



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Muutosprojektien johtaminen

Juuso Kivijakola

Tuotantotalous

Kandidaatintyö

Kesäkuu 2022

TIIVISTELMÄ

Muutosprojektien johtaminen/managing change projects

Juuso Kivijakola

Oulun yliopisto, Tuotantotalous

Kandidaatintyö 2022

Työn ohjaaja yliopistolla: Jere Lehtinen

Tämä kandidaatintyö käsittelee muutosprojektien johtamista tarkoituksenaan määritellä muutosprojektien johtamisen ominaispiirteitä, vaiheita ja johtamistapoja. Lisäksi tutkitaan, kuinka muutosjohtamista ja projektinhallinnan näkökulmaa muutosprojektien johtamiseen tulisi yhdessä hyödyntää muutosprojektien johtamisessa.

Kandidaatintyön toteuttamisessa käytettynä tutkimusmenetelmänä toimi kirjallisuuskatsaus, ja tutkimuksen tietolähteinä toimivat muutosjohtamisen ja projektinhallinnan kirjallisuus, sekä aihepiirin tutkimusartikkelit ja tieteelliset julkaisut. Pääasiallinen työssä käytetty tietokanta oli Scopus.

Tutkimuksessa saavutettujen tulosten perusteella havaittiin teoriapohjaa sille, että muutosjohtamista ja projektinhallinnan näkökulmaa muutosprojektien johtamiseen voitaisiin yhdessä hyödyntää muutosprojektin lopputuloksen parantamiseksi.

Yhdistämisen tavaksi ehdotetaan lähestymistapaa, jossa muutosprojektin projektinhallinnallinen osuus, kuten esimerkiksi aikatauluttaminen ja kustannuslaskenta suoritettaisiin projektinhallinnan ohjenuorien mukaisesti, kun taas muutosjohtamisen näkökulmaa hyödynnettäisiin esimerkiksi tiiviin sidosryhmäyhteistyön, kaksisuuntaisen kommunikaation ja projektin sulkeutumisen jälkeisen muutoksen pysyvyyden varmistamisen muodossa.

Jatkotutkimuksen aiheeksi suositellaan tämän kandidaatintyön osoittamien muutosprojektien johtamisen näkökulmien yhdistämisen potentiaalisten hyötyjen käytännön osoittamista, esimerkiksi case-tutkimuksen muodossa.

Asiasanat: muutosprojektit, johtaminen, organisaatiot

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	1
2 Muutosprojektit muutosjohtamisen näkökulmasta	3
2.1 Muutosjohtaminen.....	3
2.2 Muutosjohtamisen prosessi muutosprojektille.....	4
3 Projektinhallinnan näkökulma muutosprojekteihin	9
3.1 Projektinhallinta	9
3.2 Projektinhallinnan johtamismalleja.....	10
3.3 Projektinhallinnallinen prosessi muutosprojektille.....	13
4 Muutosjohtamisen ja projektinhallinnan näkökulmien vertailu.....	16
4.1 Muutosprojektien johtamistapojen vertaileminen.....	16
4.2 Muutosprojektien johtamisen näkökulmien yhdistäminen	22
5 Yhteenveto	25

1 JOHDANTO

Hayes (2014) toteaa kirjassaan, että yritykset ja organisaatiot ovat nykyisin jatkuvan muutoksentarpeen alla. Shawin (2016) mukaan yrityksien johdolla on nykyisin tapana luoda muutosprojekteja muutoksen tarvetta kohdatessaan, sillä tämän uskotaan yksinkertaistavan asioita ja varmistamaan menestystä sekä parempia lopputuloksia. Muutosprojektien yleisen luonteen vuoksi muutosprojektien analysoiminen, tieteellistäminen sekä strateginen johtaminen ovat olennaisia kilpailukykyisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Johtajien tärkeimpiä tehtäviä ovat muutoksen tarpeen tunnistaminen sekä muutoksen toteutumisen turvaaminen. Hayesin (2014 s.36–40) mukaan muutosta johtavan pitäisi pystyä tutkimaan tilannetta ikään kuin kauempaa tunnistaakseen kriittisiä risteymäkohtia ja peräkkäisiä kaavoja sekä tutkia vaihtoehtoisia toimintamalleja parempien lopputulosten saavuttamiseksi. Ongelmien yleisestä tiedostamisesta huolimatta noin 60 % muutosprojekteista epäonnistuu asettamiensa tavoitteiden saavuttamisessa (Hayes, 2014). Epäonnistumiset ovat organisaatioille kalliita, mutta niiden välttäminen on haastavaa toisistaan poikkeavien ja alati muuttuvien olosuhteiden vuoksi.

Muutosprojektien johtamisessa voidaan erottaa kaksi eri koulukuntaa, jotka ovat muutosjohtaminen ja projektinhallinnallinen näkökulma muutosprojekteihin. Projektinhallinnan näkökulma on insinööritieteisiin perustuva ja pyrkii hyödyntämään laskennallisia keinoja metodeissaan esimerkiksi kustannuslaskennassa ja resursoinnissa. Muutosjohtaminen tunnistaa ja ottaa huomioon projektin haasteita ja epävarmuuksia sekä sopeutuu niihin. Muutosjohtaminen pohjautuu kauppatieteisiin ja keskittyy työkalujen ja laskennan sijaan enemmän ihmisten johtamiseen. Tutkimustieto viittaa siihen suuntaan, että muutosprojektin menestymisen kannalta voi olla hyödyllistä käsitellä muutosprojekteja yhdessä sekä muutosjohtamisen, että projektinhallinnan näkökulmista (Murray et al., 2020). Kahta muutosprojektien johtamisen näkökulmaa yhdessä hyödyntämällä pyritään löytämään tasapaino hyödyntäen molempien vahvuuksia.

Muutosprojektien johtaminen on uudehko tutkimussuuntaus, minkä vuoksi siitä on saatavilla vain rajoitetusti tutkimustietoa, minkä vuoksi aiheen tarkempi tutkiminen tulevaisuudessa on perusteltua. Lisäksi muutosprojektien johtamisen tutkimuksesta suuri osa käsittelee aihetta pääasiassa muutosjohtamisen näkökulmasta, minkä vuoksi on mahdollisen hyödyllistä vertailla aiheeseen eri tavalla suhtautuvia projektinhallinnan ja muutosjohtamisen näkökulmia keskenään, sekä pohtia kahden eri näkökulman keskinäisen yhdistämisen mukanaan tuomia hyötyjä.

Tässä kandintyössä perehdytään muutosjohtamisen aihepiiriin kirjallisuuskatsauksen muodossa tutustuen sekä muutosjohtamisen, että projektinhallinnan näkökulmiin. Työssä keskitytään tutkimaan muutosprojektien johtamisen näkökulmien ominaispiirteitä, vaiheita ja johtamistapoja sekä esitetään eroja muutosjohtamisen ja projektinhallinnan näkökulmien välillä.

Työn tavoitteena on kerätä yhteen tietoa muutosprojektien johtamisesta ja tutkia, miten muutosprojekteja voidaan johtaa hyödyntäen sekä muutosjohtamisen, että projektinhallinnan tietopohjaa yhteistyössä. Työn tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaisia ominaispiirteitä, vaiheita ja johtamistapoja muutosprojektien johtaminen sisältää?
2. Miten projektinhallinnan näkökulmaa muutosprojektien johtamiseen ja muutosjohtamisen suuntausta voidaan hyödyntää yhdessä muutosprojekteja johdettaessa?

2 MUUTOSPROJEKTIT MUUTOSJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Shawin (2016) mukaan organisaation halutessa muutosta, on usein tapana luoda erillinen muutosprojekti tämän muutoksen suorittamiseksi. Muutosjohtaminen pyrkii tarjoamaan systemaattisen lähestymistavan organisatorisen muutoksen suorittamiseksi. Vaikka, muutosjohtaminen ei olekaan muutosprojektien johtamismallina aivan uusi, on se Alshahrinin (2020) mukaan lähiaikoina kasvattanut suosiotaan työelämän menettelytapojen ja kulttuurin nopean muutoksen vuoksi. Tässä luvussa esitellään muutosjohtamista yleisellä tasolla sekä käsitellään kyseisen suuntauksen näkemystä muutosprosessista esimerkkimallin avulla.

2.1 Muutosjohtaminen

Moran ja Brightman (2000) määrittelevät muutosjohtamisen jatkuvaksi organisaation suunnan, rakenteen ja kykenevyyden uudistamiseksi, jotta organisaatio pystyy vastaamaan alati muuttuviin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin. Muutos on pysyvä organisaatioihin vaikuttava elementti, jonka johtaminen on arvokas ja vaadittu taito. Organisatoristen muutosten johtaminen on usein reaktiivista ja epäjatkuvaa, minkä vuoksi muutosprojektien tavoitteiden saavuttamisen toteutusprosentti jää verrattain alhaiseksi. Huonot tulokset voivat kertoa myös pätevän kehyksen puutteesta tai sellaisten teorioiden käyttämisestä, jotka sisältävät haastamattomia hypoteeseja tai joiden tehokkuudelle ei ole empiirisiä todisteita (By, 2005). Murrayn ja kollegojen (Murray et al., 2020) mukaan yksi muutosprojektien onnistuneen toteutumisen esteistä on työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen muutokseen ja muutosvastaisuus; taustalla ovat usein aiemmat huonot kokemukset epäonnistuneista muutosprojekteista.

