

PROJEKTI

MAAILMA

1 • 2025



8

Henrik Dettmann johtaa joukkueensa tuloksiin

16

Maaseudun projekteilla Suomi nousee

22

Viisaan viipyilyn taito

PortfolioVision 2025

Johtajuus, tekoäly ja strategialinkki

27.3.2025 - Finlandia-talo



Thinking Portfolio järjestää Suomen suurimman salkunhallinnan tapahtuman Helsingissä Finlandia-talossa 27.3.2025

Keynote -puheenvuorot



Karoliina Partanen

Johtaja, AI Finland -verkosto
Teknologiategollisuus ry



Pekka Abrahamsson

Professori, ohjelmistotekniikka
Tampereen yliopisto



Riikka Tanner

Strategy & Culture,
Author, Speaker



Peter Nyman

Tapahtuman juontaja

Tervetuloa verkostoitumaan muiden salkunhallinnan asiantuntijoiden kanssa! Pääset osallistumaan keskusteluun, saat vinkkejä ja oppeja päivän puheenvuoroista ja pääset näkemään salkunhallinnan tulevaisuuden mahdollisuuksia ensimmäisten joukossa.

Keynote-puhujina nähdään AI Finland -tekoälyverkon johtaja **Karoliina Partanen**, Tampereen yliopiston ohjelmistotekniikan professori **Pekka Abrahamsson** sekä asiakaskeskeisen ja ihmislähtöisen strategiatyön edelläkävijä **Riikka Tanner**. Tapahtuman juontaa **Peter Nyman**.

Tämä on ensimmäinen tilaisuus kuulla, millaista tekoälykehitystä Thinking Portfolion salkkuratkaisuihin on tehty ja millaisia konkreettisia hyötyjä uuden tekoälyominaisuuden käyttöönotosta voi saada. Thinking Portfoliossa on nyt valmiudet lähteä skaalaamaan tekoälyä laajemmin HUB-alustalla olevien organisaatioiden käyttöön.

Asiantuntijapuheenvuorot



Mikko Itkonen

Application Consultant
Thinking Portfolio



Keijo Karhu

Head of Technology
Thinking Portfolio



Matti Haario

Director Digitalization Portfolio
Management
Orion Corporation



Anssi Nevalainen

Senior Portfolio Advisor
Thinking Portfolio



Riina Kaukua

PMO, Strategy and M&A
Manager
Nevel

Tarkemmat tiedot:

Aika: Torstai 27.3.2025 kello 8.30–16.00

Hinta: 250 € + alv 25,5 % / hlö

Paikka: Finlandia-talo, Helsinki-sali, Mannerheimintie 13 E, 00100 Helsinki

Huom. Paikkoja on rajoitetusti eikä tapahtumaa striimata, joten mukaan kannattaa ilmoittautua heti osoitteessa www.thinkingportfolio.com



Enemmän arvoa jäsenyydestä!

Viime vuosi oli PRY:ssä tapahtumien vuosi. Tapahtumissamme oli enemmän osallistujia kuin koskaan ennen. Kaikkiaan tapahtumiin ilmoittaututtiin huikeat 7623 kertaa, mikä on kolme kertaa enemmän kuin edellisenä vuonna 2023. Perinteisten 3PMO ja Projektipäivien rinnalle tuli Kakola-workshopit. Nämä ja lukuisat webinaarit ja workshopit, yhteensä 63 tapahtumaa, olivat vuoden kohokohtia. Kiitos teille jokaiselle aktiivisesta osallistumisestanne!

PRY:n vuoden 2025 teemana on "Enemmän arvoa jäsenyydestä!". Mitä arvoa sinä saat PRY:n jäsenyydestä? Oletan muistanut hyödyntää kaikkia niitä etuja, joita

jäsenyys tarjoaa? Uudistuneet nettisivumme sisältävät uudet jäsenisivut, OmaPRY:n. Tulevaisuudessa mm. webinaaritalenteet ja -materiaalit ovat vain jäsenistömme saatavilla OmaPRY-sivuilla. Lisäksi sieltä löydät muuta ajankohtaista projektialalta.

Tämä nyt kädessäsi oleva lehti on mainio läpileikkaus tapahtumistamme ja mm. siitä mitä saat itsellesi osallistuessasi PRY:n tapahtumiin ja olemalla PRY:n jäsen. Nuorten projektiammattilaisten (Young Crew) toiminta on kasvanut harppauksin viimeisen kahden vuoden aikana. Vipul Agrawalin kirjoitus vapaaehtoistyöhön osallistumisesta YC toiminnassa on erinomainen osoitus siitä, mitä

arvoa jäsenyydestä ja osallistumisesta voi parhaimmillaan saada; "It's not just about giving, it's about finding purpose, building community, and discovering yourself". YC toiminnan merkityksellisyydestä kannattaa lukea myös Elsa Paasilinnan kolumni "Kansainvälisissä saappaissa".

Enemmän arvoa jäsenyydestä. Lähde sinäkin hakemaan sitä PRY:stä ja tapahtumista tänäkin vuonna. Haasta meitä toimistolla ja hallitustakin kehittämään toimintaamme ja kerro toiveistasi ja ideoistasi. Osallistu tänäkin vuonna ja tuo myös oma kortesi kekkoon. Miten me voimme tuoda juuri sinulle enemmän arvoa jäsenyyteesi tänä vuonna?

Anna-Maria

PROJEKTI

MAAILMA



Maaseudun projekteilla Suomi nousee

PROJEKTIMAAILMA

Julkaisija

Projektiammatillaiset ry
Innopoli 1, Tekniikantie 12,
02150 Espoo
info@pry.fi

Ilmoitukset

Jonna Vuorenpää
Projektiammatillaiset ry
+358 50 525 3531
jonna.vuorenpaa@pry.fi

Toimitus

Anna-Maria Mäkelä, päätoimittaja
Jonna Vuorenpää, toimitussihteeri
Ulkoasu ja painatus: Aki Latvanne

Painopaikka

Newprint Oy

Kannen kuva: Nonna Babitzin
ISSN 2737-2057 (painettu)
ISSN 2737-2065 (verkkójulkaisu)

1. 2025

- 3** Pääkirjoitus - Enemmän arvoa jäsenyydestä!
- 5** Kansainvälisissä saappaissa
- 6** Uutta vahvaa osaamista PRY:n hallitukseen 2025
- 8** Henrik Dettmann johtaa joukkueensa tuloksiin ihmislähtöisellä otteella
- 12** Projektipäivät 2024; Muutoksen Vuoksi!
- 16** Maaseudun projekteilla Suomi nousee
- 22** Viisaan viipyilyn taito
- 26** Academic Summit Turussa
- 30** Hyvät, pahat ja – tekoäly
- 32** Tekoäly vetää Kakolaan
- 36** Tekoälyn edelläkävijä Tero Ojanperä: Näin yritykset voivat hyödyntää tekoälyä
- 40** Tulevaisuuden projektiammatillaisia kehitetään tekoälypohjaisilla simulaatioilla
- 42** AI:sta projektipäällikön viisasten kivi?
- 44** Artificial Intelligence (AI) in Practice - Part I
- 46** Projektipäällikön metataidot avaimet onnistuneeseen projektitoimintaan
- 48** Projektit kuriin karismalla
- 50** Salkunhallinta tukee kulttuurimuutosta Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella
- 52** Lean-projektinhallinta: Arvoa asiakkaalle ja vähemmän hukkaa
- 54** Muutos – uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille?
- 56** Heikki Paananen - Sertifioidusti kohti ketterää tuoteorganisaatiota
- 57** Timo Paajanen - Projektijohtamista ja kyberturvallisuuden intohimoa
- 58** Zou Guangron - Certified research professional
- 59** Jarkko Stenfors - Projektikulttuuri lähtee yritys johdosta
- 60** Suurten projektisopimusten haasteita ja ratkaisuja niihin
- 64** PM Club Jyväskylän matkassa
- 66** Why should you volunteer at least once?
- 67** Projektiammatillaiset ry:n hallitus 2025
- 68** Projektiammatillaiset ry:n yhteisöjäsenet

Kansainvälisissä saappaissa

Olen toiminut aktiivisesti PRYn hallituksessa vuoden 2022 alusta alkaen, jolloin lähdin uudelleenaktiivoimaan Suomen Young Crew -toimintaa. Toiminta saatiinkin uuteen vauhtiin ja saimme Suomeen myös yhden YC:n tärkeimmistä tapahtumista; tammikuussa 2024 järjestimme Rovaniemellä Oulun Yliopiston ja useiden ammattilaisten kanssa Global YC Workshopin, joka oli menestys. Osallistujat ylistivät tapahtuman laadukasta sisältöä ja sujuvaa järjestelyä. Monet näkivät myös revontulet ensimmäistä kertaa!

Innostuin yhä enemmän kansainvälisestä toiminnasta IPMA:ssa. Olin aiemmin työurallani vastannut kansainvälisistä tehtävistä ja kaipasin sitä, joten selvitin vaihtoehtoja. Vuoden 2023 syksyllä tulikin vastaan mahdollisuus hakea YC:n johtoon. Lähdin rohkeasti mukaan, tein jopa pientä markkinointikampanjaa ja kerroin itsestäni IPMA:n jäsenmaiden edustajille. Myöhemmin kuulin, että myös muutamat IPMA:n pitkän linjan aktiivit, joihin olin saanut aiemmin tutustua, olivat kertoneet minusta hyvää päättäjille.

