

IT-projektien hallinta ja johtaminen

Prof. Göte Nyman
Helsingin yliopisto
Psykologian laitos

Eri alat kohtaavat projektityössä

Maailmankuvien ja uskomusten vastavirrat

Tekninen maailmankuva

Asiakas on käyttäjä
Systematiikka kehitystyössä
Eksaktit määrittelyt
Yksikäsitteiset mittarit
Standardit toimintamallit
Tekniset laatukäsitykset
Selkeät asiantuntijaroolit
Minimikommunikointi
Gurumentaliteetti?

Inhimillinen maailmankuva

Asiakas käyttäytyy
Sumea toimintamalli
Monitulkintaiset määrittelyt
Monimuuttujaiset mittarit
Toimintamallien kirjo
Kokemuksiin nojaava laatu
Sumeat asiantuntijarajat
Jatkuva kommunikointi
Gurujen kyseenalaistaminen

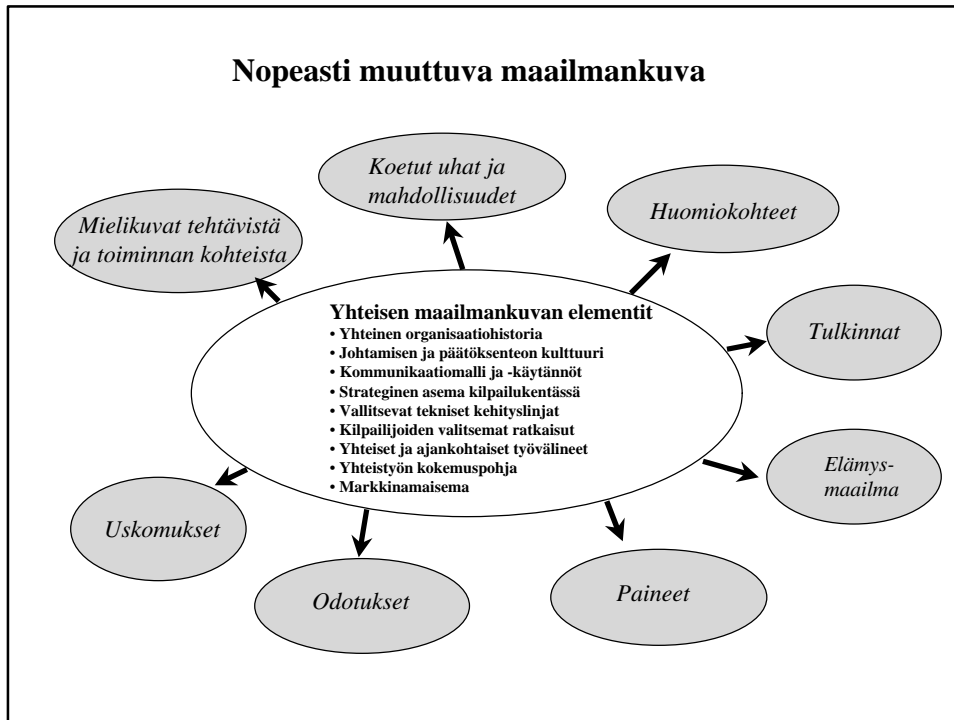
PROJEKTI

Taloudellinen maailmankuva

Asiakas rahoittaa
Standardit talousmallit
Laskennallinen perusta
Tunnetut mittarit
Vakiintuneet käytännöt
Laatustandardit
Asiantuntijaroolit
Minimikommunikointi

G.Nyman

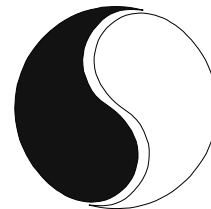
Nopeasti muuttuva maailmankuva



Kokonaisnäkemys ihmisestä yhteisöissä ja yhteistyössä Uuden yleissivistyksen tarve:

- perustiedot ihmisen tiedollisista kyvyistä, mahdollisuuksista ja rajoista
- laaja käsitys tiedosta ja tietoprosesseista:

tiedollisen yhteistoiminnan arvoperusta
tiedon syntyprosessit
tietolähteet
tiedon eri muodot
tieto organisaatioissa,
tiedon luotettavuus
tietotyö ja tietotyön ympäristöt
tiedon jakaminen yhteisössä
kommunikaatio tietoverkoissa
oma rooli tietokollektiivissa
kiinnostus ja jaksaminen



- dynaaminen käsitys oppimisesta, opettamisesta ja yhteistyöstä
- käsitys omasta roolista verkostoissa ja yhteistyössä
- kommunikaatiokulttuuri

