Tarja Vuorinen

Projektinjohtajan kompetenssit

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Tarja Vuorinen
Tutkielman nimi: Projektinjohtajan kompetenssit
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja: Riitta Viitala
Valmistumisvuosi: 2023 **Sivumäärä:** 86

TIIVISTELMÄ:

Kiihtyvällä vauhdilla muuttuva toimintaympäristö haastaa organisaatiot vastaamaan uudenlaisiin haasteisiin ja yhä nopeammin. Tämä vaatii joustavuutta organisaatiorakenteelta, joten projektimainen toiminta on yhä yleisempää eri organisaatioissa ja organisaatiotasoilla. Projektimainen toimintatapa ei ole uusi ilmiö, mutta edelleen vahvistuva tapa toimia erityyppisissä organisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla sekä myös kolmannella sektorilla. Projektit poikkeavat toisistaan merkittävästi muun muassa kooltaan, kestoltaan, tyypiltään tai kustannuksiltaan. Projektit ovat siten hyvin monitahoisia ja niissä tarvittavat johtamiskompetenssit vaihtelevat. Projekteissa tarvittava osaaminen on hyvin monialaista ja vaatii projektijohtamisen osalta huippuosaamista.

Useiden tutkimusten mukaan projektin johtajat ovat avainasemassa projektin menestyksessä ja projektipäälliköiden johtamiskompetensseilla koetaan olevan yhteys johtajien suoriutumiseen sekä näin ollen projektin onnistumiseen. Runsaasta ja eri näkökulmia edustavasta johtamiskompetenssitutkimuksesta huolimatta yhteisymmärrystä tehokkaista johtamiskompetensseista ei ole löydetty. Projektit toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä eli projektikonteksteissa, joilla on vaikutusta projektin toimintaan ja sen tuottamaan arvoon. Aiempien tutkimusten mukaan projektikonteksteilla on vaikutusta myös projektin johtamiseen sekä projektin johtajan tarvitsemiin johtamiskompetensseihin.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella projektien johtamista, johtamisen kompetensseja sekä projektikontekstin vaikutusta projektipäälliköiltä vaadittaviin johtamiskompetensseihin. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui kuusi laajan kokemuksen projektitoiminnasta omaavaa projektipäällikköä. Tutkimuksen viitekehys muodostui johtamiskompetensseista projektiympäristössä sekä kompetenssivaatimuksista projektin johtamisessa, joita tarkasteltiin aiempien tutkimusten valossa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda ymmärrystä siitä, millaisia kompetensseja projektin johtamisessa tarvitaan tai koetaan tarvittavan sekä tuottaa lisätietoa projektikontekstin vaikutuksesta projektin johtajan tarvitsemiin kompetensseihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista puolistrukturoitua haastattelua ja aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysiä hyödyntäen teoriaohjaavasti.

Tutkimus osoittaa, että projektia johtavalta projektipäälliköltä vaaditaan laaja-alaista osaamista. Haastatteluissa keskeisimmäksi kompetenssiksi nousi projektien kokonaisuuden hallinta ja johtaminen. Tutkimuksessa projektinjohtamiskompetensseissa korostuivat sosiaalisten taitojen sekä substanssiosaamiseen liittyvät kompetenssit. Tutkimuksessa tunnistettiin projektipäällikön yleisiä kompetensseja sekä myös projektikontekstin vaikutus projektipäälliköltä vaadittaviin johtamiskompetensseihin.

AVAINSANAT: Projekti, projektin johtaminen, kompetenssit, johtamiskompetenssit, projektikonteksti

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys 8

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet 9

1.3 Työn rakenne ja rajaukset 10

2 Johtamiskompetenssit projektiympäristössä 12

2.1 Johtamiskompetenssit 12

2.1.1 Kompetenssi 12

2.1.2 Kompetenssin lähikäsitteet 20

2.1.3 Johtajien kompetenssit – erilaisia malleja 26

2.1.4 Johtamisen kontekstuaalisuus 29

2.2 Kompetenssivaatimukset projektin johtamisessa 30

2.2.1 Projekti johtamisen toimintaympäristönä 30

2.2.2 Holistinen näkökulma johtajien kompetensseihin 39

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus 43

3.1 Tutkimusstrategia 43

3.2 Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus 44

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen 46

3.4 Tutkimusaineiston analysointi 47

4 Tutkimuksen tulokset 49

4.1 Projektipäälliköiden näkemys tärkeistä johtamiskompetensseista 49

4.2 Projektijohtajan kompetenssit 54

4.3 Johtajana kehittyminen 61

5 Johtopäätökset 63

5.1 Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa 63

5.1.1 Projektin johtajan kriittiset kompetenssit 63

5.1.2 Projektikontekstin vaikutus tarvittaviin johtamiskompetensseihin 66

5.1.3 Aiemman kokemuksen vaikutus projektin johtajan kompetensseihin 69

5.2 Löydösten käytännöllinen merkitys 70

5.3 Tutkimuksen laadun arviointi 74
5.4 Tutkimuksen rajoitteet 76
5.5 Jatkotutkimusehdotukset 76
Lähteet 77
Liitteet 85
Liite 1. Haastattelukysymykset 85

Kuviot

Kuvio 1. Kompetenssien lähestymistapoja (mukaillen Hood & Lodge, 2004, s. 317). 14

Kuvio 2. Yksilön kompetenssi jäävuoren muodossa (Bergenhenegouwen ja muut, 1996). 16

Kuvio 3. The competence lemon (Medina, 2018, luku 1.7). 17

Kuvio 4. Holistinen kompetenssimalli (Le Deist ja Winterton, 2005). 20

Kuvio 5. Kvalifikaatiotyypit (Väärälä, 1995, s. 44). 21

Kuvio 6. Osaamispyramidi (Viitala, 2005, s. 116). 24

Kuvio 7. Kolme näkökulmaa projektiin (Artto ja muut, 2006, s. 26). 31

Kuvio 8. Projektipäälliköiden nimeämät kompetenssit. 50

Kuvio 9. Kompetenssit projektikontekstissa. 56

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto holistisista kompetenssikäsityksistä.**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Taulukko 2. Johtajan kompetenssit (Abraham ja muut, 2001). 28

Taulukko 3. Verkostojohtajan roolit neljässä käyttäytymisen kategoriassa (Lehto ja muut, 2019). 29

Taulukko 4. Yhteenveto haastateltujen projektipäälliköiden tutkimusta taustoittavista tiedoista. 45

1 Johdanto

Globalisoituminen, digitalisoituminen sekä monikulttuurinen konteksti haastavat organisaatioita miettimään, miten järjestää toimintoja voidakseen selviytyä toimintaympäristön muutoksen aiheuttamasta kovenevasta kilpailusta (Alvarenga ja muut, 2020; Ruuska ja Vartiainen, 2003). Toimintaympäristön muuttuessa organisaatiot kohtaavat uusia haasteita ja näin ollen monipuoliset ja joustavat työskentelytavat edellyttävät joustavuutta myös organisaatiorakenteelta (Ruuska & Vartiainen, 2003). Projektimainen toiminta on edelleen vahvistuva toimintatapa erityyppisissä organisaatioissa niin yksityisellä, julkisella kuin myös kolmannen sektorin toiminnassa. Turner (2009, s. 22) toteaakin, että organisaatioiden täytyy luoda joustavia rakenteita pystyäkseen vastaamaan toimintaympäristön muutoksen luomiin haasteisiin. Hänen mukaansa projektiorientoitunut toimintatapa on yleistynyt laajalti organisaatioissa viime vuosikymmenien aikana.

Medina ja Medina (2014) toteavat projektien olevan nykyään hallitseva työn organisoinnin muoto ja näkevät organisaatioiden pitävän kompetensseja merkittävänä kilpailuetuna. Toimintaympäristön muutoksen myötä myös työn luonne on muuttunut siten, että yhä useampien organisaatioiden tuotteet tai palvelut ovat räätälöityjä markkinoiden ja teknologioiden muuttuessa jatkuvasti (Turner & Keegan, 2000), jopa siten, että organisaation jokainen tuote tai palvelu on jonkin asteinen projekti (Turner, 2009, s. 1). Schoper ja muut (2018) näkevät projektimaisen toiminnan olevan tällä hetkellä jopa niin yleistä, että organisaatioiden johtaminen on yhä useammin projektien johtamista. He jatkavat, että projektit ja projektimainen toiminta on läsnä kaikkialla yhteiskunnassa ja kaikilla elämän aloilla. Projektit ovat toimiva tapa toteuttaa ennalta määriteltyyn päämäärään tähtäävä kertaluontoinen työ- tai tehtäväkokonaisuus (Artto ja muut, 2006, s. 7).

Myös projektin hallintaa käsittelevissä teoksissa projektien todetaan liittyvän yhä enenevässä määrin erityyppisten organisaatioiden toimintaan (Mäntyneva, 2016, s. 9) ja projekteja toteutettavien organisaatioiden kaikilla tasoilla sekä eri toiminnoissa kuten

esimerkiksi hallinnossa, tuotannossa, kehitystoiminnassa tai markkinoinnissa (Pelin, 2020, s. 18). Yleensä projektien avulla pyritään alentamaan toiminnan kustannuksia, uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraamiseen, resurssien tehokkaampaan sekä joustavampaan hyödyntämiseen, kannattavuuden parantamiseen tai laadun varmistamiseen (Mäntyneva, 2016, s. 9–10).

Projektien yleistymiseen ja laajentumiseen vaikuttaa vahvasti osaltaan myös Euroopan unioni (EU), jossa projektitoiminta aloitettiin 1970-luvun lopulla (Renfors, 2022, s. 265). Renforsin mukaan EU-rahoitteiset projektit ovat keskeinen väylä julkisen rahoituksen kanavointiin ja näitä projekteja hallinnoidaan sekä toteutetaan pysyvissä organisaatioissa. Vuosien saatossa Suomessa onkin toteutettu kymmeniä tuhansia erityyppisiä EU-projekteja (Rakennerahasto, 2022).

Projektimainen toimintatapa ei ole uusi ilmiö, mutta kuten edellä on todettu, projektimainen toiminta on vuosien varrella entisestään vahvistunut ja laajentunut. Organisaatioille suunnatussa käytännönläheisessä projektikirjallisuudessa ja oppaissa (Mäntyneva, 2016, s. 11–13; Pelin, 2020, s. 18–22) projekti määritellään ainutkertaiseksi, projektipäällikön koordinoimaksi kokonaisuudeksi, joka on rajattu niin ajankäytön, kustannusten sekä toimien laajuuden osalta siten, että projektilla on selkeä tavoite, se koostuu väliaikaisista aktiviteeteista, jotka edistävät kokonaistavoitetta, jonka saavuttamiseen liittyy riski.

Turnerin ja Müllerin (2003) mukaan projekti on tilapäinen organisaatio, jolle osoitetaan resursseja ainutlaatuisen, uudentyyppisen ja ohimenevän toimenpiteen toteuttamiseen ja projektipäällikkö toimii väliaikaisen organisaation toimitusjohtajana. Projektipäällikkö projektin johtajana vastaa projektista, sen sisällöstä sekä siitä, että projektin tavoite saavutetaan projektisuunnitelman mukaiset toimenpiteet projektin rajatulla budjetilla ja projektille määrätyllä ajalla sekä johtaa sitä sekä mahdollista projektitiimiä (Renfors, 2022, s. 266–267). Niin projektin kuin projektin johtamisen haasteet kuin onnistuminenkin ovat vahvasti sidoksissa projektin tavoitteelliseen, ainutkertaiseen sekä

yleensä monimuotoiseen luonteeseen ja resurssien rajallisuuteen. Projektin katsotaan onnistuneen silloin, kun sille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Muun muassa Projektiammattilaiset ry (25.10.2022) korostaa, että nykyaikaiset isot projektit ovat hyvin monitahoisia ja niissä tarvittava osaaminen on hyvin monialaista ja vaatii projektijohtamisen osalta huippuosaamista. Useiden tutkimusten mukaan johtamiskompetensseilla on yhteys johtajien suoriutumiseen (Zulkarnaen ja muut, 2020), mutta siitä huolimatta Jonesin ja Connollyn (2001) mukaan yhteisymmärrystä tehokkaista johtamiskompetensseista ei ole löydetty. Toisaalta kuten Dierdorff ja muut (2009) toteavat, myös eri konteksteilla on vaikutusta johtamiseen. Tutkimusaihe on ajankohtainen ja hyvin mielenkiintoinen.

Tutkimusaukko

Johtamiskompetensseja yleisesti sekä myös johtamiskompetensseja projektikontekstissa on tutkittu laajalti viime vuosikymmenten aikana. Runsaasta ja eri näkökulmia edustavasta tutkimuksesta huolimatta yhteneväistä käsitystä siitä, mitä tehokkaat johtamiskompetenssit ovat tai millaisia kompetensseja tehokas projektinjohtaja omaa, ei ole syntynyt. Projektikontekstiin liittyvä tuore johtamiskompetenssitutkimus on viime vuosien aikana ollut melko vähäistä, erityisesti Suomessa. Myöskään tutkimusta, joka pohjautuu holistiseen johtamiskompetenssikäsitykseen ei juurikaan ole olemassa kotimaassamme. Aiemmat tutkimukset osoittavat projektikontekstin vaikuttavan projektin johtajalta vaadittaviin johtamiskompetensseihin. Tällä tutkimuksella halutaan saada lisätietoa, millaisia kompetensseja vaaditaan tämän ajan erityyppisissä konteksteissa toimivilta projektin johtajilta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia johtamiskompetensseja projektipäälliköiltä vaaditaan. Kompetensseja, johtamiskompetensseja ja projektinjohtamiskompetensseja sekä myös kontekstin vaikutusta johtamiskompetensseihin on tutkittu vuosien saatossa paljonkin, mutta

kompetenssikäsitettä ei ole tarkasti määritelty (Pietiläinen, 2010, s. 60) eikä myöskään yhteneväistä tai aukotonta näkemystä siitä, mitä tehokkaat johtamiskompetenssit ovat, ole vielä löydetty (Jones ja Connolly, 2001). Mielenkiintoiseksi tämän tutkimuskohteen tekee se, että tuoretta ja ajankohtaista tutkimusta näistä aiheista on melko vähäisesti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä siitä, millaisia kompetensseja projektin johtamisessa tarvitaan. Toinen tavoite on tuottaa lisätietoa projektikontekstin vaikutuksesta projektin johtajan tarvitsemiin kompetensseihin. Näihin liittyen kiinnostus kohdistui myös siihen, miten projektin johtajan tärkeät kompetenssit on hankittu.

Tutkimuksen tavoitteista on johdettu seuraava tutkimuskysymys: *”Millaisia kompetensseja erilaisissa projekteissa toimivat projektipäälliköt tarvitsevat projektia johtaessaan?”*

Tässä tutkimuksessa lähestytään projektinjohtajan kompetenssia hyödyntämällä eri kompetenssimalleja. Nämä kompetenssimallit toimivat vertailukohtana tutkimusaineistolle.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Niin tutkimuskirjallisuudesta kuin oppikirjoista tai oppaista sekä verkkosivuilta löytyy lukuisia projektin määritelmiä. Tässä tutkielmassa nojataan Artton ja muiden määrittelyyn projektista. He määrittelevät projektin seuraavasti:

> *”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus” (Artto ja muut, 2006, s. 206).*

Projektit toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä eli *projektikonteksteissa*, joilla on vaikutusta projektin toimintaan ja sen tuottamaan arvoon (Project Management Institute, 2021, s. 37–38). Artton ja muiden (2006, s. 20) näkemyksen mukaan organisaation sisäisiä kontekstitekijöitä ovat muun muassa organisaation koko, sijainti, toimiala, taloudellinen tilanne tai budjetit, omistajuus ja organisaatiorakenne.

Kirjoittajien mukaan organisaation ulkoinen toimintaympäristö muodostuu muun muassa kansallisesta kulttuurista, sidosryhmistä tai työlainsäädännöstä.

Viitalan (2005, s. 113) mukaan yksilötason osaamisista käytetään käsitettä kompetenssi. Hän toteaa kompetenssilla olevan myös lukuisia lähikäsitteitä kuten yksilön taidot, pätevyys, kyvykkyys, osaaminen, kvalifikaatio sekä ammattitaito. Yksinkertaisimmillaan *kompetensseilla* pyritään tunnistamaan ihanteellisimmat ja toimivimmat taitojen, tietojen, asenteiden ja kokemuksen yhdistelmät, jotta työntekijä olisi mahdollisimman tehokas ja tuottaisi työpanoksellaan lisäarvoa organisaatiolle (Gorsline, 1996). Holististen kompetenssimallien näkemyksen mukaan yksittäiset kompetenssit muodostavat yhdessä kompetenssin kokonaisuuden, joten kompetenssi on kokonaisvaltainen käsite, joka koostuu niin teknisten-, johtamis- ja sosiaalisten taitojen kuin asenteen, arvojen sekä henkisten ominaisuuksien komponenteista (Garavan ja McGuire, 2001).

Zulkarnaen ja muut (2020) toteavat, että monet eri teoriat ja tutkimukset näkevät johtamiskompetenssien olevan yhteydessä johtajien menestykseen työssään. He esittävät *johtamiskompetenssin* olevan yksilöllinen kapasiteetti, joka liittyy organisaation keskeisiin ominaisuuksiin ja näkevät johtamiskompetenssien olevat hyvin tärkeitä erilaisissa johtamisrooleissa.

Projektin johtamisessa sovelletaan tietoa, taitoa, työkaluja sekä tekniikoita projektien toimintaan siten, että saavutetaan projektin tavoitteet (Project Management Institute, 2021, s. 28). Kivimäki (4.5.2022) toteaa blogissaan johtamisen olevan projektipäällikön tärkein osaaminen.

1.3 Työn rakenne ja rajaukset

Tutkielman toinen pääluku muodostaa tutkielman teoriakatsauksen. Luvussa käsitellään johtamiskompetensseja projektiympäristössä sekä projektin johtamisen kompetenssivaatimuksia. Kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkielman metodologiaa

eli tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää, esitellään tutkimusprosessin kulkua ja lopuksi tarkastellaan aineiston analysointimenetelmää ja tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa on esitelty kompetenssin lähikäsitteet, mutta tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan projektin johtamista kompetenssien näkökulmasta.

2 Johtamiskompetenssit projektiympäristössä

Tämä tutkimus keskittyy johtamisen kompetensseihin projektiympäristössä. Projekti työn organisoinnin muotona eroaa perinteisen ja pysyvän organisaation työn organisoinnista merkittävästi. Projekti on tilapäinen organisaatio, jonka päämääränä on toteuttaa ainutkertainen toimenpide, tuotos tai muutos (Artto ja muut, 2006, s. 206; Müller ja Turner, 2010). Heidän mukaansa projektilla on rajallinen budjetti sekä aika, jossa ennakolta määritelty toimi tulee toteuttaa. Renfors (2022, s. 265–270) toteaa projektin johtajana projektipäällikön vastaavan kokonaisuudessaan projektista ja sen tavoitteiden toteutumisesta sekä johtavan toimenpiteitä, mahdollista projektitiimiä ja sidosryhmäyhteistyötä. Projektipäällikön roolin projektin onnistumisessa koetaan olevan merkittävä (Pandya, 2014). Projektin johtamiseen vaikuttaa vahvasti myös projektin ympäristötekijät eli toisin sanoen projektin konteksti (Lester, 2014, s. 15). Ruuskan ja Vartiaisen (2003) näkemyksen mukaan projektin johtamisessa tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä sekä projektin ja sen tavoitteiden hahmottamista. Tämä tutkimus keskittyy johtamisen kompetensseihin projektiympäristössä.

Tässä pääluvussa käsitellään johtamiskompetensseja sekä projektin johtamisen kompetenssivaatimuksia.

2.1 Johtamiskompetenssit

2.1.1 Kompetenssi

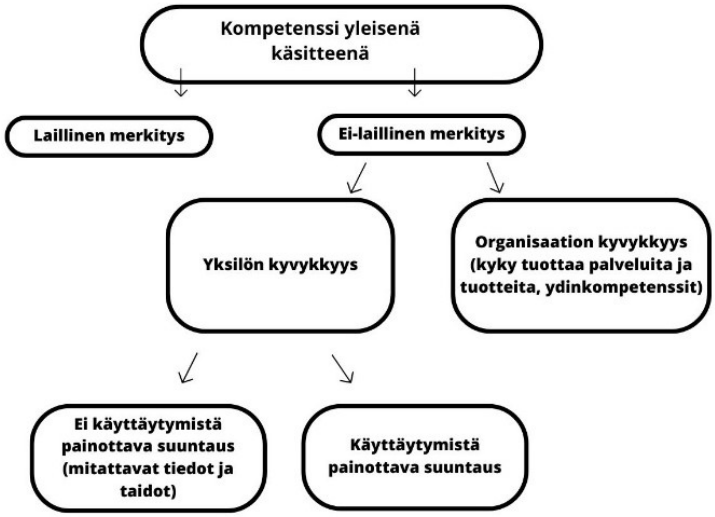
Kompetenssitutkimus sai alkunsa 1970-luvulla pyrkiessään ymmärtämään tehokkaiden ihmisten kykyjä (Boyatziz, 2011). Kompetenssien ja kvalifikaatioiden käsitteet kuuluvat olennaisesti osaamistutkimuksen peruskäsitteistöön (Pietiläinen, 2010, s. 59). Käsiteltäessä henkilön osaamista työkontekstissa, soveltuva käsite on työelämäosaaminen, johon olennaisesti liittyvä käsite kvalifikaation ja kompetenssin lisäksi on ammattitaito (Hanhinen, 2010, 49). Myös Viitala (2005, s. 113–114) käyttää työtehtävien edellyttämistä valmiuksista käsitettä kompetenssi, mutta sen lisäksi myös

vanhaa suomalaista käsitettä ammattitaito. Hänen mukaansa ammattitaito on todella kokonaisvaltainen asia ja käsite, jota on vaikea osittaa. Ruohotie (2005) tarkentaa asiaa siten, että ammatillinen kompetenssi ei ole yhtä kuin työsuoritus. Hän perustelee kantaansa siten, että työntekijä saattaa epäonnistua työsuorituksessaan sen tähden, että hänellä on taitopuutteita, motivaatiovajetta tai ympäristö rajoittaa hänen toimintamahdollisuuksiaan. Ruohotien mukaan ammatillista kompetenssia määriteltäessä viitataan yksilön maksimaaliseen työsuoritukseen, koska kiinnostuksen kohteena on se, mitä yksilö todella osaa tehdä eikä se, mitä hän tekee tai haluaisi tehdä.

Kirjallisuudessa kvalifikaation ja kompetenssin merkitykset esitellään usein ristiriitaisesti sekä merkitykseltään samankaltaisina (Hanhinen, 2010, 49). Laveasti määriteltynä kompetenssien voidaan sanoa liittyvän henkilön kykyyn hallita työtehtäväänsä eli työntekijän ammattitaitoon ja kvalifikaation liittyvän puolestaan työtehtävälle asetettuihin ammattitaitovaatimuksiin (Pietiläinen, 2010, s. 59).