Setyanto ja kollegat (Setyanto et al., 2019) jakavat muutosjohtamisen kolmeen eri tasoon, jotka muodostavat muutosjohtamisen kokonaisuuden; yksilökohtainen muutos, organisatorinen tai aloitekykyinen muutos ja yrityksen muutoksen hallinta. Jaon tarkoituksena on käsitellä muutosta hierarkkisena prosessina kokonaiskuvan

hahmottamiseksi. Yksilökohtainen muutos keskittyy yksilön kokemukseen muutoksesta ja yksilön tukemiseen muutoksessa, mahdollistaen yksilön kuulemisen ja muutosten pysyvyyden varmistamisen. Yrityksen muutoksen hallinnalla he tarkoittavat yrityksen toimialan muutoksen seuraamista ja yleisen muutoksen tarpeen tunnistamista, kun taas organisatorisen muutoksen kohdalla tarkoitetaan johtamista organisaatiotasolla tai henkilöstöjohtamista kokonaisuutena. Setwannon ja kollegojen (2019) kaltaisen jaon osoittama ihmiskeskeinen tulokulma muutosprojektien johtamiseen on tyypillinen muutosjohtamisen mallien ominaispiirre.

Murrayn ja kollegojen (Murray et al., 2020) mukaan muutosjohtamisessa pyritään varmistamaan, että työntekijöitä tuetaan muutoksessa tarvittavilla resursseilla kuten esimerkiksi koulutuksella, informaatiolla ja yleisellä turvallisuuden tunteella. Työntekijöiden muutosvastaisuus on havaittu merkittäväksi tehokasta muutosta vastustavaksi tekijäksi, joten muutosjohtaminen priorisoi psykologisten vastustavien tekijöiden huomioonottamisen (Murray et al., 2020). Artikkelissa painotetaan myös johdon ja alaisten kaksisuuntaisen kommunikaation tärkeyttä. Työntekijöiden tuki muutokselle ja palaute sekä siihen reagoiminen nähdään merkittävänä muutoksen onnistumisen kannalta.

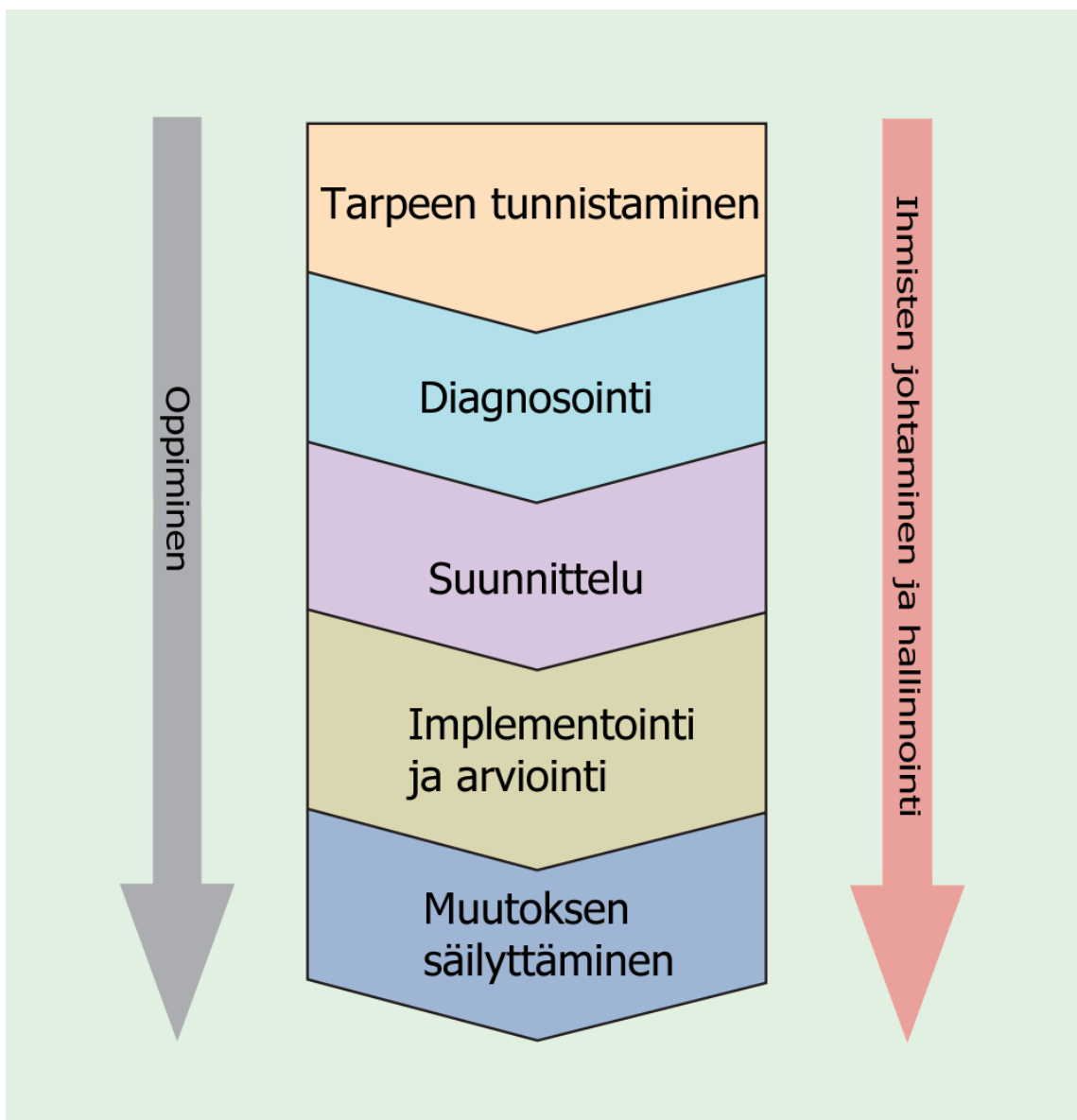
2.2 Muutosjohtamisen prosessi muutosprojektille

Errida ja Lotfi (2021) luokittelevat artikkelissaan Paryn ja kollegojen esittämällä tavalla muutosjohtamisen mallit kahteen kategoriaan, prosessimaisiin ja kuvaileviin malleihin. Prosessimaiset mallit määrittävät kirjoittajien mukaan tarkkaan muutoksen hallinnan ja johtamisen vaiheet, kun taas kuvailevat mallit määrittävät muuttujia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat organisatorisen muutoksen onnistumiseen ja vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Muutosjohtamisen malleja on lukuisia, mutta keskenään niitä yhdistää kauppatieteiden pohja sekä ihmisten auttaminen ja johtaminen muutoksessa.

Useat muutosjohtamisen mallit perustuvat pohjimmiltaan Erridan ja Lotfin mukaan (2021) Lewinsin kolmiportaiseen malliin, jossa muutosprojekti on jaettu sulattamiseen, siirtymään ja uudelleen jäädymiseen. Kirjoittajien mukaan monet muutosjohtamisen

mallit ovat ikään kuin Lewinsin mallin laajennuksia, joissa Lewinsin kolme muutosprojektin vaihetta on jaettu useampiin osiin.

Tässä luvussa käsitellään Hayesin (2014) muutosprosessin elinkaaren runkoa esimerkkinä muutosprojektin johtamisesta muutosjohtamisen näkökulmasta mallin kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Mallin käsittelyssä hyödynnetään myös muiden muutosjohtamisen tutkijoiden ja mallien havaintoja muutosprojektin eri muutosprojektien vaiheisiin paremman kokonaiskuvan luomiseksi.



Kuva 1: Muutosprosessin eteneminen muutosjohtamisen näkökulmasta, (Hayes, 2014)

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe Hayesin (2014 s.27–28) mukaan on muutoksen tarpeen tunnistaminen, kuten kuvasta 1 käy ilmi. Muutosprojektin alussa havaitaan, että jotkin ulkoiset tapahtumat tai organisaation sisäiset olosuhteet aiheuttavat muutoksen tarpeen. Muutostarpeen tunnistaminen vaatii perusteellista havainnointia ja tulkintaa sekä päätöksentekokykyä. Vaikka organisaatiossa tunnistettaisiinkin mitä sen ulkopuolella tapahtuu, ulkopuolisten tapahtumien vaikutusta organisaation toimintaan ei välttämättä onnistuta huomioimaan. Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen on luotava halu muutokselle ja perustettava vahva työryhmä ohjaamaan muutospöcessin edistymistä (Hayes, 2014, s.27–28). Angtyan (2019) kirjoittaa artikkelissaan monien yritysjohtajien sekoittavan muutoshalukkuuden ja tietoisuuden tapahtuvasta muutoksesta keskenään. Muutoshalukkuutta ei siis välttämättä synny automaattisesti, vaikka tulevasta muutoksesta tiedetäänkin laajasti. Tärkeitä huomioonotettavia kysymyksiä tai asioita muutospöcessin käynnistysvaiheessa ovat muutosjohtajan asettaminen, muutosta ajavan ja sen vaikutusten alaiseksi päätyvän tahon kommunikointikanavien luominen ja vastuun ja prosessiin osallistuvien tahojen määrittäminen.

