksi tarkoitettu työkalu muuttuu tarpeettomaksi tai jopa taakaksi käyttäjilleen, eikä tietoa pystytä jakamaan tehokkaasti. Tämä taas lisää turhautuneisuutta, joka johtaa työhyvinvoinnin ja motivaation heikkenemiseen ja tuottavuuden laskuun.

Teemahaastatteluissa pyrin havainnoimaan vastaajien käsityksiä omasta organisaatiostaan, sekä heidän vuorovaikutuksestaan organisaation toimintaan seuraavan tyyppisillä kysymyksillä.

”Mitkä asiat koet tärkeimmiksi tekijöiksi miellyttävässä projekteissa tai muutoshankkeissa?”

Suurin osa haastateltavistani nosti esille ammattitaitoisen johtamisen. Toinen mielenkiintoinen näkökulma joka nousi esille, oli se, että suurin osa tajusi, että projekteilla tulisi olla selkeä yleishyödyllinen tavoite, ilman tätä tavoitetta on vaikea sitoutua projektiin henkisesti täysillä. Lisäksi ilmoille nousivat kysymykset aikataulun realistisuudesta, haastavuudesta, työilmapiiristä, sekä eritoten kommunikaatio ja avoimuus. Haastatteluissa ei kuitenkaan ollut havaittavissa yhtäläistä linjaa miksi haastattelemani ihmiset kokisivat projektin miellyttäväksi työskennellä. Tämä on varmasti tulosta siitä, että haastateltavani pääsääntöisesti toimivat eri aloilla.

Tähän kysymykseen valitsin jo edellä viitatus myyntiedustajan vastauksen, sillä se mielestäni kokonaisvaltaisesti kerää onnistuneesti vastauksen tähän, sekä seuraavaan kysymykseen. ”Projektin johtajalla on suuri rooli, hän nitoo kaikki palaset yhteen. Tulee tunnistaa ketkä työntekijät ovat ominaisuuksiltaan hyviä tietyssä asiassa ja yhdistellä näitä potentiaaleja mahdollisimman hyvin. Kommunikaatio on keskeinen tekijä. Jos ohjeet ja työtehtävät vain kerrotaan norsunluutornista käsin ja jos lopuksi odotetaan projektin tai muutoksen onnistuvan niin, metsään mennään. Ihmiset ovat luonnostaan muutoshaluttomia ja siksi on tärkeää, että jokaiselle esimiehelle ja eritasoin työntekijöille kerrotaan selkeästi miksi kyseinen projekti tai muutos tehdään ja mikä on kyseisen organisaation rooli/vastuu tässä prosessissa. Tämän pitää myös jatkua koko projektin tai muutoksen ajan.” (Myyntiedustaja, 2017).

”Mitkä asiat mielestäsi johtavat onnistuneeseen projektin läpivientiin”

Tämä kysymys oli hieman itseasiassa jatkoa edelliselle kysymykselle ja kysymykset osaksi nitoutuivatkin yhteen vastaajien kesken. Tärkeimmiksi seikoiksi nousivat ajatukset siitä kuinka oikeat ihmiset ammattitaidoltaan ja persoonaltaan osataan kohdistaa oikeisiin paikkoihin. Monet haastateltavistani tekevät päivittäin töitä projekteissa ja he olivat vahvasti sitä mieltä, että projektien onnistuminen on 90 prosenttisesti syytä tai seurausta toimivista ihmissuhteista ja kommunikaatiosta. Tämä edelleen korostaa vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitystä. Haastatteluissa ilmeni myös, ettei yrityksissä ja projekteissa myöskään kouluteta tarpeeksi kommunikaatiotaitoja, tässä saattaisi olla vartenotettava vaihtoehto pyrkiä hakemaan kilpailuetua tulevaisuudessa, jolla luotaisiin toimivan ryhmädynamiikan perusta. Tämä taas saattaisi johtaa monien muiden ammattitaitojen kehittymiseen, kun tieto kiertää käyttökelpoisesti organisaatiossa.

”Millaisessa organisaatiossa haluaisit työskennellä ja miksi?”

Suurin osa haastateltavistani oli sitä mieltä, että he työskentelevät tällä hetkellä mielekkäässä ja hyvässä organisaatiossa. Osa nosti myös vahvasti esille parannusehdotuksia, tarkennettua kysymystä siitä, mikä teki heidän mielestään hyvän organisaation. Esille nostettiin vahvasti tukeva ja ymmärtävä työilmapiiri, avoimuus, rentous, sekä samalla myös organisaation koko. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että

heidän unelmansa olisi työskennellä tai jatkaa työskentelyä PK- (pieni tai keskisuuri) yrityksessä koska siellä heidän näkemyksensä mukaan useimmin löytyvät nämä yllä mainitut tekijät. Pienissä organisaatioissa on tietysti helpompi ja nopeampi tehdä tarvittavia muutoksia ongelmien ilmetessä. Haastattelemani perheyriksen työntekijä vastasi tähän kysymykseen mielestäni vähintäänkin kohtuullisesti ottaen kantaa juuri organisaation kokoon. ”Pidän nykyisestä organisaatiosta, pieni organisaatio, kolme plus minä, silti selkeät työtehtävät kaikilla. Toisaalta kaikki osaa tehdä tarvittaessa lähes kaiken, joten ongelma tai kiiretilanteissa apua saa kysymällä. Tulevaisuudessa haaveeni on perustaa yritys, sen organisaatiosta en osaa sanoa mitään. Suuremmassa organisaatiossa haluaisin myös samoja asioita kuin tässä, eli selkeät tehtävät, hyvät kommunikointisuhteet toisiin ja avun saanti helposti.” (Perheyriksen työntekijä, 2017). Muissakin haastatteluissa esille nostettiin edelleen hyvät kommunikaatiotaidot ja virheiden myöntämisen kyky, koska virheitä syntyy aina, mutta miten ne käsitellään estää pahimmat eturistiriidat ryhmädynamiikassa ja työntekijöiden asenteista toisiaan kohtaan.

”Koetko olevasi uskollinen yritykselle jota edusta ja miksi?”

Tässäkin kohtaa valtaosa vastaajista kokivat olevansa uskollisia yritykselle. Esille nostettiin ajatuksia muun muassa siitä, kuinka yrityksillä on vaikea palkata uusia henkilöitä nykypäivänä ja on kunnianosoitus saada työskennellä ja luoda uraa kyseisessä organisaatiossa tai yrityksessä. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että heidän tämän hetkinen työpaikkansa toimisi vain ponnahduslautana seuraavia haasteita ajatellen. Tähän kysymykseen sain ytimekkään vastauksen jo edellä viitatulta markkinointiasiantuntijalta; ”Olen uskollinen, sillä minua kohdellaan kunnioittavasti ja hyvin. Koen että eduistani pidetään hyvää huolta ja voin vaikuttaa asioihin. Tätä kautta koen siis olevani tärkeä osa yritystä, mikä vaikuttaa siihen, että koen sen myös omakseni.” (Markkinointiasiantuntija, 2017). Uskollisuus kertoo kuitenkin aina työtehtävän mielekkyydestä ja toimivasta ympäristöstä. Lisäksi tämän hetkessä taloudellisessa tilanteessa jossa esimerkiksi Suomi maana on, on muistettava, että työllistyminen ei ole itsestään selvyys.