Johtamisen kaksi kulttuuria

Reaktiivinen johtaminen



Johto ja esimiehet visioivat
Tilannejohtaminen
Informointi
Yksilövetoisuus
Ulkoa ohjautuminen
Suorat ratkaisumallit
Vahva ohjeistus
Tilannekohtaiset arvot
Yllättävä palaute

Proaktiivinen johtaminen



Avoin visiointi
Näkyvä toimintamalli
Kommunikointi
Ryhmätyön kulttuuri
Ennakoivat päätökset
Luottamuksen ilmapiiri
Valmennus ja mentorointi
Jaettu arvoperusta
Suunnitelmallinen palaute

G. Nyman

Johto toiminnan esteenä?



Vahva sponsori

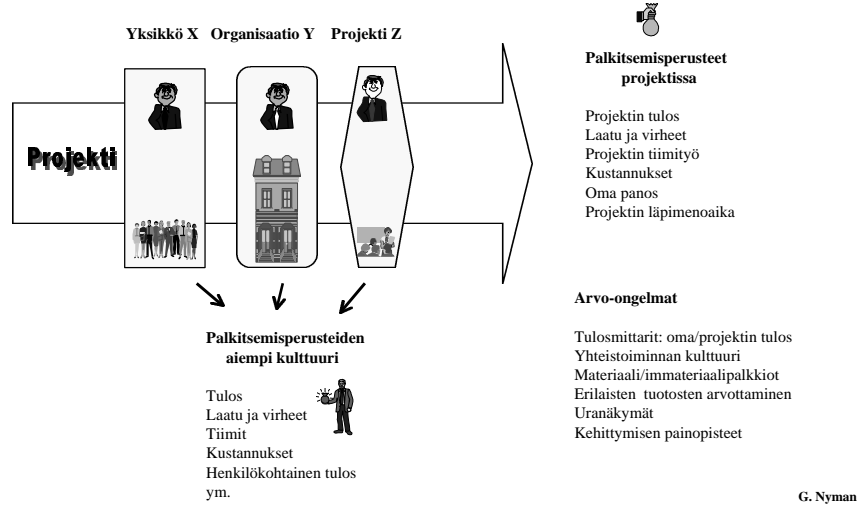
Kannustaa muutokseen
Tekee aloitteita
Osallistuu itse
Vaikuttaa proaktiivisesti
Toimii positiivisesti
Tekee päätökset aikaisin
Kommunikoi
Toimii esimerkkinä
Seuraa muutostilannetta

Näkymätön este

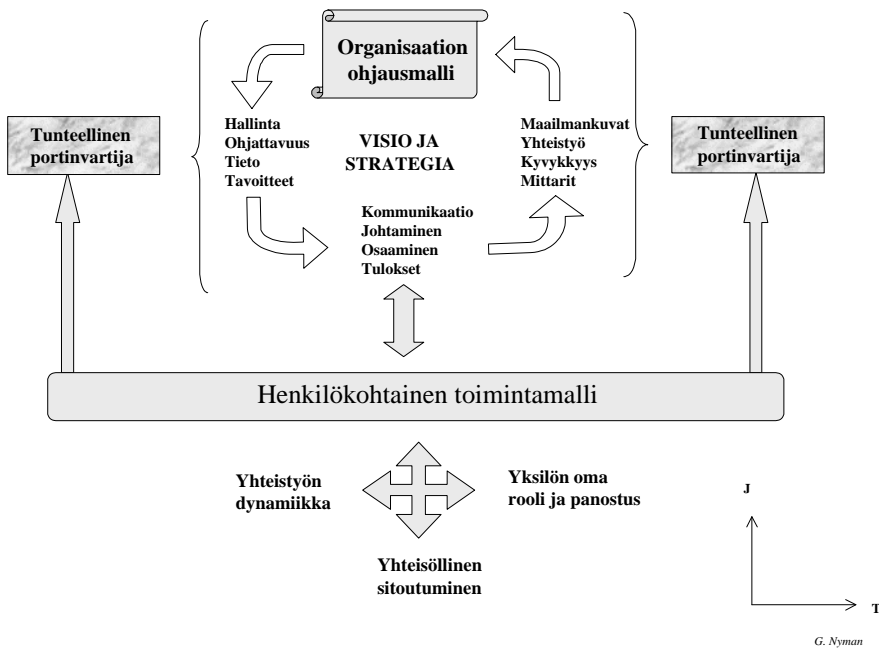
Esiintyy neutraalisti
Passiivinen
Välttelee delegoimalla
Väistää vaikeita tilanteita
Vain positiivinen asenne
Viivyttelö päätöksiä
Viestii yksisuuntaisesti
Teot ja sanat ristiriidassa
Delegoi

G. Nyman

Palkitsemisen ongelmat: rekrytointi projektiin?