Toinen vaihe muutospöcessissa on muutettavien asioiden määrittäminen (Hayes, 2014 s.28–30). Vaihe alkaa ongelmien ja mahdollisuuksien määrittämisellä, uusien perspektiivien kehittämisellä ja ongelmien ja mahdollisuuksien keskinäisen tärkeysjärjestyksen luomisella. Tämän jälkeen kehitetään lista mahdollisista toimista ja vertaillaan vaihtoehtoja keskenään, jotta voidaan varmistaa mahdollinen ja toteutettavissa oleva agenda muutokselle. Diagnosointi vaiheen voidaan myös ajatella koostuvan kolmesta vaiheesta, joita ovat nykytilan määrittäminen, halutun tulevan tilan identifiointi ja vision laadun varmistaminen (Hayes, 2014, s. 28–30).

Hayesin (2014 s. 30–31) muutospöcessikaavion kolmantena vaiheena on suunnitteleminen ja muutokseen varautuminen. Suunnitteluvaiheessa valitaan muutosstrategia, jolla halutut lopputulokset pyritään saavuttamaan. Suunnitteluvaihe nähdään merkittäväksi koko muutosprojektin lopputuleman kannalta, sillä suunnitteluvaiheessa päätetään muutosprojektin isoista linjoista. Galli (2018) painottaa tämän vaiheen sisältämien riskilaskelmien tärkeyttä, sillä niiden avulla muodostetaan peruskäsitys projektin kannattavuudesta. Suunnitteluvaiheessa toteutetaan myös mahdolliset tiimin jäsenten mahdolliset roolien muutokset ja jaetaan vastuualueita.

Muutosjohtaminen korostaa sitä, että johtajien tulee suunnitellessa projektia muistaa kiinnittää huomiota teknisten asioiden lisäksi myös ihmislähtöisiin tekijöihin. Alshahrinin (2020) mukaan muutosjohtamisen tavoitteena on toteuttaa suunnittelu, muutoksen aloittaminen ja kontrollointi sekä muut muutoksen vaiheet siten, että muutosprosessi on hallinnassa sekä henkilökohtaisella, että yritystasolla.

Neljäs vaihe muutosprojektissa on muutosten implementointi ja arviointiprosessi. Implementointivaiheessa suunnitelmat laitetaan käytäntöön. Haeyzin (2014 s.31–34) mukaan muutosjohtamisen näkökulmassa implementointi vaiheessa korostuu odottamattomiin ongelmiin reagointi ja ihmisten motivoiminen muutokseen organisaation eduksi. Muutoksen mittaaminen ja palautteen monitorointi on tärkeää, jotta muutossuunnitelman toteutumisesta saadaan todenmukaista tietoa. Galli (2018) toteaa virheiden arvioimisen ja niistä oppimisen olevan tärkeää, jotta opittua voidaan hyödyntää tulevissa muutosprosesseissa.

Viides ja viimeinen osuus kuvan 1. mallissa muutosjohtamisen muutosprojektista on muutoksen ylläpitäminen. Hayesin (2014 s.34–35) mukaan uuden tilan ylläpitämiseen tulee kiinnittää niin kauan huomiota, kun se on organisaation kannalta hyödyllistä. Tämä lähestymistapa ottaa huomioon myös epäonnistuneen muutoksen. Vaikka muutosprojekti on saatu organisaatiossa päätökseensä, se ei tarkoita sitä, että lopputuloksesta on muodostunut organisaation uusi normi. Buchananin ja kollegojen (Buchanan et al., 2005) mukaan muutoksen pysyvyys on useiden tekijöiden summa, ja eri tekijöiden keskinäinen painotus on usein organisaatiokohtaista. Muutoksen pysyvyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi kirjoittajat luettelevat esimerkiksi taloudelliset ja poliittiset tekijät sekä kulttuurilliset tekijät.

Muutosjohtamisen muutosprosessikaaviossa huomioidaan varsinaisen prosessin hallinnan ohella vaaditut ihmisten johtamiseen ja hallinointiin liittyvät tekijät. Galli (2018) viittaa artikkelissaan Creasyn (2018) määritelmään muutosjohtamisesta, jonka mukaisesti muutosjohtamisessa järjestelmällinen prosessinjohtaminen yhdistyy ihmisjohtamisen työkalujen kanssa halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Setyanto ja kollegat (Setyanto et al., 2019) lukevat muutosjohtamisen pääasiallisiksi tavoitteiksi pääasiallisten objektien saavuttamisen lisäksi myös ihmisten tukemisen muutokseen sopeutumisessa. Ihmisten

johtaminen ei välttämättä suju aina ilman ongelmia, ja joskus suunnitellessa keskitytäänkin liiaksi tekniseen suorittamiseen. Hayesin (2014) mukaan muutosta johtavat kiinnittävät usein liian vähän huomiota muun muassa kommunikointiin, motivointiin ja muutokselle altistuvien henkilöiden tukemiseen.

Myös projektista oppiminen on olennainen osa muutosjohtamista. Taitavia muutosjohtajia ovat sellaiset, jotka pystyvät asettautumaan ulkopuolisen asemaan, oppimaan kokemuksistaan ja hyödyntämään oppimaansa kehittääkseen suorituskykyä tulevaisuudessa (Hayes, 2014).

3 PROJEKTIHALLINNAN NÄKÖKULMA MUUTOSPROJEKTEIHIN

3.1 Projektinhallinta

Projektinhallinta on kaikkien projektien osien suunnittelemista, monitoroimista ja kontrollointia siten, että halutut tavoitteet saavutetaan vaatimukset tyydyttävillä budjeteilla, aikatauluilla sekä suoriutumiskriteereillä (Radujković & Sjekavica, 2017). Projekti määritellään tilapäiseksi pyrkimykseksi luoda uniikki tuote, palvelu tai lopputulos. Projektinhallinta on tarkasti standardisoitua ja tarkoituksena tällä on tuoda uniikkien tilanteiden johtamiseen kehikko toistuvien samankaltaisuuksien kautta. Kaupallisesta näkökulmasta projektin tehtävänä on siirtää organisaatio nykytilasta haluttuun tilaan. Tämän vuoksi nykytilan määrittely on tärkeä osa projektinhallintaa (Project Management Institute, 2017).

Projektinhallinnan merkittävä perusteos on IPMAN julkaisema A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Tereso ja kollegat (Tereso et al., 2019) määrittelevät projektinhallinnan standardin oppaan kokoelmaksi projektinhallinnan parhaista menetelmistä ja käytänteistä, jotka on todettu käytännössä toimiviksi. Projektinhallinta on kuitenkin erittäin kontekstiriippuvaista, vaikka projektinhallinnan paradigma on tarkkaan määritettyä.

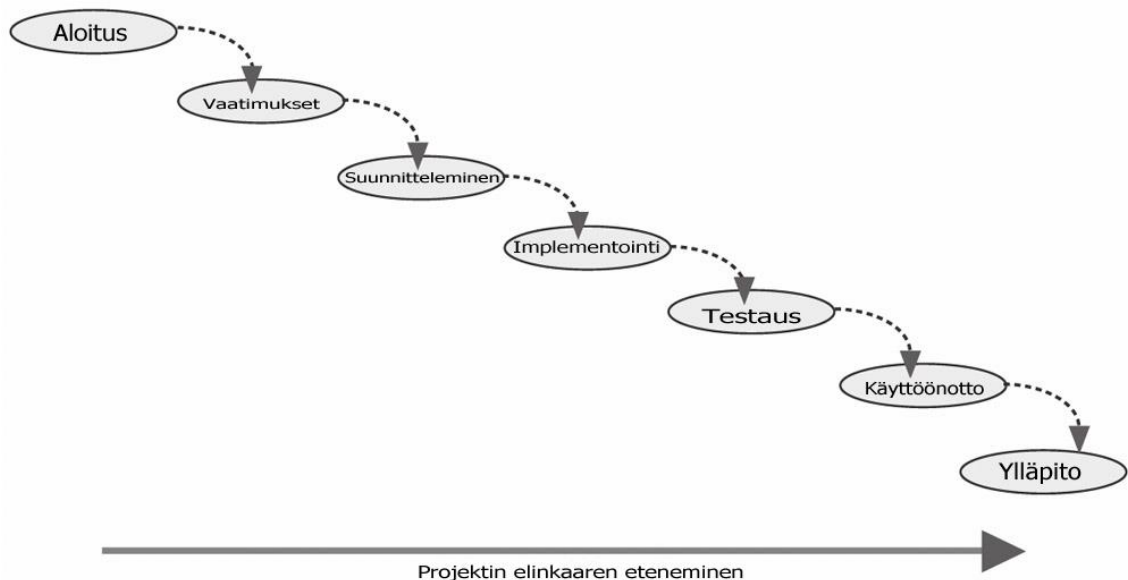
Thesingin, Feldmannin ja Buchardtin (Thesing et al., 2021) mukaan projektinhallinnassa on kehitetty erilaisia proseduraalisia malleja, joiden avulla pystytään vastaamaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja toisistaan poikkeaviin projekteihin. Thesing ja kollegat (2021) määrittelevät artikkelissaan proseduraaliset mallit klassisempiin suunnitelmavetoisiin metodeihin ja ketteriin menetelmiin. Näiden lisäksi voidaan tunnistaa myös edellä mainittujen välimuoto, hybridimalli.