Äänestyksessä Council of Delegates, eli IPMA:n korkein päättävä elin, jossa kaikki jäsenmaat ovat edustettuina, äänesti minut YC:n johtoon. Vau, mikä kunnia!

YC:n puheenjohtajan tehtävä on kolmivuotinen. Ensimmäisen vuoden jälkeen olen erittäin iloinen, että tulini valituksi. Olen saanut upean tiimin, jonka kanssa olemme järjestäneet onnistuneita tapahtumia ja kasvattaneet YC:n näkyvyyttä. Olemme myös käynnistäneet uusia konsepteja, kuten YC Embrace hyvien käytäntöjen jakamiseen ja Young Researchsin nuorten tutkijan uralle tähtävien tueksi.

Olen oppinut paljon IPMA:n toiminnasta. Toki myös haasteita on ollut – väärinymmärryksiä, byrokratiaa. Mutta tämän vuoden oppien perusteella seuraavat vuodet ovat helpompia. IPMA:n johdossa



IPMA»



Javier Barrios
GPMD



Elsa Paasilinna
CHAIR OF YOUNG
CREW MANAGEMENT BOARD



Olalla García Pérez
GeCCo

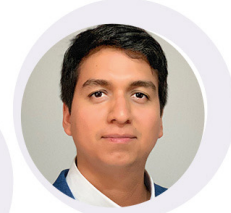
**IPMA
YC**
Management
Board Team



Kristijan R. Prebanić
YPMY



Sandro Meile
GYCW



**Jose Luis
Alvarado Campos**
PMC

ExBo:ssa on useita YC-taustaisia ammattilaisia, ja he kannustavat kehittämään YC-toimintaa yhä vaikuttavammaksi. **PM**

ELSA PAASILINNA

PRY hallituksen jäsen vuodesta 2022
IPMA Arvioitsija
IPMA Chair of Young Crew
Management Board
Program Manager, Posti
IPMA A Certified Portfolio Director,
IPMA B Certified Senior Portfolio Director
ja IPMA D Certified Project Associate

Uutta vahvaa osaamista PRY:n hallitukseen 2025



Hallituksen uudeksi puheenjohtajaksi Mikko Saastamoinen

Olen toiminut projektialalla 24 vuoden ajan projektijohtajana, projektitoiminnan konsulttina sekä yrittäjänä ja toimitusjohtajana Kumura Oy:ssä. Tämä monipuolinen kokemus on avartanut ymmärrystäni projektitoiminnan kokonaisuudesta.

Projektipäivät ja IPMA C -sertifiointi avasivat minulle oven PRY:n toimintaan. Vuosien varrella olen kirjoittanut lehteen, toiminut puhujana ja puheenjohtajana tapahtumissa sekä ollut perustamassa PM Club Jyväskylää. Nämä kokemukset ovat syventäneet ymmärrystäni sekä projektialasta että yhdistyksemme roolista alan kehittämisessä.

Koen PRY:n työn erittäin merkityksellisenä. Jäsenistömme ja koko Suomen projektiosaamisen vahvistaminen on tavoite, jota haluan ehdottomasti olla edistämässä. Olen syvästi kiitollinen saamastani luottamuksesta ja innostunut mahdollisuudesta toimia tässä roolissa Suomen projektialan hyväksi. Hallitukseen oli tänä vuonna runsaasti hyviä hakijoita, mikä kertoo yhdistyksen vetovoimasta ja asemasta projektialan keskiössä.

Koen PRY:n työn erittäin merkityksellisenä.

Projektkulttuurin kehittäminen laaja-alaisesti on minulle sydämen asia

Suhtaudun projektitoimintaan muutoksen moottorina ja projekteihin muutoksina, joissa johtamisen keskiössä ovat ihmiset. Uusi projekti on minulle aina mahdollisuus uuteen alkuun. Näillä ajatuksilla lähdän myös yhdistyksen hallitukseen. Hallitustyö on minulle tuttua sekä puheenjohtajan että jäsenen rooleissa, ja olen täydentänyt osaamistani Hyväksytyt Hallituksen jäsen-tutkinnolla ja puheenjohtajakurssilla.

Lämmin kiitos edelliselle hallitukselle ja erityisesti sinulle, Taina, pitkäaikaisesta panoksestasi yhdistyksen hyväksi. Kiitos myös Anna-Marialle ja koko toimistolle erinomaisesta työstänne. Yhdistyksemme voi hyvin, ja uudella hallituksella on vahva perusta työlleen.

PRY on olemassa ensisijaisesti jäseniään varten. Katson ilolla vuoden 2025 pääte- maamme ”Enemmän arvoa jäsenyydestä”. Odotan innolla mahdollisuuksia kohdata teitä tapahtumissa ja muissa yhteyksissä kuluvan vuoden aikana.

Uutena jäsenenä hallituksessa aloittaa myös Anne Isotalo

Olen Anne Isotalo, uunituore Projektiam- mattilaiset ry:n hallituksen jäsen. Hain hallitukseen, sillä haluan olla mukana kehittämässä PRY:n toimintaa, asemaa ja roolia suomalaisessa yhteiskunnassa sekä myös kansainvälisessä verkostossa. Samalla voin kehittyä itse oppimalla laajalta PRY:n verkostolta.

Projektkulttuurin kehittäminen laaja-alaisesti on minulle sydämen asia ja minulla on ollut onni työskennellä erilaisissa kehitys- ja projektirooleissa koko lähes 40-vuotisen työurani aikana. Olen työskennellyt projektiryhmän jäsenenä, aliprojektipäällikkönä, projektipäällikkönä ja ohjelmapäällikkönä sekä toimitusprojekteissa että sisäisissä

kehitysprojekteissa. Olen myös johtanut sekä toimitusprojektisalkkua että sisäistä kehitysportfoliota. Vuodesta 2011 olen työskennellyt Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fenniassa projektitoimistossa ja tällä hetkellä nimikkeenä on Head of PMO.

Tunnen PRY:n toiminnan varsin hyvin, sillä olen ollut yhdistyksen toiminnassa aktiivisesti mukana monella eri tavalla jo pitkään. Minulla on IPMA® A-salkkujohtamisen ja B-projektijohtamisen sertifikaatit ja toimin oman työni ohella IPMA asessorina A- ja B-tasolla. Se on todella antoisaa ja jokaiselta kierrokselta oppii aina itsekin lisää. Lisäksi olen sekä osallistunut että esiintynyt Projektipäivillä ja 3PMO-tapahtumassa.

Yhdistysten hallitustoiminnasta minulla on aikaisempaa kokemusta sekä Tivian Sytyke ry:n hallituksesta 2010–2015 että Chorus Marinus ry -kuoron hallituksesta vuodesta 2020 eteenpäin.

Odotan innolla pian alkavaa hallitustyöskentelyä! **PM**



Henrik Dettmann

johtaa joukkueensa tuloksiin ihmislähtöisellä otteella

Suomen menestynein koripallovalmentaja Henrik Dettmann vannoo yksilöllisen ja keskusteleavan johtamisen nimeen. Tuloksiin päästään löytämällä yksilöiden potentiaali ja ammentamalla energiaa tunteista ja innostuksesta. Johtajan tärkeimpiä työkaluja ovat kyky muuttua ja kuunnella.

– Valmentaja pyrkii vaikuttamaan siihen, että ihminen löytää oman potentiaalinsa. Mikä potentiaali kullakin ihmisellä on, se on aina yksilökohtaista, toteaa pitkän linjan koripallovalmentaja Henrik Dettmann. Oppi pätee ihmisten johtamiseen niin huippu-urheilussa kuin muualla työelämässä.

Susijengin pitkäaikainen päävalmentaja on tehnyt merkittävän uran koripallovalmentajana Suomessa ja ulkomailla ja edistää lajin kehitystä tällä hetkellä Koripalloliiton urheilutoimenjohtajana. Dettmann on tehnyt valmentajan töitä 50 vuotta ja toiminut ammattivalmentajana 30 niistä. Valmennusura vei mennessään jo 15-vuotiaana.

– Kun aloitin, isä sanoi, että hieno harrastus tuo on, mutta ihan oikea ammattikin pitäisi hankkia, Dettmann naurahtaa. Hän kuitenkin seurasi intohimoaan, ja se kannatti. Vuosien varrella taskuun on kertynyt johtamisoppi, jos toinenkin.

Peli yhdistää erilaisia yksilöitä

Dettmannin johtamisfilosofia tiivistyy kahteen tekijään: ihmiseen ja peliin. Kaikki

lähtee liikkeelle ihmiskäsityksestä – johtajan ihmiskäsitys heijastuu hänen tapaansa johtaa.

– Ajattelen niin, että ihminen on ajatteleva ja tunteva ainutlaatuinen yksilö, jolla on oma elämänsä, Dettmann avaa näkemystään. Erilaiset ihmiset, ainutlaatuiset yksilöt, vaativat erilaisia johtamistyyliä.

– Minä voin valmentaa vain yksilöitä, en joukkuetta. Joukkue koostuu monesta yksilöstä, jotka ovat erilaisia, ja siksi kaikkia ei voi valmentaa samalla tavalla. Se olisi epäoikeudenmukaista, Dettmann jatkaa.