Le Deist ja Winterton (2005) esittävät, että mikään olemassa oleva kompetenssin määritelmä ei ota huomioon kaikkia aspekteja, jotka liittyvät kompetenssin käsitteeseen. Myös Garavan ja McGuire (2001) sekä Sudirman ja muut (2019) ovat sitä mieltä, että kompetenssin käsite on vaikea, jollei jopa mahdoton, määritellä. Hanhinen (2010, s. 52) toteaakin, että tutkimuskirjallisuudessa kompetenssin käsitettä on määritelty ja myös luokiteltu hyvin monin eri tavoin. Hänen mukaansa määrittelyn lähtökohtana usein on ollut osaamisen käsittelyn näkökulma tai konteksti, missä osaamista on käsitelty. Pietiläinen (2010, s. 60) toteaa, että tieteellinen keskustelu kompetensseihin liittyen on ollut erittäin vilkasta 2000-luvulla, mutta siitä huolimatta kompetenssikäsitteen merkitystä tai sisältöjä ei ole tarkasti määritelty. Hän esittää, että kompetenssin käsitteen yhteisen merkityksen ja sisällön puuttuessa tutkimusta ei ole voitu perustaa yhteneväisesti kompetenssin käsitteen ympärille. Hän lisää, että erilaiset näkökulmat kompetenssiin ovat myös sekaantuneet keskenään, ja lopputuloksena onkin tällöin useita kompetenssia hyvinkin erilaisista näkökulmista lähestyviä tutkimuksia.

Kompetenssitutkimuksen eri näkökulmia, kompetenssiajattelun kehittymistä johtamisideana ja tutkimuksen traditiota pyritään selventämään kuviossa 1.



Kuvio 1. Kompetenssien lähestymistapoja (mukaillen Hood & Lodge, 2004, s. 317).

Kompetenssi yleisenä käsitteenä jakautuu lailliseen ja ei-lailliseen merkitykseen (Pietiläinen, 2010, s. 61; Hood & Lodge, 2004). Pietiläisen (2010, s. 61) mukaan kompetenssien laillinen merkitys viittaa organisaation tai viranhaltian oikeudelliseen asemaan ja puolestaan kompetenssien ei-laillinen merkitys on kehittynyt osana johtajuusteorioita. Hänen tulkintansa mukaan kompetenssiajattelusta on erotettavissa kolme pääasiallista kehityssuuntaa: organisaation kapasiteettia, yksilön kapasiteettiä sekä vuorovaikutuskapasiteettia koskevat suuntaukset.

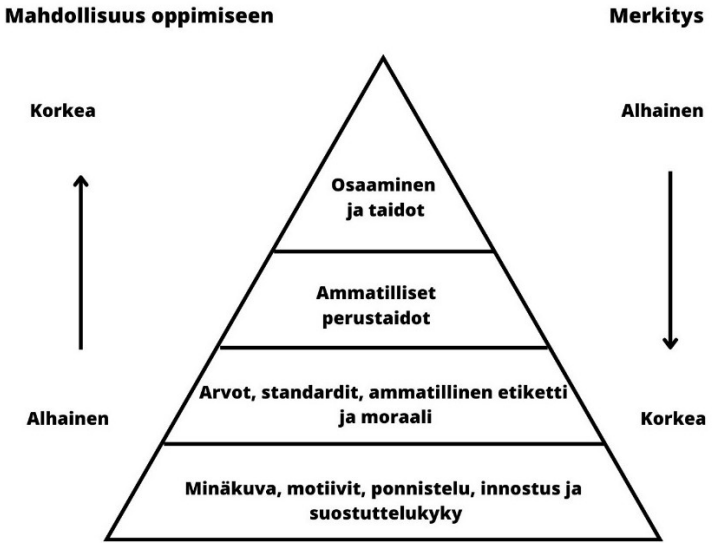
Organisaation kapasiteettia korostavassa kompetenssiajattelussa kompetenssin käsite kuvaa toimintaa, joka kehittää organisaation tehokkaasti strategista kyvykkyyttä (Hood & Lodge, 2004; Pietiläinen, 2010, s. 62). Bergenhenegouwen ja muut (1996) esittävät organisaation ydinosaamisen olevan ainutlaatuinen yhdistelmä liiketoiminnan erikoisosaamista ja yksilön taitoja. He toteavat lisäksi sen, että ydinkompetenssit ovat yritykselle tyypillisiä osaamisalueita ja koostuvat resurssien synergiasta muun muassa motivaatiosta, työntekijöiden panostuksesta ja ideoista. Organisaation todellisen

kilpailukyvyn lähde onkin Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan johdon kyvykkyys yhdistää teknologioita ja taitoja organisaation osaamisiksi. Näin ollen työntekijöiden ja erityisesti johtajien kompetensseja pidetään organisaation menestyksen perustana (Hood & Lodge, 2004; Pietiläinen, 2010, s. 62).

Kompetenssiajattelun yksilöllinen suuntaus tarkastelee yksilön henkilökohtaista pätevyyttä ja kapasiteettia (Hood & Lodge, 2004; Pietiläinen, 2010, s. 62). Kirjoittajat toteavat yksilöllisen suuntauksen osalta olevan tunnistettavissa ainakin kahta erityyppistä näkökulmaa: ei-käyttäytymistä (nonbehavioral approaches) ja käyttäytymistä (behavioral approach) painottavat lähestymistavat. Pietiläisen (2010, s. 62) mukaan ei-käyttäymistä painottava lähestymistapa keskittyy yksilön tietojen ja taitojen mittaamiseen, kun käyttäytymistä painottava lähestymistapa puolestaan tarkastelee yksilön ominaisuuksia, jotka mahdollisesti vaikuttavat yksilön ammatilliseen asiantuntijuuteen.

Hood ja Lodge (2004) tarkentavat käyttäytymistä painottavan kompetenssiajattelusuuntauksen päätavoitteena olevan tunnistaa ja tarkastella käyttäytymistä tai persoonallisuuspiireteitä, jotka erottavat yksilön esimerkillisen suorituksen tavanomaisen hyvästä suorituksesta. Käyttäytymistä korostavan kompetenssiajattelun merkittävimpänä kehittäjänä pidetään harvardilaista psykologia David McClellandia (Pietiläinen, 2010, s. 62; Hood & Lodge, 2004; Wu, 2013). McClelland (1973) osoitti, että yksilön käyttäytymiseen liittyvät ominaisuudet ovat huomattavasti voimakkaampia kuin yksilön älykkyys ja kyky ennustaa yksilön tehokasta työsuoritusta (Sudirman ja muut 2019). Pietiläinen (2010, s. 62) toteaakin McClellandin kritisoivan yksilön yksittäisten tietojen tai taitojen mittaamista, sillä hänen mukaansa yksilön tiedot ja taidot ovat tiiviisti kytköksissä yksilön persoonallisuuteen, arvoihin, asenteisiin sekä motiiveihin. Pietiläinen jatkaa, että McClelland korostaa yksilön kompetenssien olevan vahvasti sidottuja henkilön organisationaaliseen työrooliin ja näin ollen yksilön menestymistä jossain toisessa työroolissa on vaikea ennustaa toisessa työtehtävässä menestymisen perusteella.

Bergenhenegouwen ja muut (1996) esittävät yksilöllisten kompetenssien liittyvän persoonallisuuden perusominaisuuksiin, jotka ovat luontaisia ihmisen toiminnassa erilaisissa tehtävissä sekä tilanteissa. He toteavat McClellandin (1973) tavoin, että yksilön kompetenssit liittyvät yksilön arvoihin, normeihin, näkemykseen elämästä, itsestä sekä muista ihmisistä. He korostavat sitä, että kompetenssien taustalla olevat persoonalliset perusominaisuudet ovat tärkeitä olennaisten sekä vastuullisten tehtävien kannalta ja toteavat niiden olevan hankalasti opittavissa koulutuksen kautta. Heidän näkemyksensä onkin, että, yksilöllä joko on tai ei ole kyseisiä kompetensseja. He vertaavatkin yksilöiden kompetenssien rakennetta jäävuoreen (kuvio 2).



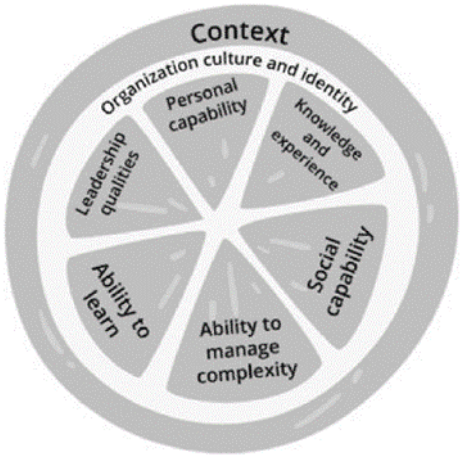
Kuvio 2. Yksilön kompetenssi jäävuoren muodossa (Bergenhenegouwen ja muut, 1996).

Bergenhenegouwen ja muut (1996) kuvaavat jäävuoren huipuksi osaamisia ja taitoja, jotka liittyvät kiinteästi sekä ovat työn asianmukaisen suorittamisen mahdollistajia, ja joita voi oppia ammatillisilla kursseilla sekä voidaan dokumentoida todistuksin ja sertifikaatein. Ammatillisten perustaitojen taso koostuu kirjoittajien mukaan laajalti sovellettavista ammatillisista taidoista tai ammatillisista perustaidoista. Heidän mukaansa seuraava taso muodostuu henkilökohtaisesta ja ammatillisesta

viitekehyksestä. Jäävuoren alataso muodostuu kirjoittajien mukaan yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka määrittelevät vahvasti sen, kuinka henkilö käyttäytyy ammatillisissa erikoistilanteissa ja joita on hankala tunnistaa ja kehittää koulutuksen keinoin. Kirjoittajat väittävätkin, että yksilön kompetenssit ovat monimutkaisia ja vastuullisia tehtäviä suoritettaessa huomattavasti tärkeämpiä kuin yksilön osaaminen ja taidot.

Porvazníkin (2011) näkemyksen mukaan ihminen voi luonnostaan omata kompetensseja tai sitten hän voi oppia niitä. Hänen toteaakin yksilön kokonaisvaltaisen osaamisen koostuvan sosiaalisen kypsyyden, käytännön taitojen soveltamisen ja ammatillisen tehokkuuden synergiasta.

Medina (2018, luku 1.2) esittää kompetenssin pohjautuvan yksilön osaamiseen ja kokemukseen. Hänen mukaansa on olemassa muitakin osaamisen ulottuvuuksia, jotka helpottavat tiedon ja kokemuksen soveltamista sekä kykyä hankkia uutta tietoa. Hänen näkemyksensä on, että yhdessä nämä ulottuvuudet muodostavat kestävää kompetenssia, mutta ne myös vaihtelevat yksilön toimiessa eri konteksteissa.



Kuvio 3. The competence lemon (Medina, 2018, luku 1.7).

Medinan (2018, luku 1.2.1–1.2.3) mukaan ensimmäinen ulottuvuus sisältää yksilön osaamisen sekä kokemuksen (knowledge and experience). Medinan näkemys on, että pystyäkseen ratkaisemaan ongelmia tai suorittaakseen työtehtäviään, yksilö tarvitsee osaamista ja osaaminen sekä kokemus vaikuttavat siihen, millä tavoin yksilö suoriutuu työtehtävästään sekä miten hän pystyy kehittämään osaamistaan työtehtävässä. Toinen Medinan esittämä kompetenssin ulottuvuus liittyy yksilön henkilökohtaiseen kyvykkyyteen (personal capability) eli kuinka yksilö käyttää osaamistaan ja kokemustaan ongelmanratkaisussa sekä myös yksilön asenteesta työtään kohtaa. Kolmas kompetenssin ulottuvuus on sosiaalinen kyvykkyys (social capability), joka sisältää hänen mukaansa muun muassa yksilön kyvykkyyden yhteistyöhön toisten kanssa, tiedon jakamisen sekä kyvyn kuunnella muita ja verkostoitua.

Medinan (2018, luku 1.2.4–1.2.6) näkemyksen mukaan kolme muuta kompetenssin ulottuvuutta liittyvät tiiviimmin osaamisen uudistamiseen, vaikka ovat olennaisia myös tiedon soveltamisessa. Hän toteaa ensimmäinen näistä kompetenssin ulottuvuuksista liittyvän johtamisominaisuuksiin (leadership qualities) – kykyyn johtaa niin asioita kuin ihmisiä ja toisen ulottuvuuksista olevan kyvyn oppia (ability to learn), joka sisältää kyvykkyyden ottaa vastaan uutta tietoa sekä myös kykyä osata tulkita sitä. Hänen mukaansa viimeisin ulottuvuus on kykyä hallita epävarmuutta, monimutkaisuutta sekä jatkuvaa muutosta (ability to manage complexity), joten tähän ulottuvuuteen olennaisesti kuuluu kyky nähdä asiat kokonaisuuksina ja taito katsoa niitä eri näkökulmista sekä kyky toimia ennakoiden mahdolliset seuraukset samoin myös kyky punnita hyödyt ja haitat sekä tehdä päätökset tosiasioihin pohjautuen.

Cheetham ja Chivers (1996) näkevät kompetenssin olevan vaikeasti määriteltävä käsite millä tahansa ammattialalla, joten heidän pyrkimyksensä on ollut etsiä johdonmukaisia elementtejä aiemmista eri kompetenssiajattelun lähestymistavoista ja yhdistää ne yhdeksi kokonaisvaltaiseksi eli holistiseksi malliksi. Heidän kehittämänsä mallin ydin muodostuu neljästä keskeisestä osasta, joita ovat toiminnallinen kompetenssi, yksilö tai käyttäytymiskompetenssi, osaaminen/kognitiivinen kompetenssi sekä arvot/eettinen

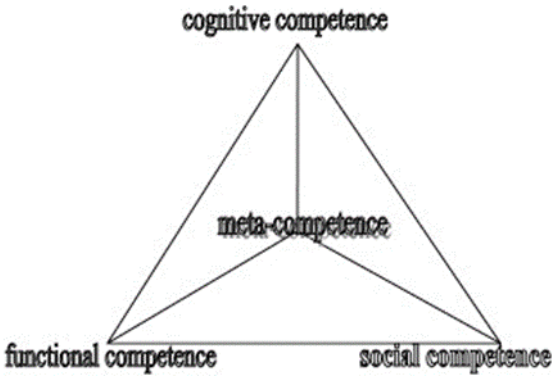
kompetenssi. Heidän mukaansa nämä neljä mallin ydinosaa sekä niiden variaatiot kattavat myös metakompetenssit, kuten kommunikaatiotaidot, itsensä kehittämisen, luovuuden, ongelmanratkaisukyvyn ja näiden kaikkien osatekijöiden vuorovaikutus tuottaa tiettyjä tuloksia. Heidän näkemyksensä mukaan eri ammatit vaativat kuitenkin erilaisen ydinkomponenttiyhdistelmän työssä suoriutumiseen.

Garavan ja McGuire (2001) myös toteavat kompetenssiajatteluun liittyvän monia perinteitä ja näkökulmia, joilla jokaisella on erilaisia taustaoletuksia. Heidän käsityksensä on, että yksilön työsuoritukseen vaikuttavat niin ammatilliset, henkiset kuin johtamistekijät sekä työyhteisön muut ihmiset sekä myös työhön liittyvät arvot ja asenteet. Heidän näkemyksensä mukaan ihmisen henkinen hyvinvointi ja tila vaikuttaa ihmisen arvoihin, ja ihmisen arvot puolestaan vaikuttavat hänen asenteeseensa. Heidän mielestään on epäloogista käsitellä tai puhua kompetenssin osista, koska osat muodostavat yhdessä kompetenssin kokonaisuuden. Tähän perustuen he esittävät kompetenssin kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka koostuu teknisistä, johtamis-, sosiaalisten-, asenne-, arvo- ja henkisten taitojen komponenteista. Heidän mukaansa yksilön henkiset taidot ovat perustana kaikille muille kompetenssiosa-alueille.

Garavan ja McGuire (2001) korostavat, että osa kompetensseista on havaittavissa ja näkyvissä, mutta osa puolestaan ei ole. He kuvaavat tätä ilmiötä myös jäävuorimallilla. Heidän mukaansa jäävuoren näkyvä osa koostuu helpommin havaittavista kompetensseista kuten tiedot sekä taidot ja puolestaan jäävuoren veden alla oleva osassa sijaitsevat kompetenssien näkymättömämmät osat, jotka kuitenkin hallitsevat näkyvissä olevia kompetensseja tai kompetenssien komponentteja. Näitä näkymättömissä olevia ominaisuuksia ovat heidän mukaansa yksilön sosiaalinen rooli, minäkuva, luonteenpiirteet tai motiivit.

Le Deist ja Winterton (2005) ovat vahvasti sitä mieltä, että kompetenssikäsite vaatii moniulotteisen viitekehyksen. He toteavat myös, että kokonaisvaltainen typologia on tärkeä, jotta voidaan ymmärtää eri ammateissa tarvittavien tietojen, taitojen sekä

sosiaalisten kompetenssien yhdistelmää, sillä eri ammatissa vaadittavat kuin myös yksilölliseen tehokkuuteen liittyvät yksilön kompetenssit sisältävät niin käsitteellistä kuin toiminnallista osaamista. He toteavat, että osaamisen yhtenäisyys sekä kognitiivisen, toiminnallisen ja sosiaalisen ulottuvuuden toisistaan erottaminen on käytännössä vaikeaa. He pyrkivätkin kompetenssiajattelun kokonaisvaltaisella mallilla selventämään eri tekijöiden yhteyttä toisiinsa.



Kuvio 4. Holistinen kompetenssimalli (Le Deist ja Winterton, 2005).

Le Deist ja Winterton (2005) toteavat funktionaalisten, kognitiivisten ja sosiaalisten kompetenssien olevan melko universaaleja. He sisällyttävät yksilön taidot (skills) funktionalisiin kompetensseihin, osaamisen sekä ymmärryksen puolestaan kognitiivisiin kompetensseihin ja käytökseen sekä arvoihin liittyvät kompetenssit sosiaalisiin kompetensseihin. Meta-kompetenssien he näkevät olevan kompetensseja, jotka ovat pohjana ja helpottavat funktionaalisten, kognitiivisten ja sosiaalisten kompetenssien hankkimista sekä vahvistamista koulutuksen tai kokemusperäisen oppimisen kautta ja näin ollen vahvistavat yksilön ammattiosaamista sekä työtehoa.

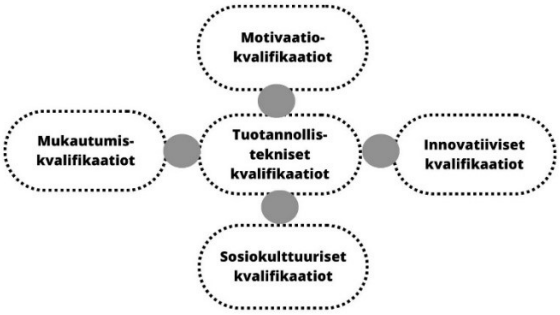
2.1.2 Kompetenssin lähikäsitteet

Kvalifikaatio

Kompetenssikäsitteen lähikäsite *kvalifikaatio* liittyy perusolemukseltaan koulutuksen ja työn kohtaavuusongelmiin ja kvalifikaatiokäsite onkin tiiviisti sidoksissa työmarkkinoihin

(Hanhinen, 2010, 77–79). Hanhisen mukaan kvalifikaatiokäsite liittyy edellisen lisäksi yksittäisen työntekijän pätevyyteen ja pätevyysvaatimuksiin eli taitoihin, mitä yksilön tulee hallita voidakseen työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hanhinen korostaa myös kvalifikaation ja kvalifikaatiovaatimuksen eroja. Hän toteaa, että kvalifikaatiovaatimuksella viitataan työorganisaation asettamaan osaamisvaatimukseen ja kvalifikaatiolla viitataan yleensä yksittäisen työntekijän osaamisvalmiuteen. Viitala (2005, s. 114) laajentaa kvalifikaation käsitettä käsitteellä työelämäkvalifikaatio. Työelämäkvalifikaatioilla hän tarkoittaa niitä yksilön valmiuksia, joita hän tarvitsee työssään ja työorganisaatiossaan.

Väärälä (1995, s. 44) jakaa kvalifikaatiot viiteen erilaiseen kvalifikaatiotyyppiin seuraavan kuvion mukaisesti. Hän korostaa, että kaikki viisi kvalifikaatiotyyppiä ovat yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 5. Kvalifikaatiotyypit (Väärälä, 1995, s. 44).

Väärälän (1995, s. 44) mukaan kuvion keskiössä olevat tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot ovat työn suorittamisessa välttämättömiä yksilöllisiä teknisesti painottuvia ammatillisia pätevyyksiä, taitoja ja tietoja eli työsuorituksen onnistumisen kannalta tarvittavia perustaitoja. Väärälä korostaa, että ammatillisessa koulutuksessa on keskitytty juuri näiden kyseisien taitojen rakentamiseen ja kehittämiseen.

Motivaatiokvalifikaatiot ovat yksilön yleensä pysyväisluontoisia henkilökohtaisia ominaisuuksia (Väärälä, 1995, s. 44–45). Väärälän mukaan yksilön orientoituminen

työelämän ja työorganisaatioiden muutokseen kehittyy pätevyydeksi. Hän toteaakin, että motivoituminen on yhä enenevässä määrin yksilön omaa kyvykkyyttä säädellä sitoutumistaan työhön ja työn tuomiin haasteisiin sekä lojaalisuuttaan työorganisaatioon. Hanhinen (2010, s. 80) näkee motivaatiokvalifikaatioiden sisältävän työntekijän työhön sopeutumisen sijaan työhön sitoutumista, työn kokemista mielenkiintoisena haasteena ja projektina sekä työntekijän itseohjautuvuutta, lojaalisuutta, oma-aloitteisuutta, itsenäisyyttä tai vaikkapa palvelualttiutta. Hänen mukaansa kvalifikaatiot, joihin sisältyy työntekijältä edellytettäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kutsutaan normatiivisiksi kvalifikaatioiksi. Hän toteaakin, että normatiivisiin kvalifikaatioihin kuuluvat motivaatiokvalifikaatioiden lisäksi mukautumis- ja sosiokulttuuriset kvalifikaatiot.

Mukautumiskvalifikaatiot ovat työntekijän työhön sopeutumisen ja työn tekemiseen suostumisen perusasioita eli esimerkiksi suostuminen tiettyyn työaikaan, työyhteisöön tai työkurin noudattamiseen (Väärälä, 1995, s. 45). Väärälä nostaa esiin myös negatiivisen kvalifikaation eli työntekijän kyvyn ymmärtää ja sietää esimerkiksi välttämättömiä työprosessien organisointeja tai niiden muutoksia. Hanhinen (2010, s. 80) korostaa joustavuuden olevan yksi keskeinen mukautumiskvalifikaatio.