Oli mukava huomata kuinka organisaatioita ja projekteja koskeva empiria täsmentää vahvasti teoreettisen viitekehyksen luomia raameja. Suurimmiksi yhteneväisyyksiksi tutkimukseni kannalta nousivat avoin kommunikaatio, henkilökemiat, ryhmädynamiikka ja

eritasoinen tarkastelu ja havainnointi eri sidosryhmien sisällä. Lisäksi informaation toimiva liikkuvuus, kouluttaminen ja työtehtävien mielekkyyden korostaminen olivat linjassa teorian kanssa. Empiriassa toisaalta käsiteltiin syvemmin organisaation kokoon liittyviä kysymyksiä ja erityisesti kysymystä siitä tulisiko organisaatioissa painottaa ammattitaitoa ryhmädynamiikan sijaan, vai päinvastoin.

4.6 Prosessien ja ajankäytön ongelmat

Prosessien ja ajankäyttö asettavat toiminnan tehokkuudelle raja-arvot, joissa se pystyy toimimaan. Aikataulujen ja resurssien suunnittelun yltiöoptimismi asettaa myös työntekijät suunnattomien paineiden alle joka edesauttaa negatiivisen stressin syntymistä yksilöissä, joka usein siirtyy myös työyhteisön sisälle, muodostaen kitkaa, jonka purkaminen vaatii moninkertaiset resurssit ryhmän työhyvinvoinnin ja synergian ylläpitämiseen verrattuna. Tämän kaltaiset ongelmat toki saattavat syntyä muistakin syistä, kuin aikataulun kireydestä tai resurssien puutteesta, mutta pääsääntönä toimivuuden kannalta olisikin kannustaa avoimeen kommunikointiin ongelmista jo ennen niiden räjähdysmäistä ilmenemistä.

Prosessien ongelmat usein heijastuvat ajan hukkana, joten nämä ilmiöt ovat usein vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tämän takia aikatauluja ja resursseja tulisi tarkastella yhdessä, jotta kokonaisvaltaisesti paras ongelmanratkaisu väline on mahdollista löytää, eikä vain hetkellinen laastari paikkaamaan yksittäistä ongelmaa, niin että kokonaisuus kärsii. Tutkimukseni kannalta oli olennaista huomata, kuinka ulkoinen seuranta ei poikkeuksetta paranna työn tuottavuutta. Parasta olisikin korostaa ja opastaa yksilöiden ajanhallinnan taitoja ja lisätä ymmärrystä, kuinka itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti koko organisaation tai yrityksen toimintaan. Teemahaastatteluilla pääsin käsiksi haastateltavieni käsityksiin heidän omasta ajankäytöstään ja sen vaikutuksista prosesseihin ja tuottavuuteen. Esitin haastatteluilla seuraavan tyyppisiä kysymyksiä ja teinkin niistä seuraavan tyyppisiä havaintoja.

”Kuinka paljon koet esimiehesi seuraavan tekemisiäsi ja ajankäyttöäsi?”

Haastateltavista valtaosa oli sitä mieltä, että heitä ei seurata juuri ollenkaan. He nostivat esille asioita, kuinka heidän esimiehiään kiinnostaa enemmän lopputulos, kuin kuinka se saadaan aikaan. Esille nousi käsite, molemminpuolisesta luottamuksesta ja siitä, että se kyllä huomataan, jos asioita ei ole hoidettu. Osa oli myös negatiivisessa mielessä sitä mieltä, että he tunsivat esimiehen olevan henkisesti liian kaukana esimerkiksi avun ja tuen saamiseksi. Haastattelemani projektipäällikkö kiteytti hyvin mielestäni asian vastaukseensa ”Meillä ei esimies seuraa juurikaan päivittäistä eikä viikoittaista toimintaa. Kuukausitasolla he näkevät, että hommat hoidetaan ja eteenpäin mennään. Tämä on kylläkin se suunta johon pitäisikin mennä. Tulokset puhuvat puolestaan ei käytetty työaika. Meillä on päästy liiallisesta työajan käyttäyksestä eroon ja tämä helpottaa myös esimiesten toimintaa, kun ei tarvitse jatkuvasti kytätä alaisten käyttämää aikaa. Toki jos työ on laskutettavaa työtä, kuten konsultilla niin työajan seuraaminen onkin vähän eri funktiossa.” Vastauksessa korostuu molemminpuolinen vastuu ja se, kuinka se myös tiedostetaan molemmin puolin. (Projektipäällikkö, 2017).

Tässäkin kohtaa empiria korostaa vahvasti teoriaosuudessa käsiteltyä organisaatiotoimintaa, jossa on pyritty pääsemään eroon mallista, jossa esimiehet seuraavat tarkasti alaistensa työtä ja näin ottavat suuren taakan ja vastuun työtuloksen onnistumisesta. Luottamus on aina riski, mutta ilman riskiä harvoin syntyy tuottoa. Tämä korostuu esimerkiksi yrittäjyysteorian argumenteissa siitä, että on osattava ottaa hallittuja riskejä ja oppia epäonnistumisista, eikä pelkästään kylmetä ja jatkaa toimintaa vanhoilla malleilla. On lähes järjetöntä olettaa pystyvän kilpailemaan toimialalla tällaisella johtamisstrategialla.

”Millä keinoin voisit parantaa oman työsi tuottavuutta?”

Tämä kysymys kirvoitti keskustelua moneen suuntaan ja mitä eriskummallisimpiinkin paikkoihin. Pääosin ongelmat olivat odotetusti toiminnanohjausjärjestelmissä, sähköisissä laitteissa ja aika hukkan poistamisessa. Esille nousi myös ajatuksia tehokkaammasta ja ajantaseisesta perehdyttämisestä ja kannustimista. Oli huomion arvoista, kuinka harva otti itseasiassa kantaa siihen, miten he voisivat itse kehittää omaa toimintaansa ja siihen tarvittavia edellytyksiä. Haastattelemani talousanalyytikko latsi kattavan syväanalyysin omasta työstään; ”Automatisoimalla osan työtehtävistä, meillä on tällä hetkellä todella

paljon manuaalisia työvaiheita. Tietysti myös keskittämällä voimavarat ydinosaamiseen kaiken maailman pikkuhommien sijaan parantaisi tuottavuutta. Myös työpaikkani ERP-järjestelmää voisi hioa käyttäjäystävällisemmäksi.” (Talousanalyytikko, 2017). Analyysissään hän ottaa ammattitaitoisin termein kiinni selkeistä ongelmista, jota hän kokee omassa työssään. Tämä kiteyttää hyvin edellisessä esille nostetun ilmiön siitä, kuinka itseään tulisi johtaa ja löytää itsensä syykeskiöstä sen sijaan, että pyrittäisiin vain saamaan muut muuttamaan omaa toimintaansa. Suomen armeijan tiedustelukoulutuksen saaneena, nostaisin esille erään käyttökelpoisen opin, jonka sain radiokoulutuksessa; ”Oleta aina vian olevan omassa päässä, jos viesti ei lähde.” Tämä iskostui mieleeni ja on ollut siellä siitä lähtien. Jokaisen tulisi katsoa peiliin ongelmien ilmetessä ja miettiä kuinka omaa toimintaa voisi parantaa ja tätä kautta voitaisiin saada moninkertainen hyöty esimerkiksi projekteissa, jossa sosiaalinen kanssakäynti ja kommunikointi eivät toimi.