Organisaation henkinen kehittäminen



Käytännöllisten arvojen määrittely projektityössä

Lähtökohtana organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot

"Olemme avoin ja kommunikoiva organisaatio."

Projektin asema organisaatiossa rajaa sen arvoja

"Projektin jäsenten resurssi- ja aikatauluongelmat käsitellään esimiehen kanssa luottamuksellisesti."

Projektin tavoitteet määrittävät sen kriittiset arvot

"Aikatauluongelmat projektin sisällä ilmoitetaan heti kun niitä epäillään syntyvän."

Organisaation on itse kehitettävä menettelytapa ja toimintamalleja, joiden avulla on mahdollista löytää projektityötä parhaiten edistävä arvokäyttäytyminen.

Monialaisessa projektityössä tarvitaan lähtökohdaksi arvoinventaarior ja sopimus menettelytavoista.



- Arvot voi määrittellä etukäteen ja osana projektisuunnitelmaa
- Arvojen merkitystä toiminnalle voi arvioida säännöllisesti
- Organisaatio voi tietoisesti kehittää toimivia projektiarvoja
- Johto käynnistää arvokehityksen ja seuraa sitä
- Projekteilla voi olla arvoja, joita muulla organisaatiolla ei ole

Value definition and inventory.
Value based evaluation at closure.
Dokumentation of value practices.
Value based leadership and management.

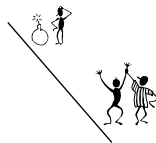
G. Nyman

Projektityön käytännön arvot - mitä ja miksi?

Projektin konkreetit arvot ovat periaatteita, joiden mukaisesti tiimi, sen jäsenet ja johtajat toimivat aina projektia koskevissa asioissa ja projektityön aikana.

Nämä arvot ilmenevät esimerkiksi seuraavissa tilanteissa:

- Aika- ja resurssi-, kustannusongelmien käsittelytapa
- Projektin jäsenten suoritusongelmien käsittelytapa
- Tiimien ja eri sidosryhmien eturistiriitojen ratkaisutavat
- Mistä, miksi ja keitä palkitaan
- Johtamistapa - osallistuva - proaktiivinen - reaktiivinen
- Vastuu epäonnistumisista
- Tuen saaminen työtovereilta ja esimiehiltä
- Asiakasta koskevien ongelmien käsittelytapa
- Arvojen merkitys toiminnassa ja projektin tukirakenteissa



Konkreettien arvojen määrittely projektiohjelman aluksi

- Projektin prioriteetit: tulokset, resurssien käyttö, toimintatavat
- Projektin "merkittävät tapahtumat": mitkä asiat aiheuttavat käsittelyn projektin aikana
- Aikataulut: määrittelytapa, seurantamalli ja ongelmien käsittelytapa
- Tuen saaminen: miten, milloin, mistä, ongelmatilanteiden käsittely
- Suoritusongelmat: ennakointi-, raportointi- ja käsittelytapa
- Kommunikointi: aloitteet, ajoitus, väylät, julkisuus
- Projektin aikainen palaute: tavoite, ajoitus, kanava, julkisuus

Arvokäyttäytymisen arviointi projektin päättyessä

G. Nyman

Projektin johtajan kommunikaatiotehtävät yhteistyössä

Mitä tavoitteita kommunikaatiollani on?

- Yhteisen maailmankuvan varmistaminen tiimissä
- Arvoperustan kehittäminen ja vahvistaminen
- Kulttuurierojen havainnointi ja ennakointi
- Jatkuva tavoitteiden varmistaminen
- Ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen
- Ongelmatilanteiden ilmaiseminen ja käsittely
- Navigoiva ja palautetta antava johtaminen
- Muutoksen ohjaaminen
- Näkyvyys johtamisessa
- Oma visioini



Miten toimin nyt?

- Tärkeimmät tavoitteeni kommunikaatiossa
- Miten ajattelen kommunikaation vaikuttavan?
- Viestinnän/kommunikaation inventaari
- Käyttämäni välineet, menetelmät ja tilaisuudet
- Nykyinen kokonaisu suunnitelmani
- Omat kokemukseni onnistumisesta/epäonnistumisesta
- Palaute sidosryhmittä ja organisaatiosta
- Omat elämäykseni

Miten arvioin onnistumistani?