Thesingin, Feldmannin ja Buchardtin (Thesing et al., 2021) tutkimuksen mukaan suurimmat erot suunnitelmavetoisten mallien ja ketterien menetelmien välillä ovat

projektin suunnittelutavassa ja tiimin työskentelyn rakenteissa. Klassisissa proseduraalisissa malleissa keskitytään pidemmän aikavälin perspektiiviin ja suunnitellaan holistisesti, kun taas ketterissä menetelmissä kehitys tapahtuu askel askeleelta lyhyen aikavälin yksityiskohtia suunnitellen. Klassisessa mallissa alkuperäissuunnitelma on projektin perusta ja muutokset nähdään ongelmina, vastaavasti ketterissä menetelmissä suunnitelma muuttuu käyttäjä- tai asiakaspalautteen mukaan, minkä vuoksi joustavuus on suurta ja ajatellaan, että muutokset takaavat paremman lopputuotteen.

3.2 Projektinhallinnan johtamismalleja

Vesiputousmalli on lineaarinen lähestymistapa muutokseen. Siinä jokainen vaihe tuottaa ennalta määrätyn lopputuotteen, joka siirtyy prosessin seuraavaan vaiheeseen vesiputouksen tavoin. Vesiputousmalli on yleistynyt helpon käytettävyytensä ja seurattavuutensa vuoksi ja malli pyrkii muun muassa säästöihin kustannuksissa ja projektiin käytetyssä ajassa. Vesiputousmalli on tyypillinen lähtökohta monissa projekteissa, joissa lopputuote ja sen valmistusmenetelmä ovat etukäteen tiedossa.



Kuva 2: Esimerkki klassisesta vesiputousmallista, (Barbara Davis & Darren Radford, 2014)

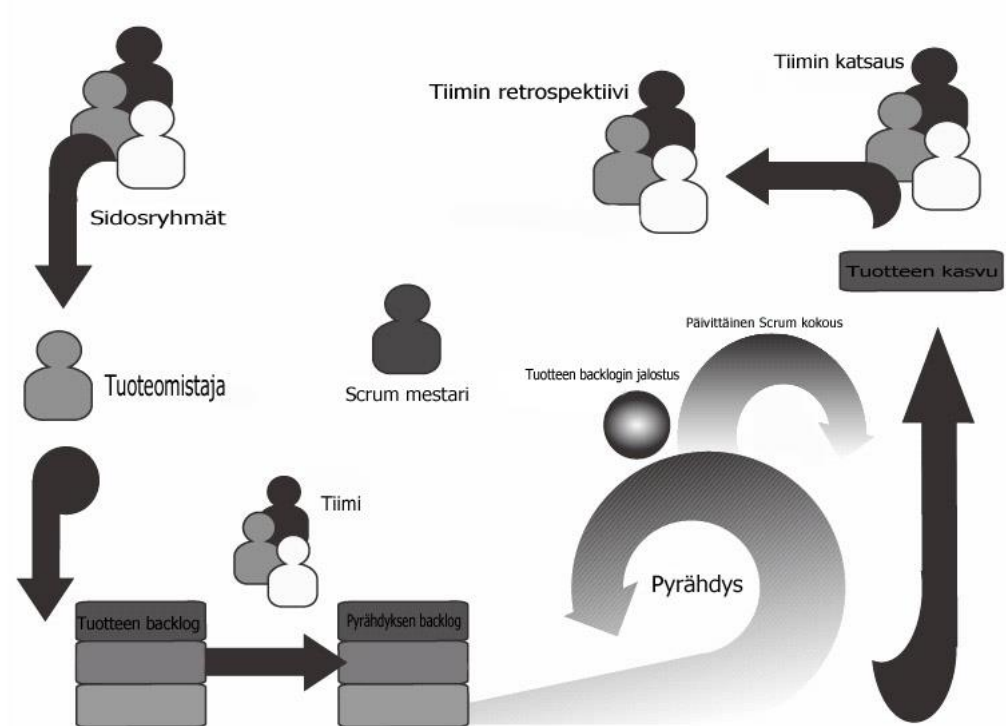
Daviksen ja Radfordin (2014) mukaan vesiputousmalli lupaa käyttäjilleen säästöjä ajassa, vaivannäössä ja kustannuksissa, kun lopputuotteet ja prosessin vaiheet ovat etukäteen varmasti tiedossa ja tarkasti määriteltyjä. Vesiputousmalli on yleistyökalu, eikä välttämättä sovi kaikkiin projekteihin tai automaattisesti vähennä projektin riskejä tai paranna lopputulosta. Khoza ja Marnewick (2020) määrittelevät artikkelissaan muun muassa seuraavia ongelmia, joita perinteisiä projektin elinkaaren hallinnallisia malleja, kuten esimerkiksi vesiputousmalli, käyttäessä ilmenee; projektin aikataulun ja tähtäimen lukitseminen heti projektin alkuvaiheessa, ongelmien kasaantuminen vesiputousmallin tasolta toiselle, muutostarpeeseen reagoimisen mahdottomuus ja projektin hyväksyttäminen vasta sen valmistuttua. Merkittävä osa ongelmista seuraa vesiputousmallin muuntautumiskyvyn puutteesta ja ketterät menetelmät ja hybridimalli pyrkivät vastaamaan edellä mainittuihin ongelmiin.

Lalmin ja kollegoiden (Lalmi et al., 2021) mukaan perinteinen projektijohtaminen, jota myös vesiputousmalli edustaa, pyrkii yksinkertaiseen, ennustettavaan ja lineaariseen projektin toteuttamiseen, jonka etuina ovat yksityiskohtaisen suunnittelun sekä hallinnoinnin mahdollisuus ilman merkittävien muutosten tarvetta. Myös he toteavat vesiputousmallin merkittävimmäksi ongelmaksi sen karkeuden ja yksioikoisen lineaarisuuden, minkä vuoksi se vastaa hyvin monimutkaisempien projektien tarpeisiin.

Loiron ja kollegoiden (Loiro et al., 2019) mukaan ketterä projektin johtaminen keskittyy muun muassa väistämättömästi eteen tuleviin muutoksiin vastaamiseen ja mukautumiseen, jatkuvaan innovaatioon sekä lopputuotteen mukautuvuuteen. Tämä poikkeaa perinteisestä projektinhallinnasta, joka pyrkii pysymään alkuperäisessä suunnitelmassa ja vastustaa muutosta. Ketterä projektimalli on käytössä projekteissa, joissa lopputulosta ei ole eksaktisti määritelty, mutta sen saavuttamiseen tarvittavat menetelmät ovat tiedossa.

Grech (2015) kuvailee artikkelissaan tyypillisen ketterän menetelmän lähtevän oletuksesta, että kaikki prosessit eivät ole yhtä kriittisiä, minkä vuoksi projektin laajuus

pilkotaan erillisiin toiminnallisuuksiin ja vastaaviin tehtäviin. Johto sitten priorisoi nämä keskenään tuotteen backlogiin eli tehtävälistaan. Teknisen suorittamisen hoitava tiimi sen jälkeen suorittaa priorisoituja tehtäviä tehtävälistasta iteratiivisesti, kuten kuvassa 3 on kuvattu. Barbara ja kollegat (Barbara Davis & Darren Radford, 2014) toteavat projektin etenemissuunnitelman määrittävän tehtävälistan johtajan eli niin kutsutun Scrum mestarin sekä tuoteomistajien yhteistyössä.



Kuva 3: Ketterä elinkaari, (Barbara Davis & Darren Radford, 2014)

Juricekin (2014) mukaan olosuhteet etenkin sovelluskehitystyön puolella muuttuvat koko ajan, ja nykyisin on yleistä, että asiakkaat eivät itsekään tunnista tarpeitaan projektin alkuvaiheessa. Juricekin mukaan perinteiset mallit ovat useimmiten liian ankaria alkuperäisessä suunnitelmassa pysymisen suhteen, mikä tekee muutoksesta kömpelöä, kun taas ketterät menetelmät koostuvat muutokseen sopeutumista edistävästä työkaluista. Myös Khoza ja Marnewick (2020) tunnistavat asiakkaiden lopputuotteen hahmotuskyvyn puutteen aiheuttaman ongelman vesiputousmallin kohdalla.

Thesing, Feldmann ja Burchardt (Thesing et al., 2021) tunnistavat kolme tekijää, joiden ilmentyessä ketterät menetelmät eivät sovellu projektin läpiviemiseen. Kyseisiä tekijöitä ovat projektin pienempiin osiin jakamisen vaikeudet, kerralla onnistumisen tarve ja jälkikäteisten muutosten teon mahdottomuus, sekä projektin kriittisyys. Edellä mainittuja tekijöitä kohdatessa tutkijat suosittelivat perinteisempien projektinjohdon mallien suosimista, kuten esimerkiksi vesiputousmallin käyttämistä.