Nykyisen työnkuvani ansiosta tai johdosta, ajan käytön seuraaminen ja mittaaminen, sekä itsensä johtamiskyvyn tarkastelu muodostui vähintäänkin eksentriseksi rupeamaksi, koska konsulttityö ilman vakituista työpistettä luo oman häijyn lisämausteensa perinteisempiin työskentelymetodeihin verrattaessa. Kuten myyntityötä tekevillä, joilla on selkeät ja suoraviivaiset tulostavoitteet, minullakin on tulostavoite, joka perustuu puhtaasti projektin aikataululliseen, laadulliseen ja taloudelliseen onnistumiseen. Tämä tarkoittaa tietysti sitä, että minulla on suurehko valta valita milloin, missä ja miten teen työni. Tämä asettaa tietysti minut työntekijänä vastuullisen rooliin löytää toimivat työskentelytavat ja mittarit, jotta pystyn jo projektin alkuvaiheissa ja edelleen sen edetessä, tekemään täsmällisiä arvioita, miten tavoitteissa ja aikatauluissa on pysytty.

Tämänlaisen työskentelytavan absoluuttisena hyvänä puolena on tietysti, se että koska toimialastani johtuen töitä tehdään yleensä kellon ympäri, pystyn tehokkaasti ohjaamaan projektin läpivientiä, silloin kun siihen on akuuttia tarvetta. Työt eivät jää täten odottamaan, kun niiden toteuttamiseksi vaadittava päätöksenteko tapahtuu ripeästi. Rakennusalalla esimerkiksi työn seisahtuminen tunniksi voi maksaa useita tuhansia euroja työkonnekannasta riippuen. Usein työn seisahtelu johtuu vieläpä suunnitelmien ristiriitaisuuksista ja puutteellisuudesta, joten nämä kustannukset tulisivat muuten täysin tilaajan maksettavaksi. Koska toimialallani rautatienrakentamisessa, Liikennevirasto on

jota kuinkin ainut tilaaja, voidaan toimenpiteiden riipeyttä pitää yhteiskunnallisena kulueränä, koska Liikennevirasto saa rahansa yleisesti kerätyistä verovaroista.

Tästä vapaudesta johtuen, ajan käytön seuraaminen on haastava aspekti, koska saatan tehdä töitä esimerkiksi aamulla pari tuntia, iltapäivällä pari tuntia ja illalla parituntia. Suurin haaste muodostuu, ehkäpä siitä, että laajoja kokonaisuuksia hallittaessa, ulkoisista tekijöistä, kuten suunnittelijoista, isännöitsijöistä, urakoitsijoista, projektipäälliköistä tai muista sidosryhmistä ja sähköisistä järjestelmistä johtuvat viiveet saattavat johtaa tilanteeseen, jossa en pysty hoitamaan omia tehtäviäni vaaditulla riipeydellä, koska en saa tarvittavia suunnitelmia tai päätöksiä käyttööni juuri sillä hetkellä, kun ne tarvitsisin.

Kyseisissä olosuhteissa erilaiset tarkistuslistat ovat äärimmäisen tehokas työkalu jäsentämään työtä ja pitämään huolta siitä, että kaikki työt tulevat tehtyä aikataulussa. Tässä tutkimuksessa lähdinkin kehittämään omaa tarkistuslistakäytäntöäni niin että, lisäksi mukaan tiedot siitä, milloin kyseinen tehtävä on syntynyt, milloin sen tekeminen on aloitettu, kenelle se tehdään, milloin kyseisen tehtävän takaraja on, mahdolliset viivästymiset ja sekä niihin johtaneet syyt ja ajat.

Alempana taulukko 2. on erään projektini seurannasta, jossa esitän oman tarkistuslistakäytäntöni. Tästä pystyvät helposti myös aiheeseen perehtymättömät ymmärtämään esimerkit siitä minkä tyyppisiä ongelmia syntyy omassa projektityössäni ja kuinka niitä pystytään tarkistuslistakäytännöllä hallitsemaan tehokkaammin ja poistamaan ajankäytön hukkaa LEAN-mallien mukaisesti. Tarkastuslista käytäntöni aloitin heti projektin alussa ja seurasin kriittisiä työvaiheita ajallisesti ja vaikutuksellisesti.

Niin kuin taulukosta näemme, projektin alussa tapahtui paljon viivästymisiä, jotka kertautuivat ja aiheuttivat osaltaan myös urakoitsijalle ja tilaajalle ikäviä tilanteita projektien yhteensovituksesta. Tehokkaaksi käytettyäni tätä tarkistuslistaa huomaamme miten projektin lopussa ei takarajojen ylityksiä enää syntynyt.

Tämän kaltainen tarkastuslista myös auttoi minua jäsentämään omaa työtäni ja projektin kulkua tehokkaasti niin että mahdollisiin tuleviin ongelmiin ja riskeihin pystyttiin tehokkaasti valmistautumaan ajallisesti niin, että projektin eteneminen ei seisahtunut.

Hyvänä mittarina voidaan pitää sitä, että osaprojektille oli varattu budjettia lisätöille 50.000,00 euroa, mutta selvisimme 20.000,00 eurolla. Unohtamatta sitä, että tämä osaprojekti valmistui muutoinkin täysin ajallaan ja ilman sanktioita.

Ajankäytön tarkistuslista										
					III =	Suuri vaikutus		T =	Tekninen toiminta	
Niiralan laitetilaurakka					II =	Keskisuuri vaikutus		O =	Oma toiminta	
					I =	Vähäinen vaikutus		S =	Sidosryhmän syy	
<u>Tehtävä</u>	:	::	<u>Syntynyt</u>	<u>Aloitettu</u>	<u>Valmis</u>	<u>Takaraja</u>	<u>Kenelle</u>	<u>Viivästys</u>	<u>Viiv. Syy</u>	<u>Vaikutus</u>
Laitetilan suunnittelu toim. Anto			11.1.2017	13.1.2017	19.1.2016	20.1.2017	Plan	Ei		
Laitetilan suunnitteluperusteet			6.2.2017	10.2.2017	14.2.2017	10.2.2017	Plan	2pv	O	II
Lisäkirjeen vastaukset			21.2.2017	23.2.2017	28.2.2017	28.2.2017	Tarjoajat	Ei		
Rakennuslupa			6.2.2017	21.2.2017	3.3.2017	1.3.2017	Tohmajärvi	2pv	S	III
Laitetilan tarjouspyyntö			15.2.2017	22.2.2017	9.3.2017	1.3.2017	LiVi	6pv	S	II
Urakkasopimus			28.2.2017	28.2.2017	14.3.2017	10.3.2017	Destia	2pv	S	III
Järjestä tapaaminen LiVin kanssa			13.3.2017	3.4.2017	10.4.2017	17.3.2017	LiVi	Ei		
Järjestä sidosryhmä tapaaminen			3.4.2017	7.4.2017	14.4.2017	7.4.2017	LiVi	Ei		
Valvontaraportti 1			20.4.2017	24.4.2017	24.4.2017	21.4.2017	Proxion	2pv	O	I
Työmaakokous 1 allekirjoitus			27.4.2017	28.4.2017	2.5.2017	28.4.2017	LiVi	1pv	T	I
Valvontaraportti 2			27.4.2017	1.5.2017	3.5.2017	2.5.2017	Proxion	1pv	O	I
Isännöitsijän avaimet ja lukot			8.5.2017	10.5.2017	12.5.2017	12.5.2017	Ramboll	Ei		
Välitavoite 1			3.4.2017	10.4.2017	19.5.2017	1.5.2017	Mipro	14pv	S	III
Työmaakokous 2 allekirjoitus			15.5.2017	18.5.2017	19.5.2017	19.5.2017	LiVi	Ei		
Valvontaraportti 3			15.5.2017	17.5.2017	19.5.2017	19.5.2017	Proxion	Ei		
Vastaa Destialle lisätöistä			1.6.2017	1.6.2017	1.6.2017	1.6.2017	Destia	Ei		
Lisätöiden hyväksyminen			30.5.2017	30.5.2017	2.6.2017	2.6.2017	Destia	Ei		
Vastaa Tilajalle tilausmuutos			2.6.2017	8.6.2017	9.6.2017	9.6.2017	LiVi	Ei		
TLS pöytä			7.6.2017	8.6.2017	9.6.2017	9.6.2017	Proxion	Ei		
Urakkasuoritus			3.4.2017	10.4.2017	14.6.2017	15.6.2017	Destia	Ei		
VOT allekirjoitus			14.6.2017	15.6.2017	16.6.2017	16.6.2017	Proxion	Ei		
TLS Tilajan hyväksyminen			16.6.2017	19.6.2017	22.6.2017	22.6.2017	LiVi	Ei		
VOT Tilajan hyväksyminen			16.6.2017	17.6.2017	22.6.2017	22.6.2017	LiVi	Ei		
TLS Tilajan hyväksyminen			19.6.2017	20.6.2017	22.6.2017	22.6.2017	LiVi	Ei		
Hyväksymiskirje			23.6.2017	26.6.2017	30.6.2017	30.6.2017	Proxion	Ei		
Yhteensä								30pv		