Väärälä (1995, s. 45–46) esittää sosiokulttuuristen kvalifikaatioiden liittyvän työntekijän suhteeseen sekä liittymäpintaan työorganisaatioonsa sekä myös työorganisaation ulkopuolelle. Esimerkeiksi työntekijän sosiokulttuurisesta kyvykkyydestä hän nostaa muun muassa työntekijän kyvyn ja pätevyyden hyödyntää ja käyttää toisten osaamista oman oppimisen lähteenä, työntekijän sosiaalisen kyvykkyyden sekä vuorovaikutustaidot erityyppisten sidosryhmien kanssa. Hanhinen (2010, s. 81) lisää vielä työyhteisöön sitoutumisen sekä työorganisaation tavoitteiden sisäistämisen.

Väärälän (1995, s. 46) mukaan innovatiiviset kvalifikaatiot liittyvät tavanomaisista työrutiineista poikkeaviin toimintoihin. Hän korostaa, että juuri näissä tilanteissa työprosessin kehittäminen nousee keskeiseksi tekijäksi. Hanhinen (2010, s. 81) toteaa

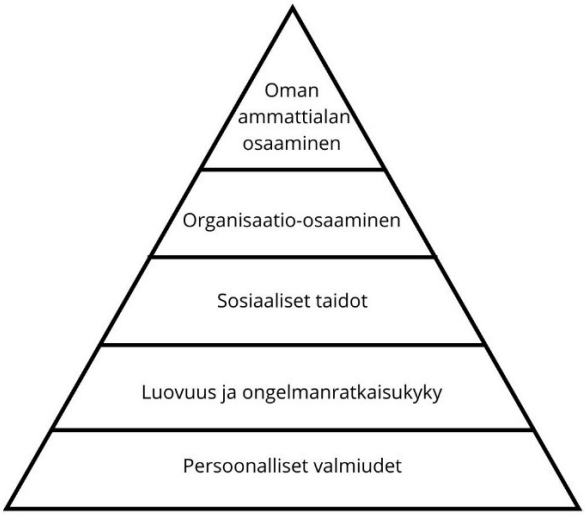
innovatiivisista kvalifikaatiosta käytettävän myös nimitystä kehittävät kvalifikaatiot, koska kehittämisnäkökulma on niin keskeinen näiden kvalifikaatioiden osalta. Hänen mukaansa innovatiivisiin kvalifikaatioihin liittyy kaksi eri ulottuvuutta: työntekijöiden itsensä kehittämisen sekä työprosessin kehittämiseen liittyvät kvalifikaatiot. Väärälä (1995, s. 46–46) näkee, että innovatiiviset kvalifikaatiot rakentuvat eri tekijöistä. Hänen mukaansa näitä tekijöitä on muun muassa työntekijän suhde omaan työhönsä ja kyky hahmottaa oman työnsä merkitys niin organisaatiotasolla kuin laajemmin osana yhteiskunnallista toimintaa, kyvyn tunnistaa oman työnsä muutos- ja kehittämistarpeet tai -mahdollisuudet ja kyvyn tehdä työssään tarvittavia muutoksia tai kehittämistoimia ajan haasteita vastaavaksi. Näiden lisäksi Väärälä näkee tärkeäksi tekijäksi työntekijän kyvyn jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon joustavan kehittämisen.

Hanhinen (2010, s. 82–84) summaa kvalifikaatiokäsitteen ominaispiirteitä. Hänen mukaansa kvalifikaatiot voidaan luokitella usealla eri tavalla, mutta kvalifikaatiot näyttäytyvät tavallisimmin työntekijältä edellytettävinä pätevyys tai ammattitaitovaatimuksina tiettyyn ammattiin tai työorganisaatioon liittyen ja ne yleensä käsitetään yksilön valmiuksien sekä työn vaatimusten välisenä suhteena. Hanhisen mukaan kvalifikaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia, ajassa kiinni olevia ja niihin sisältyy selkeä yhteys koulutuksen ja työn välillä, joten näin ollen niillä voidaan viitata formaalisiin oppiarvoihin, tutkintoihin tai todistuksiin.

Ammattitaito

Hanhinen (2010, s. 87–90) toteaa *ammattitaidon* olevan kompetensseja ja kvalifikaatioita toiminnallisella tasolla yhdistävä käsite, sillä ammattitaidolla saatetaan viitata työntekijän ominaisuuksiin (kompetenssiin) tai työn vaatimuksiin työkontekstissa (kvalifikaatiot). Hän siis korostaakin ammattitaidon olevan holistinen käsite, joka yhdistää niin kompetenssin, kvalifikaatiot sekä sen lisäksi myös kontekstin, jossa työ tehdään. Hänen mukaansa ammattitaito tarkoittaa tietojen onnistunutta soveltamista tavoitteen aikaansaamiseksi.

Viitala (2005, s. 114) toteaa myös ammattitaidon olevan hyvin kokonaisvaltainen asia, josta on hankala saada otetta. Hänen kokemuksensa kuitenkin on, että ammattitaito on tunnistettavissa oleva ominaisuus, jos yksilöllä sellaista on. Hanhinen (2010, s. 91) yhtyy tähän näkemykseen toteamalla, että ammattitaito on erittäin käytännöllinen käsite, joka liittyy käytännön konkreettiseen toimintaan sekä toiminnan tulokseen. Hän lisää myös sen, että ammattitaito kehittyy työn tekemisen ja siitä saatujen kokemusten kautta. Garavan ja McGuire (2001) kuvaavat työntekijän ammattitaidon muistuttavan jäävuorta. Heidän mukaansa vain pieni osa yksilön ammattitaidosta on näkyvää ja valtaosa on piilossa veden alla. Viitala (2005, s. 116) havainnollistaa ammattitaitoa sekä sen rakentumista osaamispyramidin avulla.



Kuvio 6. Osaamispyramidi (Viitala, 2005, s. 116).

Viitala (2005, s. 116–119) kuvaa ammattitaitoa yksilön kvalifikaatioiden kautta. Viitalan kuviossa osaamispyramidin kerrokset kuvaavat ammattitaidon eri osa-alueita. Hän korostaa sitä, että mitä lähempänä pyramidin pohjaa ammattitaidon osa-alue tai kvalifikaation on, sitä lähempänä se on yksilön persoonallisuutta, ihmisen kehittymistä ja yleisesti työelämässä yksilön tarvitsemia metavalmiuksia. Oman ammattialan osaamisiin Viitala osoittaa taidot, joiden avulla yksilö pystyy hoitamaan sisällöllisesti oman tehtävänsä. Organisaatio-osaaminen koostuu hänen mukaansa liiketoiminnan ja

organisaation toiminnan yleisosaamisesta tai -tiedosta, työorganisaatioon liittyvästä osaamisesta esimerkiksi organisaation strategian, vision ja historian tuntemisesta sekä organisaation sisäisen ja ulkoisten verkostojen tuntemuksesta. Sosiaalisten taitojen Viitala toteaa olevan avain siihen, kuinka onnistuneesti yksilö toimii erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Luovuus ja ongelmanratkaisukyky on Viitalan mukaan yksilön kykyä ratkaista tuntemattomia ongelmia uudessa kontekstissa. Persoonalliset valmiudet ovat Viitalan mukaan kiinteästi sidoksissa yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja esimerkkinä näistä muun muassa motivoituneisuus, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus, tunneäly, paineensietokyky tai luottamus omaan pysyvyyteen.

Osaaminen

Hanhinen (2010, s. 49) määrittelee *osaamisen* olevan tietojen onnistunutta soveltamista siten, että tavoite saavutetaan. Hänen mukaansa osaaminen siirrettynä työkontekstiin tarkoittaa työssä menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja sekä asenteita. Viitala (2005, s. 16–17) nostaa esiin sen, että yksilöiden henkilökohtainen osaaminen on organisaation osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä, koska organisaatiossa ei ole mitään osaamista, joka sinne syntyisi ilman ihmistä ja hänen osaamistaan. Viitalan mukaan osaaminen on olemukseltaan dynaamista ja sen on jatkuvasti uudistuttava, jotta työorganisaatio voi menestyä.

Viitala (2005, s. 126) korostaa sitä, että tieto on yksilön osaamisen perusta, joskaan se ei yksistään takaa onnistunutta työsuoritusta. Nonaka ja muut (2000) jakavat tiedon näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Näkyvä tieto on heidän mukaansa helposti tunnistettavissa sekä jaettavissa, mutta hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista osaamista ja perustuu muun muassa yksilön arvoihin, sitoutumiseen, tunteisiin, rutiineihin sekä toimintaan. Viitala (mp.) toteaakin tiedon tulevan näkyväksi toiminnaksi, jos yksilö osaa soveltaa tietoa. Toisin sanoen yksilöllä on kyky soveltaa omaamaansa tietoa ja siihen liittyy taito sekä motivaatio toimia.

2.1.3 Johtajien kompetenssit – erilaisia malleja

Johtamiskompetensseista on tutkimuskirjallisuuskirjallisuudessa keskusteltu laajalti. Puhuttaessa tai käsiteltäessä menestyvien tai menestyneiden johtajien omistamista kompetensseista käytetty termi on johtamiskompetenssit (Raelin & Cooledge, 1995; Abraham ja muut, 2001). Jones ja Connolly (2001) toteavat kuitenkin, että konsensusta siitä, mitä tehokkaat johtamiskompetenssit ovat, ei ole vielä löydetty. Szczpańska-Woszczynan ja Dacko-Pikiwwiczin (2014) näkemys on, että johtamiskompetenssit edustavat yksilön tarkoituksenmukaista toimintaa, tietoa, taitoa tai käyttäytymistä sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Chong (2013) puolestaan toteaa johtamiskompetenssien olevan laajalti samankaltaisia eri kulttuuriympäristöissä, mutta työympäristön vaihtuessa, kompetenssien erot ovat selviä. Hänen mukaansa kompetenssi näkyy kykynä johtaa tehokkaasti toisten vaihtelevia kykyjä ja odotuksia.

Seuraavaksi esitellään neljän tutkijan tai tutkijaryhmän esittämiä johtajakompetenssimalleja.

Malli johtajan kynnyskyvykkyyksistä

Boyatzisin (2008; 2011) mukaan erinomaisesti työssään suoriutuvilta, eri toimialoilla toimivilta, johtajilta vaaditaan kolmea eri käyttäytymistottumusryhmää eli niin sanottuja kynnyskykyjä. Hänen mukaansa nämä käyttäytymisen liittyvät kynnyskykyryhmät ovat asiantuntemus ja kokemus, tieto sekä kognitiiviset peruskompetenssit kuten muisti tai deduktiivinen päättelykyky.

Boyatzis (2008, 2011) toteaa, että kynnyskykyjen lisäksi kolme kompetenssiryhmää erottavat eriomaisesti suoriutuvat johtajat hyvin työstään suoriutumista johtajista laajalti eri maissa. Kyseiset kompetenssiryhmät hänen mukaansa ovat kognitiiviset kompetenssit (kuten esimerkiksi kuvioiden tunnistaminen), tunneäly-kompetenssit sekä sosiaalisen älykkyyden kompetenssit. Tunneäly-kompetensseihin sisältyvät itsetietoisuus ja itsensä johtamisen kyky sekä siihen liittyvät osa-alueet kuten itsekuri, sopeutumiskyky, kehittämishalu ja positiivisuus, Boyatzis toteaa. Hän jatkaa, että

sosiaalisen älykkyyden kompetensseihin liittyy sosiaalinen tietoisuus niin yksilö kuin organisaatiotasolla ja kyky empatiaan sekä suhteidenhallintakyvyt, joihin puolestaan sisältyvät kyky valmentaa ja mentoroida, kyky inspiroida yksilöitä ja ryhmiä, inspiroiva johtaminen, konfliktien johtaminen sekä tiimityö.

Julkisen sektorin tehokkaiden keskijohdon esimiesten luonteenomaiset kompetenssit

Sudirman, Siswanto, Monang ja Aisha (2019) pyrkivät tutkimuksessaan tunnistamaan kompetensseja, jotka ovat luonteenomaisia julkisella sektorilla toimiville tehokkaille keskijohtoa edustaville esimiehille. Heidän näkemyksensä on, että erinomaisilla julkishallinnon keskijohtoa edustavilla johtajilla on erilaisia kompetensseja kuin keskimääräisesti työstään suoriutuvilla kollegoilla. He toteavat, että vuorovaikutuksen, organisoinnin, tiedonhaun, analyyttisen ajattelun sekä suunnittelun kompetenssit olisivat yleisiä kompetensseja, mutta samalla myös olennaisia kompetensseja keskijohtoa edustavalle johtajalle. Heidän mukaansa tehokkaan ja erinomaisesti suoriutuvan keskijohtajan kompetensseja ovat tavoitehakuisuus, ihmisten johtaminen, suoruus, uskottavuus sekä innovatiivisuus ja juuri nämä kyseiset johtajan kompetenssit erottavat tehokkaan johtajan keskinkertaisesta tai hyvästä johtajasta. He tunnistivat lisäksi joitain uusia julkisella sektorilla toimiville tehokkaille johtajille tärkeitä kompetensseja kuten lakien noudattaminen, sidosryhmien välinen yhteistyö sekä tekniset kompetenssit.

Malli johtajan kriittisistä kompetensseista

Abraham, Karns, Shaw ja Mena (2001) esittävät, että on tunnistettavissa joukko kriittisiä johtamiskompetensseja kuvattaessa menestyvää johtajaa. Abraham ja muut tutkivat johtamiskompetensseja Karnsin ja Menan vuonna 1998 tehdyssä pilottitutkimuksessa tunnistetun 23 johtamiskompetenssien avulla:

1. Hyvät suulliset ja kirjalliset viestintätaidot
2. Ongelmaratkaisukyky
3. Tulosorientoituneisuus
4. Ihmissuhdetaidot
5. Taito johtaa ihmisiä
6. Asiakaskeskeisyys
7. Joustavuus
8. Tiimityötaidot
9. Luotettavuus ja jämäkkyys
10. Laatukeskeisyys
11. Tekninen asiantuntijuus
12. Liiketoiminnan asiantuntemus
13. Ahkeruus
14. Henkilöstön kehittäminen
15. Turvallisuustietoisuus
16. Mielikuvituksellisuus
17. Riskinottokyky
18. Ajanhallinta
19. Tarkoituksenmukaisuus
20. Asianmukainen pukeutuminen
21. Tinkimättömyys
22. Kielitaito
23. Aiempi kokemus asumisesta ja työskentelystä ulkomailla

Taulukko 1. Johtajan kompetenssit (Abraham ja muut, 2001).

Abraham ja muut (2001) toteavat tutkimuksensa perusteella, että kriittisimmäksi tunnistettuja kompetensseja tehokkaalle ja menestyksekkäälle johtajalle ovat *ihmisten johtaminen, asiakaskeskeisyys, tulosorientoituneisuus, ongelmanratkaisukyky, viestintätaidot ja tiimityöskentelytaidot.*

Verkostojohtajan kompetenssit

Lehto, Pitkänen ja Autioniemi (2019) tarkastelevat tutkimuksessaan verkostojohtajan kompetensseja neljässä eri kategoriassa – yhteistyötä käynnistettäessä, rakennettaessa, mobilisoitaessa sekä syvennettäessä. Tutkimus osoittaa, että verkostojohtajalle tärkeitä kompetensseja on tunnistettavissa (taulukko 3). Tutkijoiden mukaan verkostojohtajilta vaadittavien kompetenssien ytimessä ovat erityisesti ihmisten johtamisen taidot, inspirointi- sekä motivointikyvyt.

KÄYTTÄYTYMISEN KATEGORIA	Verkostojohtajan kompetenssit
YHTEISTYÖN KÄYNNISTÄMINEN	• Vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot • Kyky asettaa tavoitteita ja luoda visiota • Kyky motivoida, inspiroida ja innovoida
YHTEISTYÖN RAKENTAMINEN	• Kyky kommunikoida avoimesti • Kyky sitouttaa muita • Kyky selventää yhteinen missio
MOBILISOINTI	• Kyky selventää tavoitteet • Kyky vahvistaa avointa tiedonvälitystä ja osoittaa kiitollisuutta
YHTEISTYÖN SYVENTÄMINEN	• Eettiset kompetenssit • Ristiriitojen tunnistaminen • Kyky olla diplomaattinen ja "välittää" • Asiantuntemus ja jämäkkyys

Taulukko 2. Verkostojohtajan roolit neljässä käyttäytymisen kategoriassa (Lehto ja muut, 2019).

2.1.4 Johtamisen kontekstuaalisuus

Johtajuus ei ole pysyvä tai yksin johtajasta riippuva ominaisuus. (Hollander, 1978, s. 293). Kirjoittaja toteaa johtajuuden muodostumiseen vaikuttavan johtaja itsessään ja hänen yksilölliset ominaisuutensa, johdettavat sekä johtamiskonteksti eli tilanne ja ympäristö, jossa johtaja ja johdettavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Dulewicz ja Higgs (2005) näkevät myös selvän yhteyden johtajien johtajuuden ja organisaation kontekstin välillä. Juuti (2016) jatkaa ajatusta siten, että johtajuusprosessi kehittyy tilanteissa, jossa johtaja luo suhteita keskeisiin sidosryhmiin, kuten esihenkilöihin, kollegoihin sekä johdettaviin. Dierdorffin ja muiden (2009) näkemyksen mukaan eri kontekstit vaikuttavat suuresti siihen, millaista johtajuutta kulloinkin tarvitaan.

Pajunen (2013) toteaa, että organisaatio toimii kontekstin asettamien rajoitusten sekä mahdollisuuksien puitteissa. Hänen mukaansa kontekstilla on vaikutusta organisaation johtajien ajatteluun ja päätöksentekoon. Boyatziz (2011) määrittelee kompetenssin yksilön kyvykkyydeksi, ja toteaa muun muassa organisaation kulttuurilla, ilmapiirillä tai rakenteella olevan vaikutusta kompetenssin soveltamisessa tai osoittamisessa. Medina (2018, luku 1.6–1.7) jatkaa päätelmää siten, että kompetenssin ollessa yksilöllistä se on

myös kontekstisidonnaista silloin, kun ihmiset käyttävät kompetenssiaan. Toisin sanoen konteksti, jossa yksilö toimii ja tekee työtään vaikuttaa kompetenssin käyttämiseen sekä myös sen kehittämiseen, kehittymiseen tai uusiutumiseen, hän toteaa. Medinan vahva näkemys on, että kompetenssin soveltamiseen vaikuttaa kontekstin lisäksi organisaation kulttuuri sekä identiteetti, mutta miten vahvaa vaihtelu eri kompetenssin ulottuvuuksissa on, se riippuu missä kontekstissa ja organisaatiokulttuurissa kompetenssia käytetään ja sovelletaan.

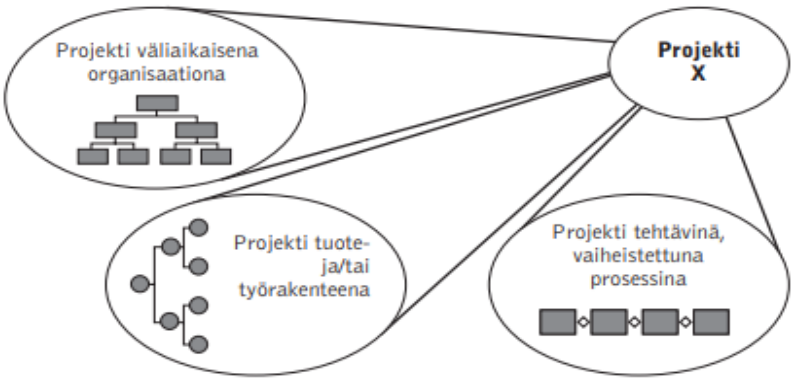
2.2 Kompetenssivaatimukset projektin johtamisessa

Yksilön kompetenssi hyvin kokonaisvaltaista ja koostuu useista eri osa-alueista (Garavan ja McGuire, 2001) ja eri ammattien koetaan vaativan erilaisia kompetenssiyhdistelmiä (Cheetham ja Chivers, 1996). Millaisia kompetensseja projektien parissa työskentelevät johtajat tarvitsevat voidakseen toteuttaa työnsä sekä tehtävänsä projektipäällikkönä onnistuneesti?

2.2.1 Projekti johtamisen toimintaympäristönä

Projekti

Projektilla on erilaisia, jopa ristiriitaisia merkityksiä sekä määritelmiä, mutta useimpien määritelmien mukaan projekti eroaa muusta toiminnasta tai tehtävien suorittamisesta sillä, että projektilla on selkeä alku ja loppu sekä myös jokaisen projektin ainutkertaisuus (Artto ja muut, 2006, s. 24–26). Heidän mukaansa projektia voi tarkastella seuraavista näkökulmista.



Kuvio 7. Kolme näkökulmaa projektiin (Artto ja muut, 2006, s. 26).

Artto ja muut (2006, s. 25–26) toteavat, että eri määritelmien mukaan projekti voidaan nähdä väliaikaisena organisaationa, tuote- ja työrakenteena sekä tehtävinä tai vaiheistettuna prosessina. Kirjoittajat luonnehtivat projektista väliaikaisena organisaationa siten, että projektiorganisaatio perustetaan tietyn työn tai tehtävän suorittamiseksi ja puretaan sen valmistuttua, joten jokaista projektia varten kootaan osaava tiimi toteuttamaan projektin tehtävää. He lisäävät, että tässä määritelmässä on selkeä näkemys siitä, että projektin onnistuminen tai epäonnistuminen on projektiin kootun projektitiimin vastuulla. Määriteltäessä projekti tuote- ja työrakenteena, projekti nähdään heidän mukaansa usein projektissa toteutetun tuotteen tai siinä tehdyn työn kautta. Kolmas näkökulma projektiin liittyy sen aikatauluun, jota projektin tehtävien tai vaiheiden järjestys sekä niiden keskinäinen riippuvuus auttaa hallitsemaan, toteavat kirjoittajat.

Artto ja muut (2006, s. 26–27) määrittelevät siis projektin olevan ennalta määriteltyyn päämäärään tähtäävä ainutkertainen kokonaisuus, joka muodostuu monimutkaisista sekä toisiinsa liittyvistä tehtävistä ja jonka toteutusaika, budjetti ja toiminnan laajuus on ennalta rajattu. Määritelmässään he korostavat projektin ainutkertaisuutta, joka voi liittyä muun muassa projektin päämäärään, ennalta määritettyyn tuotokseen, toteutustapaan, työtapaan, toteutusorganisaatioon tai toteutusolosuhteisiin. Määritelmä sisältää myös ajallisen rajauksen, joka ilmaisee projektin määräaikaisen

luonteen, rajallisen budjetin käytön eri resursseille sekä myös rajatun laajuuden, jonka myötä projektissa tulee toteuttaa ennalta määritelty tuote, tuotos tai päämärän mukainen muutos.