Thesing, Feldmann ja Burchardt (Thesing et al., 2021) toteavat artikkelissaan hybridimenetelmien rikastavan suunnitelmavetoisia malleja ketterien menetelmien periaatteilla. Heidän mukaansa suuret linjat määritellään klassisten mallien kuten vesiputousmallin avulla, mutta pienemmät osaprojektit saatetaan suunnitella hybridimallia hyödynnettäessä ketterästi saavuttaen ketterien menetelmien läpinäkyvyyttä ja mukautumiskykyisyyttä. Lalmi ja kollegat (2021) tiivistävät hybridimallien tavoitteen olevan hyödyntää perinteisten mallien vahvuuksia tehden samalla yhteistyötä projektin asiakkaan kanssa projektin ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

3.3 Projektinhallinnallinen prosessi muutosprojektille

Projektinhallinnan standardin (PMBOK), mukaan projektin elinkaari on sarja erilaisia vaiheita projektin alusta sen valmistumiseen saakka. Projektin vaiheet voivat olla päällekkäisiä, iteratiivisia tai perättäisiä. Projektin vaiheet ovat projektinjohdon päättämiä ja kestoaltaan määritettyjä ja sisältävät esimerkiksi alku-, päätös- ja kontrollipisteitä. Projektin elinkaari sisältää organisaatiokohtaisia ja alakohtaisia uniikkeja piirteitä, mutta tyypillinen projektin elinkaari tarjoaa kehikon projektille. Tyypillinen projektinhallinnan projektin elinkaari koostuu projektin aloittamisesta, organisointi- ja valmisteluosuudesta, suorittamisosuudesta sekä projektin sulkemisvaiheesta (Project Management Institute, 2017). Projektinhallinta käsittelee muutosprojektia samantapaisesti kuin muitakin organisatorisia projekteja, joten projektinhallinnan muutosprojekti etenee ylätasoon päävaiheidensa suhteen perinteisen projektinhallinnan elinkaaren mukaisesti.

Projektinhallinnan standardin projektin elinkaaren ensimmäinen vaihe on projektin aloittaminen (PMBOK). Projektin aloitusvaiheen ja prosessiryhmän toiminnan

käynnistämisen tarkoituksena on saada sidosryhmien odotukset ja projektin tarkoitukset linjaan, informoida eri sidosryhmiä projektin tavoitteista ja suunnitella projektin aikainen vuorovaikuttaminen sidosryhmien kanssa heidän odotustensa tyydyttämiseksi. Käynnistysvaiheessa luodaan prosessiryhmä ja valitaan sen johto (Project Management Institute, 2017). Murray ja kollegat (Murray et al., 2020) määrittävät projektin johtajan pääasialliseksi toimenkuvaksi ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamisen jo olemassa olevien työkalujen ja metodien avulla.

Projektin organisointi- ja valmisteluosuus koostuu prosesseista, joiden tarkoituksena on määrittellä projektin panostuksen määrä, tarkemmat tavoitteet ja suunnitella vaaditut toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. PMBOKin (Project Management Institute, 2017) mukaan tähän vaiheeseen voi kuulua organisaation tarpeesta riippuen muun muassa budjetin määrittelyä ja kustannuslaskentaa, laadun hallintaa, organisaation resurssien suuntauksen suunnittelemista, kommunikoinnin suunnittelua, riskien hallintaa, sidosryhmien hallintaa, vaatimusten tarkentamista ja aikatauluttamista. Tärkeimpien sidosryhmien osallistuminen projektin suunnitteluun on olennaista. Patzakin ja Rattayn (2012, s. 38) mukaan sidosryhmäanalyysi toimii edellytyksenä ensimmäisille riskiarvioinneille, jotka muuttavat projektin perspektiiviä. Projektista opitaan projektin kuluessa lisää, minkä vuoksi tarvittaessa voidaan joutua palaamaan joihinkin suunnitteluprosessin vaiheisiin myöhemmissäkin projektin vaiheissa. Kun projektisuunnitelma hyväksytään, siitä muodostuu vertailukohta projektin suorituksen aikaiselle mittaamiselle (Project Management Institute, 2017).

Työn suorittamisvaiheessa suoritetaan prosessit, jotka on kirjattu prosessisuunnitelmaan. Suorittamisvaiheessa projektin edistystä mitataan jatkuvasti niin ajan, laadun, resurssien käytön kuin kommunikoinnin ja riskien hallinnan suhteen. Jos mitattaessa havaitaan poikkeamaa suunnitelmista, siihen reagoidaan tarvittaessa tekemällä muutoshakemuksia (Project Management Institute, 2017). Patzak ja Rattay (2012, s. 133), painottavat kirjassaan jatkuvaa sidosryhmien analysointia, sillä sidosryhmien mielipiteet ja ajatukset projektista ja sen etenemistä voivat muuttua merkittävästi. Muutoshakemusten läpi mennessä projektisuunnitelmaan kirjataan halutut muutokset, ja näin käyttöön astuu uusia vertailukohtia. Työn suorittamisvaihe on projektin resursseja kuluttavin ja kallein vaihe (Project Management Institute, 2017).

Projektin sulkemisvaiheessa projekti saatetaan päätökseen, viimeiset käynnissä olevat aktiviteetit saatetaan loppuun saakka, projektiryhmä lakkautetaan ja projektin käytössä olleet resurssit vapautetaan uusiin käyttötarkoituksiinsa (Project Management Institute, 2017). Projektin tuotteena on tarkoituksena valmistua odotuksia vastaava lopputuote, projektinaikaisen toiminnan dokumentaatio ja esimerkiksi laatu-, riski-, ja muutosraportit. Patzakin ja Rattayn (2012, s. 371) mukaan projektin huolelliseen sulkemiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota projektien lopun lähestymisestä seuraavan motivaatioalenneman ja projektityöntekijöiden yleisen vain osa-aikaisen panostuksen vuoksi. Kirjoittajien mukaan projektin sulkemisen kannalta on myös tärkeää määrittää, saavutettiinko projektille asetetut tavoitteet, ja asiakastyytyväisyyden tila.

4 MUUTOSJOHTAMISEN JA PROJEKTIHALLINNAN NÄKÖKULMIEN VERTAILU

Organisaation muutosprosessia voidaan lähestyä sekä muutosjohtamisen, että projektinhallinnan näkökulmasta. Näillä johtamistapojen suuntauksilla on kuitenkin eriävät tietopohjat ja periaatteet muutoksen hallinnan toteutustavoista. Tällä hetkellä ei ole selkeää konsensusta siitä, miten näitä periaatteita tulisi hyödyntää yhdessä. (Pollack & Algeo, 2014) Tässä luvussa vertaillaan muutosjohtamisen ja projektijohtamisen johtamismallien ominaisuuksia ja pohditaan sitä, miten näkökulmia tulisi yhdistää, ja sitä, että tuottaako yhdisteleminen yksittäistä näkökulmaa parempia lopputuloksia.

4.1 Muutosprojektien johtamistapojen vertaileminen

Projektinhallinnan standardin (Project Management Institute, 2017) mukaan projektinhallinnan tavoitteena on käyttää yleisesti hyväksi havaittuja tilanteeseen sopivia metodeja, jotta sidosryhmien tarpeet täytettäisiin. Radujkovićin ja Sjekavican (2017), kuten myös Shawin (2016) mukaan projektinhallinnan onnistumisen mittapuuna toimivat projektin ajankäyttö, kustannustehokkuus ja laadunhallinta. Projektin yleinen onnistuminen eritellään kirjallisuudessa projektinhallinnan onnistumisesta ja varsinaiseksi projektin onnistumisen kriteereiksi Radujković ja Sjekavic (2017) määrittelevät projektin yleisten tavoitteiden täyttymisen. Muutosjohtaminen pyrkii myös projektin onnistumiseen, mutta sen yleiset painopisteet eroavat projektinhallinnan näkökulmasta. Oakland ja Tanner (Oakland & Tanner, 2007) toteavat muutosjohtamisen pääpalasiksi muutokseen valmistautumisen ja varsinaisen muutoksen implementoinnin, kun taas Setyanto ja kollegat (Setyanto et al., 2019) kirjoittavat artikkelissaan muutosjohtamisen pääasiallisten tavoitteiden olevan ihmisten muutokseen sopeutumisen edistäminen ja muutoksen hallinta.

Shaw (2016) määrittelee artikkelissaan muutosprojekteille kolme eri kahtalaisuutta, jotka ovat projektin onnistumisen kannalta tärkeitä hallita ja tiedostaa. Nämä muutosprosessin johtamisen kolme kahtalaisuutta ovat painopiste ja sitoutuminen, tiukka valvonta ja laaja-

alainen muutos sekä projektinhallinnan onnistuminen ja projektin onnistuminen. Projektinhallinnallinen - ja muutosjohtamisen lähestymistapa käsittelevät asioita eri tavoin, joten molemmilla on ominaiset hankaluutensa näiden kahtalaisuuksien kannalta.

Ensimmäinen Shawin (2016) löytämistä kilpailevien muutosprojektin johtamistapojen erottavista tekijöistä on painopiste ja sitoutuminen. Projektinhallinnan suuntauksessa usein luodaan projektia johtamaan erillinen työryhmä, joka työskentelee eristettynä rutiinitöistä ja sidosryhmistä. Tässä mallissa taustalla on ajatus siitä, että näin projektin uniikkeja tarpeita pystytään tukemaan keskitetymin. Muutosjohtamisen suuntauksessa ajatellaan, että projektin tulisi edetä tiiviissä vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jotta lopputulosten suuntaan voidaan vaikuttaa projektin aikana. Yksi muutosjohtamisen näkökulman ydinkysymyksistä on se, että miten projektin johto voi ottaa huomioon sidosryhmien tarpeet samalla toteuttaen suunnitellun muutosprosessin. Projektinhallinnan näkökulmasta alkuperäisessä suunnitelmassa pysyminen on ensisijaista, kun taas muutosjohtamisen näkökulmasta suunnitelmasta voidaan poiketa, jos lyhyen aikavälin poikkeavia vaiheita toteuttamalla pystytään täyttämään sidosryhmien tarpeita (Shaw, 2016).