Taulukko 2. Ajankäytön tarkistuslista

Omaan toimintaani kautta syntyneisiin viivästymisiin suurin syy oli muiden projektien kasautuminen päällekkäin ja juoksevien asioiden hoitaminen eri projektien kesken. Kun työskennellään monissa projekteissa helposti voi käydä niin että joku projekteista jää hieman alemmas prioriteettilistassa ja sen työt kasautuvat. Sidosryhmistä johtuvien viivästysten syyt olivat useimmiten tilaajapuolen vastausten ja reaktioiden hitaudessa, sekä toisaalta toimittajapuolen resurssien saatavuudesta ja käytettävyydestä. Näiden vaikutukset olivat huomattavasti suuremmat, kuin omasta toiminnastani johtuneet syyt, lisäksi myös viivästymisen kestot olivat huomattavasti pidemmät, joka johtaa useimmiten myös suurempiin rahallisiin tappioihin ja tuottavuuden laskuun.

Sidosryhmien toiminta on hyvin monimutkaista ja suoranaisesti sen hallitseminen ajallisesti oman halusi mukaan on melkein mahdotonta, koska eri organisaatioissa pätee eri valtarakenteet ja isoissa verkostoissa valtarakenteiden päällekkäisyys, johtaa harhaluuloihin esimerkiksi hyväksyttävistä asioista ja prosessien priorisoinnissa. Työ yritetään tehdä mahdollisimman poliittisesti, mutta välillä joudutaan harkitsemaan tarkkaan, kenen varpaille astutaan. Jos tätä päätöstä ei osata tehdä, projektin läpivienti kangistuu ja pahimmassa tapauksessa jopa tyssää täysin.

Aiheeseen teoreettisesta viitekehystä saatu kokonaiskuva on myös monella tapaa yhteneväinen empirian kanssa. Konkreettisimmillaan yhtymäkohdat löytyvät aikataulujen ja resurssien realistisuudessa, prosessien mutkattomassa jatkuvuudessa ja aikahukan poistamisessa. Empiriassa esille nousi myös vahvasti esille kysymys ulkoisen seurannan merkityksestä työn tuottavuuteen, joka teorian kanssa oli yhtä mieltä siitä, että nykyaikana liiallinen ulkoinen seuranta ei välttämättä ole enää tehokkain vaihtoehto, vaan yksilön oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun liittyvät toimenpiteet voivat johtaa yhtä vankkoihin tuloksiin. Empiirinen osuus nosti esille myös useita hyviä huomioita, jotka puuttuivat tai olivat heikosti käsiteltynä teoriaosuudessa. Näitä olivat työtehtävien automatisointi, tarkastuslistat, sekä päällekkäisten työtehtävien tehokas hallitseminen.

4.7 Rakenteelliset ongelmat

Tutkiessani yksilötason ongelmia mieleeni nousi vahvasti ajatus siitä, että onko yksilötason ongelmien ja organisaatiotason ongelmien takana vielä perinpohjaisimpia rakenteellisia ongelmia yhteiskunnallisella ja globaalilla tasolla. Tarkasteltavat rakenteelliset ongelmat liittyvät ensisijaisesti tutkimuksestani nousseihin akuutteihin kysymyksiin siitä, miksi joihinkin asioihin ei tunnuta saavan kosketuspintaa millään yksilö- tai organisaatiotason tahtotilalla tai johdon linjauksella.

Sana rakenteellinen ongelma itsessään on hyvin perustavanlaatuinen ja vahva toteamus ongelman ylitsepääsemättömästä tilasta, osa rakenteelliset ongelmista johtuu puhtaasti ihmisluonteen piirteistä, mutta osa on selkeämmin nähtävä yhteiskunnan synnyttäminä harhaluuloina tai toimintamallien vääristyminä. Näiden ongelmien taltuttamiseksi on hyvin vaikea löytää vaikutuskeinoja perinteisten teoriamallien pohjalta. Aiheiden moniulotteisuus johtaa tutkijansa harhaan hyvin helposti, jos tutkija pyrkii liian tarkkaan yksittäisen tekijän tutkimiseen, samoin myös aiheen laajuus tukahduttaa tutkimusinnostuksen jo ensi askeleella, kun tutkija ymmärtää kaikkien demografisten, organisaatiotason, yksilötason ja rakenteellisten ongelmien holistisuuden.

Länsimaisen kulttuurin yksi merkittävimmistä yksittäisistä tekijöistä on varmasti hyvin pitkälle viety individualismi. Ihmisille on arvokasta yrittää pärjätä ja tulla toimeen omilla avuillaan ja voimavaroillaan. Tämä on johtanut siihen kierteeseen, että yksilökeskeisen arvomaailman kohdatessa ongelmia, jotka vaativat ryhmänä toimimista ja verkostoitumista, ongelma saattaa jäädä ratkaisematta, koska kukaan ei halua ottaa vetovastuuta. Tämä siksi, että jos jokin menee pieleen, yhteiskunnassamme on tärkeää aina löytää syyllinen. Emme oikein osaa ottaa vastuuta ryhmänä, mikä puolestaan johtaa siihen, että kaikki pyrkivät enemmän tai vähemmän pesemään kätensä vastuusta.

Vastuun pakoiluun liittyy vahvasti myös epäonnistumisen pelko. Orgaanista kasvua ohjaavan pelirohkeuden puuttuessa, taloudellisissa ja yhteiskunnallisissa ongelmissa patoumat kasvavat ja vastuun pakoilusta ja pelkäämisestä tulee opittu tapa toimia, joka puolestaan ohjaa saman ongelman myös seuraaville sukupolville. Yhteiskunnassamme olemme nyt siinä pisteessä, että valtaosa ihmisistä nauttii enemmän toisten epäonnistumisesta, kuin osaa iloita toisten onnistumisista. Heidän on helppo tukeutua

ajatukseen siitä että, he eivät ainakaan itse olleet epäonnistumassa, mikä saattaa lisätä heidän oman arvon tuntoa.