Yksilöitä kuitenkin yhdistää koripallossa peli tai työpaikalla yhteinen työ ja sen tavoitteet.

– Kukaan ei voi olla peliä isompi, toteaa Dettmann. Jotta pelikuviot saadaan kuntoon, tulee yksittäisten ihmisten toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jokainen haluaa pohjimmiltaan onnistua

Dettmann teroittaa yksilön potentiaalın löytämistä tavoitteisiin pääsemisen avaimena. Hän myös tietää, kuinka johtaja siinä onnistuu ja motivoi yksilön parhaaseen

Henrik Dettmann

Koripalloliiton nykyinen urheilutoimenjohtaja on valmentanut huippukoripalloilijoita niin Suomessa kuin ulkomailla. Suomen miesten maajoukkueen päävalmentajana Dettmann toimi vuosina 1992–1997 ja 2004–2021. Lisäksi hän on valmentanut Saksassa, Ranskassa ja Turkissa. Dettmann luotsasi Suomen useisiin arvokisoihin ja Saksan miesten maajoukkueen MM-pronssiin vuonna 2002.

Dettmann on kotoisin Helsingistä. Neljännen sukupolven stadilainen on kasvanut Pohjois- ja Etelä-Haagassa. Nykyään hän asuu Kauniaisissa puolisonsa ja 11- ja 16-vuotiaiden lastensa kanssa. Vapaa-ajallaan hän liikkuu ja käy uimassa ja toivoo, että isona ehtisi taas pelaamaan golfia.



Kuva: Ville Vuorinen/Susijengi

suoritukseensa.

– Täytyy löytää keinot, joilla saavutat tien valmennettavan sydämeen. Se on kuitenkin viime kädessä tunnekysymys, Dettmann sanoo.

Tässäkin asiassa ratkaisee ihmiskäsitys.

– Ajatteletko, että joku heittää tahallaan ohi, että hän tekee tahallaan huonosti? Vai ajatteletko, että kyllä kaikki itse asiassa haluavat onnistua? Kaikilla on aivot, tunteet ja äly, jotka toimivat. Valmentajan kannattaa varmistaa, että ihminen tunnistaa ja kokee saavansa käyttää omaa osaamistaan”, Dettmann jatkaa.

Oman osaamisen käyttäminen voi joskus tarkoittaa myös kolhujen vastaanottamista ja heittäytymistä asioihin, joita ei vielä osaa. Se on kasvun polttoainetta.

– Liian usein päästämme itsemme turhan helpolla, kun keksimme selityksiä sille, miksi emme pystyisi johonkin. Tässä kohtaa hyvä valmentaja, joka uskaltaa vaatia, voi olla suureksi avuksi. Vaatiminen on lopulta arvostamista ja toisesta välittämistä, mutta se ei saa olla alistavaa, toteaa Dettmann.

Omista tavoitteesi ja tunne itsesi

Koripalloon, kuten työhönkin, liittyy aina pyrkimys tehdä tulosta.

– Mielestäni tuloksen saavuttelu ei ole millään tavalla ahdistava asia, eikä sitä tulisi tehdä kukaan ahdistavaksi. Tulos on vain totuus, joka kertoo siitä, missä tilanteessa juuri sillä hetkellä olet. Oleellinen asia on se, millainen matka sinne tulokseen on ollut, Dettmann kiteyttää.

Mutta millaisella johtamisella tuloksiin päästään?

Ensin täytyy määritellä tavoitteet niin, että kaikki ymmärtävät ne ja oman roolinsa niiden tavoittelussa.

– Usein puhutaan tavoitteista, muttei olla mietitty, miten ihmiset kokevat ja omistavat sen tavoitteen. Jos minä vain kerron toiselle, että tämä on sinun tavoitteesi, niin ei hän sitä kovin hyvin omista, Dettmann teroittaa. Ulkopuolelta annettu tavoite, jota ihmiset eivät ole ottaneet omakseen harvoin saadaan täytettyä.

Tärkeää olisi, että jokainen tuntisi itsensä, jotta voisi auttaa johtajaa johtamaan itseään oikein. »»



Kuvat: Ville Vuorinen/Susijengi



Oman osaamisen käyttäminen voi joskus tarkoittaa **myös kolhujen vastaanottamista**

– Meillä on koripallossa sellainen sanonta, että kypsä ihminen on kypsä koripalloilija. Peli sujuu, kun kukin tuntee oman roolinsa ja tekee oman juttunsa yhteisen tavoitteen eteen, Dettmann havainnollistaa.

Tunteella ja innolla tuloksiin

Tulosten saavuttamiseksi Dettmannilla on kolmen e:n kaava: enthusiasm + emotion = energy. Innostuksesta ja tunteesta syntyy energiaa, ja energialla tehdään tuloksia.

Ensimmäinen rakennuspalikka on innostus – se ajaa ihmistä eteenpäin niin huippu-urheilussa kuin muussakin työelämässä.

– Jonkun mielestä voi kuulostaa naiivilta väittää, että ihmisillä on taipumus päätyä tekemään asioita, joista he ensisijaisesti pitävät. Urheilussa tämä ainakin pitää paikkansa, mutta uskon siihen laajemminkin. Tämä taas ei tarkoita sitä, että kaikki mitä tekee, tulisi olla pelkästään mukavaa. Monelle parasta on juuri se hetki, kun huomaa

venyttäneensä omaa mukavuusaluettaan, Dettmann pohtii.

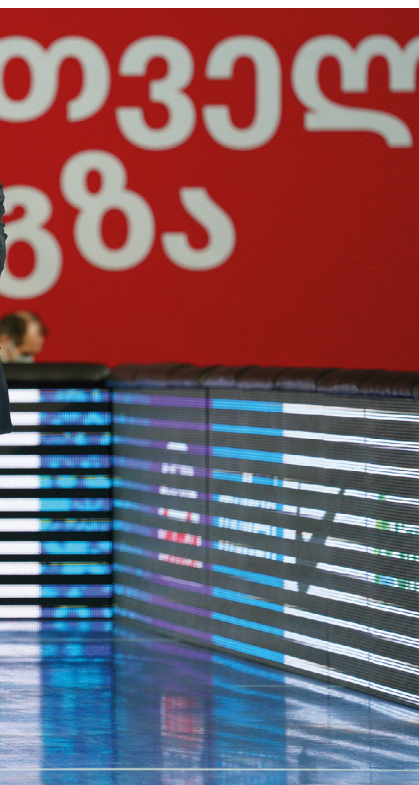
Lisäksi Dettmann korostaa, että on tärkeää antaa ihmisten näyttää tunteitaan: se kertoo siitä, että välittää siitä mitä tekee.

– Jos ihminen ei voi näyttää tunteitaan, hän sulkee itsensä muilta. Kasvun myötä opimme näyttämään tunteita sopivissa määrin. Lapsi näyttää tunteitaan nauramalla tai itkemällä, ja me aikuiset opimme ajan myötä näyttämään niitä toivottavasti vähän toisella tavalla, hän naurahtaa.

Johtaja yksin ei tee tuloksia

Myös haastavissa tilanteissa Dettmann liputtaa keskustelemisen ja etenkin kuuntelemisen puolesta. Hyvä keskustelukulttuuri on välttämätön yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi.

– Suomessa vähän naureskellaan länsinaapurille, kun he aina fundeeraavat ja keskustelevat, mutta jos katsoo vaikka talous-



Ensimmäinen rakennuspalikka on innostus – se ajaa ihmistä eteenpäin

kehityksen näkökulmasta, niin hyvin paljon paremmin heillä menee kuin meillä. Täällä tuppaa vähän olemaan sellainen henki, että ensin näytetään, kuinka kovia ollaan, ja sitten onkin vaikeaa päästä eteenpäin menettämättä kasvojaan, Dettmann pohtii. E

– Sitten ovat ne ihmiset, jotka eivät syystä tai toisesta sano, mitä ajattelevat. Jos jätät jotain sanomatta, pihtaat tietoa, joka voisi olla hyödyksi omalle joukkueelle, hän jatkaa. Tärkeää on sanoittaa oma viesti ja jaksaa kuunnella kanssapelaajan ajatuksia.

Täytyy tunnustaa, että johtajalla on kuitenkin paljon valtaa siihen, kuinka työyhteisössä suhtaudutaan epäonnistumisiin.

– Ihmisiä on helppo johtaa niin, että näyttää kaiken, missä he ovat mokanneet. Kyllähän siinä saa vallan toisista, mutta ei kovin hyvää yhteistä tulosta. Mielestäni ainoa virhe, jonka ihminen lopulta tekee, on se, että hän lopettaa yrittämisen, toteaa Dettmann.