Muutosjohtamisessa käsitellään projektinhallinnasta poiketen myös muutoksen humanistista puolta, eli tarkoituksena on saada ihmiset muuttamaan käsityksiään ja adaptoimaan uusia toimintamalleja ja ylläpitämään aikaansaattua muutosta. Muutosjohtamisen näkökulmasta ei riitä, että uusi järjestelmä on saatu otettua käyttöön, jos ihmiset pysyvät vanhoissa toimintatavoissaan ja muutos ei ole pysyvää. Projektinhallinnan näkökulmassa projekti on onnistunut ja päättyy silloin, kun järjestelmä on käyttöönotettu. Projektinhallinnassa projektin onnistuminen usein liittyy aikataulukustannus-laajuuteen ja myös osin siihen, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä. Projektinhallinnan laskennalliset ja metodiset työkalut auttavat resurssien, kustannusten ja aikataulun tarkassa hallinnassa. Muutosjohtaminen taas on enemmän kiinnostunut, että muutos saadaan aikaan halutusti ja se pysyy ja on hyödyllinen, hinnalla ja aikataululla millä hyvänsä. Muutosjohtamisessa työskennellään tiiviissä yhteistyössä projektin eri sidosryhmien kanssa, jolloin projektin tavoitteet ja skaala saadaan mahdollisesti määritettyä tarkemmin, jolloin lopputuote on laadultaan hyvä ja pyrkii tuottamaan

maksimaalisen arvon sekä pysymään relevanttina varsinaisen projektin elinkaaren jälkeenkin.

Toinen Shawin (2016) artikkelissaan tunnistama kahtalaisuus on tiukka valvonta ja laaja-alainen muutos. Alan kirjallisuudessa on kirjoittajan mukaan näyttöä siitä, että perinteisen organisaatorakenteen päälle kasatut muutosprojektit voivat kuormittaa yrityksen johtoa ja häiritä toimintaa. Muutoksen raskauden vastapainona toimii Shawin (2016) viittaaman Fentonin ja Pettigrewin kyselytutkimusten havainto siitä, että vain 5 % yrityksistä suorittaa holistisia muutoksia, joilla on havaittu saavutettavan organisaatioiden kannalta parhaita tuloksia. Täten organisaation täytyy etsiä tasapaino muutosten hallinnoinnin ja toteuttamisen aiheuttamalle kuormitukselle sekä muutosten kokonaisvaltaisuuudelle parhaimpien lopputulosten saavuttamiseksi. Muutosjohtaminen pyrkii suuntauksena projektien eri osapuolien kommunikaation lisäämiseen. Projektin aikaisen tiedon kulun paraneminen voi osaltaan edesauttaa kokonaisvaltaisempaa muutosta organisaatiossa tarpeellisten muutoskohteiden paljastuessa, samalla selkeyttäen muutoksen aikaista toimintaa. Projektinhallinnan puolelta muutosprojekteja selkeyttämään voidaan hyödyntää muutoksen suorittamisessa mittaamisen ja mekaanisen toteuttamisen menetelmiä muun muassa dokumentaation luomiseen.

Kolmas muutosprojektien johtamisen haastava kahtalaisuus on Shawin (2016) mukaan projektinhallinnan onnistuminen sekä projektin onnistuminen. Projektinhallinnalliseksi onnistumiseksi hän määrittää projektin ajanhallinnan, kustannustehokkuuden ja laadun, kun taas projektin onnistumisen mittapuuksi tulkitaan alkuperäisten asetettujen tavoitteiden tai tavoitetilojen saavuttaminen. Projektin onnistuminen riippuu täten käytetystä mittaustavasta. Muutosjohtamisen onnistumisen kriteerit, johtamismallista riippuen, voivat poiketa projektinhallinnan kriteereistä; muutosjohtamiselle ominaisia onnistumisen kriteereitä ovat esimerkiksi muutoksen pysyminen projektin sulkeuduttua ja muutoksen lopputuloksen vastaaminen sidosryhmien tarpeeseen. Kolmas kahtalaisuus on siis Shawin (2016) mukaan muutosprojektien toteuttaminen siten, että edistetään organisaatioiden pitkäaikaista menestystä, halliten samalla sekä projektinhallintaa että varsinaista projektia.

Muutosprojektien johtamisen kahtalaisuus	Muutosjohtaminen	Projektinhallinta
Painopiste ja sitoutuminen	Muutosjohtamisen muutosprojekteissa projekti etenee tiiviissä vuorovaikutussuhteessa projektin sidosryhmien kanssa. Alkuperäisestä projektisuunnitelmasta voidaan poiketa, mikäli sidosryhmien tarpeiden katsotaan niin vaativan tai täytyvän siten paremmin.	Projektinhallinnan muutosprojekteissa luodaan tavallisesti erillinen työryhmä, joka työskentelee eristettynä sidosryhmistä ja vapaana rutiinitöistä. Tällä pyritään tukemaan projektin tarpeita mahdollisimman kattavasti. Alkuperäisessä suunnitelmassa pysyminen ensiarvoista.
Tiukka valvonta ja muutoksen laaja-alaisuus	Muutosjohtaminen painottaa kaksisuuntaisen kommunikaation tärkeyttä. Hyvän kommunikaation avulla pyritään pienentämään organisaation kuormitusta holistisia muutoksia suorittaessa.	Muutosprojekteja selkeyttämään ja näin ollen vähentämään niiden organisaatiolle aiheuttamaa kuormitusta holistisia muutosratkaisuja implementoidessa projektinhallinta tarjoaa dataa, tarkempaa valvontaa ja dokumentaatiota.
Projektinhallinnan onnistuminen ja projektin onnistuminen	Muutosjohtamisessa projektin onnistumisen merkittävimpinä kriteereinä toimivat muutoksen pysyvyys projektin sulkeuduttua ja projektin lopputuloksen vastaanminen sidosryhmien tarpeisiin. Projektinhallinnan mittapuista kuten ajanhallinnasta voidaan joustaa, mikäli arvioidaan että saatu lopputulos hyötyy ratkaisusta.	Pääpaino projektinhallinnan onnistumisessa. Onnistumisen kriteereinä ajanhallinnan onnistuminen, kustannustehokkuus ja laatu. Projektin onnistumisen kriteerinä ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Taulukko 1: Shawin (2016) tunnistamat muutosprojektien kahtalaisuudet

Pollackin (2016) mukaan projektinhallinnan näkökulman työkalut ja työtapa lähtevät usein siitä olettamuksesta, että projektin olennaiset tekijät ovat tarkasti etukäteen määritettävissä. Projektinhallinnassa lähdetään kirjoittajan mukaan olettamuksesta, että kaikki projektit ovat pilkkottavissa pienempiin selkeisiin työvaiheisiin. Pilkkomisen jälkeen keskitytään työn käytännön suorittamiseen. Tässä vallitsee selkeä kontrasti muutosjohtamisen lähestymistavan kanssa, jossa Pollackin (2016) mukaan keskitytään enemmänkin luomaan tukea ja kannatusta projektille kuin niinkään varsinaiseen muutoksen käytännön suorittamiseen. Projektinhallinnallinen muutosprojektien johtaminen keskittyy tuotteen toimittamiseen, mutta ei kiinnitä huomiota muutoksen kontekstiin, kun taas muutosjohtaminen luo olosuhteet muutoksen tapahtumiselle jättäen esimerkiksi aikataulutuksen ja budjetoinnin pienemmälle painoarvolle. Kyseiset kaksi eri näkökulmaa muutosprojektien johtamiseen käsittelevät usein myös projektin elinkaarta hieman eri tavoin; muutosjohtamisessa varsinaisen projektin elinkaaren katsotaan alkavan usein aiemmin kuin projektijohtamisen puolella. Eri lähestymistavat poikkeavat toisistaan, mutta eivät ole ristiriidassa keskenään; projektinhallinnan keskittyessä tuotteeseen muutosjohtaminen keskittyy muutoksen olosuhteisiin. Molempia näkökulmia hyödyntämällä voidaan valmistaa oikeanlainen muutosprojektin lopputulos ja muutoksen pysyvyys (Pollack, 2016).

Sekä muutosjohtamisen, että projektinhallinnan kattokäsitteiden alle lukeutuu monia johtamismalleja, jotka poikkeavat toisistaan muun muassa eriävien vaiheiden, vaiheiden sisältämien konkreettisten toimien, tai esimerkiksi asioiden priorisoinnin osalta. Johtamismallien keskinäisen vertailun helpottamiseksi ohessa olevassa taulukossa 1 on esitetty muutamien johtamismallien keskeisiä ominaisuuksia taulukoituina.