Miksi kyseinen ilmiö saa jalan sijaa edelleen yhteiskunnassa ja organisaatioissa? Siihen ei varmaan ole yksiselitteistä vastausta, mutta tätä tutkimusta tehdessäni ja ammattilaisia haastatellessani sivusimme aihetta monesti. Selitys tälle voi olla se, että koska tämänkaltainen toiminta on enemmän sääntö kuin poikkeus, ihmiset monesti ymmärtävät tämän olevan väärin, mutta oman toimeentulonsa, sekä yhteiskunnallisen asemansa säilyttämiseksi ovat haluttomia ratkaisemaan tätä ongelmaa siinä pelossa, että heidät leimataan negatiivisessa mielessä. Ongelma on ikään kuin tahaton joukkoilluusio, jonka ratkaisemiseen vaadittaisiin laajempi konsensus ongelman yleisyydestä ja tähän johtavien ajatusmallien haitallisuudesta.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksesta aikana kerätyt tulokset ja läpikäydään aikaansaadut johtopäätökset, lisäksi kappaleen lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia, siitä miten tutkimukseni aihepiiriin liittyviä aihioita voitaisiin jatkojalostaa teorian ja käytännön pohjalta.

5.1 Yhteenveto

Diplomityöni perimmäisenä tarkoituksena oli tutkia omaa ajankäytön hallintaa, työtehtävien viisasta jäsentämistä, itsensä johtamista ja organisaation toimintaa, sekä haasteita joita näissä ilmenee. Tutkimukseni tarkoituksena oli myös ottaa mukaan pohdintaan työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja motivaation vaikutus, sekä kaikki muut positiiviset vaikuttimet organisaation hyvinvoinnin ja toimivan organisaation ylläpitämisessä ja syntymisessä. Aiheita tarkasteltiin organisaatiotasolla, projektitasolla, sekä yksilötasolla.

Kirjallisuustutkimuksessa käsiteltiin yrittäjäysteorioita, organisaatioteorioita, projektien läpivientiä, itsensä johtamista, prosesseja, sekä yksilöiden ajankäyttöä. Näistä aiheista kerätyillä tiedoilla ja havainnoilla oli helppoa lähteä työstämään empiirisen tutkimuksen vaihetta. Pyrin koko empiirisen tutkimusvaiheen ajan pitämään mahdollisimman objektiivisen lähestymistavan ongelmiin ja ilmiöihin, jotta en johtaisi omilla subjektiivisilla ennakoasenteillani ja olettamillani tutkimusta johonkin tiettyyn suuntaan, vaan annoin sen vapaasti kehittyä matkan varrella juuri siihen suuntaan, minne se halusi mennä. Tämän vaiheen jälkeen keräsin tulokset järkevästi yhteen niin, että kerätystä aineistosta muodostui kokonaisvaltainen läpileikkaus todellisen maailman ongelmiin ja ilmiöihin, sekä ristiriitaisuuksiin teorian kanssa.

Diplomityöni kantavana teemana oli tuottavuuden kasvattaminen näitä kyseisiä ilmiöitä tutkimalla ja analysoimalla käyttäen apuna kirjallisia lähteitä ja tosi elämän ilmiöitä. Kirjallisuustutkimuksen kautta luodun viitekehys avulla, empiria ja teoria tukivat vahvasti ja kokonaisvaltaisesti toisiaan. Mikä oli tietysti tutkimuksen kannalta hienoa huomata. Tutkimukseni kannalta tärkeää oli myös huomata kuinka, vaikka tutkimuksessa käsiteltyjä teoreettisia ongelmia esiintyy kohtuullisen paljon työyhteisöissä ja yrityksissä, sekä niiden

olemassaolo tiedostetaan, tuntuu siltä, ettei perustavanlaatuisiin ristiriitoihin ja ongelmiin osata tai haluta panostaa niiden vaatimalla vakavuudella, vaan ne usein lakaistaan maton alle. Tämän kaltaisten työtä häiritsevien häirtatekijöiden poistaminen vaatii aikaa, tahtoa ja pitkäjänteisyyttä niin yksilöiltä, johdolta kuin koko organisaatioltakin.

5.2 Johtopäätökset

Diplomityöni tarkoitus oli saada ja tuottaa vastauksia asetetuille tutkimuskysymyksille teoreettisen tarkastelun, haastatteluiden, sekä oman pohdinnan avulla. Tutkimuksen kautta saaduilla havainnoilla oli myös helppoa vastata tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja lopulta myös tutkimuksen kannalta tärkeimpään kysymykseen, eli;

”Miksi yksilön ajankäytön ja itsensä johtamistaidon hallitseminen on tehokas tuottavuustyökalu?”

Puhtaasti teorian kannalta tuottavuustyökaluna tehokkuus syntyy aikahukan vähenemisenä, joka on tulosta yksilön kriittisestä tarkastelusta omia toimiaan kohtaan. Samalla kriittinen tarkastelu omaa toimintaa kohtaan helpottaa myös kriittistä tarkastelua prosesseita ja organisaatiota kohtaan. Empiria taas osoitti vahvasti, kuinka näiden kyvykkyyksien tehokas hallitseminen helpottaa yksilöiden ymmärrystä johtamisen monimutkaisuudesta ja haasteellisuudesta, mikä saa heidät myös ymmärtämään tarvittavien muutoksien vaatimat toimenpiteet ja panokset yksilötasolla. Jos organisaatio on tämänkaltaisen jatkuvan kehityksen suhteen myötämielinen, yksilö saa myös vaikutuskanavia omille tarpeilleen ja motiiveilleen, jotka johtavat työhyvinvoinnin kasvuun ja sitä kautta epäsuorasti tuottavuuden kasvuun. Samalla luodaan myös paremmat olosuhteet psyykkisen ja fyysisen tasapainon löytymiselle. Yksilön ymmärtäessä myös kuinka jatkuva kehittyminen tapahtuu yksilötasolla, hän on valmiimpi kouluttautumaan ja oppimaan paremmaksi versioksi itsestään, niin henkisiltä, kuin ammattitaitoisistakin näkökulmista katsottuna. Näistä lähtökohdista on mielekästä lähteä tarkastelemaan apukysymyksiä, jotka asetin tutkimukselle diplomityöni alussa.

”Mitkä sisäiset tekijät vaikuttavat ajan käyttöön, oman ajan hallintaan, tuottavuuden kasvuun ja projektien onnistumiseen?”

Kokonaisvaltaisen ja yksiselitteisen vastauksen antaminen tähän kysymykseen on hyvin vaikeaa, sillä tähän kysymykseen vaikuttaa niin valtava määrä muuttuvia tekijöitä kuten arvot, motiivit ja demografiset tekijät. Teorian ja empirian tutkimisen ja vertailun pohjalta nousi kuitenkin seuraavia johtopäätöksiä; yksilöiden yrittäjähenkisyys, aktiivisuus, kunnianhimo, aloitteellisuus ja motivaatio ovat pääasiallisia vaikuttimia ajan käytön, oman ajan hallinnan ja tuottavuuden kasvun syntyyn yksilötasolla. Haittapuolina tutkimuksen kannalta havaittuja tekijöitä olivat huono psyykkinen ja henkinen tasapaino, oman hallintakeskiön kehittymättömyys ja huonot kommunikaatiotaidot.

”Mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat ajan käyttöön, oman ajan hallintaan, tuottavuuden kasvuun ja projektien onnistumiseen?”

Pääsääntöisesti pyrin tämän tutkimuskysymyksen johtopäätöksessäni hakemaan kokonaisvaltaista tulkintaa ulkoisista vaikuttimista, teorian ja empirian tarkastelun tuloksena syntyi lista seuraavia johtopäätöksiä; yrityskulttuuri, sidosryhmät, tuotannon ohjaus ja innovaatiohalukkuus ovat pääasiallisia vaikuttimia ajan käytön, oman ajan hallinnan ja tuottavuuden kasvun syntyyn organisaatiotasolla. Tutkimuksen kannalta haitallisiksi tekijöiksi nousi avoimen kommunikaation puutos, hidas päätöksenteko ja päällekkäiset valtarakenteet.