Project Management Institute (2021, s. 28) määrittää puolestaan projektin, itsenäiseksi tai jonkin ohjelman tai portfolion osana, väliaikaiseksi yritykseksi luoda ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos ja projektin tilapäinen luonne osoittavat projektityön alkua, loppua tai työn vaihetta. Myös tämä määritelmä sisältää projektin ainutkertaisen ja väliaikaisen luonteen, mutta sisältää myös näkemyksen ennalta määrätyn tuotoksen ainutkertaisuudesta. Määritelmä ottaa myös kantaa projektin itsenäiseen luonteeseen ja siihen, että projekti saatetaan toteuttaa osana laajempaa projektikokonaisuutta.

Turner ja Müller (2003) ovat jo aiemmin määritelleet projektin hyvin edellä esitettyjen määritelmien kaltaisesti, mutta lisäten projektin pystyvän hallitsemaan luontaista epävarmuutta. Turner (2009, s. 23) yhtyy edellä esiteltyihin näkemyksiin projektin määrittelystä lisäten projektin pyrkimyksenä olevan hyödyllinen muutos, joka on määriteltävissä niin määrällisillä kuin laadullisillakin tavoitteilla. Ruuska ja Vartiainen (2003) tähdentävät projektien olevan luonteeltaan monimutkaisia työjärjestelyjä, joissa niin tekniset, organisatoriset, menettelylliset sekä inhimilliset elementit ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa.

Projektinhallintaa käsittelevissä oppaissa projektit lajitellaan niiden toiminnan luonteen mukaisesti muun muassa tuotekehitys-, tutkimus-, toimitus-, investointi- ja kehitysprojekteiksi tai projektissa tehtävän työn luonteen perusteella esimerkiksi suunnittelu-, markkinointi- tai rakennusprojekteiksi (Mäntyneva, 2016, s. 11–13 ; Pelin, 2020, s. 18–22). Lajittelu voi perustua myös projektin koon mukaan pieniin, keskisuuriin tai suuriin projekteihin (Artto ja muut, 2006, s. 20). Artto ja muut (2006, s. 18–20) toteavat projektin kuitenkaan olevan harvoin itsenäinen ja irrallinen yksikkö, joka ei millään tavoin ole riippuvainen yrityksen tai projektin toteuttajatahon muusta toiminnasta, mutta niiden merkitys, käyttötarkoitus tai asema saattaa olla aivan erilainen

yrityksestä, toteuttajatahosta tai alasta riippuen. Kirjoittajien mukaan projektia tuleekin siis tarkastella osana laajempaa kokonaisuutta. He esittävät projekteilla olevan kaksi eri vaihtoehtoista toiminnallista merkitystä – ratkaisujen toimittaminen tai kehittäminen. Turner (2009, s. 23) toteaa, että projekteja on monen tyyppisiä, mutta jokaisen projektin johtamisessa on kuitenkin kyse vision tuomisesta käytäntöön, projektin luonteesta riippumatta.

Projektikonteksti

Johtaminen on vahvasti liitoksissa organisaation sisäiseen toimintaympäristöön sekä ulkoiseen ympäristöön sekä ympäröivään yhteiskuntaan (Gallardo-Gallardo, 2020). Projektit toimivat siis erilaisissa toimintaympäristöissä eli projektikonteksteissa, joilla on vaikutusta projektin toimintaan ja sen tuottamaan arvoon (Project Management Institute, 2021, s. 37–38). Projektiin, sen toimintaan ja johtamiseen, vaikuttavat useat ympäristötekijät, jotka voivat olla sen johtamisesta ja toteutuksesta vastaavan organisaation ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä (Lester, 2014, s. 15). Kirjoittaja näkee projektiin sisäisesti vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa organisaation johtamisen, projektitiimin sekä mahdolliset osakkeenomistajat. Artto ja muut (2006, s. 20) lisäävät sisäisiin tekijöihin myös organisaation koon, toimialan, taloudellisen tilanteen, budjetin laajuuden sekä organisaatiorakenteen. Projektin ulkoisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa asiakkaat tai projektin kohdeyleisö, toimittajat, kilpailijat ja muut mahdolliset sidosryhmät, kansallinen kulttuuri tai lainsäädäntö (Lester, 2014, s. 15 ; Artto ja muut, 2006, 20). Näiden lisäksi Renforsin (2022) mukaan tämä perinteinen näkemys projektin kontekstia tarkasteltaessa ei riitä vaan tarkastelu tulisi ulottaa tämän lisäksi erilaisiin toimintaympäristöihin kuten EU-rahoitteisiin projekteihin sekä niiden kontekstitekijöihin.

Yrityssektorilla projektit ovat osa yrityksen organisaatiorakennetta (Artto ja muut, 2006, s. 332–341). Heidän mukaansa projektitoiminta organisaatioissa organisoidaan erityyppisin organisaatioratkaisuin – funktionaalisena, projektimaisena tai matriisiorganisaationa. Heidän näkemyksensä on, että nämä organisaatiotyypit eroavat toisistaan toimnnan koordinoinnissa, päätöksenteossa sekä vastuunjaossa ja näin ollen

jokaisessa projektin asema ja sen merkitys on erilainen. He toteavatkin organisaatiorakenteen vakuttavan projektipäällikön roolitukseen sekä työhön, joten myös tästä johtuen projektipäällikön tehtävä, asema, ajankäyttö sekä muut vaatimukset vaihtelevat eri projekteissa.

Pandyan (2014) näkemyksen mukaan tässä ajassa projektin johtamisessa ja näin myös johtajalta vaaditaan vahvasti kykyä sopeutua toimintaympäristön muutokseen eli ei riitä, että projektijohtaja on vastuussa ja johtaa vain lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista siten, että projektin aika-, budjetti- sekä laatuvaateet toteutuvat. Projektipäälliköiden tulee osata johtaa muutosta, mahdollisesti niukkoja osaamisresursseja, ratkaista ongelmia niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa ja osata rakentaa suhteita sekä verkostoja (Lloyd-Walker & Walker, 2011 ; Pandya, 2014). Projektipäällikön on siis tärkeää tunnistaa kontekstisidonnaiset tekijät sekä niiden vaikutus projektiin sen eri vaiheissa ja jopa projektin päätyttyä (Lester, 2014, s 15).

Projektin johtaminen

Projektin johtamisen todetaan olevan tiedon, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektitoimiin tavalla, jolla voidaan saavuttaa projektin tavoitteet ja vaateet (Project Management Institute, 2021, s. 28). Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi projektin johtaminen edellyttää niin asioiden kuin ihmistenkin johtamista esimerkiksi suunnittelua, koordinointia, seurantaa sekä motivointia, mahdollistamista, vaikuttamista tai kuuntelua (Project Management Institute, 2021, s. 85). Cheng ja muut (2005) toteavatkin projektin johtamisen olevan hyvin vaativa tehtävä, sillä projektiin kootaan henkilöitä tai henkilöryhmiä työskentelemään tilapäisesti yhdessä saavuttaakseen projektin tavoitteet.

Projektipäällikkö projektin johtajana on henkilö, jonka projektin toteuttajataho on määrännyt tai valtuuttanut johtamaan projektia sekä projektitiimiä ja joka on vastuullinen saavuttamaan projektille asetetut tavoitteet (Project Management Institute, 2021, s. 28). Renfos (2022, 266–267) toteaa, että projektipäällikkö edustaa

toteuttajaorganisaatiota sekä vastaa projektin toteuttamisesta käytännössä eli toisin sanoen on vastuussa projektista sekä sen sisällöstä. Pandya (2014) korostaakin projektipäällikön merkitystä projektissa ja toteaa hänen olevan yksi täreimmistä tekijöistä projektin onnistumisen kannalta.

Projektipäällikön rooli on yksi haastavimmista työtehtävistä laajalti eri tyyppisissä organisaatioissa (Ashan ja muut, 2013 ; Cheng ja muut, 2005). Ballesteros-Sánchez ja muut (2019) korostavatkin useiden tutkijoiden näkemyksen olevan, että pätevän projektipäällikön sekä tiimin merkitys projektin onnistumisessa on erittäin tärkeää, mutta projektin epäonnistuminen ei ole riippuvainen vain heistä. Renfors (2022, s. 267) tähdentää, että projektipäälliköllä on vastuuta, mutta myös vapautta, sillä hän voi usein vaikuttaa paljonkin tapaansa johtaa projektia siten, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan. Projektinhallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa (Mäntyneva, 2016, s. 31 ; Pelin, 2020, s. 56) projektipäällikön todetaankin olevan projektin keskeisin toimija, joka on kokonaisvastuussa projektista, mutta projektin vetämisen lisäksi heillä saattaa olla projektissa monia muitakin rooleja muun muassa asiantuntija, neuvottelija, asiakasyhteyshenkilö, tilaaja tai tiedottaja.

Kontekstisidonnaisuudella on vaikutusta johtajan rooliin, ja näin ollen myös projektin johtajan rooliin, monin tavoin (Dierdorff ja Morgeson, 2007). Kirjoittajien mukaan kontekstin vaikutuksen paino vaihtelee erilaisten työtehtävien kuin myös sosiaalisen kontekstin vaatimusten mukaisesti. Johtaminen ei siis ole irrallinen saareke organisaation muusta toiminnasta vaan johtajuus ja siihen liittyvät tehtävät rakentuvat muun muassa suhteessa organisaation ulkoiseen sekä sisäiseen toimintaympäristöön, työyhteisöön sekä johtajaan itseensä, todetaan johtajille ja kouluttajille suunnatussa oppaassa (Romppainen & Kallasvuo, 2011, s. 12–21).

Shenhar ja Dvir (2012) toteavat, että melko yleisesti ajatellaan kaikkien projektia olevan pohjimmiltaan samanlaisia, mutta käytännössä projektit voivat olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia, joten myös projektin johtamistyyleissä on eroja. Tähän ajatukseen

yhtyvät myös Artto ja muut (2006, s. 20). Heidän mukaansa yhdessä ympäristössä toimivaksi koettu projektin johtaminen ei välttämättä sovellu johonkin toiseen ympäristöön, mutta toteavat myös, että projektin johtamisen liittyvät perustehtävät ovat hyvin samanlaisia projektityypistä ja sen kontekstista riippumatta. Kivimäki (4.5.2022) ottaa blogissaan kantaa projektin johtajan osaamisvaatikuksiin. Hänen mukaansa projektin koko ja resurssit vaikuttavat projektin johtajan osaamisvaatimuksiin. Hän toteaakin, että kooltaan pienissä projekteissa resurssit ovat niukat, joten projektipäällikön tulee omata vahvaa substanssiosaamista projektin johtamisen lisäksi. Isommissa projekteissa projektipäällikkö voi hänen mukaansa keskittyä projektin johtamiseen ja näin ollen projektipäälliköltä vaaditaan yleisen johtamisosaamisen lisäksi liiketoiminnallista, vuorovaikutuksellista, käsitteellistä osaamista sekä toimintaympäristön tuntemusta, joka on olennaista projektin johtamisen onnistumisen kannalta.

Ruuska ja Vartiainen (2003) esittävät, että projektipäällikkö projektia johtaessaan tarvitsee erilaisten kompetenssien yhdistelmiä eli niin sanotusti kollektiivisia kompetensseja. Ashan ja muut (2013) toteavatkin projektipäälliköltä vaadittavan laaja-alaista tietämystä ja osaamista sekä vahvoja ihmissuhdetaitoja ja projektin onnistuminen ja lopputulos onkin vahvasti sidoksissa projektia johtavaan projektipäällikköön.

Projektipäällikön johtamiskompetenssit

Turnerin ja Müllerin (2003) näkemys projektista tilapäisenä organisaationa korostaa projektipäällikön roolia tilapäisen organisaation johtajana ja korostaa kompetensseja, joita edellytetään projektin johtamisen perustiedon lisäksi. Heidän näkemyksensä mukaan projektipäällikön rooliin kuulu sekä katektisia että kognitiivisia rooleja, joita ovat muun muassa projektin tarkoituksen määrittely, projektin tavoitteiden asetanta, projektitiimin motivointi tavoitteiden saavuttamiseksi sekä projektin johtaminen suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin. Myös Ruuska ja Vartiainen (2003) yhtyvät tähän ajatukseen, sillä he toteavat, että perinteiset projektinjohtamisen kompetenssit

eivät riitä projektia johdettaessa, vaan tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä ja tuntemusta projektista sekä sen tavoitteista.

Projektipäälliköt tarvitsevat erilaisia kompetensseja johtaakseen projektia tehokkaasti ja onnistuneesti (Cheng ja muut, 2005 ; Turner ja muut, 2009 ; Pandya, 2014). Cheng ja muut (2005) pitävät tärkeänä tunnistaa tietyn roolin kompetenssiprofiilia laadittaessa, millaisia työhön tai käyttäytymiseen liittyviä kompetensseja tietyssä roolissa tarvitaan, jotta työtä on mahdollista suorittaa tehokkaasti. Heidän mukaansa projektipäällikön käyttäytymiseen liittyvät kompetenssit voidaan tunnistaa tarkastelemalla kokonaisvaltaisesti työroolia sekä yksilön ominaisuuksia. Näin tarkastellen he tunnistivat kaksitoista projektipäällikön ydinkäyttäytymiskompetenssia, jotka heidän mukaansa tukevat tehokasta projektin johtamista. Näitä kompetensseja ovat tavoitteellisuus, aloitteellisuus ja ennakoiva toiminta ongelmien välttämiseksi sekä työtulosten parantamiseksi, tiedonhankintakyky, asiakaskeskeisyys, vaikuttaminen, suoruus, tiimi- ja yhteistyökyky, tiimin henkilöstöjohtaminen, analyyttisyys, käsitteellinen ajattelukyky, itsekuri ja joustavuus.

Medinan (2018, luku 1.2.1–1.2.6) näkemys on, että yksilön kompetenessi perustuu hänen osaamiseensa sekä kokemukseensa, jotka ovat peräisin alalta, jolla yksilö työskentelee, mutta tämän lisäksi muualta hankittu osaaminen ja kokemus voivat kehittää yksilön kompetenssia. Projektipäällikön persoonallista kompetenssin ulottuvuutta voi kuvata Medinan mukaan esimerkiksi se, että projektipäällikkö hyödyntää teoreettista tietoaan käytäntöön projektia johtaessaan ja sosiaalista kyvykkyyttä projektipäällikkö tarvitsee muun muassa ratkaistessaan ongelmatilanteita yhdessä projektitiimin kanssa tai keskustellessaan projektin yhteistyötahojen kanssa. Medina toteaa, että projektipäällikön ihmisten johtamisen johtajaominaisuudet mahdollistavat selviytymisen erilaisista projekteista, toimittajistatahoista tai monimuotoisista tiimeistä. Hänen mukaansa projektipäällikön johtajaominaisuudet vaihtelevat eri tyyppisissä projekteissa. Medina jatkaa, että projektin johtamiseen ja projektipäällikön työn luonteeseen liittyyvät kiinteästi uudet tai muuttuneet tilanteet tai

toimintatavat, joten näiden tilanteiden ratkaiseminen sekä tavoitteiden saavuttaminen vaatii uuden tiedon hankkimista sekä käyttöön ottamista. Hän lisää, että yksilön kyky johtaa kompleksisuutta perustuu holistiseen näkökulmaan, jonka avulla yksilö voi hahmottaa asioita eri näkökulmista ja ajatella tulevaisuusorientoituneesti, mikä puolestaan voi auttaa projektipäällikköä esimerkiksi päätöksenteossa.

Tutkiessaan menestyneitä johtajia ja keskittymällä erityisesti johtamisessa älyllisiin, johtamis- ja tunnetaitoihin liittyviin kompetensseihin, Müller ja Turner (2010) havaitsivat eroja erityyppisissä projekteissa johtajien johtajuuden vahvuudessa sekä läsnäolossa. Heidän tutkimuksensa mukaan menestyvien projektinjohtajien johtajuuskompetenssien profiilit eroavat erityyppisissä projekteissa. Heidän tutkimuksensa tukee Dulewichin ja Higgsin aiempaa tutkimusta, jossa tutkijat pyrkivät tunnistamaan erilaisia johtamisosaamisten profiileja monimutkaisissa organisaatiomuutosprojekteissa. Dulewiczin ja Higgsin (2005) näkemyksen mukaan johtamistyylin toimivuus ja merkitys riippuu kontekstista, jossa johtajuutta harjoitetaan.

Projektikontekstin erityishaasteet johtajan kompetensseille

Projektipäälliköiltä edellytetään hyvin yleisesti laaja-alaista kokemusta, ymmärrystä muilta toimialoilta, monipuolisuutta, joustavuutta sekä kykyä reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Ballesteros-Sánchez ja muut, 2019; Turner ja Müller, 2003). Renfors (2022, s. 268) korostaa projektin ennakoimattomuuden, toimintasuunnitelmien muutosten sekä toiminnan kohderyhmien muuttuvien tarpeiden edellyttävän projektipäälliköltä nopeaa reagointikykyä muutosten tekemiseen. Tämän hän toteaa aiheuttavan suuren haastee projektipäällikölle hänen oman ajankäyttönsä hallinnassa. Ballesteros-Sánchezin ja muiden (2019) näkemyksen mukaan projektipäällikön on osattava yhdistää ammatillinen osaaminen ja johtaminen projektia johtaessaan. Renfors (2022, s. 266–267) yhtyy tähän näkemykseen ja toteaa projektipäälliköiden tehtävänä olevan koordinoida toimintaa sekä resursseja monitahoisen tehtäväkokonaisuuden ratkaisemiseksi ja sen vuoksi projektin johtamiseen liittyy myös monia haasteita. Hänen mukaansa projektimaisen toiminnan tavoitteellinen luonne eli projektin tavoitteiden

saavuttaminen tietyn aika- sekä budjettiraamin ehdoilla kuormittaa ja aiheuttaa stressiä projektitpäällikölle. Jokaisen projektin ollessa ainutlaatuinen, projektipäälliköllä ei ole selkeää kuvaa tai mallia, miten toimien projektin tavoitteet parhaiten tavoitetaan, hän toteaa.

Projektipäällikön työ on itseohjautuvaa ja luonteeltaan lähellä yrittäjämäistä toimintaa (Renfors, 2022, s. 267–268). Renforsin näkemyksen mukaan usein tuen puute on leimallista projektipäälliköille, sillä pysyvän organisaation johdolla tai esihenkilöillä ei välttämättä ole osaamista projektipäällikön työn tukemiseen. Hän myös toteaa yksittäisen projektin sisältävän monia projekteja sekä niiden yksittäisiä toimenpiteitä eli projektin johtaminen on luonteeltaan hyvin sirpaleista.

Projektin johtaminen on yleensä tiimin johtamista ilman muodollista valtaa (Renfors, 2022, s. 268–269). Renforsin mukaan useissa projekteissa projektipäällikön tehtävänä on tehdä päätöksiä, johtaa sekä organisoida oman projektitiiminsä työtä. Projektitiimi saattaa koostua toisilleen entuudestaan tuntemattomista sekä taustoiltaan, osaamiseltaan ja asemaltaan aivan erityyppisistä ihmisistä ja mahdollisesti myös usean eri organisaation yhteisprojekteissa eri organisaatioiden kulttuurit, päätöksentekotapa sekä työskentelytavat erovat merkittävästi toisistaan, hän toteaa. Renfors näkeekin vuorovaikutuksen olevan projektin johtamisessa avainasemassa ja korostaa sen aseman lisäksi sen haastavuutta toimijoiden eriävien odotusten, tarpeiden tai toimintatapojen vuoksi. Hän tähdentää projektipäällikön muodollisen vallan puutoksen vaikuttavan projektin onnistumiseen, sillä ilman muodollista valtaa projektin johtajan on vaikea puuttua esimerkiksi projektin onnistumista estäviin tai viivästyttäviin ristiriitoihin tiimiläisten välillä.

2.2.2 Holistinen näkökulma johtajien kompetensseihin

Kompetenssitutkimuksen tavoitteena ja pyrkimyksenä on jo useiden vuosikymmenten aikana ollut ymmärtää tehokkaiden yksilöiden kyvykkyyttä (Hood & Lodge, 2004; Boyatziz, 2011). Useat kompetenssimallit ovat todenneet, että yksilön osaaminen on

kokonaisvaltaista ja yksittäisten kompetenssien erottaminen toisistaan on haastavaa. Yksilön kompetenssien kokonaisvaltaiseen tarkasteluun pyrkivät mallit lähestyvä ja tulkitsevat kompetensseja eri näkökulmista, jonka tuloksena on useita erilaisia holistisia kompetenssimalleja. Holistisissa malleissa ei ole välttämättä eritelty johtajan kompetensseja muista kompetensseista. Tästä syystä selkeitä käsitteitä ei juurikaan ole olemassa ja osa määrittelee kompetenssien luonteen hyvinkin tarkasti ja osa hyvin yleisellä tasolla.

Kompetenssimallien erilaiset näkemykset liittyvät muun muassa siihen, mihin yksilön kompetenssit liittyvät tai mihin ne pohjautuvat. Bergenhenegouwen ja muut (1996) näkevät yksilön kompetenssien liittyvän persoonallisuuden ominaisuuksiin ha ovat sitä mieltä, että yksilön kompetenssit ovat haastavissa ammatillisissa tehtävissä huomattavasti tärkeämpiä kuin yksilön osaaminen ja taidot. Garavan ja McGuire (2001) korostavat yksilön henkisten hyvinvoinnin merkitystä yksilön muiden kompetenssien kivijalkana. Medina (2018) puolestaan näkee asia aivan toisin ja toteaa, yksilön kompetenssin pohjautuvan yksilön osaamiseen ja kokemukseen.

Eriäviä näkemyksiä kompetenssimalleissa liittyy kompetenssien oppimiseen. Bergenhenegouwenin ja muiden (1996) näkemyksen mukaan kompetenssit ovat hankalasti opittavissa koulutuksen kautta. Porvazník (2011) käsitys asiasta on se, että yksilö joko omaa kompetensseja luonnostaan tai voi oppia niitä ja Le Deist ja Winterton (2005) toteavat yksilön metakompetenssien helpottavat muiden kompetenssien hankkimista koulutuksen tai kokemuksen kautta tapahtuvan oppimisen myötä.

Le Deist ja Winterton (2005) esittävät yksilön funktionaalisten, kognitiivisten ja sosiaalisten kompetenssien olevan universaaleja sekä geneerisiä kompetensseja. Cheethan ja Chivers (1996) puolestaan toteavat eri ammateissa tarvittavan erilaisia kompetenssiyhdistelmiä ja Medinan (2018) näkemyksen mukaan yksilön tarvitsemat kompetenssit vaihtelevat eri konteksteissa.