Johtamismalli	Hayes	ADKAR	Waterfall	Hybridimalli	Ketterä
Koulukunta	Muutosjohtaminen	Muutosjohtaminen	Projektinhallinta	Projektinhallinta	Projektinhallinta
Mallin käyttötarkoitus ja painopiste	Kattava muutoksen yleiseen johtamiseen tarkoitettu malli. Painottaa	Ihmisten johtamiseen keskittyvä malli. Painottaa muutokseen	Muutoksen suorittaminen taloudellisesti, tehokkaasti ja nopeasti.	Suunnitelmavetoisten mallien ja ketterien mallien välimuoto projektin tehokkaaseen, mutta mukautuvaiseen	Muutosherkkien projektien johtamiseen suunniteltu projektinhallinnan

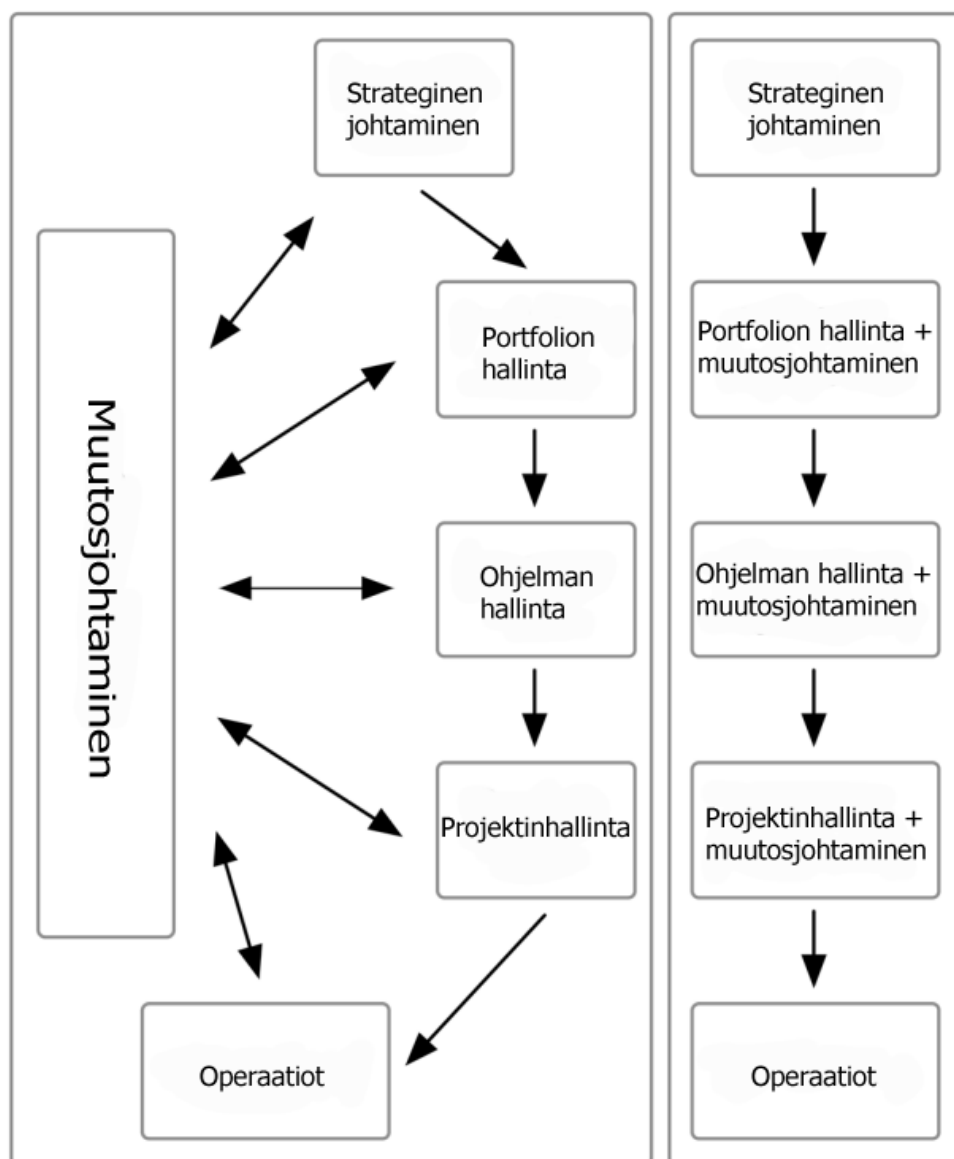
	muutoksen pysyvyyden varmistamista ja normiksi muodostumisen edistämistä. Pyrkii monitoroimaan ja motivoimaan ihmisiä ja reagoimaan odottamattomiin ongelmiin.	liittyvän tiedon levittämistä sekä ihmisten kouluttamista harjoittelun ja mentoroinnin avulla. Painottaa muutoksen tunnistamista kahdella tasolla; organisaatiotasolla ja henkilöstötasolla. Pyrkii välttämään muutoksen ennalleen palautumista	Muutoksen jokainen vaihe suunnitellaan tarkasti, panostaa aikatauluttamiseen ja resurssien hallintaan.	suorittamiseen. Muutoksen suuret linjat suunnitellaan perinteisten mallien mukaisesti (kuten vesiputous), mutta pienemmät yksityiskohdat hyödyntävät ketterien menetelmien keinoja.	malli. Pyrkii jatkuvaan innovaatioon ja lopputuotteen mukautuvuuteen.
Heikkoudet	Ihmiskeskeisemmät mallit saattavat tyypilliselle projektinhallinnalle optimaalisissa projekteissa tuottaa numeroissa mitattuna huonompia lopputuloksia painotuseroista johtuen.	Pääasiallisesti henkilöjohtamiseen keskittyvä johtamismalli, ei kykene itsenäiseen muutoksen läpiviemiseen.	Ei kykene sopeutumaan muutostarpeeseen, sillä asiakas ei usein kykene hahmottamaan lopputuotetta etukäteen riittävän tarkasti. Muutoksen pysyvyyteen ei kiinnitetä huomiota.	Projektinhallinnallisena johtamismallina jättää ihmiskeskeiset tekijät vähälle huomiolle. Myös muutoksen tarkkaileminen päättyy projektin sulkeutuessa, jolloin muutoksen pysyvyydestä ei takeita.	Ei sovellu projektin johtamiseen, mikäli projektin onnistuttava kerralla, pienempiin osiin jakaminen on haastavaa, tai jos jälkikäteen ei voida suorittaa muutoksia.
Vahvuudet	Kokonaisvaltainen malli, joka pyrkii huolehtimaan sekä projektin suorittamisen onnistumisesta, että ihmisten	Pyrkii säilyttämään muutoksen pysyvänä projektin sulkeuduttua, voi parantaa projektin lopputuotteen laatua asiakkaan	Parhaimmillaan tehokas projektin budjetin, aikataulun ja resurssien	Suunnitelmavetoisten mallien ja ketterien mallien välimuotona pyrkii eliminoimaan molempien edellä mainittujen heikkouksia ja	Pystyy sopeutumaan muutokseen suunnitelmavetoisia malleja paremmin. Pyrkii varmistamaan

	johtamisesta ja muutoksen pysymisestä organisaatiossa.	kannalta tehokkaan kommunikaation avulla.	suunnittelussa ja toteuttamisessa.	hyödyntämään niiden vahvuuksia.	lopputuloksen sidosryhmien tyydyttävyyttä.
--	--	---	------------------------------------	---------------------------------	--

Taulukko 2: Muutosjohtamisen ja projektinhallinnan johtamismallien keskeisiä ominaisuuksia.

4.2 Muutosprojektien johtamisen näkökulmien yhdistäminen

Pollack (2016) ehdottaa muutosjohtamisen ja projektinhallinnan yhdistämiseksi muutosprojekteja johdettaessa kahta erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä lähestymistavassa, joka on esitetty kuvassa 5 oikealla puolella, edetään projektinhallinnan projektin elinkaaren mukaan lineaarisesti, ja vain projektinhallinnan kannalta relevantit osat muutosjohtamisesta on sisällytetty malliin. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa ei kuitenkaan usein viitata projektinhallinnan kirjallisuuteen, minkä vuoksi suora yhdistäminen voi osoittautua haastavaksi ja tehottomaksi. Tämän vuoksi kuvan 4 vasemmanpuoleinen malli pitää muutosjohtamisen erillisenä, mutta vuorovaikuttavana osapuolena projektissa. Jälkimmäisessä mallissa projekti suoritetaan projektinhallinnan ohjenuorien ja operaatioiden mukaan, mutta samalla hyödyntäen muutosjohtamista projektin kommunikaatiossa ja muutoksen taustoittamisessa. Kirjoittaja ehdottaa, että tässä mallissa projektiin osallistuisi erillisiä muutosjohtamisen - ja projektinhallinnan osaajia, jotka työskentelisivät yhdessä, sillä on havaittu, että joillekin yksittäisille toimijoille molempien näkökulmien yhtäaikainen implementointi on ollut haastavaa (Pollack, 2016).



Kuva 4: Pollackin kaksi erilaista tapaa yhdistää muutosjohtaminen ja projektinhallinta muutosprojektien johtamisessa, (Pollack, 2016)

Murray ja kollegat (Murray et al., 2020) lähestyvät projektinhallinnan näkökulman ja muutosjohtamisen yhdistämisen haastetta kommunikaation kautta. Artikkelin kirjoittajat tunnistavat kaksisuuntaisen kommunikaation tavaksi yhdistää näkökulmia ja ehdottavat käytännön menettelytavaksi projektinhallinnan menetelmien käyttämistä laskennallisen puolen optimointiin ja resurssien allokointiin. Muutosjohtamisen puolelta he hyödyntäisivät loppukäyttäjien kanssa vuorovaikuttamista ja korostaisivat yksilöiden tukemista muutoksessa. Kaksisuuntaisen kommunikaatio tulisi muodostaa kirjoittajien

mukaan loppukäyttäjien ja projektijohdon välille, sillä ensin mainitut tuntevat parhaiten nykyisen järjestelmän heikkoudet ja ongelmakohdat, kun taas projektijohdossa työskentelevät muutoksen asiantuntijat omaavat työkalut muutoksen läpivientiin.