”Mikä tekee organisaatiosta toimivan?”

Organisaatiota käsittelevän teoriakappaleen ja empiirisiin kokemuksiin pohjautuvien teemahaastattelun pohjalta syntyi seuraavia johtopäätöksiä; Toimivan organisaation synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi, organisaatiosta tulee löytyä erityisesti vahvaa ryhmähenkeä, toimivaa ryhmädynamiikkaa, joustavuutta, johtamisen läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä, itsekriittisyyttä ja tietoisuutta intuition ja inhimillisyyden vaikutuksista jokapäiväiseen toimintaan. Haitallisiksi tekijöiksi nousivat muutosvastarinta, negatiivinen stressi, sekä liialliseen ammattitaitokeskeisyyteen pohjautuva yritysstrategia ryhmädynamiikan kustannuksella.

”Mistä työn tuottavuus syntyy yksilön toiminnassa?”

Tätä hypoteesia laatiessani ja tutkiessani jouduin hyvin paljon peilaamaan omaa toimintaani teoriaosuudesta saatuun viitekehukseen. Oman toiminnan seuraamisesta, omasta pohdinnastani ja teorian yhteisvaikutuksesta syntyikin seuraavia johtopäätöksiä; yksilön tuottavuuden optimointiin pyrkiessä tärkeimpiä vaikuttimia ovat työtahdin järkevä jäsentely, muuntautumiskyky, jatkuva toiminnan kehittäminen, sekä myös jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen niin emotionaalisella tasolla, kuin ammattitaidon kartuttamisen tasolla. Tutkimukseni kannalta negatiivisiksi vaikuttimiksi nousivat tarvittava yritykseen sitoutumisen puute, riittämätön ammattitaito ja motivaation puute.

”Miksi ihmiset eivät jaksu työssään?”

Tämä oli tutkimuskysymyksistäni ehkä inhimillisin ja täten monitulkintaisin, sillä tähän kysymykseen vaikuttavat suuresti useat demografiset tekijät, jotka oli tarkoituksella rajattu pois tätä tutkimusta tehdessä. Suuntaa-antavia, mutta kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä syntyi kuitenkin jonkin verran, jotka pätevät lähes aina aihetta tarkasteltaessa. Ihmisten työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin teoreettisen ja empiirisen tarkastelun kautta katsottuna vaikuttavat suuresti työyhteisössä saatu arvostus, merkityksellisyyden tunne, mielipiteiden kuunteleminen, päätöksentekoon osallistuminen ja erityisesti psyykinen ja fyysinen hyvinvointi. Tutkimuksen kannalta negatiivisiksi tekijöiksi nousivat inhimillisten perustarpeiden laiminlyönti ja liiallinen työtaakka.

”Mikä motivoi ihmisiä?”

Tähän tutkimuskysymykseen löytyi pääsääntöisesti kahden tyyppisiä vastauksia empiriaosuudesta, jotka tukivat vahvasti teoreettisessa viitekehyksessä luotuja ennakkoolettamia. Näitä eri ulottuvuuksia tutkiessani tajusin kuitenkin, kuinka motivaatio syntyy pääsääntöisesti tarpeista, jotka vaihtelevat suuresti ihmisten persoonallisuudesta ja motiiveista riippuen. Tämä on jo itsessään tutkimuksen johtopäätöksenä, mutta sen lisäksi tutkimuksessa nousi esille materiaaliset tarpeet kuten palkka ja turvattu taloudellinen hyvinvointi, sekä henkiset tarpeet kuten sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja saatu tarkoituksen

mukaisuus elämälle työn kautta. Tutkimuksen kannalta negatiivisiksi vaikuttimiksi nousivat henkilökemioiden toimimattomuus, huomiotta jääneet yksilön perustarpeet, sekä toiminnan päämäärättömyys.

”Miten johtaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen?”

Johtamisen merkitys nousi monella tapaa esille erityisesti teoriaosuudessa. Teemahaastattelujen ja oman pohdinnan kautta löytyi myös kosketuspintaa aiheeseen. Näiden havaintojen yhteisvaikutuksesta syntyikin seuraavia johtopäätöksiä; erityisen tärkeitä tekijöitä johtamisessa on kannustamisen tärkeys, onnistumisista palkitseminen, virheistä oppimiseen kannustaminen, sekä päätöksenteon riipeys. Näillä kaikilla on suuri vaikutus yksilön toimintaan ja jaksamiseen työyhteisössä, sekä jokapäiväisessä elämässä. Negatiivisesti työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat tutkimukseni kannalta johtoasemassa olevan epäasiallinen käytös, epätasa-arvoinen kohtelu, sekä vastavuoroisen kunnioituksen puuttuminen.

”Miten yksilöiden ja projektitoimitusten ajankäyttöä ja tehokkuutta voitaisiin parantaa?”

Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tarkastelun linssien läpi katsottuna erityisen tärkeitä tekijöitä ajankäytön ja tehokkuuden parantamiseen yksilöiden toiminnassa ja projektitoimituksissa ovat; hiljaisen tiedon valjastaminen, kokonaisvaltainen vastuunjako ja päätöksenteko, hukkatyön poistaminen, tehokkuuden mittaaminen, sekä pitkäjänteinen pyrkimys ja tahtotila kohti oppivaa organisaatiota. Esille nousi myös ristiriitaisia näkemyksiä ulkoisen seurannan merkityksestä ja tehokkuudesta.

”Millä keinoin näitä parannuskeinoja saataisiin ajettua sisään yrityksiin ja taltuttamaan havaittua muutosvastarintaa.”

Empirian ja teorian tarkastelun lopputuotteena johtopäätökset muutosvastarinnan kesyttämisestä ovat osaltaan myös tulosta inhimillisen näkökulman painottamisesta tässä tutkimuksessa. Tutkimuksesta syntyi seuraavia johtopäätöksiä, vastarintaan voidaan vaikuttaa positiivisesti vahvalla empatiakyvyllä työntekijöitä kohtaan, ymmärryksellä muutosvastarinnan juurisyistä, tahtotilan aikaansaamisella, sekä kannustamalla

työntekijöitä uusien toimintamallien omaksumiseen. Epäonnistumiseen johtaviksi keinoiksi nousivat erityisesti muutoksen pakkosyöttäminen, puutteelliset perustelut muutokselle, sekä epätietoisuus muutokseen liittyen.

5.3 Neuvot liikkeenjohdolle

Johdon tulisi huomioida kuinka tärkeää ongelmien ratkaisemiseen on yrittäjämäisen ajattelumallin tuominen jokaisen ulottuville. Kun ihminen kokee olevansa oman itsensä valtakeskiössä, hän rupeaa ratkaisemaan ongelmia täysin uudella tarmokkuudella, sillä hän tuntee olevansa kyvykäs tekemään vaikeita asioita. Uskon vahvasti, että jokaisessa on herätettävissä tämä sisäinen intohimo tehdä asiat paremmin, niiden havaitseminen vain vaatii taitoa niin yksilöltä itseltään, kuin myös johdolta. Henkiseen kyvykkyyteen tulisi panostaa myös koulutustasolla, motivaatio ja sen kehittäminen ovat yhtä tärkeää yksilöille kuin ammattitaidon kehittäminenkin toimialasta riippumatta. Henkinen kyvykkyys tulee kasvavissa määrin olemaan kilpailuetu tulevaisuudessa, niin osaamisen kuin hyvinvoinninkin kannalta, joka yritysten tulisi tajuta ja sisäistää.