Myös tehokkaan johtajan johtamiskompetensseja on pyritty tunnistamaan jo pitkään niin yleisellä tasolla kuin myös eri toimialoilla, julkisella sektorilla sekä eri niiden eri organisaatiotasoilla. Tehokkaita johtamiskompetensseja on tutkittu haluttaessa tunnistaa tehokkaiden verkostojohtajien kompetensseja sekä myös projektikontekstissa. Abraham ja muut (2001) sekä Boyatzis (2008; 2011) tunnistavat tehokkaalle johtajalle ominaisia kompetensseja. Tutkimukset osoittavat, että osaa johtamiskompetensseista pidetään universaaleina ja osa kompetensseista koetaan olevan hyvinkin kontekstisidonnaisia.

Tutkijat	Holistiset kompetenssikäsitykset
Bergenhenegouwen ja muut (1996)	Yksilön kompetenssit liittyvät persoonallisuuden ominaisuuksiin, jotka ovat luontaisia ihmisen toiminnassa erilaisissa tehtävissä sekä tilanteissa. Kompetenssit ovat hankalasti opittavissa koulutuksen kautta. Yksilön kompetenssit ovat haastavia tehtäviä suoritettaessa huomattavasti tärkeämmässä roolissa kuin yksilön osaaminen ja taidot.
Cheetham ja Chivers (1996)	Yksilön ammatillinen kompetenssi muodostuu neljästä eri ydinkompetenssista, jotka yhdessä muodostavat metakompetenssit (kommunikaatiotaidot, itsensä kehittäminen, luovuus, ongelmanratkaisukyky, analysointikyky). Eri ammatit vaativat erilaisia kompetenssiyhdistelmiä.
Garavan ja McGuire (2001)	Yksilön kompetenssi on kokonaisvaltaista, ja koostuu useista eri komponenteista (tekninen osaaminen, johtamistaito, sosiaaliset taidot, asenne, arvot). Yksilön henkiset taidot ovat perusta muille yksilön kompetensseille.
Le Deist ja Winterton (2005)	Yksilön tehokkuuteen liittyvät yksilön kompetenssit sisältävät käsitteellistä ja toiminnallista osaamista. Heidän mukaansa funktionaaliset, kognitiiviset ja sosiaaliset yksilön kompetenssit ovat melko universaaleja. Meta-kompetenssit puolestaan ovat pohjana ja helpottavat edellä mainittujen kompetenssien hankkimista koulutuksen tai kokemusperäisen oppimisen kautta.
Poryazníkin (2011)	Yksilö voi omata luonnostaan tai oppia kompetensseja. Yksilön kokonaisvaltainen osaaminen koostuu sosiaalisen kypsyyden, käytännön taitojen soveltamisen ja ammatillisen tehokkuuden synergiasta.
Medina (2018)	Yksilön kompetenssit pohjautuvat yksilön osaamiseen ja kokemukseen, mutta yhdessä muiden ulottuvuuksien kanssa yksilölle muodostuu kestävää kompetenssia, jonka tarve vaihtelee yksilön toimiessa eri konteksteissa.

Taulukko 3. Yhteenveto holistisista kompetenssikäsityksistä.

Holistiset mallit nostavat esiin kompetenssien tiiviin yhteyden toisiinsa ja näin ollen vaikeuden erottaa yhtä kompetenssia kokonaisuudesta eli vaikuttavuuden muihin kompetensseihin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia siihen millaisia kompetensseja erilaisissa projekteissa toimivat projektipäälliköt tarvitsevat projektia johtaessaan. Tutkimuksessa ei noudateta mitään näistä malleista suoraan vaan nämä mallit toimivat tutkimuksessa vertailukohtana sekä jonkinlaisena ohjenuorana eli toisin sanoen tutkimuksessa ei verrata tämän tutkimuksen aineistoa suoraan yhteenkään kompetenssimalliin vaan tutkimuksessa edetään abduktiivisesti. Aineistoa analysoidaan ensin aineistolähtöisesti ja vasta analyysin myöhemmässä vaiheessa aineistoa verrataan jo olemassa olevaan tietoon ja muihin kompetenssimalleihin.

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Edellä on esitelty johtamiskompetensseja projektiympäristössä sekä kompetenssivaatimuksia projektin johtamisessa kirjallisuuden sekä eri tutkimusten pohjalta. Aihetta on lähestytty avaamalla yleisiä kompetensseja sekä sen lähikäsitteitä, johtamiskompetensseja sekä johtamisen kontekstuaalisuutta. Kiinnostus projektin johtamisessa vaadittaviin kompetensseihin heräsi, kun tutkija oli työskennellyt yli vuoden projektipäällikkönä. Koskisen ja muiden (2005, s. 39) näkemys onkin, että kiinnostuksen tutkimuksen aihetta kohtaan voi herättää uteliaisuus jotain ilmiötä kohtaan ja näin ollen tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimustyö perustuu arkitietoon, josta hiljalleen edetään kohti varsinaista tutkimusongelmaa alettaessa etsiä teoreettista tietoa. Aiempi tieto luo heidän mukaansa yksinkertaisuutta moninaisuuteen ja arkitieto muovautuu tutkimusongelmaksi tai tutkimusongelmiksi.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiiristä toteutustapaa. Ensin tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää ja -strategiaa. Seuraavaksi esitellään tutkimukseen valitut tutkimuskohteet sekä tutkimusprosessin kulku ja lopuksi tarkastellaan aineiston analysointimenetelmää.

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään tutkimuksissa, joissa pyritään luomaan syvällinen ymmärrys tutkittavista asioista, ymmärtämään monimutkaisia asioita sekä tuomaan muun muassa syvyyttä ja kontekstia tutkittavaan asiaan (Hennink, 2020, s. 42).

Hennink (2020, s. 41) näkee, että laadullisella tutkimuksella pyritään tunnistamaan tutkimusongelmaa tutkimuksen osallistujien näkökulmasta sekä ymmärtämään tutkittavien antamia merkityksiä ja tulkintoja. Hänen mukaansa tällaisen tiedon saamiseksi laadullista tutkimusta tekevän tutkijan tulisi olla avoin, utelias ja empaattinen sekä joustava ja omata kykyä kuunnella haastateltavien kertomaa. Laadullisen

tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa ihmisten suosiminen tiedon keruun instrumenttina, tutkimusmetodien esimerkiksi teemahaastattelun suosimista, missä tutkittavien ääni pääsee esiin sekä tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valinta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma huomioiden oli luonnosta toteuttaa tutkimus teemahaastatteluna. Koskinen ja muut (2005, s. 104–105) toteavatkin teemahaastattelussa tutkijan määrittävän kysymykset, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin ja haastateltavalla olevan mahdollisuus halutessaan muuttaa kysymysten järjestystä. Heidän näkemyksensä mukaan teemahaastattelu on tehokas ja hyvä menetelmä, jos haastattelu on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu, sillä tutkijan on mahdollista ohjata haastattelua ilman tarkkaa kontrollointia.

Tutkimuksen toteutuksen osalta päädyttiin teoriaohjaavaan otteeseen ja tutkimuskysymyksien osalta tutkijalla oli tarkka näkemys siitä, millaisista kysymyksistä haastattelurunko muodostuisi. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville 1–3 päivää ennen haastattelua tutustuttavaksi ja haastattelutilanteessa seurattavaksi.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrys, millaisia kompetensseja projektin johtamisessa tarvitaan, koetaan tarvittavan ja mistä syystä niitä tarvitaan sekä tuottaa lisätietoa projektikontekstin vaikutuksesta projektin johtajan tarvitsemiin kompetensseihin.

3.2 Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus

Tutkimuksen kohteeksi valittiin kuusi projektipäällikköä. Tutkimuksen tekijä itse valikoi nämä erityyppistä projektia edustavat projektipäälliköt, otti heihin yhteyttä ja pyysi heiltä haastateltaviksi tutkimukseen. Tutkimukseen valitut projektipäälliköt toimivat eri toimialojen projekteissa, joissa heidän asemaansa liittyy tiettyjä tehtäviä sekä vastuualueita. Haastatelluilla oli aiempaa projektikokemusta sekä myös

johtamiskokemusta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat esiintyvät anonyymisti, joten haastateltavista käytetään koodeja H1, H2, H3, H4, H5 ja H6.

H	Aiempi projekti-kokemus	Tarkasteltavan projektin toimiala	Esihenkilö-vastuu	Projektijohtamis- tai esihenkilökokemus	Tehtävät/ vastuualueet
H1	Pitkä kokemus yksityisen sektorin tuotekehitys, brändinrakennus ja markkinointi-projekteista	EU-rahoitteinen, yleishyödyllinen valtakunnallinen kehittämisprojekti	Ei. Vastuu ostettujen asiantuntijoiden työn sekä yhteistyön johtamisesta	Yksityisen sektorin projektien johtaminen sekä yrittäjyys	Projektin kokonaisvaltainen johtaminen ja edistäminen: päätöksenteko, hankehallinto, raportointi, hankintojen kilpailutukset, sidosryhmätyö, verkoston rakentaminen, viestintä, kokousten järjestäminen (mm. ohjausryhmä) + dokumentointi
H2	20 vuoden kokemus projektitoiminnasta. EU-rahoitteiset kehittämis- ja kansainvälistymisprojektit, ministeriön hallinnon sisäisäiset projektit.	EU-rahoitteinen, yleishyödyllinen alueellinen kehittämisprojekti	Ei varsinaista esihenkilö-vastuuta. Eri organisaatioista koostuvan projektitiimin johtaminen.	Pitkäaikainen kokemus projektien johtamisesta	Hankesuunnitelman toimeenpano ja projektin tavoitteiden täyttäminen: projektitoimien suunnittelu ja käytäntöönpano, budjetista vastaaminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä, ihmisten, sekä organisaatioiden osallistaminen, yhteistyötahojen johtaminen
H3	Pitkä kokemus projekteista, erityisesti tutkimus – ja kehittämis-projekteista	Säätiörahoitteinen valtakunnallinen yleishyödyllinen kehittämisprojekti	Ei virallista esihenkilö-vastuuta. Projektitiimin rekrytointi ja tiimin jäsenten johtaminen.	Viimeiset 10 vuotta projektien johtaminen on ollut pääasiallinen työ. Toiminut myös tiimiesihenkilönä	Projektista vastaaminen - niin hallinnosta kuin substanssiosaamisesta, mutta kuitenkin niin, että organisaation sisältä saa apua projektin hallinnollisiin toimiin
H4	Pitkä kokemus projekteista matkailu- ja hotellialalta erityyppisistä projekteista mm. tapahtuma- ja toiminnankehittämis-projektit	EU-rahoitteinen alueellinen yleishyödyllinen kehittämisprojekti	Ei virallista esihenkilö-vastuuta, mutta käytännössä sitä kuitenkin on	Pitkäaikainen kokemus johtamisesta yksityisellä sektorilla	Projektin kokonaisvastuu - vastuu budjetista, projektin toimenpiteistä, verkoston luonti ja sen osaamisen selvittäminen sekä sen kehitystarpeiden selvittäminen, viestintä
H5	Pitkä ja laaja kokemus erityyppisistä ja kokoisista projekteista niin yksityiseltä sektorilta kuin myös kolmannelta sektorilta mm. tapahtuma-, kehitys- ja muutosprojekteista	Yksityisen sektorin, taloushallinnonalan yrityksen omarahoitteinen, toiminnan kehittämiseen liittyvä projekti	Esihenkilövastuu muodostuu organisaation työnjohdollisesta asemasta – ei asemasta projektin johtajana	Pitkä kokemus niin projektien johtamisesta, esihenkilönä toimimisesta sekä yrittäjyydestä.	Talouden seuranta, ja raportointi, projektin hallinta ja aikataulutus, sidosryhmäyhteistyö, henkilöstön resurssointi, sisäinen ja ulkoinen viestintä, henkilöstön sitouttaminen
H6	Useiden vuosien kokemus yksityisen sektorin suunnittelu-, tuotekehitys-, tuotannonkehitys- ja investointiprojekteista	Yksityisen sektorin, metalliteollisuuden alan yrityksen omarahoitteinen investointiprojekti	Esihenkilövastuu osalle projektitiimin jäsenistä organisatorisen aseman kautta – ei projektin johtamisen kautta	Useiden vuosien kokemus projektien johtamisesta sekä esihenkilönä toimimisesta	Projektin kokonaisvastuu - investoinnin kannattavuuden kartoitus, projektitiimin kasaaminen yrityksen sisältä, sisäinen ja ulkoinen viestintä (mm. yhteistyökumppani/laitetoimittaja), projektihenkilöstön/työntekijöiden koulutuksesta huolehtiminen, projektipalaverit, laitetoimituksen "varmistaminen" ja laitteen käyttöönotto, reklamaatioiden hoito yhteistyökumppaneiden suuntaan

Taulukko 4. Yhteenveto haastateltujen projektipäälliköiden tutkimusta taustoittavista tiedoista.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on usein käytetty aineiston keruu menetelmä liiketaloustieteissä (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta määrättyjä, mutta esitettävien kysymysten muoto tai järjestys ei ole tarkasti määritelty (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 86). Haastattelun pyrkimyksenä on löytää tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia, joten haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 88). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 84–85) toteavat haastattelun olevan oikea tapa hankkia aineistoa silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii. He pitävät haastattelun etuna joustavuutta, joka antaa mahdollisuuden haastattelijalle esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä tai selventää ilmausten sanamuotoja sekä sitä, että tutkimushaastatteluun voidaan valita tutkittavasta ilmiöstä kokemusta tai tietoa omaavia henkilöitä. Kerättäessä ihmisten asioille antamia merkityksiä tai tulkintoja, haastattelu on oivallinen väline tutkimusaineiston keräämiseen (Koskinen ja muut, 2005, s. 106).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin alkuvuodesta 2023. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu toteutetaan usein harkinnanvaraisena näytteenä tai tarkoituksenmukaisena poimintana, jolloin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 61). Kirjoittajat tähdentävät, ettei aineiston koolla ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumisen kannalta vaan aineiston tehtävä on toimia tutkijan apuna käsitteellisen ymmärryksen rakentamisessa tutkittavasta ilmiöstä.

Haastateltavat toimivat haastatteluhetkellä tai olivat toimineet projektipäällikköinä lähimenneisyydessä. Haastateltaville lähetettiin haastatteluun liittyvät teemat sekä haastattelukysymykset sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksien kautta – kaksi haastattelua Microsoft Teams -sovelluksen ja

neljä Zoom-sovelluksen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja tästä ilmoitettiin haastateltaville etukäteen.

Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen taustatiedot ja korostettiin heidän anonymiteettisuojaansa tutkimuksessa. Heille todettiin, että heidät koodataan tietyin koodein ja näitä koodeja käytetään heidän puhenäytteitään esitettäessä. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista yhteen tuntiin.

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Hirsjärvi ja muut (2009, s. 221) korostavat niin kerätyn aineiston analyysin, mutta myös sen tulkinnan sekä johtopäätösten teon olevan tutkimuksen keskeisintä asiaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 103–111) pitävät sisällönanalyysiä laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi sekä teorialähtöinen analyysi ja näiden analyysimenetelmien erot liittyvät siihen, kuinka vahvasti tutkittavaan ilmiöön liittyvä teoria ohjaa aineiston hankintaa, analyysiä sekä raportointia.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, koska analyysin kautta pyrittiin saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kerätystä aineistosta yleiseen muotoon (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 117). Sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavaa menetelmää käyttäen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 110) toteavat, että teoriaohjaavassa analyysissä päättelyn logiikka on yleisimmin abduktiivinen, jolloin tutkija pyrkii analyysissä yhdistelemään aineistoa sekä aiempaa tutkimustietoa ja teoreettisia malleja.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 109) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii analysoinnin apuna, mutta itse analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta, joten jo olemassa oleva teoreettinen tieto vain ohjaa ja auttaa analyysia. Kirjoittajien näkemyksen mukaan teoriaohjaavassa analyysissä tulisi

olla tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava.

Kaikki kuusi haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin tekstitiedostoiksi valikoiden. Kuten Hirsjärvi ja muut (2009, s. 222) toteavat, litterointi voidaan tehdä joko koko aineistosta tai vain osasta aineistoa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 105) esittävät, että aineiston luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä pidetään varsinaisena aineiston analyysinä. Eskolan ja Suorannan (2008, s. 174–179) mukaan aineistoa teemoitellessa tutkimusaineistosta pyritään löytämään ja erottamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat. Heidän näkemyksensä mukaan teemoittelun onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta ja onnistuneen teemoittelun avulla aineistosta voidaan saada vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluaineisto teemoiteltiin, minkä tarkoituksena oli löytää tutkimusongelmaa valaisevia teemoja sekä vertailla teemojen esiintymistä aineistossa.

Haastatteluaineisto analysoitiin kaksi kertaa. Ensimmäisellä kierroksella aineistosta pyrittiin löytämään haastateltavien mainitsemat kompetenssit ja niiden pohjalta päädyttiin jakamaan aineistosta löytyneet kompetenssit viiteen teemaan.

Toisella analyysikierroksella tarkasteltiin ensimmäisellä analyysikierroksella löydettyjä ja määritettyjä teemoja tutkimuksessa esiteltyjen teoreettisten kompetenssimallien valossa ja näin ollen teoreettiset mallit ohjasivat kompetenssien uudelleen teemoittelua. Näiden analyysikierroksien tuloksia esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisestä aineistosta johdetut havainnot ja päätelmät projektipäälliköiden johtamiskompetensseista. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu aineistosta nousseiden pääteemojen mukaisesti. Tulosten esittelyssä hyödynnetään suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotta haastateltavien näkemys voidaan esittää mahdollisimman tarkasti. Anonymiteettisuojan vuoksi haastatelluista käytetään koodeja H1, H2, H3, H4, H5 ja H6.

4.1 Projektipäälliköiden näkemys tärkeistä johtamiskompetensseista

Haastatteluissa projektipäälliköitä pyydettiin kuvailemaan kompetensseja, jotka yleisesti ottaen ovat heidän mielestään tärkeitä projektien johtamisessa sekä niitä kompetensseja, jotka ovat heidän johtamissaan projekteissaan tärkeitä, jopa kriittisiä ja myös merkittäviä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tällä haluttiin selvittää haastateltavien näkemystä siitä, mitä kompetensseja heidän käsityksensä mukaan projektien johtamisessa tarvitaan. Aineistosta tehtiin ensimmäinen sisällönanalyysi, jonka perusteella kompetenssit on jaettu kokonaisuuden johtamiskompetenssin lisäksi viiteen muuhun teemaan. Seuraavaksi esitellään aineistonanalyysin kautta syntyneet teemat.

Kokonaisuuden johtaminen

Sosiaaliset taidot

- Henkilöstön osallistaminen
- Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen
- Kumppaneiden sitouttaminen
- Sidosryhmien sitouttaminen
- Kyky saada ihmiset toimimaan yhdessä
- Vapauden antaminen tiimiläisille
- Muutosjohtamisen kompetenssi
- Tiimin ja sidosryhmien hallinta
- Työn johtaminen (roolitus ja työnjako)
- Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa
- Kulttuurierojen tunnistaminen
- Yhteisöllisyyden luominen
- Tiimityöskentelytaito
- Yhteistyötaito
- Verkostoitumistaito
- Benchmarkkaus
- Eri organisaatioiden hallintokulttuurien tunnistaminen ja yhteen sovittaminen
- Kuuntelutaito
- Neuvottelukyky
- Sisäinen viestintä
- Palautteen anto
- Kyky yksinkertaistaa asioita
- Selkeyden luominen kumppaniverkostolle

Itsensä johtaminen

- kyky kestää keskeneräisyyttä
- Oman työn johtaminen
- Paineensietokyky
- Priorisointikyky

Substanssiosaaminen

- Budjetin hallinta/talousosaaminen
- Tekninen osaaminen
- Toimintaympäristön tuntemus
- Fasilitointiosaaminen
- Kokemus
- Laaja yleisosaaminen
- Projektihallinnon osaaminen
- Systemaattinen johtamistapa
- Toimivan projektitiimin rakentaminen
- Järjestelmällisyys
- Dokumentointitaito

Organisointikyky/suunnittelukyky

- Aikataulutus
- Delegointikyky
- Organisointikyky
- Joustavuus/resilienssi
- Ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen oikeassa kohdassa
- Johdonmukaisuus (säännölliset projektipalaveri, seuranta)
- Kyky ajatella laajasti
- Ongelmanratkaisukyky
- Projektin tilanteen uudelleen arviointikyky
- Kyky sisäistää kokonaisuus ja määrittää tavoitteet
- Kyky hakea tietoa osa-aluilta, joilta omaa osaamista ei ole riittävästi

Muut kompetenssit

- Asiakaskeskeisyys
- Jämäkkyys
- Päätöksentekokyky
- Täsmällisyys
- Yrittäjähenkisyys
- Tavoitteellisuus
- Luovuus

Kuvio 8. Projektipäälliköiden nimeämät kompetenssit.

Kokonaisuuden johtaminen oli jokaisen haastatellun projektipäällikön mielestä ensisijainen kompetenssi. Vastauksissa korostui hyvin selkeästi se, että johtajalla tulee

olla kyky hahmottaa, hallita ja johtaa projektia kokonaisvaltaisesti, jotta projektitoimet etenevät suunnitelman mukaisesti ja asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

> *”Projektinjohtajan pitää aina ymmärtää se kokonaisuus. Kokonaisuuden ymmärtäminen on sellainen kompetenssi, joka pitää olla, koska jos johtaa projektia niin, että ymmärtää siitä vain jonkin osa-alueen eikä ymmärrä mihin se, mitä ollaan tekemässä, miten se vaikuttaa tiettyihin asioihin eikä osaa hahmottaa sitä kokonaisuutta, niin silloin takerrutaan sellaisiin asioihin, mitkä ei vie sitä projektia välttämättä eteenpäin. Se on mun mielestä se ykkönen.” (H5)*

> *”Projektissa tehdään niin monen näköistä ja kun itse ei välttämättä pysty sillä tavalla sisällöllisesti puuttumaan – nähdä, mikä on sen projektin ydintavoite ja miten siihen sitten päästään.” (H3)*

> *”Tavoitteellisuus, päätöksentekokyky ja kokonaisuuden hallinta olisivat tärkeimmät ihan siinä mielessä, että täytyy pystyä määrittelemään tavoite, mihin ollaan menossa eli mitä ollaan tekemässä ja siihen on jonkinlainen suunnitelma olemassa ja sitten täytyy olla sitä päätöksentekokykyä, jos joku ei toimikaan, niin on pakko pystyä tekemään niitä muutoksia ja vaihtamaan sitten lähestymistaktiikkaa, jos ei toimi. Jos ne langat ei pysy käsissä, etkä nää sitä kokonaisuutta ja takerrut vain johonkin yksityiskohtiin, niin silloin ei todennäköisesti päästä maaliin. ” (H4)*

> *”Tässä pitää projektipäällikön osata hypätä yksityisestä yleiseen ja yleisestä yksityiseen, että se pitää niinku osata hahmottaa, ku puhutaan jostain yksittäisestä tapahtumasta niin nähdä heti, että johtaako se sinne isompaan yleiseen tavoitteeseen.” (H2)*

> *”On ymmärrettävä, että on siitä koko paletista tosissaan vastuussa ja se pitää sisäistää ensimmäisenä ja sitten niiku ymmärtää, että kaikki tää on projektipäällikön vastuulla kuitenkin, että kuinka se menee läpi ja osaako etsiä oikeat ihmiset ja miten osaa johtaa – sitä se on se projektipäällikön työ”. (H6)*

Haastatteluissa sosiaalisiin kompetensseihin liittyvät kompetenssit koettiin erittäin tärkeiksi johtajan kompetensseiksi. Ihmisten johtamiseen liittyviä johtajan sosiaalisia kompetensseja nousi esiin jokaisessa haastattelussa joko henkilöstön tai tiimin tai myös sidosryhmien hallintaan, osallistamiseen, motivointiin tai sitouttamiseen liittyen. Onnistunut ihmisten johtaminen nähtiin avaintekijäksi johtamisessa ja tavoitteen saavuttamisen mahdollistamisessa.