Muutoskykyinen johtaja on hyvä johtaja

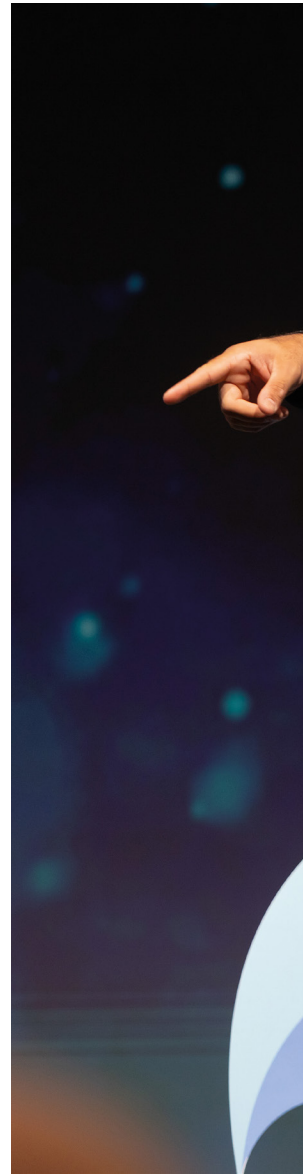
Yhtenä johtajan merkittävimpänä taitona Dettmann näkee kyvyn muuttua ja kehittyä.

– Jos ei olisi kykyä muuttua, en varmasti olisi pysynyt näissä hommissa niin pitkään. Täytyy koko ajan olla nöyrä tilanteelle ja ihmisille”, hän toteaa. Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta pelaajien ja valmentajan välillä.

Nuorten ihmisten valmentaminen on pitänyt Dettmannin ajan hermoilla:

– He haastavat minua koko ajan. Kiitos siitä, koska jos ei muutu ajassa, putoaa jengistä. **PM**

» **TEKSTI: VEERA NIEMELÄ
VIESTINTÄTOIMISTO DARLING**



Projektipäivät 2024 Muutoksen Vuoksi!

Projektipäivät kokosi jälleen satoja projektialan ammattilaisia syyskuussa Messukeskukseen. Muutoksen Vuoksi oli yltänyt myös päivien ohjelmaan. Ensimmäistä kertaa järjestetyt workshop -pajat olivat erittäin suosittuja ja illan oheisohjelma piti huolen siitä, ettei kenenkään nauruhermot jääneet kutittelematta. Palaute päiviltä oli erittäin hyvää ja ideoita tämän vuoden päiviin saatiin niihinkin mukavasti. Ohessa kuvakollaasi päivien tapahtumista.





ALI JAHANGIRI HAUSKUUTTI ILTATILAISUUDESSA YLEISÖÄ



WORKSHOPIT KIIINNOSTIVAT!

PÄIVIEN KEYNOTE -PUHUJAT
KERÄSIVÄT SALIN TÄYTEEN



PRY
Projektiammattilaiset ry

PROJEKTIPÄIVÄT

MUUTOKSEN VUOKSI

»» 17.-18.9.2024 @ Messukeskus, Helsinki

#projektipäivät24

"Rakastan viettää yöni läppäriellä."



"Kun AI tekee kaiken puoles
voit vihdoin nauttia ka"





KUMPPANIT VAHVASTI LÄSNÄ TAPAHTUMASSA



PRY:n tiimi kiittää!



Maaseudun projekteilla **Suomi nousuun**



Euroopan maaseutumaisimpana maana harvaan asuttu Suomi tarvitsee kehittyvän maaseudun. Tärkeä osa kehitystyötä on EU:n maaseudun kehittämiseen tähtäävät tukitoimet. Puolet suomalaisista asuu tukikelpoisella maaseutualueella – niin ikään puolet Suomen EU:lta saamista tuloista on maatalous- ja maaseuturahoitusta.

Padel-kenttä Kärkölään, Vampulan VPK ry:n uimapaikkahanke Huittisissa. Nämä ovat esimerkkejä projekteista, joita ELY-keskus rahoittaa Euroopan maaseuturahastosta. Tukikaudella 2023–27 tukea on tätä kirjoitettaessa myönnetty yleishyödyllisille hankkeille ja yrityksille yhteensä 178 miljoonaa euroa. Tukitoimet tähtäävät kuntalaisten arjen toimintaedellytysten parantamiseen ja alueiden elinvoimaisuuden säilyttämiseen.

HANKKEITA LAIDASTA LAITAA

ELY-keskuksen rahoittamat projektit vaihtelevat yritystoiminnan alkutaipaleelle suunnatuista pienistä vakiokorvaushankkeista aina suurempiin nautanlantaan hyödyntäviin biokaasulaitoksiin. ”Repertuaari, missä ollaan mukana, on tosi monimuotoinen,” ELY-keskuksen maaseudun kehittämisen asiantuntija **Leena Koponen** toteaa. Useissa maaseutukunnissa esimerkiksi on käynnissä taitopyöräilyyn liittyviä pumtrack-projekteja. Pomarkun pumtrack-projektin hankekuvauksen mukaan toteutuessaan rata kerää ”kaiken ikäisiä ihmisiä liikkumaan

yhdessä ulkoilmassa.” Teuvan vastaavan projektin kuvauksessa puolestaan korostetaan kuntalaisten matalan kynnyksen liikkumista sekä kaikille kuntalaisille kattavia ilmaisia lähiliikunnan muotoja. Yhteisöä voimistavien hankkeiden tarpeellisuus harvaan asutuilla alueilla tiedostetaan. EU:n komission visioissa yrittäjyyden edistämällä vastataan maakohtaisiin haasteisiin ja edistetään paikallista yhteisöllistä toimintaa ja osallistumista. Komission arvion mukaan parantuneista palveluista hyötyvän väestön nettomäärä Suomessa on 1,8 miljoonaa.

Myös laajakaistainvestoinnit ja erilaiset digitaalisuutta lisäävät hankkeet nähdään tärkeinä. Digibuusti-hankeella pyritään lisäämään ikääntyvän väestön digitaitoja. Ikääntyville keskisuomalaisille järjestettävien digipelikerhojen tarkoituksena on, että yli 55-vuotiaat pääsevät pelaamaan porukassa ja kokeilemaan uusia pelejä sekä keskustelemaan niistä vetäjän johdolla. ”Hyödynnetään digin viihdekäyttöä ja pelillisyyttä ja sitä kautta madalletaan kynnystä viranomaispalvelujen käyttämiseen. Syrjäkyliltä esimerkiksi voi käyttää kirjastosisältö-





Kuva: ©Maaseutuverkosto, Mediafarmeri



jä omalta laitteelta,” Koponen sanoo.

Esimerkki uuden tutkitun tiedon jalkauttamisesta maaseudulle on palkittu hanke maaseudun muovijätteen kierrättämisen edistämiseksi. Maaseudun muovit kiertoon – hanke on välittänyt tietoa Suomessa syntyvän maatalousmuovin määristä ja ehdottanut keinoja ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Muovijätettä rehupaaleissa yms. käytetyistä muoveista syntyy vuosittain 12 000 tonnia. Suuri osa tästä muovista päätyy

edelleen poltettavaksi. Jätteenpolto ei kuitenkaan ole todellista kierrätystä ja uusio-ikätyöluottavuus menetetään. Tarve löytää keinoja, jolla käytetty paalimuovi saadaan oikeasti hyötykäyttöön, on todellinen.

MAASEUTU JA YRITTÄJYYS

Yrittäjyyteen liitetystä kaupunkimaisista mielikuvista huolimatta 42 % kaikista Suomessa toimivista yrityksistä sijaitsee maaseudulla. Monipuolisessa kattauksessa on »»

mukana ruoanjalostajia, ohjelmistoyrityksiä, biokaasulaitoksia, leipomoita, digimarkkinoinnin ammattilaisia, joogastudioita ja tislamoita. Tilastoissa noin 96 % maamme yrityksistä on määritelty ”mikroyrityksiksi”, joissa työskentelee enintään 9 henkilöä. Mikro- ja yksinyrittäjät ry:n mukaan yksinyrittäjien osuus työllisistä on Suomessa Pohjoismaiden korkein. Keskisuuret yritykset ovat lähtökohtaisesti tukien ulkopuolella, paitsi jos ne jatkojalostavat maatalouden tuotteita. ELY-keskuksen tukiraha on suunnattu mikro- ja pienyrityksille, koska valtaosa maaseudun yrittäjyydestä on tässä kokoluokassa. Yli 500 000 euron hankkeet ovat harvinaisia.

Isompien projektien joukkoon kuuluu Oulun lähistöllä, Viskaalissa toimiva lantaa ja alueen biojätettä hyödyntävä biokaasulaitos. Osana kokonaisuutta on 1000 lihakarjanaan maatalo ja pienteurastamo, jonka teurasjätteet yhdessä lannan kanssa jalostetaan biometaaniksi. Myös pohjoissuomalaisen elintarviketeollisuuden sivuvirtoja tuodaan laitokselle jalostettavaksi. ”Ansaitsemismenettelmämme on se, että meille tulee porttimaksua. Meille tuodaan biojakeita, jotka me jalostamme biometaaniksi ja myös lannoitteeksi. Energiaa tulee noin 15 gigawattia vuodessa,” kertoo Viskaalin Ekokylä Oy:n toimitusjohtaja Heikki Räinen. Vuonna 2017 alkanut projekti on loppusuoralla, ja se on saanut historiansa aikana ELY-keskukselta tukea noin 2 miljoonaa euroa. Maaseudun yritystoiminnassa tapahtuvat muutokset puhuttavat myös Oulussa. ”Jatkossa maaseudun yrittäjyys perustuu moneen tukijalkaan, ei pelkästään lehmiiin tai viljelyyn,” Räinen toteaa mietiskellen. Hän on samalla helpottunut, että seitsemän vuoden projekti on saapumassa maaliinsa.