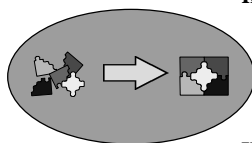
- Suunnitelman toteutuminen
- Kommunikaation inventaari
- Roolini projektin kommunikaatiossa
- Palaute yhteistyöstä eri tahoilta
- "Perillemenon" ongelmat
- Luottamukselliset palaverit
- Väärinymmärrykset

G. Nyman

Kokonaisuuksien hallinta

Mitä muuta on hallittava normaalin projektiohjelman lisäksi?

- projektien suhde kokonaisuohjelmaan
- eri kulttuurien luoma toimintaympäristö
- johdon tehtävät projektien ohjauksessa
- projektien jäsenten kehittäminen, osallistaminen ja tiimiyttäminen
- tiedon ja osaamisen hallinta
- projektinavigointi
- kommunikaation suunnittelu
- kuormituksen inventaari
- ongelmien tunnistaminen
- yhteisten toiminta-arvojen luominen ja ylläpitäminen



Kokonaisuohjelma
Yhteisten arvojen määrittely
Avoin visiointi
Kommunikaatio-ohjelmat
Johdon toimintaohjelma
Vastuumäärittelyt
Hallinnan infrastruktuuri

G. Nyman

Uuden teknologian käyttöönotto

Hyödyllinen projektin tarkistuslista

- Onko uuden teknologisen sovelluksen merkitys organisaatiolle ilmaistu ja kommunikoitu?
- Onko johto selvästi ilmaissut ja osoittanut sitoutumisensa hankkeeseen?
- Onko johto varannut aikaa uuden toiminnan käynnistämiseen?
- Onko henkilöstö voinut ilmaista ja osoittaa sitoutumisensa hankkeeseen?
- Miten koko kehittämisprojektin seuranta on toteutettu?
- Onko toiminnan uusi malli kehitetty yhteistyössä toimintaan osallistuvien henkilöstöryhmien kanssa?
- Onko organisaation lähtötilanne hyvin tiedossa tai kartoitettu?
- Onko selvitetty johtamisen malli uudessa tilanteessa?
- Miten uudistuksen kommunikaation tavoitteet, vastuut ja aikataulu on määritetty?
- Onko käynnistämiseksi tärkeät, motivoituneet ja osaavat ryhmät löydetty?
- Onko tiedossa ketkä vastustavat hanketta tai eivät halua tukea sitä?
- Miten uusi teknologia ymmärretään organisaatiossa?
- Miten osallistaminen toteutetaan?
- Onko uusien välineiden käyttöönotossa tarvittavat menetelmät ja menettelytavat määritelty?
- Onko arvioitu teknologiapanostuksen ja käyttöönoton edellyttämän henkilötyön todelliset tarpeet?
- Onko haettu mallia muista vastaavista organisaatioista (bench-marking)?
- Onko arvioitu henkisten resurssien kuormitus uuden toiminnan kehittämisen aikana, kun muustakin toiminnasta on huolehdittava?
- Onko selvää mitä halutaan muuttaa ja mitä halutaan säilyttää?
- Onko selvillä ketkä henkilöt ja ja mitkä roolit ovat vastuussa uuden toiminnan käynnistymisestä?
- Miten teknologian uudistaminen vaiheistuu muuhun kehittämiseen?
- Miten toiminnan kehitystä edustavat kohteet on valittu?
- Minkälaiseen aikatauluun varaudutaan?
- Miten toimintaa aiotaan jatkaa kehittämisen jälkeen?



© GNC

Asiakas yksin uuden teknologian viidakossa?

Kuinka moni asiakkaista/projektissa kokee toimintansa uuden teknologian varassa:

- hämmentyneeksi
- taitamattomaksi
- riittämättömäksi
- avuttomaksi
- epämiellyttäväksi
- ahdistetuksi

Minkälainen teknologiailmapiiri/kulttuuri työpaikalla/projektissa vallitsee?

- insinööri maailma
- nörtit dominoivat
- gurumentaliteetti
- unohdetut taitamattomat
- nopeat nuoret osaaajat hallitsevat
- teknologiainfoilijat ohjaavat toimintaa
- tekno-osaamisen yliarvostus
-

Miten helposti em. kokemukset on mahdollista ottaa esille ja järjestää jokin menettelytapa tilanteen korjaamiseksi?

Projektin henkisen voiman lähteet