”Projektithan olis ihania, kun niissä olis aikataulut ja sit ne vedettäis aina siinä maaliin, mut jos siinä tavoitteessa lähtee henkilökunta ja asiakkaat lätkimään, niin silloin se ei oo mun mielestä onnistunut projekti, vaikka se menis aikataulussa maaliin.” (H5)

”Jos on paljon kumppaneita, niin on selkeästi tiedossa se, mitä niiden kumppaneiden tulee tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Vaikka onkin siinä johtajana, niin silti ei johda yksin vaan yhdessä muiden kanssa.” (H2)

”Että sais ne ihmiset sitoutettua ja innostettua siihen projektiin, mitä ollaan tekemässä, koska silloin mä nään suurimmat mahdollisuudet sen projektin onnistumiselle. Et silloin, jos mielivaltaisesti yksin vetää projektia, vaikka kuinka ymmärtäisi kokonaisuutta ja vaikka kuinka olis substanssikompetenssia, talousosaamista, mutta jos et sä saa innostettua sitä tiimiä tai porukkaa, kuka sen oikeesti, kun et sä nyt oikeesti yksin isossa organisaatiossa mitään muutoksia vie läpi vaan sä tarviit siihen ihmisiä ympärille, niin kaikista tärkeintä on saada se niiku ihmiset ymmärtämään, et miks tää muutos on hyvä juttu ja miks mä haluan olla avittamassa tätä muutosta eteenpäin ja viemään tätä projektia eteenpäin. Se on mun mielestä avainasia kaikissa projekteissa, oli ne sitten isoja tai pieniä.” (H5)

Edellä esitettyyn lainaukseen sisältyy osittain jo sosiaalisia taitokompetensseja. Haastateltavan toteamus siitä, että isossa organisaatiossa yksin toimien ei päästä tavoiteltavaan päämäärään vaan tarvitaan yhteistyötä ja näin ollen johtajalta vaaditaan yhteistyöhalua ja -kykyä. Haastatteluissa sosiaaliset taidot johtamiskompetenssina esiintyivät vahvasti viidellä haastatelluista projektipäälliköistä. Toiminnan sujumisen kannalta verkostoitumistaito, kyky toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa sekä yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi niin organisaation sisällä kuin muiden kumppaneiden tai sidosryhmien kanssa.

”Ja sitten se, että semmoinen luottamuksen ja yhteistyön ilmapiiri, että vaikka ollaankin kaikki eri organisaatioista niin silti se on se sellainen yhdessä tekemisen henki. Se on sitä niinku yhteisöllisyyden luomista.” (H2)

”Pitää olla kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja voisko sanoa, riittävä määrä sosiaalisuutta eli ei voi olla täysin sulkeutunut itseensä.” (H3)

Sosiaalisiin johtamiskompetensseihin sisältyy myös viestintä, joka haastatteluissa nousi esiin eri näkökulmista. Sisäisen viestinnän koettiin olevan yhteydessä tiimin tai henkilöstön motivointiin ja sitä kautta sillä olevan suora vaikutus toiminnan sujuvuuteen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Ulkoinen viestintä, neuvottelukyky sekä myös kuuntelutaito korostuivat kumppaneiden sekä muiden sidosryhmien osalta.

> *”Sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot, kun tehdään sekä asiakkaiden että henkilökunnan kanssa projekteja, niin niistä on projektinjohtajalle hyötyä.” (H5)*

> *” Säännöllinen, aktiivinen yhteydenpito projektityöntekijöihin – mun mielestä se on äärettömän tärkeää ja sitten siihen liittyy palautteen anto, varsinkin esimerkiksi tällaisille juniorityöntekijöille, niin mä itse näkisin sen, että pelkästään se kiitoksen saaminen olis tosi tärkeetä. Se on mun mielestä projektin johtamisessa todella tärkeätä ja se luo sellaista motivaatiota ja sitä, että viihtyy siinä projektimaailmassa tai sen projektin toteutuksessa.” (H3)*

> *”Ihmisen lukutaito, jos näin vois sanoa, on myös tosi suuressa roolissa nykyisessä projektissa.” (H4)*

Itsensä johtaminen muodostui aineistonanalyysissä omaksi teemakseen. Haastateltavat puhuivat haastatteluissa itsensä sekä oman työnsä johtamisesta siten, että johtajalta vaaditaan kykyä kestää keskeneräisyyttä, stressiä ja painetta sekä myös kykyä varjella omaa jaksamistaan. Itsensä johtamiseen kuuluu oman työn johtamisen taito ja myös kykyä priorisointiin.

Haastatteluissa nousi esiin laajalti erilaisia kompetensseja, jotka liittyivät ammatilliseen osaamiseen eli substanssiosaamiseen. Haastateltavat toivat esiin niin tiettyyn toimialaan tai osaamisalueeseen liittyviä kompetensseja kuin myös laajemmin johtajan substanssiosaamiseen liittyviä kompetensseja sekä toimintaympäristön ja -kulttuurin tuntemuksen.

> *”Jos ihan toiselta alalta joutus yhtä-äkkiä tämmöstä konetta valitsemaan ja hankkimaan, niin ois se aika paljon hankalampi lähteä siihen leikkiin mukaan.” (H6)*

”Projektipalaverit on hyvin tärkeä asia, että niitä pidetään ja että niistä pidetään myös muistiota.” (H6)

Organisointikykyyn sekä suunnittelukykyyn liittyvät kompetenssit muodostavat seuraavan teeman. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat tähän teemaan liittyvän yhden tai useamman kompetenssin. Organisointikykyyn liittyy johtajan kompetensseja, joiden kautta asiat sujuvat joustavasti, sovitussa aikataulussa ja on myös kykyä tunnistaa tarve käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita sekä sen ajoitus. Usea haastateltava nimesi johtajalle tärkeäksi ominaisuudeksi kyvyn ajatella laajasti sekä kyvyn ratkaista ongelmia esimerkiksi tilanteiden tai olosuhteiden muuttuessa.

”No mää uskon, että mulla on riittävä osaaminen tähän projektiin eli mulla on kuitenkin nää tämmöset tärkeimmät peruspalikat, mitä tässä projektissa tarvii, on melko hyvin hallussa ja sitten myöskin se on yksi minun vahvuus, että olen pitänyt itseni aina tarpeeksi nöyränä, että mulla ei ole mitään ongelmaa tunnustaa, että tästä minä en nyt tiedä tarpeeksi, et mä voin sitten lähteä hakea sitä osaamista, mitä tarvitaan semmoselta, joka hallitsee sen vielä paremmin.”

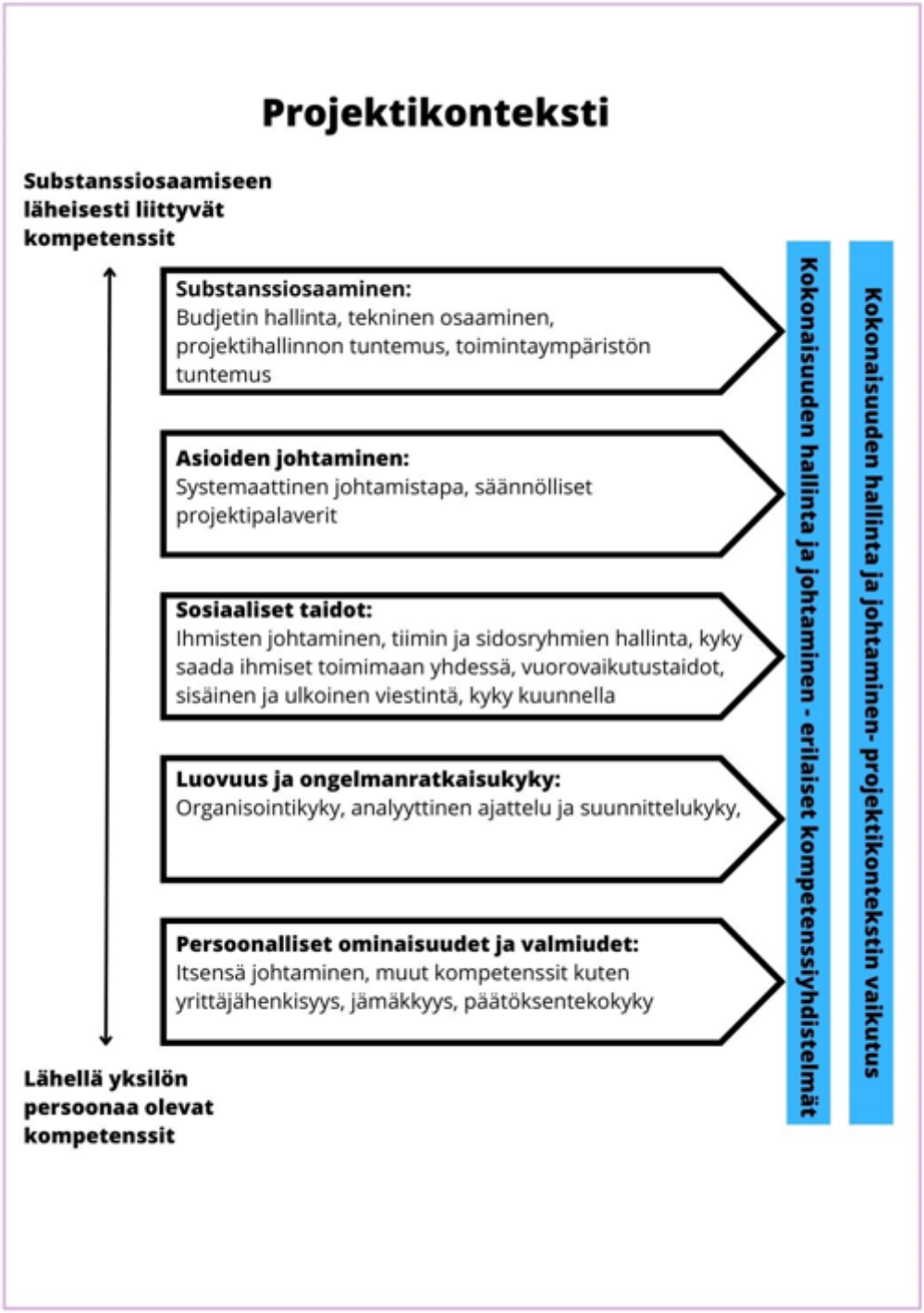
”Projektipalaverissa jaetaan työtehtävät ja katotaan, miten kukin on omalla alueellaan, niinku mitä on tekemättä ja mitä pitää tehdä, käydään säännöllisin väliajoin läpi se, missä ollaan ja onko nää asiat jo saavutettu ja jos ei, niin minkä takia ei. Se on silleen, miten johdonmukaisesti saa projektin läpi.” (H6)

Teemaan muut kompetenssit liitettiin edellisiin luokkiin kuulumattomat kompetenssit. Haastateltavat mainitsivat usein sanan jämäkkyys ja usein se myös liitettiin päätöksentekokykyyn. Tärkeiksi kompetensseiksi nähtiin myös yksittäisissä vastauksissa asiakaskeskeisyys, täsmällisyys, yrittäjähenkisyys, tavoitteellisuus sekä luovuus.

4.2 Projektijohtajan kompetenssit

Haastatteluaineistolle tehtiin toinen analyysikierros, jossa ensimmäisellä kierroksella muodostuneita teemoja verrattiin tutkimuksen teoriaosuudessa esiintyviin kompetenssimalleihin ja erityisesti Viitalan (2005, s. 116) esittämään ammattitaidon rakentumista havainnollistavaan osaamispyramidiin sekä Garavanin ja McGuiren (2001) kompetenssien jäävuorimalliin. Haastatteluaineistoa lähestyttiin ensin

aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa aineisto määriteltiin ja teemoiteltiin aiemman teoriatiedon perusteella. Toisen analyysikierroksen lopputulemana päädyttiin viiteen kompetenssiteemaan, joita ovat substanssiosaaminen, asioiden johtaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelmanratkaisukyky sekä persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet.



Kuvio 9. Kompetenssit projektikontekstissa.

Kuviossa esitellään viiden eri kompetenssiluokan tai -teeman kautta johtajien kompetensseja projektikontekstissa. Ylimpänä kuviossa olevat kompetenssit liittyvät läheisesti johtajan ammatilliseen osaamiseen ja mitä alemmas kuviossa mennään, sitä

enemmän johtajan kompetenssit liittyvät yksilön persoonallisiin ominaisuuksiin. Haastateltavien vastauksissa korostui hyvin voimakkaasti kokonaisuuden hahmottamisen, hallinnan ja johtamisen kompetenssi. Tähän liittyen kuvion oikeassa reunassa on kaksi palkkia, jotka kuvaavat kokonaisuuden hallinnan ja johtamisen kompetenssia. Nämä palkit kuvaavat projektikontekstin vaikutusta kokonaisuuden hallinnan ja johtamisen painotusta eri konteksteissa sekä projektijohtajilta vaadittavien erilaisten kompetenssiyhdistelmien tarvetta eri projektikonteksteissa.

Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kertomaan, mitkä kompetenssit ovat heidän mielestään erityisen tärkeitä juuri käsiteltävää projektia johdettaessa sekä mitkä kolme kompetenssia he kokevat kaikista kriittisimpinä oman projektinsa johtamisessa. Haastateltaville esitettiin myös kysymykset, millaisia haasteita he kokevat liittyvään projektin johtamiseen, onko heillä projektin johtajana esimiesvastuuta sekä tiedusteltiin heidän näkemystään kontekstin vaikutuksesta tarvittaviin johtamiskompetensseihin.

Haastatteluaineistoa analysoitaessa teoriaan pohjaavien teemojen kautta todettiin, että projektipäälliköiden vastauksissa siihen, millaiset kompetenssit heidän mukaansa oman projektinsa johtamisessa ovat kaikkein kriittisimpiä ja millaisia kompetensseja he erityisesti projektia johtaessaan tarvitsevat, korostuivat erityisesti sosiaalisten taitojen sekä substanssiosaamisen kompetenssit. Kolme muuta teemaa eivät korostuneet samalla tavoin, joskin jokaisesta teemasta mainittiin jokin kompetenssi erityisen tärkeäksi tai kriittiseksi projektia johdettaessa. Vaikka persoonallisten ominaisuuksien ja valmiuksien teema ei erityisesti korostunut, niin kuitenkin itsensä sekä oman työn johtamista yksittäisenä kompetenssina pidettiin kriittisenä kompetenssina osan joidenkin haastateltavien näkemyksen mukaan.

Haastateltujen projektipäälliköiden vastauksista suurin osa liittyi sosiaalisiin kompetensseihin. Sosiaalisten kompetenssien osalta vastauksissa korostuivat tiimi- ja yhteistyötaidot, ihmisten johtamisen, motivoinnin ja sitouttamisen taito (tiimi,

henkilöstö, kumppanit sekä sidosryhmät), muutoksen johtamisen taito, vuorovaikutustaidot, neuvottelukyky sekä kuuntelukyky.

> *”Ihmiset on keskiössä onnistuneessa projektissa.” (H5)*

> *”Koska tarvitaan kumppaneita, se kyky toimia erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa.” (H1)*

Merkittävä määrä haastateltujen projektin johtamisessa tärkeiksi kokemista kompetensseista liittyi ammatillisen osaamiseen. Substanssiosaamisen osalta esiin nousivat budjetin hallinta sekä talousosaaminen, tekninen osaaminen, toimintaympäristön tuntemus, eri hallintokulttuurien tunnistaminen sekä hanke- ja projektihallinnon tuntemus.

> *”Jos tämmöseen projektiin laitettais joku ulkopuolinen projektipäällikkö, että ottaa koppi tästä ja hoitaa, niin ois sillä paljon haastavammat olosuhteet viedä se läpi, että kyllä se tekninen tuntemus ja ympäristön tuntemus, niin se on auttanu tässä kovasti.” (H6)*

> *”Talousymmärrys ja -osaaminen, koska projekti pitää tehdä hallitusti taloudellisesti, koska yritykset toimii vain, jos talous toimii.” (H5)*

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että erityyppisten projektien tärkeimmiksi tai kriittisimmiksi koetut johtamiskompetenssit vaihtelivat merkittävästi. Yleishyödyllisten ja EU-rahoitteisten projektien johtamisessa tärkeimmiksi koetut kompetenssit painottuivat yksilön persoonaa lähellä oleviin kompetensseihin, kun taas yritysprojekteissa tarvittavat johtamiskompetenssit painottuivat lähemmäs ammatillista osaamista.

Kysyttäessä haastateltavilta projektin johtamiseen liittyvistä haasteista, projektipäälliköiden kokemat haasteet liittyivät pääosin sosiaalisten taitojen sekä persoonallisten ominaisuuksien ja valmiuksien kompetensseihin. Haasteita aiheuttivat muun muassa sidosryhmien ongelmatilanteiden johtaminen tai sidosryhmien sitoutumattomuus sekä ylipäätään koettiin ihmisten aiheuttavan johtamiselle haasteita. Oman työn johtamiselle haasteita aiheutti projektille ja projektin johtamiselle

kohdistuvat suuret odotukset ja sidosryhmien painostus hankkeen toimien toteuttamisessa. Myös useaa projektia samanaikaisesti johdettaessa koettiin rahoittajan kokevan juuri oman projektin olevan kaikista tärkein. Näiden lisäksi haasteeksi mainittiin toimintaympäristön muutokset sekä taloudelliset haasteet.

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että yhdenkään haastatellun projektipäällikön määriteltyyn vastuualueeseen projektissa ei kuulunut esimiesvastuuta. Kahdella projektipäälliköllä esimiesvastuu muodostui heidän organisatorisen asemansa myötä koko projektitiimille tai osalle projektitiimiä. Eräänlainen haaste projektin johtamisessa ja vaadittavien kompetenssien osalta muodostui tähän liittyen, sillä vaikka virallista esimiesvastuuta ei neljällä haastatelluista projektipäälliköistä ollut, he kaikki tunnistivat jonkinlaisen esimiestehtävän kuuluvan käytännössä heidän työnkuvaansa.

> *”Tää on vähän sellainen jännittävä juttu, se että paperilla ei ole esimiesvastuuta, mutta kuitenkin sitten käytännössä on.” (H4)*

> *”Yleisesti ottaen talon sisältä rekrytoida niihin projekteihin sopivia henkilöitä, et ehkä sitä kautta tavallaan sellasta, ei ehkä suoraan esimiestyötä, mutta se mun lähiesimies ei niin hyvin aina tiedä, että kenet niihin projekteihin kannattais nimetä, et kyllä se on se projektipäällikkö, joka tavallaan ne sitten loppu viimein monesti vastaa, ketä siihen sitten otetaan. Projekti pitää pystyä toteuttamaan niinku se rahoittaja haluaa.” (H3)*

Kaikilla projektipäälliköillä oli aiempaa kokemusta erilaisten projektien johtamisesta. Haastattelussa kysyttiin projektipäälliköiltä myös sitä, ovatko he mielestään tarvinneet eri projekteja johtaessaan erilaisia kompetensseja. Vastaajien yhteneväinen näkemys oli, että konteksti vaikuttaa vaadittaviin kompetensseihin. Tarvittavilla kompetensseilla nähtiin olevan selvä kytkös siihen, minkälaisessa toimintaympäristössä projekteja tehdään. Erilaista substanssiosaamista koettiin tarvittavan eri projekteissa ja vastauksissa todettiin projektin johtamisen vaativan aina oman osaamisalueen tuntemusta. Ihmisten johtamisessa koettiin olevan eroa esimerkiksi silloin, jos johdetaan vapaaehtoisia toimijoita verrattuna palkattuun henkilöstöön. Yhteiskunnallisten

projektien johtamisen koettiin eroavan täysin niin sanottujen teknisten ja perinteisten projektien johtamisesta.

> *”Projektin koko, toisin sanoen se, onko projektipäällikkö ainut projektin työntekijä verrattuna siihen, jos johtaa ammattilaisten tiimiä, tarvitaan erilaista teknistä osaamista. Erilaista substanssiosaamista tarvitaan, jos projektissa on kyse tapahtuman järjestämisestä tai jonkin järjestelmän muutoksesta tai yleishyödyllisestä projektista. Kompetenssien ero pohjautuu muun muassa siihen, että yleishyödyllisissä projekteissa on yleensä ennemmin laadulliset kuin määrälliset tavoitteet ja puolestaan määrälliset silloin, kun ollaan tekemässä liiketaloudelliseen hyötyyn tähtäävää projektia.” (H4)*

> *”Ainakin tarvittavien kompetenssien painopisteet vaihtelevat eri projekteissa. Projektit saattavat olla todella erityyppisiä sen suhteen, mitä se itseltä projektin johtajana vaatii tai miten sen itse kokee, mitä se vaatii.” (H3)*

Haastatteluaineistosta kokonaisuuden johtaminen nousi esiin hyvin vahvasti projektin johtamisen tärkeimpänä kompetenssina. Tämän takia kokonaisuuden johtaminen on sijoitettu kuvion oikeaan reunaan ilmentämään sitä, että kontekstilla on vaikutus projektin johtamisessa vaadittaviin kompetensseihin. Haastatteluaineiston perusteella voi todeta, että kontekstilla on vaikutusta projektipäälliköltä vaadittaviin kompetensseihin projektia johtaessaan sekä myös heidän omaan kokemukseensa siitä, millaisia kompetensseja he kokevat eri kontekstissa projektinjohtamisessa tarvitsevansa. Kuviossa pyritään ilmentämään kokonaisuuden hallinnan ja johtamisen koostuvan eri kompetensseista ja myös samojen kompetenssien tarpeen painotuksesta eri konteksteissa.

Haastatteluaineistossa johtamiskompetensseista projektikontekstissa korostuvat sosiaaliset taidot sekä substanssiosaaminen. Joskin haasteiden näkökulmasta tarkasteltuna sosiaalisten taitojen lisäksi persoonallisten ominaisuuksien ja valmiuksien kompetenssi nousee esiin.