KAUPUNGIN JA MAASEUDUN RAJANVETOA

Koposen mukaan maaseutu-sanaan liittyvät mielikuvat ovat usein liian kapea-alaisia ja tämän vuoksi maaseutu – kaupunki vastakkainasettelu on julkisessa keskustelussa yleinen. ”Toivon että maaseutua ei nähtäisi kaupungista irrallisena asiana tai edes resurssiattana,” Koponen sanoo.

Kun maaseudun rahoituksesta puhutaan, on tavallista, että ajatellaan silloin vain viljelytukea. Koponen muistuttaa, että maataloustoimijoiden ohella maaseudulta löytyy runsaasti myös esimerkiksi metalli- ja puuteollisuutta.

Miten maaseutu määritellään? ELY-keskukset käyttävät määrittelyn tukena Suomen ympäristökeskuksen kaupunki-maaseutu-luokitusta, jossa Suomen alueet on jaoteltu seitsemään alueluokkaan. Vaikka yli 72 % suomalaisista asuu kaupunkialueilla, Suomen kokonaispinta-alasta vain 5 % luokitellaan kaupungiksi. Maaseudun alueista erotetaan ydinmaaseudun ja harvaan asutun maaseudun ohella kaupungin läheinen maaseutu. Erityisesti jälkimmäisen osuus Suomen väestöstä on viime vuosina ollut kasvussa. Kehityksen taustalla vaikuttavat kaupunkialueiden työssäkäyntialueiden laajentuminen ja etätyömahdollisuuksien lisääntyminen. Kaupunkialueiden jaottelussa kaupungin ja maaseudun välivähyke, kehysalue on myös kasvussa.



ELY-keskuksen rahoituksen näkökulmas-
ta maaseutu ymmärretään laajasti. Rahaa
myönnetään nimenomaan maaseudun
kehittämiseksi. Iisalmi on kaupunki, mutta
ELY-keskuksen näkökulmasta maaseutua.
"Mielestäni on hyvä alueen kehittymisen
kannalta, että mahdollisimman paljon pys-
tytään tulkitsemaan maaseuduksi," Kopo-
nen sanoo. Painopiste on harvaan asutulla
maaseudulla, mutta myös tiheämmin asut-
tu maaseutu on rahoituksen piirissä.

HAKEMISEEN KANNATTAA VALMISTAUTUA

Vuoden projektiksi 2024 valittu Paippis-
ten eläinklinikka lähetti tukihakemuksen
ELY-keskuksen Hyrrä-palvelussa vuonna
2019. Hakemuksen lähettämistä oli kuiten-
kin edeltänyt puolentoista vuoden huolelli-
nen valmistautuminen, johon oli saatu edul-
lista asiantuntevaa neuvontapalvelua myös
ELY-keskukselta. "Tein tarvittavat laskelmat,
selvitin rakennuslupa-asiat klinikaprojek-
tiimme liittyen. Olin yhteydessä pankkiin ja



ELY-KESKUKSEN RAHOITTAMA PAIPISTEN ELÄINKLINIKKA
PALKITTIIN PRY:N VUODEN PROJEKTI 2024 TITTELILLÄ.

maaseudun kehittämiseksi



muihin rahoitustahoihin, sillä oma rahoitus-
kuvio täytyi selvittää. Sanoisin, että haku-
prosessi on melko perusteellinen," kertoo
Paippisten eläinklinikan toimitusjohtaja
Laura Laakso.

Laakso otti yhteyttä TE-keskukseen, josta
yrittäjät saavat tietoa ja tukea investointei-
hin liittyvissä asioissa. TE-keskuksen ekono-
misti auttoi laskelmien tekemisessä. Sitten
Laakso kävi paikan päällä ELY-keskuksessa
esittelemässä hankkeen. "Minulla oli muka-
nani laskelmat esimerkiksi työllistämisvai-
kutuksista. Työpaikkoja ja hyvinvointiahan
näillä investoinneilla haetaan. Kaikki olivat
ystävällisiä ja tsemppasivat siihen, että han-
ke menee maaliin." Paippisten eläinklinikka
työllistää tällä hetkellä 7 henkilöä. **PM**

» **TEKSTI: KIMMO LAAKSO**

» **LISÄTIETOJA: WWW.MAASEUTU.FI**

» **HANKEREKISTERI:**

[HTTPS://MAASEUTUVERKOSTO.FI/HANKKEET](https://maaseutuverkosto.fi/hankkeet)

Viisaan viipyilyn taito

Johdammepa itseämme, yhteistyötä, projektia tai tuhansien ihmisten organisaatiota, yksi tärkeimmistä ja ehkä vaikein johtajuuden taito oppia, on viisaan viipyilyn taito.

LIIKAA

Jos johtaja tekee viipyilyä liikaa, se onkin välttelyä, joka näyttäyty jakkailuna, viivyttyllynä, päättämättömyytenä ja johtamattomuutena. Liikaa viipyilyä tekevä johtaja luo ympärilleen turhautumista ja pettymyksen tunteita, jotka murentavat luottamusta. Meillä on tapana vältellä asioita, jotka tuntuvat hankalilta. Joko tehtävän aloittaminen tuntuu liian haastavalta, jos tehtävä näyttäyty monimutkaisena tai hallitsemattomana, tai tilanteeseen liittyy epämiellyttävien tunteiden tai konfliktin pelkoa.

Silloin meissä laukeaa välttelytekniikat, joissa monella on jo musta vyö. Yksi jakkailee aloittamista ja siirtää epämiellyttävän asian aloittamista huomiseen. Toinen aloittaa kaikenlaista sijaistoimintaa juuri silloin kun tulisi hoitaa ikävältä tuntuva asia kuntoon, vaikka tietää että olisi viisaampi ryhtyä toimeen. Usein asunto ei ole koskaan niin siisti, kuin välttellessä vaikeaan asiaan tarttumista tai vaikean keskustelun avaamista.

Itsepetoksen ammattilaisena saattaa mieli keksiä mitä värikäimpiä tarinoita siitä, miksei

Välttelytekniikat

- Jakkailu
- Sijaistoiminta
- Oikeuttava tarina
- Sopiva unohtelu
- Pakeneminen

Mitkä ovat sinulle tutuimmat välttelytekniikat ja niiden toteuttamismuodot?



tehtävään tarvitse tai edes kannatta nyt ryhtyä. Tarinoita miten asia ehkä ratkeaa itsestään tai että tuskin se oikeasti oli sitä mitä tiedän sen olevan. Tuttua on myös sopiva unohtelu, asia unohtuu näppärästi aina silloin kun sitä olisi mahdollista edistää. Muistat, että piti soittaa lääkäriin aina silloin kun puhelinaika on juuri päättynyt. Ja viimeisimpänä, mutta ehkä vaarallisimpana välttelytekniikkana tuttu, pakeneminen. Jotkut pakenevat hankalia tilanteita fyysisesti, toiset henkisesti. Joskus pakeneminen näyttyy uppoutumisena johonkin aikaa vievään aktiviteettiin, vaikka juoksemiseen, joillain pakenemisen mahdollistaa alkoholi. Toiset käyttävät pakenemiseen aggressiivisuutta viestintuojaa kohtaan, sen sijaan, että kohtaisivat itse oman toimintansa



tai toiminnan puutteensa. Toisille huumori palvelee pakotietä asioiden käsittelystä tai kohtaamisesta.

Oli välttelytekniikkasi mikä tahansa, viisaalla viipyilyllä välttely tulee meille itsellemme näkyväksi ja sen voi tietoisesti lopettaa. Välttelytekniikoista luopuminen tekee johtajuudesta vaikuttavaa, vastuuta kantavaa ja luottamusta herättävää. Se auttaa meitä kasvamaan myös ihmisiä, kohtaamaan itsemme rehellisenä. Jotta voimme oppia ja kasvaa.

Olen lukemattomia kertoja käynyt keskustelun, jossa kokenut johtaja pohtii, että tarvitsisi pitkän viikonlopun erämökillä jonkun asian ratkaisemiseen tai suunnitteluun, ja jossa minä kysyn "meillä on vielä reilu 20 min coaching sessiosta jäljellä, miltä tuntuisi hahmotella ihan ensimmäiset ajatukset siitä mitä tähän asiaan liittyy?" Ja n. 15 min myöhemmin paperille on piirtynyt kaikki oleelliset otsikot ja ratkaistavat kysymykset. Aliarvioimme viisaan viipyilyn voimaa. Keskittynyt syvä ajattelutyö, rohkeasti tutkien ja hiljaisuuteen nojaten on todella vaikuttavaa. Minkä verran sinulla on kalenterissa aikaa viisaalle viipyilylle?

NONNA BABITZIN

Senior Executive Coach
(ICF Master Certified Coach)
Adare Oy

Tukee kokeneita johtajia kehittämään luonnettaan, löytämään poikkeuksellisen johtajuuden, saamaan aikaan pysyviä muutoksia ja elämään todeksi johtajuuden, jolla liiketoiminta menestyy.



LIIAN VÄHÄN

Jos viipyilyä taas tekee liian vähän, se näyttäytyy ympärille äkkipikaisuutena, halki-poikki-pinoon päätöksentekona ja jyräämisenä, josta usein seuraa tunteina turvattomuutta ja halveksuntaa, joka luo pelkoa ja romuttaa luottamuksen. Jos johtajalla ei ole rohkeutta (usein hän käyttää tekosyyä aikaa) viipyillä hetken, tutkia hetken, olla utelias, on seurauksena usein kovin kiireinen, mutta ei niin kovin tuottava tiimi, jonka kokemus työn kuormittavuudesta on punaisella.