Näiden seikkojen lisäksi, liikkeenjohdon tulisi kannustaa työntekijöitään osaamaan ottaa opikseen virheistä ja kuinka ongelmat tulisi nähdä ensisijaisesti mahdollisuuksina oppia ja tulla paremmaksi. Kehitys loppuu tyytyväisyyteen ja kehityksen pysähtyessä ihmisen on vaikea pyrkiä luomaan itsestään se paras versio, joka käytettävissä olevalla ajalla ja taidoilla on mahdollista. Tämän ajattelumaailman sisäistäminen helpottaa myös muita organisaatiossa toimivia löytämään sisältään uusia voimavaroja tulla tuottavammaksi osaksi organisaatiota.

Organisaatiotasolla neuvo liikkeenjohdolle olisi ehdotus kouluttaa henkilön kommunikaatiotaitoja, sillä avoimen kommunikaation kautta pystytään tehokkaasti ehkäisemään ristiriitojen syntyä ja hallitsemaan tiedon kulkua yrityksessä. Johdon tulisi myös vakaasti sisäistää ja valjastaa työntekijöidensä henkinen kyvykkyys ja kapasiteetti ja ottaa heidät voimakkaammin mukaan töiden ja prosessien suunnitteluun ja rohkaista puuttumaan toimintamalleissa piileviin epäjohtonmukaisuuksiin. Tätä kautta työntekijät tuntisivat helpommin yrityksen ja yrityksen agendan omakseen ja heidän integroimiseensa organisaatioon pitkällä tähtäimellä vaatisi huomattavasti vähemmän resursseja ja panoksia,

kuin perinteisemmässä ajattelumallissa jossa töihin tullaan vain aivottomasti suorittamaan kyseiseltä yksilöltä vaaditut suoritteet. Tämänkaltainen muutos edesauttaa oppivan organisaation syntyä, joka puolestaan kiihdyttää osaamisen karttumista, oikeiden toimintamallien löytymistä, sekä prosessien sekä kaiken organisaation kannalta oleellisen toiminnan tuottavampaa ulosantia.

Liikkeenjohdon tulisi myös korostaa rohkeasti maalaisjärjen käyttöä ja kyseenalaistamista. Sillä niin kauan kuin virheellisiä ja osaksi nurinkurisia toimintamalleja suvaitaan yksilöiden ja organisaatioiden toiminnassa, niihin on vaikea löytää ratkaisuja tai toimenpiteitä ongelman poistamiseksi. Kyseenalaistaminen ja jatkuvan oppimisen tahtotila muokkaavat tehokkaasti toimintamalleja ja edesauttavat varmasti myös rakenteellisten ongelmien purkautumista.

Tämänkaltainen innovaatiotoiminnan jalustalle nostamista onkin alettu viime aikoina pitää teknologiayhteiskunnan toimivuuden ja tuottavuuden kannalta ydintekijänä, ja vaikka olemmekin mitä luultavammin vasta radikaalien muutosten alkutaipaleella, on tätä tiedonjanoa ja muutoshalua pidettävä yllä liikkeenjohdon kautta jatkuvasti. Johdon on ruokittava sitä yksilöissä, organisaatioissa ja yhteiskunnassa, jotta se pystyy juurruttamaan itsensä niin vahvasti jokapäiväiseen olemassaoloon, että se kestää muutoksen mukanaan tuomat ongelmat ja uudet kriisit. Kriisit ovat aina pakollinen osa muutosta. Tämän takia olisi myös laajemmissa mittakaavoissa äärimmäisen tärkeää nähdä kriisit positiivisemmassa valossa, eikä vain toiminnan lamauttavana tai toimintaa vaikeuttavana ilmiönä.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksina toisin esille kaksi mielenkiintoista aihepiiriä. Työntekijöiden motivaatiojohtaminen, sekä LEAN toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisen yksilötason tarpeisiin.

Motivaatiojohtaminen on tällä hetkellä yksi mielenkiintoisimmista ilmiöistä tuottavuuden tavoittelussa ja kilpailukyvyn luomisessa. Urheilussa motivaation aikaansaaminen ja ylläpitäminen on ollut jo pitkään ensiluokkaisen tärkeää ja mielestäni sillä saataisiin myös

merkittäviä tuloksia yritysmaailmassa. Tutkimustani tehdessä huomasin useasti, kuinka työurani ja urheilijan urani osoittivat paljon samankaltaisia ongelmia, ilmiöitä, haasteita ja oivalluksia. Tähän jatkotutkimukseen voisi liittää myös esimerkiksi yhteistutkimusta urheilutieteen, yrittäjäystieteen, huippu-urheilijoiden ja menestyneiden yrittäjien kesken, jolloin saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva niistä tekijöistä, mitkä tekijät ja stimulantit saavat aikaan menestysalua ja motivaatiota.

LEAN on myös saanut mitä kasvavimmissa määrin arvostusta yritysmaailmassa prosessien ja organisaatioiden työkaluna. Näiden oppien soveltaminen yksilön toimintaan parantaisi monien normaaleita työelämävalmiuksia, sekä helpottaisi LEAN mallin omaksumista myös laajemmissa mittakaavoissa. Samalla LEAN ilmiönä tulisi lähemmäs yksilöitä, jotka eivät normaalissa elämässään välttämättä muutoin joudu asian kanssa vastatusten. Aiheesta tulisi mielestäni enemmän käsin kosketeltava. Tätä kautta aihe saisi myös varmasti lisäpotkua ammattikunnista, joissa aihetta ei ole vielä niin vahvasti omaksuttu ja sitä kautta myös itse LEAN-kulttuuri saisi uusia lisämausteita, joita voitaisiin implementoida myös isommissa mittakaavoissa.

Tämän tyyppisen tutkimuksen kautta pystyttäisiin myös luomaan yhteiskunnan avuksi ohjeita ja käsikirjoja, joilla voitaisiin edesauttaa taistelua, nykypäivänä tapetilla olevaa työn tuottavuuden laskua ja kilpailukyvyn heikkenemistä vastaan. Kun aihe tuodaan kriittisenä ja konkreettisenä subjektina, jokaisen lähettyville ymmärrettävällä tavalla, voisi kivuttomasti syntyä positiivisia säröjä syvään juurtuneisiin uskomuksiin toimintamalleista ja lainalaisuuksista, joka toisaalta edesauttaisi uusien ideologioiden ja toimintamallien jalkautumista ja integroitumista yksilöissä, sidosryhmissä, sekä myös yhteiskunnissa. Se saattaisi johtaa hyvinkin niin sanotun positiivisen kierteen alkusysäykseksi, jonka avulla maailmasta voitaisiin rakentaa paras mahdollinen versio itsestään.