Hornsteinin (2015) mukaan uusien projektien johtajien koulutuksessa tulisi ottaa huomioon organisatorisen muutoksen merkitys projektin onnistumiseen. Hänen mukaansa myös projektinhallinnan sertifiointeja myöntävien virastojen kuten IPMA:n ja PMI:n kannattaisi sisällyttää tietoa muutosjohtamisesta osaksi sertifiointiprosessejaan, sillä kirjallisuus tukee väitettä projektinjohtajien muutosjohtamisen osaamisen mukanaan tuomasta lisähyödystä.

5 YHTEENVETO

Nykypäivän pysyvät organisaatiot altistuvat jatkuvasti muutoksen tarpeelle. Gareisin (Gareis, 2010) mukaan muutoksia käsitellään organisaatioissa ohjelmina tai projekteina muutoksen hallitsemiseksi. Muutosprojektien johtamisesta voidaan tunnistaa kaksi eri näkökulmaa, insinööritaustainen projektinhallinnan näkökulma, sekä kauppatieteiden taustan omaava muutosjohtaminen. Murrayn ja kumppanit (Murray et al., 2020) toteavat projektinhallinnan omaavan mekaanisen näkökulman organisaation muutokseen, kun taas muutosjohtamisen kirjallisuus lähestyy muutosta enemmän sosiaalipsykologisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa projektinhallinta pyrkii keräämään ja koordinoimaan resursseja organisatorisen muutoksen toteuttamiseksi muutosjohtamisen keskittyessä yksilöihin tarjoten loppukäyttäjille tietoa, teknologiaa, informaatiota, tukea ja koulutusta muutoksen toteuttamiseksi ja vahvistamiseksi.

Projektinhallinta näkee poikkeavuudet alkuperäisestä muutossuunnitelmasta ongelmina, kun taas muutosjohtaminen on lähtökohtaisesti valmis suorittamaan muutoksia, sillä muutosjohtaminen pyrkii muutoksilla parantamaan lopputuloksen laatua ja vastaavuutta sidosryhmien tarpeisiin. Muutosjohtamisen ja projektinhallinnan projektin onnistumisen kriteerit myös näin ollen poikkeavat toisistaan, sillä siinä missä muutosjohtaminen määrittää projektin onnistuneeksi sidosryhmien ollessa tyytyväisiä ja muutoksen pysyessä projektin sulkeuduttua, projektinhallinnan muutosprojektissa tärkeintä on ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Muutosprojektin projektinhallinnallinen onnistuminen, eli esimerkiksi aikataulussa pysyminen ja kustannusten minimointi on projektinhallinnan suuntaukselle ensisijaista, kun taas muutosjohtaminen priorisoi itse projektin onnistumista omien kriteeriensä mukaisesti.

Shawin (Shaw, 2017) mukaan muutosjohtaminen ja projektinhallinta tuottavat erilaisia näkökulmia muutosprojektien johtamiseen, jotka tapauskohtaisesti joko tukevat toisiaan, tai ovat vaihtoehtoisesti ristiriidassa keskenään. Tutkimuksessa on konsensusta siitä, että rinnakkaisten näkökulmien yhdessä hyödyntämisellä voidaan saavuttaa potentiaalisesti hyötyjä projektin lopputuloksen kannalta, mutta nykyisellään ei ole vielä muodostunut

vakiintuneita normeja siihen, kuinka tämä tulisi käytännössä toteuttaa. Pollack (2016) sekä Murray ja kumppanit (2020) ehdottavat näkökulmien yhdistämisen tapahtuvan hyödyntämällä projektinhallintaa projektin suunnittelun laskennallisella puolella, kun taas projektin sidosryhmien tyytyväisyyden varmistaminen, muutoksen pysyvyys ja ihmiskeskeiset asiat kirjoittajien malleissa johdettaisiin muutosjohtamisen tapaan. Pollack (2016) myös ehdottaa, että muutosprojekteissa hyödynnettäisiin erillisiä muutosjohtamisen ja projektinhallinnan asiantuntijoita, jotka toisivat muutosprojektiin oman koulukuntansa osaamista, sillä yksittäisen asiantuntijan molempien näkökulmien hallitseminen ja toteuttaminen on osoittautunut haastavaksi.

Jotkin muutosjohtamisen mallit, kuten esimerkiksi ADKAR, ottavat merkittävän vähän kantaa varsinaiseen muutoksen toteuttamiseen, ja keskittyvät pääosin henkilöstön tukemiseen muutosprosessissa ja muutoksen pysyvyyden varmistamiseen. Tällainen malli ei yksinään riitä muutoksen toteuttamiseksi, vaan sitä hyödynnetään muiden, enemmän käytännön suorittamiseen keskittyneiden mallien ohella. Muutosprojektien johtamismallit ovat projektin elinkaaren rakenteeltaan suuressa mittakaavassa samansuuntaisia, sillä muutosprojektien ylätasen vaiheet ovat usein päällekkäisiä ja muutosprojektien tavoitteet ovat usein samansuuntaisia johtamistavasta huolimatta. Merkittävimmät erot mallien välillä ovat niiden painotuksissa, lähestymistavoissa ja yksityiskohtaisella tasolla operoidessa sekä käytetyssä terminologiassa ja valituissa metodeissa.

Jatkotutkimuksen aiheeksi esitetään case-tutkimusta yritysten muutosprojekteista selvittäen muutosprojekteissa käytettyjä johtamismalleja tutkien, löytyisikö eri koulukuntien yhdessä hyödyntämisen teoreettisen pohjan osoittamalle potentiaaliselle hyödyille käytännön näyttöä.

Lähteet

- Alshahrani, A. M. (2020). An intelligent and adaptive model for change management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(1), 99–104. <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2020.0110112>
- ANGTYAN, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*, 8(2). [https://doi.org/10.30543/8-2\(2019\)-4](https://doi.org/10.30543/8-2(2019)-4)
- Barbara Davis, & Darren Radford. (2014). *Going Beyond the Waterfall: Managing Scope Effectively Across the Project Life Cycle* (1st ed., Vol. 281). J. Ross Publishing.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. saint, Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. In *International Journal of Management Reviews* (Vol. 7, Issue 3, pp. 189–205). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00111.x>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4). <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Gareis, R. (2010). Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 28(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.002>
- Grech, T. (2015). The intersection of agile and waterfall [Electronic version]. *Industrial Engineer*, 47(8), 47–49.

<http://web.b.ebscohost.com.library.myibs.de/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=aa93f379-b8fd-43c2-8dfd-7dae1e8dd9d@sessionmgr112&vid=1&hid=101>

Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*.

Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>

Juricek, J. (2014). Agile Project Management Principles. *Lecture Notes on Software Engineering*, 172–175. <https://doi.org/10.7763/lmse.2014.v2.117>

Khoza, L., & Marnewick, C. (2020). Waterfall and agile information system project success rates-a South African perspective. *South African Computer Journal*, 32(1), 43–73. <https://doi.org/10.18489/sacj.v32i1.683>

Lalmi, A., Fernandes, G., & Souad, S. B. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science*, 181, 921–930. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.248>

Loiro, C., Castro, H., Ávila, P., Cruz-Cunha, M. M., Putnik, G. D., & Ferreira, L. (2019). Agile Project Management: A Communicational Workflow Proposal. *Procedia Computer Science*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.210>

Murray, M., Woodside, S., & Braunscheidel, M. (2020). Project Management and Change Management: Working Together for Effective Organizational Change. *The BRC Academy Journal of Business*, 10(1). <https://doi.org/10.15239/j.brcacadjb.2020.10.01.ja04>

Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful change management. In *Total Quality Management and Business Excellence* (Vol. 18, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1080/14783360601042890>

- Patzak, G., & Rattay, G. (2012). *Project Management : Guideline for the Management of Projects, Project Portfolios, Programs and Project-oriented Companies*. Linde Verlag.
- Pollack, J. (2016). The Need for Integration Between Organizational Project Management and Change Management. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*.
- Pollack, J., & Algeo, C. (2014). Perspectives on the formal authority between project managers and change managers. *Project Management Journal*, 45(5). <https://doi.org/10.1002/pmj.21446>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition* (6th ed.). Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. ©2017.
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- Setyanto, E., Ikhwan, A., Amin, S., Muhammad Shabir, U., & Suharto, S. (2019). Challenges of the change management for managing people and organizational culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 11), 3822–3826. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1503.0982S1119>
- Shaw, D. (2017). Managing people and learning in organisational change projects. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6). <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0253>
- Tereso, A., Ribeiro, P., Fernandes, G., Loureiro, I., & Ferreira, M. (2019). Project Management Practices in Private Organizations. *Project Management Journal*, 50(1), 6–22. <https://doi.org/10.1177/8756972818810966>

Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>