Polku asiantuntijasta projektipäälliköksi, esihenkilöksi tai johtajaksi on hyvin yleinen, ja sen polun kompastuskivenä on vahva onnistumisen kokemus tietämisestä, nopeudesta ja asioiden ratkaisemisesta. Usein ne ovat olleet juuri niitä toimintamalleja, joiden ansiosta on asiantuntijana onnistut-

tu ja saatu kehuja. Johtajuudessa tarvitaan kuitenkin toista strategiaa, ei tietämisen tilaa, viisaita viipyilyn hetkiä, asioiden ja ajattelun tutkimista nopean ratkomisen sijaan. Usein liian nopea päätös tai toiminta perustuu olettamuksiin ja nopeudesta tulee suurin tulosten aikaansaamisen hidastaja. Näennäisesti tehdään paljon, mutta joko väärinä asioita tai ei niin viisaalla tavalla. Saadaksemme parhaan mahdollisen lopputuloksen, mahdollisimman nopeasti, meidän tärkein taitomme on usein taito hidastaa oikeassa paikassa. Pitää osata luopua kaasusta kurveissa, jotta päästään nopeimmin perille.

VIISAASTI

Viisas viipyily on pysähtymistä, uteliaisuutta, aktiivista toisen ja itsensä kuuntelua sekä rohkeutta esittää vaikuttavia kysy-

myksiä. Viisas viipyily tukee oppimista, rakentaa turvan tunnetta ja mahdollistaa sitoutumisen sekä helpottaa tavoiteltujen tulosten aikaansaamista, tavalla, joka vahvistaa luottamusta. Viisaan viipyilyn taidon ytimessä on pysähtyminen, uteliaisuus ja tietoisuuden kasvattaminen. Pysähdytään toki tutkimaan käsiteltävää asiaa, mutta viisaan viipyilyn huomio on ajattelun tutkimisessa. Siinä mitä havainnot teemme omista ajatuksista, oletuksista, tarinoista, ajatustemme luomista tunteita, toistuvista ajattelumalleista ja näiden vaikutuksista käsiteltävään asiaan.

Luottamus on tärkein pääoma johtajuudessa. Kaikki vaikuttava johtajuus rakentuu luottamuksen rakentamisen taidon päälle. Ilman luottamusta kaiken muodostuu kitkaa. Innovointi on tahmeaa, vuorovaikutus haastavaa, yhteistyö tuntuu kuormittavalta, on vaikea sopia mihin keskitytään tai miten tehtävät jaetaan ja päätöksenteko tuntuu lähes mahdottomalta. Jos luottamus on heikko, kitka hidastaa kaikkea ja lopputulosten saavuttaminen on hidasta. Jos johtajan tapa ajatella, toimia ja vuorovaikeuttaa rakentaa luottamusta, kitka häviää ja tuloksia alkaa syntyä nopeasti. Nopein tapa kasvattaa liiketoiminnan tulosta on vahvistaa luottamusta. Viisas viipyily mahdollistaa luottamuksen rakentamisen, viisaan päätöksenteon sekä oppivan organisaation.

Miten sinä voit viipyillä viisaasti ja vahvistaa luottamusta yhdessä onnistumista mahdollistaen? **PM**

Luottamus on
tärkein pääoma
johtajuudessa.

Muutamia kysymyksiä viisaan viipyilyn hetkiin:

1. Mikä on se ratkaistava kysymys, oletetun kysymyksen takana?
2. Mikä tekee tästä pohdinnasta minulle tärkeää?
3. Mitä vaikuttavuutta tavoittelen?
4. Mistä tiedän, että riittävä vaikuttavuus on saavutettu?
5. Mitä asioita tähän liittyy, joiden tutkiminen voisi olla hyödyllistä?
6. Miten haluan asiaa työstää?
7. Mitä oletuksia teen?
8. Miten viisas minä tätä lähestyisi?
9. Miten tarinaani tämän ympärillä olisi viisasta muokata?
10. Mitä toistuvia malleja, toiminta- tai ajattelutapoja tunnistan?
11. Miten minä itse olen onnistumisen tiellä?
12. Mitä minussa nyt tapahtuu, tätä pohtiessa?
13. Jos arvostamani ihminen olisi kuunnellut pohdintaani, mitä hän nyt kysyisi?
14. Mikä on tullut näkyväksi?
15. Mistä minun tulee luopua?
16. Miten minusta huokuu luottamus?
17. Miten olen viisastumassa?
18. Miten voin hyödyntää oivaltamaani?
19. Kuka olen, kun asia on ratkennut?
20. Mihin huomioni siirtyy nyt?



Projektinhallinnan osaaminen rakentuu opiskelijujen edetessä

Elokuussa Academic Summit -päivä järjestettiin Turun Yliopiston Aurum rakennuksessa. Yliopistonmälle noussut Aurum-rakennus on Åbo Akademin luonnontieteiden ja tekniikan tiedekunnan sekä Turun yliopiston kemian laitoksen uusi koti, joka valmistui 2021. Upea Aurum on monin tavoin palkittu nykyaikainen yliopistorakennus.

Academic Summit jo 11. kerran

PRY:n ja oppilaitosten yhteistyönä syntynyt tapahtuma järjestettiin jo 11. kerran ja tällä kertaa Turussa. Yli 20 projektialan opettajaa ja aiheesta kiinnostunutta eri oppilaitoksista verkostoituivat ja jakoivat kokemuksiaan ja ajatuksiaan monipuolisten esitysten innoittamana.

Oppeja ja oivalluksia projektityön tutkimuksesta ja yritysyhteistyöstä jakoi päivän aluksi professori **Miia Martinsuo** Turun

Yliopistosta. Hän kertoi, että on tärkeää, että yritysten kontaktihenkilöt sitoutuvat opiskelijan kurssin läpiviemiseen. Yrityksen kannattaa myös tarkoin harkita, mitä tietoa ne tarvitsevat, jotta yhteistyöstä saadaan kaikki hyöty yrityksen toiminnalle. Myös ohjeistuksen tärkeys korostuu tutkimuksen onnistumisessa. Yrityskontakteja arvostetaan ja todettiin, että tutkimusprojektien kautta myös rekrytointi toimii hyvin.

Monipuolisen esityksen projektinhallinnan opiskeluista

pitivät **Teppo Neuvonen** ja **Timo Linnossuo**. He kertoivat, miten Turun ammattikorkeakoulussa projektiosaaminen ja sen opetus huomioidaan opintokokonaisuuksissa. Kaikissa koulutusohjelmissä projektiteema on tavalla tai toisella huomioitu. "Projektit ovat osa opetuksen DNA:ta, se ei ole erillinen osa muusta opetuksesta", Timo painotti esityksessään. Koko projektikoulutuskokonaisuus huipentuu PRY:n Foundation sertifiointiin, joka onkin ollut osa opintokokonaisuutta jo vuosia.



Projektit ovat osa opetuksen DNA:ta, se ei ole erillinen osa muusta opetuksesta.

Vaikka sertifiointi on vapaaehtoinen, toistaiseksi, on se hyvin suosittu ja myös keino osoittaa omaa projektiosaamista tuleville työnantajille.

Koulutusohjelman toteutus herätti vilkkaan keskustelun; miten teorian opetus ja teoriaosaaminen on osa opintokokonaisuutta? Keskustelussa päädyttiin johtopäätökseen ”Alemmissä tutkinnoissa opitaan käytännöntaidot, maisterivaiheessa opiskellaan enemmänkin teoriaa ja tutkimusvaiheessa kehitetään teoriaa ja työkaluja”.

Yritysyhteistyö ja työelämätaidot

Åbo Academin kurssitarrjoomassa opiskellaan projektitaitoja kolmella kurssilla; Project Management -peruskurssi, Advanced Project -based management – jatkokurssi ja Sustainability Assesment -kurssi, jossa tarkastellaan tutkimusprojektien kytköstä elinkaariajatteluun. Foundation sertifiointi on kiinteä ja pakollinen osa opintokokonaisuutta. ”Opinnoissa korostetaan erityisesti yritys- ja työelämäkontaktien tärkeyttä ja verkostot

yrityksiin ovatkin laajat ja kiinteät. Opinnäytetyöt ja tutkimus- sekä väitöskirjat ovat luontevimmat yhteistyön muodoista”, kertoi professori **Magnus Hellström**.

Yritysyhteistyöstä kertoi myös Camilla Ekman Yrkes högskolan Noviasta. Novialla on paljon mielenkiintoisia caseja ja oppeja yritysyhteistyön toteuttamisesta. Yritysyhteistyö ja projektinhallinnan opiskelu on oppilaitoksessa jatkuvaa ja osa koko opintopolkua jo ensimmäisestä opintoviikosta alkaen. Yritysyhteistyönmuotoja »»

Opinnoissa korostetaan erityisesti yritys- ja työelämäkontaktien tärkeyttä.

Yrkeshögskolan Noviassa on useita; kohdistetut projektit, Hackathonit ja työharjoitte-
lut. Projektit toimivat myös työllistäjinä.