LÄHTEET

- Alasuutari P., 2007, Mitä laadullinen tutkimus on, Tampere, Tampereen yliopisto, s. 11-13
- Binney G., Williams C, 1996, Leaning in to the Future, London, Nicholas Brealey Publishing, s.43-44
- Bridge S., O'Neill K, Cromie S., 2003, Understanding Enterprise – Entrepreneurship and Small Business, Palgrave macmillan, Ebbw vale, Second Edition, s. 131-132
- Brooks, I., 1999, Organisational behaviour: Individuals, groups and the organization, London, Pitman Publishing, s. 3-223
- Czarniawska B., Guje Sevón, 2003, The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia, Trelleborg, Copenhagen Business School Press, s. 91-132
- Denzin N., Lincoln Y., 2000, Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, Sage Publications Inc., s 3-11
- Eskola J., Suoranta J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere, Vastapaino, 60-83
- Hannus J., 2004, Strategisen menestyksen avaimet, Jyväskylä, Gummeruksen Kirjapaino Oy, s. 183-184
- Hannus J., 1994, Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, Jyväskylä, 4. painos, HM&V Research Oy, s. 15-154
- Hatch M. J., 2012, Organization Theory, Oxford, Online Resource Center, s. 109

- Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara. P., 2009, Tutki ja kirjoita, Helsinki, 15. painos
Kustannusyhtiö Tammi, s. 15-214
- Kouri I., 2010, Lean taskukirja, Helsinki, Teknologia teollisuus, 1. painos, s. 5-16
- Laukkanen M., Vanhala S., 1992 Liikkeen johtamisen perusteet, Keuruu,
Kustannusosakeyhtiö Otavan Painolaitokset, s. 183-186
- Markkinointiasiantuntija, 2017, haastattelu 29.5.2017
- Myyntiedustaja, 2017, haastattelu 22.5.2017
- Pentikäinen M., 2008, Ensiaskleet esimiehenä, Helsinki, WSOYpro, s. 16-18
- Projektipäällikkö, 2017, haastattelu 2.6.2017
- Perheyriyksen työntekijä, 2017, haastattelu 23.5.2017
- Shane, S., 2003, A general theory of entrepreneurship, Northampton, Cheltenham, s. 97-
117
- Silfverberg, P., 2002, Projektivetäjän opas, Helsinki, Työministeriö, s. 3-10
- Sydänmaalakka P., S, 2017, Älykäs itsensä johtaminen, Helsinki, Alma Talent, 4. painos,
s. 5-280
- Sähköinsinööri, 2017, haastattelu 30.5.2017
- Talousanalyttikko, 2017, haastattelu 26.5.2017
- Vartiovaara, I., 16.1.2016, Itsensä toteuttaminen [viitattu, 2.6.2017]. Saatavissa
www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_teos=onn&p_artikkeli=onn00006
- Viitala R., Jylhä E. 2014, Liiketoimintaosaaminen, Porvoo, Edita, s. 158-239

Virtanen P., Projektityö, 2000, Projektityö, Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö, s.

17-160

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelujen yhteenveto, s. 43

Haastateltavan asema	Kesto	Litteroidun tekstin pituus	Haastattelupaikka ja -aika
Myyntiedustaja	22 min	1108 sanaa	Skype, 22.5.2017
Perheyrietyksen työntekijä	19 min	976 sanaa	Skype, 23.5.2017
Talousanalyytikko	16 min	840 sanaa	Skype, 26.5.2017
Markkinointi-asiantuntija	24 min	860 sanaa	Skype, 9.5.2017
Sähköinsinööri	13 min	636 sanaa	Skype, 30.5.2017
Projektipäällikkö	45min	2128 sanaa	Suvi-Saimaa, 2.6.2017
Yrittäjä	n. 15 min	528 sanaa	ABC Imatra, 3.6.2017
Rakennuttajakonsultti	n. 15 min	780 sanaa	Kotka, 5.6.2017
Projekti-insinööri	n. 25 min	1016 sanaa	Kotka, 5.6.2017
Tekninen myyjä	23 min	928 sanaa	Skype, 6.6.2017

Taulukko 2. Ajankäytön tarkistuslista, s. 66

Ajankäytön tarkistuslista										
					III =	Suuri vaikutus		T =	Tekninen toiminta	
Niiralan laitetilaurakka					II =	Keskisuuri vaikutus		O =	Oma toiminta	
					I =	Vähäinen vaikutus		S =	Sidosryhmän syy	
<u>Tehtävä</u>	<u>z</u>	<u>zz</u>	<u>Syntynyt</u>	<u>Aloitettu</u>	<u>Valmis</u>	<u>Takaraja</u>	<u>Kenelle</u>	<u>Viivästys</u>	<u>Viiv. Svy</u>	<u>Vaikutus</u>
Laitetilan suunnittelu toim. Anto			11.1.2017	13.1.2017	19.1.2016	20.1.2017	Plan	Ei		
Laitetilan suunnitteluperusteet			6.2.2017	10.2.2017	14.2.2017	10.2.2017	Plan	2pv	O	II
Lisäkirjeen vastaukset			21.2.2017	23.2.2017	28.2.2017	28.2.2017	Tarjoajat	Ei		
Rakennuslupa			6.2.2017	21.2.2017	3.3.2017	1.3.2017	Tohmajärvi	2pv	S	III
Laitetilan tarjouspyyntö			15.2.2017	22.2.2017	9.3.2017	1.3.2017	LiVi	6pv	S	II
Urakkasopimus			28.2.2017	28.2.2017	14.3.2017	10.3.2017	Destia	2pv	S	III
Järjestä tapaaminen LiVin kanssa			13.3.2017	3.4.2017	10.4.2017	17.3.2017	LiVi	Ei		
Järjestä sidosryhmä tapaaminen			3.4.2017	7.4.2017	14.4.2017	7.4.2017	LiVi	Ei		
Valvontaraportti 1			20.4.2017	24.4.2017	24.4.2017	21.4.2017	Proxion	2pv	O	I
Työmaakokous 1 allekirjoitus			27.4.2017	28.4.2017	2.5.2017	28.4.2017	LiVi	1pv	T	I
Valvontaraportti 2			27.4.2017	1.5.2017	3.5.2017	2.5.2017	Proxion	1pv	O	I
Isännöitsijän avaimet ja lukot			8.5.2017	10.5.2017	12.5.2017	12.5.2017	Ramboll	Ei		
Välitavoite 1			3.4.2017	10.4.2017	19.5.2017	1.5.2017	Mipro	14pv	S	III
Työmaakokous 2 allekirjoitus			15.5.2017	18.5.2017	19.5.2017	19.5.2017	LiVi	Ei		
Valvontaraportti 3			15.5.2017	17.5.2017	19.5.2017	19.5.2017	Proxion	Ei		
Vastaa Destialle lisätöistä			1.6.2017	1.6.2017	1.6.2017	1.6.2017	Destia	Ei		
Lisätöiden hyväksyminen			30.5.2017	30.5.2017	2.6.2017	2.6.2017	Destia	Ei		
Vastaa Tilaajalle tilausmuutos			2.6.2017	8.6.2017	9.6.2017	9.6.2017	LiVi	Ei		
TLS pöytä			7.6.2017	8.6.2017	9.6.2017	9.6.2017	Proxion	Ei		
Urakkasuoritus			3.4.2017	10.4.2017	14.6.2017	15.6.2017	Destia	Ei		
VOT allekirjoitus			14.6.2017	15.6.2017	16.6.2017	16.6.2017	Proxion	Ei		
TLS Tilaajan hyväksyminen			16.6.2017	19.6.2017	22.6.2017	22.6.2017	LiVi	Ei		
VOT Tilaajan hyväksyminen			16.6.2017	17.6.2017	22.6.2017	22.6.2017	LiVi	Ei		
TLS Tilaajan hyväksyminen			19.6.2017	20.6.2017	22.6.2017	22.6.2017	LiVi	Ei		
Hyväksymiskirje			23.6.2017	26.6.2017	30.6.2017	30.6.2017	Proxion	Ei		
Yhteensä								30pv		