4.3 Johtajana kehittyminen

Haastatteluaineistosta pyrittiin tunnistamaan haastateltujen projektipäälliköiden aiemman työuran vaikutus heidän kompetensseihinsa ja mistä he kokevat hyötyvänsä nykyisen projektin johtamisessa sekä miten ne jakautuvat edellä esiteltyihin viiteen eri teemaluokkaan. Jokaisella tutkimukseen osallistuneella projektipäälliköllä oli kokemusta erityyppisistä projekteista sekä niiden johtamisesta useiden vuosien ajalta. Osalla projektipäälliköistä oli projektin johtamiskokemuksen lisäksi kokemusta esihenkilönä toimimisesta.

Substanssiosaamiseen liittyviä johtamiskompetensseja nousi aineistosta esiin eniten. Aiemman projektityöskentelyn tai projektin johtamiskokemuksen koettiin luoneen tai vahvistaneen projektityön osaamista ja projektityön laaja-alaista hallintaa muun muassa projekteihin kiinteästi liittyvää budjetinhallintaa. Muita aiemman kokemuksen myötä muodostuneita kompetensseja olivat muun muassa markkinointi- ja viestintäosaaminen, liiketaloudellinen ajattelu, kirjallinen ilmaisu, talousosaaminen sekä toiminta- ja tuotantoympäristön tuntemus.

> *”Mitä valmistus on ja mitä tuotekehitys on, mitä tää koko suunnittelutyö on ja mitä kaikkea se vaatii siitä, että ideasta on valmis tuote – koko tään ketjun tunteminen. Se on ollu tarpeellinen tietotaito tässä tapauksessa.” (H6)*

Asioiden johtamisen teemaan aineistosta nousi juuri yleisellä tasolla asioiden johtaminen sekä dokumentointitaito.

Sosiaalisten taitojen osalta aiempi kokemus oli vaikuttanut yhteistyötaitoihin, taitoon johtaa ihmisiä sekä kykyyn rakentaa ja laajentaa verkostoa.

> *”Esihenkilönä toimiminen on opettanut, miten mahtavaa ja upeaa on tehdä töitä silloin, kun voi luottaa kaikkiin niihin palasiin, mitä siinä kokonaisuudessa on. Eli rekrytoinnin tärkeys eli että on oikeanlaista osaamista oikealla paikalla ja että se*

tiimi koostuu osaamisesta ja niistä henkilöistä, jotka sitoutuu siihen ja tekee oman osuutensa." (H4)

"Se, että on ollut monien ja monenlaisten ihmisten kanssa tekemisissä, niin siitä on ollu kyllä kanssa hyötyä ja sitte ehkä se, kun on jonkun aikaa ollu tuolla esimiesasemassa, tiimiesimiehenä, vaikka se tiimi pieni olikin, niin sekin on tuonut erilaista näkökulmaa siihen ihmisten johtamiseen ja ihmisten kanssa työskentelyyn." (H3)

Aiempi kokemus vaikutus luovuuden ja ongelmanratkaisukykyyn liittyvissä kompetensseissa liittyi haastateltavien kommenteissa suunnitelmallisuuden kehittymiseen, kykyyn määrittää ja ratkaista eteen tulevia ongelmia sekä organisointikykyyn.

Persoonallisten ominaisuuksien ja valmiuksien koettiin myös kehittyneen tai vahvistuneen aiemman kokemuksen kautta. Haastateltavat mainitsivat tässä kohdin yrittäjähenkisyyden ja sitä taustaa vasten työn tekemisen tehokkuuden, asiakaspalvelutaidon sekä itsensä johtamisen kyvyn. Myös stressinsietokyvyn koettiin kehittyneen aiemman kokemuksen perusteella.

Haastatteluaineisto osoittaa, että aiemmalla kokemuksella koetaan olevan vaikutusta jokaisen viiden eri teeman johtamiskompetensseihin.

"Projektijohtamiseen ei ole mitään koulua – tämän oppii tekemällä! Jos on semmoinen koulutus, jossa pitää pääkoppaansa rasittaa sillä, että hallitsee isoja asiakokonaisuuksia, niin se valmentaa tämmöiseen tekemiseen. Sä voit tekniset asiat opiskella, että näin se rahoitushakemus ja projektisuunnitelma tehdään, mutta ei siihen kouliinnu kuin vasta tekemällä ja kaikista ei varmaan ole tähän." (H2)

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset tutkimuksen keskeisistä havainnoista. Luvussa peilataan empiirisien tutkimuksen tuloksia kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin kompetenssimalleihin. Tämän lisäksi esitetään tutkimuksen käytäntöön liittyvä merkitys, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään tutkimuksen liittyvät rajoitteet sekä annetaan jatkotutkimusehdotus.

5.1 Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda ymmärrystä siitä, millaisia kompetensseja projektin johtamisessa tarvitaan. Toinen tavoite on ollut tuottaa lisätietoa projektikontekstin vaikutuksesta projektin johtajan tarvitsemiin kompetensseihin. Tutkimuksessa kiinnostus kohdistui myös siihen, miten projektin johtajan tärkeät kompetenssit on hankittu tai ovat kehittyneet. Tutkimuksessa on pyritty vastaamaan kysymykseen ”Millaisia kompetensseja erilaisissa projekteissa toimivat projektipäälliköt tarvitsevat projektia johtaessaan?”

Tutkimustuloksissa nousee esiin laajasti erityyppisiä projektin johtamisessa tarvittavia kompetensseja. Tutkimustuloksissa korostuvat haastateltujen henkilöiden edustamien projektien erilaisuudet, mutta myös samankaltaisuudet, ja lisäksi eri projektien konteksteissa tarvittavien kompetenssien erilaisuus. Tuloksissa haastattelujen avulla kerättyä empiriaa lähestytään kolmen eri teeman kautta, joita ovat projektin johtajan kriittiset kompetenssit, projektikontekstin vaikutus tarvittaviin johtamiskompetensseihin sekä aiemman kokemuksen vaikutus projektin johtajan kompetensseihin.

5.1.1 Projektin johtajan kriittiset kompetenssit

Tutkimustuloksissa kokonaisuuden johtaminen korostui selkeästi projektin johtajalta vaadittavista kompetensseista. Kokonaisuuden johtaminen tai hallinta on hyvin laaja käsite, joten heräsi kysymys, mistä kaikesta kokonaisuuden johtamisen kompetenssi

koostuu. Kokonaisuuden johtaminen tai hallinta ei käsitteenä ole lainkaan yksiselitteinen vaan sen voi käsittää monella tavalla. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivat kokonaisuuden johtamisen yhtenä kompetenssina, mutta toisaalta kokonaisuuden johtamisen voi nähdä sisältävän kaikki tässä tutkimuksessa havaitut kompetenssit. Aiempi tutkimus tunnistaa projektin johtamisen kokonaisvaltaisuuden ja näkemys on, että projektia johdettaessa tarvitaan kokonaisvaltaista ymmärrystä ja tuntemusta projektista sekä projektin tavoitteista (Ruuska ja Vartiainen, 2003).

Kokonaisuuden johtamisen kompetenssista muodostui tässä tutkimuksessa kompetenssien yläkäsite. Tutkimushaastatteluissa esiin nousseita kompetensseja pystyttiin erittelemään viiteen eri kompetenssikokonaisuuden teemaan, joiden tämän tutkimuksen osalta nähdään muodostavan yhdessä kokonaisuuden johtamisen kompetenssin. Nämä eri kompetenssiteemat ovat sosiaaliset taidot, itsensä johtaminen, substanssiosaaminen, organisointi- ja suunnittelukyky sekä muut kompetenssit. Kuitenkin yhteisen kompetenssikäsityksen puuttuessa löydettyjen kompetenssien sijoittaminen aiempien tutkimusten viitekehyksiin oli haastavaa, sillä kuten Pietiläinen (2010, s. 60) toteaa, kompetenssikäsitteen yhteistä merkitystä tai sisältöjä ei ole tarkasti määritelty ja tämän takia yhteneväistä kompetenssikäsitystä ei ole olemassa. Myös Garavan ja McGuire (2001) sekä Sudirman ja muut (2019) näkevät, että kompetenssin käsite on hyvin hankala tai jopa mahdoton määritellä.

Monet aiemmat kompetenssitutkimukset näkevät kompetenssien muodostavan holistisen kokonaisuuden eli kompetenssien olevan tiiviisti yhteydessä toisiinsa (Le Deist ja Winterton ,2005; Garavan ja McGuire, 2001; Bergenhenegouwen ja muut, 1996; Medina, 2018). Garavanin ja McGuiren (2001) näkemyksen mukaan on epäloogista käsitellä tai pyrkiä erottamaan yksittäisiä kompetensseja tai kompetenssin osia toisistaan, sillä eri kompetenssit tai niiden osat muodostavat yhdessä kompetenssin kokonaisuuden. Heidän mukaansa kompetenssi kokonaisvaltaisena käsitteenä muodostuu teknisistä, johtamis-, sosiaalisten-, asenne-, arvo- ja henkisten taitojen komponenteista. Tässä

tutkimuksessa kokonaisuuden johtaminen tai hallinta nähtiin yhtenä kompetenssina, joka puolestaan koostui eri kompetenssien osista tai kompetenssien kokonaisuuksista eri projektipäälliköillä. Täten myös tämä tutkimus on yhteneväinen aiempien tutkimusten kanssa, sillä eri kompetenssien koettiin olevan tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja kompetenssien erittely oli osittain haastavaa.

Abraham ja muut (2001) esittävät tehokkaan ja menestyksekkään johtajan kriittisimmiksi kompetensseiksi ihmisten johtamisen, asiakaskeskeisyyden, tulosorientoituneisuuden, ongelmanratkaisukyvyn, viestintätaidot ja tiimityöskentelytaidot. Lehto ja muut (2019) tunnistavat verkostojohtajalle tärkeiksi kompetensseiksi erityisesti ihmisten johtamisen taidot, inspirointi- sekä motivointikyvyt. Cheng ja muut (2005) puolestaan tunnistavat projektipäällikön ydinkäyttäytymiskompetensseiksi tavoitteellisuuden, aloitteellisuuden ja ennakoivan toiminnan ongelmien välttämiseksi sekä työtulosten parantamiseksi, tiedonhankintakyvyn, asiakaskeskeisyyden, vaikuttamisen, suoruuden, tiimi- ja yhteistyökyvyn, henkilöstöjohtamisen, analyyttisyyden, käsitteellinen ajattelukyvyn, itsekurin sekä joustavuuden. Tämän tutkimuksen tulokset tunnistavat melko kattavasti aiempien johtamiskompetenssien sekä projektin johtamiskompetenssien tutkimusten löydökset, joskin osittain eri termein ilmaistuina. Huomionarvoista aiemman tutkimuksen osalta ja yhdistettynä tähän tutkimukseen on se, että pääosin tunnistetut johtamiskompetenssit ovat yhteneväisiä keskenään tutkimusajasta riippumatta ja etenkin sosiaaliset taidot ja ihmisten johtaminen ovat selkeästi esillä niin aiemman tiedon kuin tämänkin tutkimuksen osalta. Mielenkiintoista on se, että aiemman johtamiskompetenssitutkimuksen valossa itsensä johtaminen ei noussut kriittiseksi kompetenssiksi, mutta tämän tutkimuksen ja projektinjohtamisen kompetenssina itsensä johtaminen nousi yhdeksi tunnistetuksi sekä tärkeäksi projektipäällikön kompetenssiksi. Johtamisen konteksti ja tämän tutkimuksen kannalta erityisesti projektinjohtamisen konteksti, on tekijä, joka niin tämän tutkimuksen tulosten sekä aiemman tutkimuksen valossa vaikuttaa siihen, mitä kriittisiksi koetut johtamiskompetenssit ovat.

5.1.2 Projektikontekstin vaikutus tarvittaviin johtamiskompetensseihin

Tutkimus osoittaa, että haastatellut projektipäälliköt tunnistavat kompetensseja, joita he luonnehtivat universaaleiksi kompetensseiksi ja joita heidän mukaansa tarvitaan kaikkien projektien johtamisessa. Artto ja muut (2006, s. 20) näkevät, että projektien johtamiseen liittyvät niin sanotut perustehtävät ovat hyvin universaaleja projektityypistä tai sen kontekstista riippumatta, mutta toteavat myös, että projektien konteksti vaikuttaa projektin johtamiseen ja näin ollen näkevät projektin johtamisen olevan projektikohtaista.

Shenhar ja Dvir (2012) näkevät projektien poikkeavan toisistaan merkittävästi ja toteavat, että eri projektien johtamisessa tarvitaan käytännössä erilaista johtamista ja erilaisia johtamiskompetensseja. Tutkimustuloksista käy hyvin selkeästi ilmi projektikontekstin merkitys sekä vaikutus projektin johtajalta vaadittavista kompetensseista. Tutkimukseen osallistuneet projektipäälliköt kokivat useiden projektipäällikön tarvitsemien kompetenssien olevan selkeästi yhteydessä projektikontekstiin. Tutkimustuloksista oli huomattavissa myös ero erityyppisten projektien kriittisimmiksi koettujen kompetenssien osalta. Yksilön persoonaa lähellä olevat kompetenssit painottuivat yleishyödyllisten projektien osalta ja yritysprojekteissa puolestaan tutkimuksessa tärkeimmiksi johtamiskompetensseiksi tunnistettiin substanssiosaamiseen liittyvät kompetenssit.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat projektin johtajan sosiaalisten taitojen sekä substanssiosaamisten kompetenssien korostuvan kriittisimpinä kompetensseina projektin toimivassa ja tavoitteen toteuttamisen mahdollistavassa johtamisessa. Vaikka nämä kompetenssien osa-alueet tässä tutkimuksessa korostuivat, hyvin laajasti koettiin projektin johtamisessa tarvittavan myös persoonallisiin ominaisuuksiin ja valmiuksiin, luovuuden ja ongelmanratkaisuun sekä asioiden johtamiseen liittyviä kompetensseja. Ashan ja muut (2013) toteavat projektipäällikön tarvitsevan laaja-alaista tietämystä ja osaamista sekä vahvoja ihmissuhdetaitoja projektia johtaessaan ja näkevät

projektipäällikön roolin olevan yksi haastavimmista työtehtävistä laajalti erityyppisissä organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa projektipäällikön sosiaalisista taidoista korostuivat vuorovaikutustaidot, ihmisten johtaminen, tiimin ja sidosryhmien hallinta, yhteistyökyky sekä kyky saada ihmiset toimimaan yhdessä, kuuntelukyky ja viestintätaidot. Viitala (2005, s. 117–118) tähdentää sosiaalisten taitojen muodostavan yksilön ydinpätevyyden työelämässä ja toteaa sosiaalisten taitojen olevan lähellä yksilön persoonallisia piirteitä. Hän korostaakin sitä, että suurin osa työtehtävistä tehdään yhteistyössä toisten ihmisten kanssa. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että sosiaaliset taidot ovat projektin johtamissa keskeisimpiä kompetensseja. De Leist ja Winterton (2005) esittävät sosiaalisten taitojen kuuluvan yleisiin kompetensseihin. Tämän perusteella voi tulkita, että projektikontekstista riippumatta projektinjohtajalta vaaditaan sosiaalisten taitojen kompetensseja projektia johtaessaan.

Sosiaalisten taitojen lisäksi hyvin kriittisiksi kompetensseiksi tässä tutkimuksessa nousevat ammatillisen osaamisen tai toisin sanoen substanssiosaamisen kompetenssit. Erityisen kriittisinä kompetensseina tässä tutkimuksessa korostuu talousosaaminen sekä budjetin hallinta, tekninen osaaminen sekä hanke- ja projektihallinnon tuntemus. Viitalan (2005, s. 116–117) mukaan substanssiosaamisen kompetenssit ovat läheisesti työtehtävän suorittamiseen liittyviä valmiuksia, joita yksilölle on muodostunut koulutuksen tai kokemuksen kautta. Hän toteaa niiden olevan joko ammattiin liittyviä perusvalmiuksia, hyvin pitkälle erikoistuneita taitoja tai organisaatioon liittyvää erityistaitoja. Tutkimuksessa korostui selkeästi projektien erilaisuus ja erityisesti niissä vaadittavan substanssiosaamisen merkitys projektin johtamissa sekä projektin onnistumisessa. Erityisesti projektipäällikön substanssiosaaminen projektin toimialalta koettiin hyvin merkitykselliseksi ja koettiin projektin johtamisen vaativan projektin toimialaan liittyvän osaamisalueen tuntemusta ja osaamista. Dulewicz ja Higgs (2005) näkemys vahvistaa tämän tutkimuksen tulosta, sillä he toteavat kontekstin vaikuttavan vahvasti johtajuuden toimivuuteen sekä merkitykseen.

Tämän tutkimuksen yhtenä havaintona on, että projektin kontekstilla on vaikutusta siihen, millaisia kompetensseja projektipäällikköt tarvitsevat projektikokonaisuuden hallinnassa sekä johtamisessa ja näin ollen projektin tavoitteiden saavuttamisessa sekä projektin onnistumisessa. Tutkimuksen havaintona voi todeta myös sen, että jokainen tutkimukseen osallistunut projektipäällikkö omasi omaleimaisen kompetenssikokonaisuuden sekä myös käsityksen siitä, millaisia kompetensseja projektin johtamisessa tarvitaan ja siitä, mitkä kompetenssit ovat kaikista kriittisimmät juuri kyseisessä projektissa. Aiempi tutkimus tunnistaa projektipäälliköiden tarvitsevan projektia johtaessaan erilaisten kompetenssien yhdistelmiä (Ruuska ja Vartiainen, 2003) ja vahvistaa myös näkemystä siitä, että projektipäällikön on ehdottoman tärkeää tunnistaa projektin kontekstisidonnaiset tekijät sekä niiden vaikutukset projektiin sen eri vaiheissa (Lestern, 2014, s. 15).

Tässä tutkimuksessa johtamisen haasteiden projektikontekstissa havaittiin liittyvän pääasiallisesti ihmisten johtamiseen sekä oman työn johtamiseen. Toki myös toimintaympäristön muutoksen sekä taloudellisten tekijät nähtiin tuovan haasteita projektin johtamiseen. Aiemmat tutkimukset osoittavat projektin johtamisen haasteiden liittyvän ammatillisen osaamisen ja johtamisen yhdistämiseen, projektin ainutlaatuiseen, tavoitteelliseen sekä aika- ja budjettirajoiteiseen luonteeseen (Ballesteros-Sánchez ja muut, 2019; Renfors, 2022, s. 266–267).

Tutkimuksen tulokset osoittoittavat kuitenkin yhden yhteisen haasteen kaikille tutkimuksessa mukana olleille projektipäälliköille. Tämä tutkimuksessa esiin noussut haaste on projektipäälliköiden esihenkilövastuu ilman virallista esihenkilöasemaa. Samainen haaste on havaittu myös aiemmassa tutkimuksessa, jossa todetaan projektin johtamisen olevan yleensä tiimin johtamista sekä työn organisointia ja päätöksentekoa ilman muodollista valtaa (Renfors, 2022, s. 268–269). Yhdelläkään tutkimukseen osallistuneella projektipäälliköllä ei ollut määritelty projektin johtajana muodollista ja niin sanottua virallista esihenkilöasemaa. Kahdella tutkimukseen osallistuneella

projektipäälliköllä oli osaan projektitiimiä esihenkilöasema, mutta esihenkilöasema muodostui pääorganisaation aseman kautta – ei asemasta projektinjohtajana. Muodollisen esihenkilövastuun sekä -aseman puutos nähtiin käytännössä joiltain osin haastavana, sillä käytännössä projektipäällikköt kokivat työssään tilanteita, joissa heidän tulee käyttäytyä muodollisen esihenkilöaseman omaavan johtajan tavoin. Esimerkkinä tästä muun muassa projektitiimin rekrytointi ja johtaminen, projektitiimiläisten tai sidosryhmän jäsenten ristiriitatilanteiden selvittäminen ja hoitaminen sekä tiimin ja sidosryhmien motivointi ja sitouttaminen. Yhteys aiempaan tutkimustietoon on olemassa. Renfors (Renfors, 2022, s. 268–269) näkee projektin johtajan muodollisen vallan esihenkilönä olevan sidoksissa projektin onnistumiseen muun muassa siten, että projektipäällikön on hyvin haastavaa puuttua projektia viivästyttäviin tai estäviin tiimiläisten ristiriitatilanteisiin ilman muodollista esihenkilövastuuta. Kuinka haastavaksi muodollisen esihenkilöaseman puutos koettiin riippui projektikontekstista sekä siitä, miten laaja esihenkilöaseman ulottuvuus projektitiimiin muodostui organisatorisen aseman myötä.

5.1.3 Aiemman kokemuksen vaikutus projektin johtajan kompetensseihin

Tutkimukseen osallistuneet projektipäälliköt omasivat kukin laajalti kokemusta erityyppisten projektien johtamisesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että aiemman ammatillisen kokemuksen sekä projektin johtamiskokemuksen koettiin vahvistaneen projektityöhön sekä projektin johtamiseen liittyvää osaamista. Tutkimustulokset osoittavat, että substanssiosaamiseen liittyvät johtamiskompetenssit olivat kompetensseja, joita aiempi ammatillinen kokemus on kehittänyt eniten. Aiempi tutkimustieto on vahvasti tämän tutkimuksen tulosten kanssa yhteneväinen, koska niiden mukaan substanssiosaamiseen liittyvät tieto- ja taitokompetenssit ovat kompetensseja, joita yksilö voi kehittää koulutuksen ja kokemuksen kautta (Bergenhenegouwen ja muut, 1996; Garavan ja McGuire, 2001; Viitala, 2005, s. 116).

Aiemman ammatillisen kokemuksen koettiin luoneen vahvaa perustaa ja osaamista projektien kokonaisuuden hallintaan sekä johtamiseen. Tutkimustuloksista on

havaittavissa myös se seikka, että aiemmalla ammatillisella kokemuksella koetaan olevan vaikutusta ja merkitystä osaamisen kehittäjänä ja vahvistajana myös neljän muun teeman (asioiden johtaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja ongelmanratkaisukyky sekä persoonalliset ominaisuudet ja valmiudet) kompetenssien osalta. Haastatteluaineisto osoittaa, että aiemmalla kokemuksella koetaan olevan vaikutusta jokaisen viiden eri teeman johtamiskompetensseihin. Aiempi tutkimustieto on tähän liittyen hieman eriävää. Aiempi tieto toteaa toisaalta, että lähellä persoonallisia perusominaisuuksia olevia kompetensseja on haastavampaa kehittää koulutuksen tai kokemuksen kautta (Garavan ja McGuire, 2001) ja jopa niin, että yksilö omaa kyseiset kompetenssit tai ei omaa niitä (Bergenhenegouwen ja muut, 1996) tai kuten Porvazníkin (2011) esittää - ihminen voi luonnostaan omata kompetensseja tai sitten hän voi oppia niitä. Tämän tutkimuksen havainto kuitenkin on, että myös persoonallisten ominaisuuksien koettiin kehittyneen ja vahvistuneen aiemman ammatillisen kokemuksen kautta, esimerkiksi asiakaspalvelutaito, ongelmanratkaisukyky, organisointikyky, stressinsietokyky tai itsensä johtamisen taito. Tätä havaintoa vahvistaa aiempi tutkimustieto, jossa todetaan yksilön kompetenssin perustuvan hänen osaamiseensa ja kokemukseen ammattialalta tai myös muilta toimialoilta hankittuun osaamiseen sekä kokemukseen (Medina, 2018, luku 1.2.1–1.2.6).