Päätäväisellä ilmastotyöllä luodaan kestäväää kehitystä

Päivän Case -esitys oli todella mielenkiintoinen. Turku 2030 -luvulla kaupunkistrategia ja siihen liittyvä tavoite hiilineutraalista Turusta 2029 on Turun pormestariohjelman päätavoitteita. Turussa on useita hankkeita ja projekteja, jotka tukevat hiilineutraaliu-

den saavuttamista. Ilmastotyötä vahvistavan organisaatiokulttuurin muutosta tukee mm. ITUJA-hanke. Hankkeen tavoitteena on, että ilmastotavoite saavutetaan, kun organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka tukee ilmastotyötä ja kannustaa kaikki jäsenensä tunnistamaan roolinsa sekä löytämään ja toteuttamaan ilmastoratkaisuja.

Organisaatiokulttuurin kehittämisen askeleita ITUJA-hankkeen ilmastohankkeiden muutoksessa on tunnistettu kolme. Ensimmäisenä askeleena on johtajien ilmasto-
valmennus ja toisena interventiot lähijohtajien vetäminä henkilöstölle. Näitä interventioita on mm. työpajat, kehittämispäivät ja koulutukset. Lisäksi on tärkeää nimetä muutosa-
gentteja, jotka ovat sitoutuneita ja rohkaisevat toimintaan esimerkeillään.

Turun tavoitteena on siis olla johtava luonto- ja ilmastokaupunki. Kestäväää luonnonvarojen käyttöä tavoitellaan ja rikasta





monimuotoista luontoa ja ilmastopositivisuutta vuodesta 2029 eteenpäin. Matka kohti tavoitetta on jo edistynyt ja esimerkiksi alueen kasvihuonekaasupäästöt ovat vähentyneet 63 % vuodesta 1990 alkaen. Suurimmat säästöt on saatu energiasektorilta. Mutta ennen kaikkea tavoitteena on, että ilmastotyö tulee osaksi kaikkien arkityötä. Tällöin saadaan isoja muutoksia aikaiseksi.

Vinkkejä artikkelin kirjoittamiseen

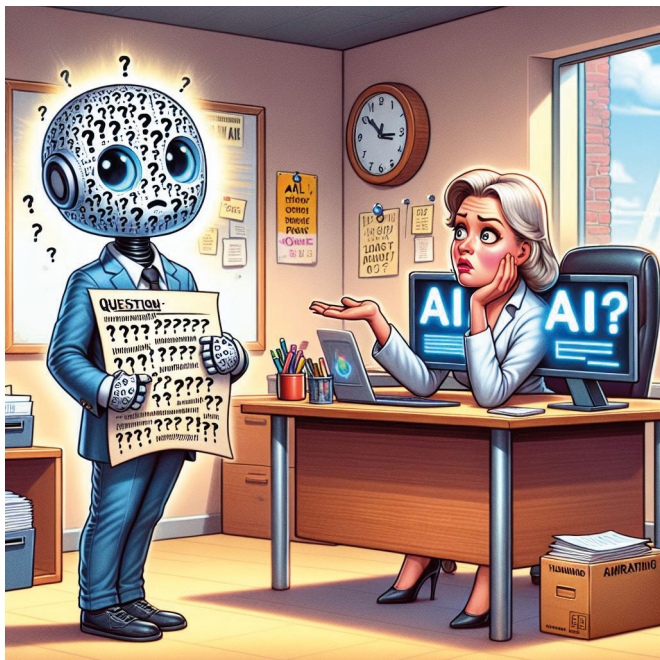
Päivän päätteeksi kolmen tieteellisen artikkelin kirjoittajat saivat huippuammattimaista ohjausta ja kommentteja sekä ohjaajilta että toisiltaan artikkelin kirjoittamisesta. Tavoite oli erityisesti saada ideoita ja kommentteja siihen, miten käsikirjoitukset jatkojalostetaan tieteelliseksi julkaisuksi. Käytännön esimerkkejä, hyödyllisiä ideoita. Poikkeuksellisen ainutlaatuinen mahdollisuus!

Ilmastotyö tulee osaksi kaikkien arkityötä.

Ajatuksia jatkoon

Miten voisimme kehittää PRY:n ja oppilaitosten välistä yhteistyötä tulevaisuudessa? Miten oppilaitokset voisivat tiiviimmin tehdä yhteistyötä ja suunnitella projektikoulutuksen kokonaisuuksia? Ja miten tieteellinen tutkimus alalta saataisiin vielä paremmin yritysten tietoon ja käyttöön? Tässä teemoja, joita tilaisuudessa mietittiin. Paljon hyviä ajatuksia ja toteuttamiskelpoisia toimia. Katsotaan, mitä kaikkea olemme saaneet aikaiseksi, kun seuraavan kerran tapaamme. **PM**

» **ANNA-MARIA MÄKELÄ**



Hyvät, pahat ja – tekoäly

Rauta on kuumaa, kuinka paljon kannattaa takoa? Tekoäly herättää suurta kiinnostusta ja positiivista asennetta, vaikka haasteita ja riskejä tunnistetaankin. Se ei vielä sovi kaikkeen, mutta ymmärrys kasvaa kokeilujen ja pilottien kautta.



ALTTI LAGSTEDT

Kirjoittaja toimii liiketoiminnan digitalisointia ja tekoälyn soveltamista tutkivana yliopettajana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Hän osallistuu useampaan aihealueeseen liittyvään tutkimushankkeeseen ja vetää Haaga-Helian osalta EUSAir-hanketta (<https://www.haaga-helia.fi/fi/hankkeet/eusair>), jossa vuosina 2024–2026 määritellään tekoälyasetuksen mukaiset tekoälyn testiympäristöratkaisut (tekoälyhiekkalaatikot) koko EU:n alueelle.

Syksyllä 2024 TIVIA ry ja Projektiammatilaiset ry (PRY) sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulu toteuttivat yhteistyössä Tekoäly työssä -kyselyn. Kyselyyn vastasi 365 henkilöä, vastaajina etupäässä projektialan ja tieto- & viestintätekniikan ammattilaisia; vastaukset näyttivät liittyvän nimenomaan valmissovellusten hyödyntämiseen.

Kyselyn monivalintakysymyksiä purettiinkin jo PRY:n järjestämässä Tekoälystrategia Ai² -Suunnitelmasta käytäntöön -työpajassa. Mutta mitä löytyy, jos mennään pintaa syvemmälle, ja tarkastellaan avointen vastausten antia kysymys kerrallaan?

Henkilökohtainen haaste

Merkittävimmäksi haasteeksi ilmeni osaaminen, mikä ei ole yllättävää uuden teknologian kohdalla. Noin kolmasosa vastauksista käsitteli taitojen tai osaamisen puutetta. Tämä liittyy huoleen sopivien työkalujen puutteesta ja

organisaation saamasta hyödystä: tekoälyä on kokeiltu, mutta monilla on vaikeuksia hahmottaa missä on asian pihvi. Joissakin vastauksissa ilmeni lievää pettymystä ja epäuskoa tekoälyn hyödyllisyydestä. Myös tietoturva ja vastausten luotettavuus nousivat esiin huolina. Muutosvastarinta ja negatiiviset asenteet olivat kuitenkin vähemmistössä (alle 10 % vastaajista). Haasteita tekoälyn hyödyntämisessä on, mutta myös yritystä parantaa tilannetta ja löytää ratkaisuja löytyy – tekoälyllä on yhä etsikköaikansa menossa.

Organisaatioiden valmiudet

Organisaatioissa näyttää olevan myönteinen asenne tekoälyn käyttöön: positiivinen suhtautuminen oli seitsemän kertaa yleisempää kuin negatiivinen, joskin joissain organisaatioissa käyttö oli kokonaan kielletty. Osaamistarve nousi esiin tässäkin, noin neljännes vastaajista mainitsi resurssien puutteen ja lähes yhtä moni epäselvät linjaukset. Monessa organisaatioissa ei

ole täysin hahmotettu tekoälyn mahdollisuuksia, mikä vaikeuttaa etenemistä ja osaajien kouluttamista, mikä puolestaan vaikeuttaa mahdollisuuksien hahmottamista. Eräänlainen muna-ja-kana-tilanne siis. Joissain organisaatioissa halutaan seurata muiden kokemuksia ennen omaa liikkeellelähtöä. Pilotteja tai kokeiluita mainittiin noin kuudesosassa vastauksista, strategiat ja koulutus lähes yhtä monessa. Tämä viittaa siihen, että liikkeellelähtöäkin on tapahtunut merkittävässä määrin.

Puolesta ja vastaan

Tekoälyn käyttöönotto näyttää herättäneen monipuolista keskustelua organisaatioissa. Vaikka hypeä on paljon, huolestuneita argumentteja esiintyy lähes kolme kertaa enemmän kuin mahdollisuuksia korostavia. Huolenaiheet liittyvät pääasiassa luotettavuuteen, tietoturvaan, työpaikkojen menetykseen ja eettisiin kysymyksiin. Vaikka huolestuneisuus korostui, negatiivinen suhtautuminen ilmeni vain alle neljäsosassa vastauksista. Näyttääkin siltä, että tekoälyn suhteen pyritään pitämään jalat maassa ja etsimään

hyödyllisiä käyttökohteita, riskit huomioiden.