5.2 Löydösten käytännöllinen merkitys

Tässä luvussa käsitellään ehdotuksia, joita erityyppisten projektien kohdeorganisaatioiden olisi hyvä huomioida projektipäälliköitä rekrytoitaessa, projektien toteutusaikana sekä myös projektipäälliköiden koulutukseen liittyen. Ehdotukset ovat rakentuneet tämän tutkimuksen haastattelujen sekä tulosten pohjalta sekä tutkijan omista näkemyksistä projektin johtamiseen ja johtamiskompetensseihin liittyen.

Projektia suunniteltaessa ja projektipäällikköä rekrytoitaessa toteuttajaorganisaation tulisi miettiä, millaiset kompetenssit ovat projektin johtamisen ja projektin tavoitteiden saavuttamisen sekä projektin onnistumisen kannalta ehdottoman kriittisiä. Tutkijan

omien havaintojen mukaan asiantuntija- tai johtajatehtävään henkilöä haettaessa rekrytointi-ilmoitusten kompetenssivaateet kuvaavat lähes yli-ihmistä – myös projektipäälliköitä haettaessa. Kohdeorganisaation tulisikin miettiä, mitä ollaan tekemässä ja tavoittelemassa ja erityisesti mistä syystä kyseistä projektia ollaan toteuttamassa. Jotta tärkein asia voisi toteutua eli projektissa sen tavoitteet saavutetaan onnistuneesti, tulisi projektin kohdeorganisaation miettiä jo projektipäällikköä rekrytoitaessa, mitkä projektinjohtajan kompetenssit tai etenkin kompetenssiyhdistelmät ovat, tai oletettavasti olisivat, kaikista kriittisimpiä projektin päämäärän saavuttamisessa. Näin ollen myös tehtävään pyrkivien olisi huomattavasti helpompaa hahmottaa, omaavatko he tärkeimpiä tehtävässä vaadittavia projektin johtamiskompetensseja. Onnistuneesti kohdennetulla projektin johtajan sekä toki myös mahdollisen projektitiimin rekrytoinnilla voitaisiin paremmin varmistaa projektien toiminnan jouhevuus ja laatu, tehokkuus sekä tavoitteiden saavutettavuus.

Suomessa on laajalti tarjolla erityyppistä koulutusta ja valmennusta eri koulutustaustan omaaville projektipäälliköille tai projektipäälliköiksi aikoville. Koulutusta tarjotaan projektin johtamiseen ja hallintaan. Koulutuksia on räätälöity myös eri toimialoja edustaville projektipäälliköille tai jonkin tietyn projektin johtamiseen liittyvän osa-alueen hallintaan liittyen. Kuten edellisessä luvussa todettiin, tutkimustuloksissa painottui selkeästi aiemman ammatillisen kokemuksen merkitys projektin johtamisen kompetenssien kehittäjänä – ei niinkään koulutuksen. Tämä tutkimushavainnon pohjalta kehitysehdotuksena projektin johtajien koulutukseen ja valmennukseen onkin, että projektiin sekä sen johtamiseen liittyvän teorian rinnalla koulutuksessa olisi mahdollista jollain tasolla oppia projektityötä myös käytännössä tai ainakin käytäntöön kiinteästi liittyen. Myös tutkijan oma näkemys on, että käytännöstä ja käytännössä oppiminen vahvistaisi etenkin aloittelevien projektipäälliköiden yleisten kompetenssien osaamista. Esimerkkinä mainittakoon EU-rahoitteiset projektit (hankkeet). Työharjoittelun sekä opinnäytetöiden tekemisen mahdollistaminen tällaisissa projekteissa olisi tekijä, jonka myötä aloittelevat projektipäälliköt voisivat kehittää universaaleja kompetensseja muun muassa budjetin hallintaan liittyen sekä edistää hankehallinnon tuntemusta. Hyvä lisä

projektin johtajien koulutuksen tukena voisi olla kokeneista ja eri toimialojen projektipäälliköistä koostuva pooli, jota oppilaitokset sekä koulutusta tarjoavat tahot voisivat hyödyntää tarvittaessa hyödyntää. Kokeneiden projektin johtajien käytännön esimerkit auttaisivat ymmärtämään paremmin opittua teoriaa sekä pohjustaisivat tulevien projektiammattilaisten käsitystä projektin johtamisen arjesta.

Samainen kokeneista projektipäälliköistä koostuva pooli olisi varmasti hyvinkin hyödyllinen ammatillinen tukiverkosto omia projektejaan johtaville aloitteleville projektipäälliköille. Projektin johtaminen on hyvin laaja-alaista osaamista vaativaa työtä, kuten tämä sekä aiemmat tutkimukset osoittavat. Etenkin pienten projektien osalta, jossa projektipäällikkö saattaa olla projektin ainoa työntekijä, projektinjohtajan vastuulla on laaja kokonaisuus. Projektipäällikkö johtaa projektia, mutta on periaatteessa myös asiantuntija kaikessa siinä, mitä projektin toiminta käsittää. Tällöin olisikin hyvä olla olemassa tarjolla ammatillinen verkosto, josta projektipäällikkö voisi saada tukea sekä neuvoja ja tämän ammatillisen tuen avulla kehittyä myös itse projektin johtajana. Verkoston olisi hyvä olla alueellinen, jotta se olisi helposti saavutettavissa.

Tärkeän ammatillisen tukiverkoston, niin kokemattomalle kuin myös jo kokeneelle projektipäällikölle, muodostaa vertaisverkosto. Tutkijan näkemyksen sekä oman kokemuksen mukaan tällainen vapaamuotoinen erityyppisten projektien sekä erityisesti omaan projektityppiä tai projektin toimialaa lähellä oleva projektipäälliköistä koostuva verkosto on hyvin arvokas ja tehokas omien projektinjohtamiskompetenssien kehittäjä. Vapaamuotoinen keskustelu projektin johtamiseen liittyvistä tilanteista, asioiden tai jopa haasteiden ratkaisemisesta auttaa asioiden edistämisessä sekä mahdollisten ongelmien ratkaisemisessa ja samalla kehittää myös omaa osaamista. Luonnollisesti pienissä projekteissa projektipäällikkö on asioidensa keskellä yksin, mutta myös suurempia projekteja johdettaessa projektipäällikkö voi kokea olevansa yksin – etenkin joidenkin vastaan tulleiden ongelmien keskellä. Tällöin vertaisverkosta on oivallinen tuki ja apu niin henkisenä tukena, mutta usein myös ammatillisen avun antajana, joka puolestaan edesauttaa avun tarvitsijan ammatillista kehittymistä niin substanssiosaamisen kuin

mahdollisesti sosiaalistenkin taitojen osalta. Projektipäällikön onkin myös itse oltava aktiivinen verkostoituja ja jollei sitä taitoa luontaisesti omaa, niin siinä tapauksessa verkostoitumistaidon kompetenssia on suositeltavaa kehittää.

Välillä jokaisen ammattilaisen on hyvä pysähtyä miettimään omaa osaamistaan. Itsereflektointi omiin vahvuuksiin sekä kehityskohteisiin liittyen on avartavaa, mutta myös ehdottoman tärkeää ammatillisen kehityksen kannalta. Tämä tutkimus antaa tietoa siitä, millaisia johtamiskompetensseja tutkimuksessa mukana olleet kokeneet projektipäälliköt pitävät projektin johtajalle tärkeinä kompetensseina. Siten tämän tutkimuksen tulokset ovat oivallinen alusta peilata omia projektin johtamiskompetensseja ajatuksella, mitä jo kokee omaavansa sekä erityisesti siten, millaisia tärkeiksi koettuja kompetensseja tulisi ja kannattaisi ehdottomasti omalta osalta vielä kehittää. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu aiempi tutkimus ei juurikaan nosta esiin itsensä johtamisen kykyä, joka tässä tutkimuksessa nousi melko vahvasti esiin jokaisen haastateltavan kohdalla niin projektin sujuvuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen liittyen, mutta myös projektipäällikön omaan työssään jaksamiseen liittyen. Myös tutkijan omaan kokemukseen perustuen itsensä johtamisen kompetenssi on projektin johtamisessa hyvin oleellinen kompetenssi edellä mainittuihin asioin liittyen, joten jokaisen projektipäällikön olisikin erittäin hyödyllistä miettiä, millainen on oma osaaminen itsensä sekä oman työn johtamiseen.

Tämän sekä aiempien tutkimusten tulokset osoittavat, että usein projektipäälliköt johtavat projektia ilman esihenkilövastuuta. Tilanne on usein ristiriitainen ja aiheuttaa hankalia tilanteita projektin johtajalle. Projektia johtaessaan projektipäälliköt tarvitsevat laajalti sosiaalisia taitoja ja erityisesti myös vahvaa kykyä johtaa ihmisiä. Vaaditaan siis kykyä motivoida ja sitouttaa ihmisiä ilman aseman tuomaa muodollista valtaa. Tämän tutkimuksen osalta kävi hyvin selkeästi ilmi, että sosiaaliset taidot ovat projektia johdettaessa hyvin keskeisessä roolissa ja haasteet liittyvät hyvin usein ihmisiin ja erityisesti heidän johtamiseensa, kuten yksi haastateltava osuvasti totesi.

”Ihmiset aiheuttavat haasteita”. (H5)

Projektin johtamista ja johtamiskompetenssien käytön rajausta helpottaisi, kun kohdeorganisaation kanssa olisi laadittu selkeät pelisäännöt esihenkilövastuun osalta ja siitä, mikä taho mistäkin vastaa ihmisten johtamisen osalta. Vaikka projektin johtajalla ei esihenkilövastuuta olekaan ja toimivaltuuden rajat olisivat selkeästi määritelty, projektipäälliköt tarvitsevat projektin tyypistä ja toimialasta riippumatta vahvoja sosiaalisia taitoja niin tiimin jäsenten, sidosryhmien, rahoittajien sekä yhteistyökumppanien kanssa toimiessaan.

5.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee jatkuvasti pohtia tutkimuksen eri vaiheissa tekemiään ratkaisuja sekä ottamaan kantaa aineiston analyysin kattavuuteen ja myös tutkimustyönsä luotettavuuteen (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 208). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 232) näkemyksen mukaan tutkijan perusteellinen ja tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista ja tavoista lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Heidän näkemyksensä mukaan luokittelu on laadullisen aineiston analyysissä keskiössä ja analyysin luotettavuuden varmistamiseksi tutkijan tulee kertoa luokittelun perusteet. He peräänkuuluttavat tutkijalta tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä tulosten tulkinnassa sekä kykyä ulottaa tulosten tulkinta myös teoreettisen tarkastelun tasolle. Heidän mukaansa esimerkiksi haastattelunäytteet ovat toimiva tapa rikastuttaa tulkintaa.

Eskola ja Suoranta (2008, s. 210) pitävät laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa itseään pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä ja siitä syystä heidän näkemyksensä mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Heidän mukaansa tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista voidaan arvioida uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistuvuus kriteereitten avulla.

Uskottavuuteen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä sisältyy tutkijan tulkinnan sekä käsitteellistysten oikeellisuus (Eskola ja Suoranta, 2008, s. 211) ja se, että yhteys havaintojen ja teemojen välillä ovat loogisessa yhteydessä (Eriksson ja Kovalainen, 2008).

Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat suunniteltiin huolellisesti, jotta haastatteluista saatava aineisto olisi tarkoituksenmukaista ja johdonmukaista tutkimusongelman kannalta. Haastatteluissa tehtiin tarkentavia lisäkysymyksiä tulkinnan oikeellisuuden varmistamiseksi. Haastattelut myös nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi haastatteluiden jälkeen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli pääosin kirjoitettuna ennen haastatteluita, joten tarkentavia kysymyksiä haastatteluissa pystyttiin kohdentamaan aiemman tutkimustiedon valossa.

Tutkimuksen siirrettävyyden osalta tutkijan tulisi osoittaa oman tutkimuksensa ja aiemman tutkimuksen samankaltaisuus siten, että niillä on selkeä ja johdonmukainen yhteys (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Aiempaa tutkimustietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa laajalti, joskaan aiempi tutkimus ei ole pystynyt luomaan yhtenevää käsitystä kompetenssikäsitteen osalta. Tästä huolimatta tutkimuksella on selkeä yhteys aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuksen vahvistuvuus osoitetaan linkittämällä tutkijan havainnot sekä tulkinnat ymmärrettävällä tavalla ja saavat tukea muista samaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eriksson ja Kovalainen, 2008; Eskola ja Suoranta, 2008, s. 212). Tässä tutkimuksessa aiempaa tutkimustietoa on käyty esitelty laajalti, joskin tutkimuksen sisällönanalyysi on toteutettu abduktiivisesti, joten aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa tutkimuksesta.

Tutkimuksen varmuus sisältää tutkimuksen loogisuuden, jäljitettävyyden sekä huolellisen dokumentoinnin (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa on pyritty esittämään asiat loogisesti sekä siten, että viittaukset alkuperäisiin lähteisiin sekä lähdeviittaukset lähteisiin on tehty huolellisesti.

Tutkimuksenteossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 23). Tässä tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan tutkimuksen eettisiä periaatteita tiedon hankinnassa sekä julkistamisessa. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen

nauhoittamiseen ja kerrottiin anonymiteettisuojan toteuttamisesta sekä todettiin, että aineistoa käsittelee vain tutkija.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteeksi valittiin kuusi projektipäällikköä, joista neljä toimi yleishyödyllisen projektin johtajana ja kaksi yrityssektorin projektin johtajana. Kaikilla projektipäälliköillä oli aiempaa kokemusta erityyppisten projektien johtamisesta. Koska tutkimuskohteita oli vain kuusi eli suhteellisen pieni määrä. Tutkimus edustaa vain näiden kuuden projektipäällikön subjektiivista näkemystä ja kokemusta tutkittavasta aiheesta, ja näin ollen tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimukselle rajoitteen aiheuttaa myös se, että tutkimukseen osallistuneet projektipäälliköt olivat kaikki hyvin kokeneita projektin johtajia ja näin ollen tutkimus ei edusta kokemattomamman projektipäällikön näkemystä. Tutkimuksen rajoitteena on myös se, että aihetta tutkittiin vain suomalaisissa projekteissa, joten eri maiden sekä kulttuurierojen vaikutusta ei voitu huomioida.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehtäessä kävi ilmi, että johtamisen kompetensseja on tutkittu melko paljon vuosien varrella. Runsaasta tutkimuksesta huolimatta projektin luonteeseen yleisesti liittyvä ilmiö eli projektipäällikön toimiminen esihenkilönä ilman muodollista esihenkilöstatusta olisi hyvin mielenkiintoinen sekä merkityksellinen jatkotutkimusaihe. Tämä tutkimus osoitti monia käytännössä eteen tulevia tilanteita, joissa muodollisen esihenkilöaseman puute aiheuttaa projektipäällikölle hyvin suuria haasteita johtamiselle, jotka vaikuttavat projektin etenemiseen sekä pahimmillaan vaikeuttavat projektin tavoitteiden saavuttamista projektille asetetussa aikataulussa tai budjetin raameissa.

Lähteet

Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements. *Project management journal*, 44(5), 36–54. https://doi.org/10.1002/pmj.21366

Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *The Journal of management development*, 20(10), 842–852. https://doi.org/10.1108/02621710110410842

Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & Silva, W. d. S. e. (2020). The project manager core competencies to project success. *International journal of managing projects in business*, 13(2), 277–292. https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274

Artto, K. A., Kujala, J., Martinsuo, M., Sinivuori, E., & Artto, K. (2006). *Projektiliiketoiminta*. WSOY.2

Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., & Rodríguez-Rivero, R. (2019). The project managers' challenges in a projectification environment. *International journal of managing projects in business*, 12(3), 522–544. https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0195.

Bergenhenegouwen, G. (1996). Competence development - a challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European industrial training*, 20(9), 29–35. https://doi.org/10.1108/03090599610150282

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *The Journal of management development*, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision (New Delhi, India)*, 15(2), 91–100. https://doi.org/10.1177/097226291101500202

Cheetham, G., & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European industrial training*, 20(5), 20–30. https://doi.org/10.1108/03090599610119692

Cheng, M., Dainty, A. R., & Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager? *Human resource management journal*, 15(1), 25–37. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x

Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of business research*, 66(3), 345–353. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.015

Dierdorff, E. C., & Morgeson, F. P. (2007). Consensus in Work Role Requirements: The Influence of Discrete Occupational Context on Role Expectations. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1228–1241. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1228

Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Morgeson, F. P. (2009). The milieu of managerial work: An integrative framework linking work context to role requirements. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 972

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 105–123. https://doi.org/10.1108/02683940510579759

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (8. painos). Vastapaino.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.

Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *The journal of workplace learning*, 13(4), 144–164. https://doi.org/10.1108/13665620110391097

Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human resource management*, 35(1), 53–66. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<53:AID-HRM4>3.0.CO;2-W

Hanhinen, T. (2010*). Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampere University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Hollander, E. P. (2006). Influence processes in leadership-followership: Inclusion and the idiosyncrasy credit model. *Advances in social & organizational psychology: A tribute to Ralph Rosnow*, 29–312

Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance* (Oxford), 17(3), 313–333. https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00248.x

Jones, N., & Connolly, M. (2001). The Competent Primary Headteacher: Broadening the Management Competence Approach or Abandoning It*? Public money & management*, 21(2), 53–60. https://doi.org/10.1111/1467-9302.00261

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Kivimäki, J. (2022, 4. toukokuuta). *Johtaminen on projektipäällikön tärkein osaaminen*. Noudettu 13.2.2023 osoitteesta https://blog.oppia.fi/2022/05/04/johtaminen-on-projektipaallikon-tarkein-osaaminen/

Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human resource development international*, 8(1), 27–46. https://doi.org/10.1080/1367886042000338227

Lehto, K., Pitkänen, L., & Autioniemi, J. (2020). Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus*, 38(4), 257–271. https://doi.org/10.37450/ht.98050.

Lester, A. (2014). *Project Management, Planning and Control.* (6th Edition). Butterworth-Heinemann.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *The American psychologist*, 28(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International journal of project management*, 32(8), 1459–1470. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.011

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International journal of project management*, 28(5), 437–448. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003

Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen.* Kauppakamari.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5–34. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6

Pajunen, K. (2014). *Strategisen johtamisen muuttuvat kontekstit*. Liiketaloudellinen aikakauskirja 63.1

Pandya, K. D. (2014). The Key Competencies of Project Leader Beyond the Essential Technical Capabilities*. The ICFAI University journal of knowledge management*, 12(4), 39.

Pelin, R. (2020). *Projektihallinnan käsikirja* (8. uud. p.). Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pietiläinen, V. (2010). *Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä: tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot.* [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Doria. https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20112101060

Projektiammattilaiset ry. (2022, 25. lokakuuta). *Projektipäivillä paneudutaan projektien haasteiden kasvuun ja projektiosaamiseen*. STT Viestintäpalvelut Oy. Noudettu 6.2.2023 osoitteesta https://www.sttinfo.fi/tiedote/projektipaivilla-paneudutaan-projektien-haasteiden-kasvuun-ja-projektiosaamiseen?publisherId=69819244&releaseId=69955286

Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (7th edition). Project Management Institute, Inc.

Porvazník, J. (2011). Charisma - Leadership Versus Holistic (Synergetic) Competence of the Managers. *Journal of competitiveness*, 3(3).

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79–91.

Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1995). From generic to organic competencies. *Human resource planning*, 18(3), 24

Rakennerahasto. (2020). *Hanketoimijalle*. Noudettu 3.2.2023 osoitteesta https://rakennerahastot.fi/hanketoimijalle

Renfors, S-M. (2022). Hankkeistettua työtä: Projektipäällikön työ EU-rahoitteisessa projektissa. *Työelämän tutkimus*, 20, 265–272. https://doi.org/10.37455/tt.113288

Ruohotie, P. (2005). *Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen*. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja, 7(3), 4–18. Noudettu osoitteesta https://journal.fi/akakk/article/view/115036

Ruuska, I., & Vartiainen, I. (2003). Critical project competences - a case study. *The journal of workplace learning*, 15(7/8), 307–312. https://doi.org/10.1108/13665620310504774

Schoper, Y., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International journal of project management*, 36(1), 71–82. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.008

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research policy*, 25(4), 607–632. https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2

Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *The Journal of management development*, 38(5), 421–439. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill Education

Turner, J. R., & Keegan, A. (2000). The management of operations in the project-based organisation. *Journal of change management*, 1(2), 131–148. https://doi.org/10.1080/714042464

Turner, J., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1–8. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0.

Rodney Turner, J., Müller, R., & Dulewicz, V. (2009). Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International journal of managing projects in business*, 2(2), 198–216. https://doi.org/10.1108/17538370910949266

Viitala, R. K., & Strömmer, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.

Wu, J. (2013). The Study of Competency-Based Training and Strategies in the Public Sector: Experience from Taiwan. *Public personnel management*, 42(2), 259–271. https://doi.org/10.1177/0091026013487124

Väärälä, R. (1995). *Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot*. [väitöskirja, Lapion yliopisto].

Zulkarnaen, D., & Madhakomala, R. (2020). Four Important Managerial Competencies for Middle Managers as Policy Drafter (A Study of ones of the ministries middle managers as policy drafter). *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 4(2), 13–23.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

- Millaisessa projektissa työskentelet tai olet työskennellyt lähiaikoina?
- Millaisessa organisaatiossa projektia toteutetaan?
- Onko sinulla aiempaa projektijohtamiskokemusta? Millaista?
- Millaisia vastuualueita ja tehtäviä sinulla on projektipäällikkönä?
- Onko sinulla esimiesvastuuta?
- Millaiset kompetenssit ovat mielestäsi tärkeitä yleisesti ottaen projektin johtamisessa ja miksi?
- Mitkä projektipäällikön kompetenssit ovat mielestäsi kaikista tärkeimmät projektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja miksi?
- Millaisia kompetensseja tarvitset erityisesti juuri tässä projektissa ja miksi? Ja onko osaamisesi mielestäsi riittävää?
- Millaisia kompetensseja aiemman työurasi perusteella sinulle on muodostunut, joista tämän projektin johtamisessa on ollut sinulle hyötyä?
- Valitse kolme itsellesi kriittisintä kompetenssia projektinjohtajana. Miksi mielestäsi juuri nämä kolme kompetenssit ovat projektissasi kriittisimmät?
- Millaisia haasteita liittyy projektin johtamiseen?
- Oletko mielestäsi tarvinnut eri kompetensseja projektin johtajana eri projekteja johtaessasi?
- Mitä muuta haluat kertoa projektin johtamisesta?