Organisaation kehitys 1-2 vuoden aikana

Vastaava positiivisuus tekoälyn mahdollisuuksiin näkyi myös arvioitaessa oman organisaation kehitystä lähivuosina: positiivinen asenne (n. 34 % vastauksista) esiintyi noin seitsemän kertaa useammin kuin negatiivinen suhtautuminen (n. 5 % vastauksista). Suurimpina huolina tuntui olevan epäselvät linjaukset ja koulutuksen puute, toisaalta erilaisia kokeiluja ja pilotteja näyttäisi olevan käynnissä laajalti. Taustalla on jo mainittu muna-ja-kana-tilanne, jota ainakin joissakin organisaatioissa puretaan erilaisilla kokeiluilla ja niistä oppimalla.

Jälkisanat

Edellä mainitun perusteella vaikuttaisi siltä että:

1. tekoälyn hyödyntäminen kiinnostaa laajasti
2. keskeiset riskit (kuten luotettavuus ja tietoturva) on hahmotettu melko yleisesti
3. asenne tekoälyn hyödyntämiseen on positiivinen, ja yleisesti

nähdään, että se tulee sekä tehostamaan työtä, että muuttamaan työn luonnetta

Toisaalta:

1. tekoälyn työtä hyödyttävät käyttökohteet ovat vielä epäselviä ja jäsentymättömiä
2. vielä ei osata tarkkaan arvioida minkälaisia muutoksia prosesseihin ja työtehtäviin tulee
3. osittain edellä mainituista johtuen linjaukset ja suunnitelmat ovat jäsentymättömiä, ja sopivaa koulutusta on haastavaa järjestää

Tässä tilanteessa kannustaminen erilaisiin kokeiluihin ja pilotteihin ja laaja kokemusten vaihtaminen voikin olla tehokkain tapa edetä tekoälyn hyödyntämisessä, oppimisessa ja epäsovpien käyttökohteiden karsimisessa. PRY toteutti vastaavan AI-käyttöä koskevan tutkimuksen alkuvuonna 2024. Tutkimusten tuloksia vertailtaessa muutoksen nopeus on vertaansa vailla.

Mikään aikaisempi teknologia ei ole jyrännyt organisaatioihin samalla voimalla kuin tekoäly ja kaikki viittaa siihen, että AI:n vauhti kiihtyy entisestään.



Lyhyenä kertauksena kyselyn monivalintakysymysten keskeiset löydökset (verrattuna kolme kvartaalia (9 kuukautta) aiemmin tehtyyn kyselyyn):

1. Tekoälyn käyttö omassa työssä oli lisääntynyt merkittävästi:
 - Dramaattinen pudotus EI ollenkaan –vastaajissa
 - Päivittäinen, samoin kuin viikoittainen käyttö moninkertaistunut
2. Tekoälyn liittyvän koulutuksen määrä oli kasvanut merkittävästi, mutta vielä suurin osa asiaa opiskelleista oli oman tiedonhaun varassa
3. Kollegoiden ennakkoluulot olivat vähentyneet
4. Tekoälyn käyttö organisaatiossa oli lisääntynyt merkittävästi, ja yhä useammassa organisaatiossa oli käyttöönotto tai sen suunnittelu käynnissä
 - Tosin yli neljänneksessä yrityksistä ei ollut suunnittelua käynnistetty tai edes keskusteltu
5. Tekoäly nähtiin enemmänkin pienenä tai kohtuullisen kokoisena tehokkuuden parantajana kuin merkittävänä hopealuotina



Tekoäly vetää Kakolaan

Sarjassaan toinen tekoälyyn (AI) keskittynyt projektialan työpaja pidettiin Turun Kakolassa 24 – 25.10.2024. Minulla oli mahdollisuus osallistua myös ensimmäiseen workshoppiin samaisessa paikassa keväällä 2024. Paljon on tapahtunut tässä välissä, vaikka aikaa ei ole kulunut kuin puoli vuotta edellisestä työpajasta. Kevään workshop oli vielä suurelta osin ”AI hypeä” sekä läpikäyntiä siitä, miten tekoälyä voisi hyödyntää, miten laajat kielimallit (LLM) toimivat ja mitä näillä työkaluilla voisi tulevaisuudessa tehdä. Tässä työpajassa saatiin jo aimo annos konkretiaa ja nähtiin miten oikeasti järjestelmät toimivat ja miten niistä projektipäällikkö saa hyödyn irti.

Päivien puhujiksi PRY oli saanut erittäin kokeneet AI konkarit Timo Nurmen Postilta sekä Tero Ojanperän Silo AI:stä. Tässä joitakin oivalluksia ja nostoja päivien annista.

» **TEKSTI JA KUVAT: TEPPO VALKAMA**

Program Manager, Tietoevry Oyj, Projektiammatillaiset ry hallituksen jäsen

Perinteisten sovellusten uudelleen-konseptointi tekoälyn avulla

Yksi työpajan keskeisistä oivalluksista käsittelee perustavanlaatuisia muutosta siinä, miten sovelluksia kehitetään ja käytetään. Perinteisesti sovellukset noudattavat yksinkertaista kaavaa: data + sovellus = lopputulos. Tekoälyn maailmassa tämä paradigma kuitenkin kääntyy. Tekoälysovellukset rakentuvat periaatteelle data + lopputulos = sovellus. Tämä tarkoittaa, että tekoälyjärjestelmät oppivat valtavista määristä dataa ja luovat toivottuja lopputuloksia varten sovelluksia, jotka pystyvät tekemään ennusteita ja päätöksiä itsenäisesti.

Tekoäly projektihallinnan apuna

Tekoälyn potentiaali varmasti mullistaa projektinhallintaa. Tekoälytyökalut voivat parantaa tehokkuutta ja päätöksentekoa automatisoimalla tehtäviä, kuten aikataulutusta, resurssien allokointia, riskienhallintaa ja suorituskyvyn seuranta. Analysoimalla dataa tekoäly voi tarjota arvokkaita oivalluksia ja suosituksia, mikä mahdollistaa projektipäälliköiden tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja optimoida projektin tuloksia. Nämä muutokset muuttavat prosesseja, muuttuneet prosessit taas muuttavat työnkuvia ja uudet työnkuvat vaativat muutoksia tarvittaviin osaamisiin ja kyvykkyyksiin. Kyseessä ei siis ole pelkästään teknologia-muutos, vaan vaikutus on ehkä laajempi ja suurempi kuin osamme vielä tässä vaiheessa kuvitella. Varmaa on, että muutos on valtava mutta se ei vielä tarkasti ole selvillä mitkä kaikki asiat muuttuvat ja millä aikataululla tämä tapahtuu. Teknologian kehitys tässä ei ole hidastava tekijä vaan organisaatioiden valmistautumattomuus muutokseen sekä projektipäälliköiden, ylipäättänsä ihmisten, kyvykkyys sopeutua muutokseen. Olen vakuuttunut, että NVIDIA:n toimitusjohtajan sanoissa: "AI is not taking your job. The person who uses AI is taking your job", on totuuden siementä. »»

Mikä ihmeen Kakola?

PRY:llä on jo perinteeksi muodostuneet tapahtumat Projektipäivät Helsingissä ja 3PMO Tampereella, joiden sekä tunnettuus että suosio on ollut vankkumaton vuosia. Parien vuotta sitten Joxille tuli idea, että mitä jos järjestäisimme Turun alueella workshop -tyyppisen kaksipäiväisen tapahtuman noin 40 henkilölle ja pyytäisimme Saksasta Portfolion hallinnan huippuasiantuntijan Reinhard Wagnerin fasilitaattoriksi.

Siitä se ajatus sitten lähti! Ajankohdaksi valikoitui huhtikuu, olihan se sopivasti muiden isojen tapahtumiemme välissä ja myös aiheeltaan ja toteutustavaltaan uusi tapa tarjota jäsenistöllemme ja muillekin asiasta kiinnostuneille uutta sisältöä projektinhallinnan alalta.

No, miksi sitten juuri Kakola? Etsimme ensin paikkaa ns. ketjuhotelleiden kokoustiloista ja muutamia tarjouksia pyysimmekin jo. Ja totesimme, että "tylsää, ei mitään jujua asiassa". Kunnes, Anna-Maria entisenä turkulaisena oivalsi, että "Hei Kakolahan voisi olla kiinnostava paikka!" Ja sanoista tekoihin. Anna-Maria kävi tutustumassa paikkaan, joka oli toki muutoinkin jo hotellina tuttu; vanha legendaarinen vankila oli peruskorjattu hotelliiksi ja tarjosi mitä oivallisimmat puitteet tapahtumalle. Tavanomaiset kokoustilat nekin ovat Kakolassa aivan asialliset, mutta kukapa on ollut projektialan tapahtumassa kirkkosalissa, josta löytyvät saarnastuoli, urut ja upea alttaritaulu alttareineen päivineen. Puitteet siis mitä upeimmat ja taatusti erikoisimmat workshopin pitoa ajatellen. Kakolasta tuli legenda jo syntyissään ja nyt on jo vietetty kolmet Kakolat ja lisää on luvassa! Kannattaa pysyä kuulolla ja seurata PRY:n tapahtumakalenteria. Kakolaan kannattaa tulla paitsi sisällön, mutta myös poikkeuksellisen hienojen puitteiden vuoksi. Verkoitumista unohtamatta!

» ANNA-MARIA MÄKELÄ

Ensimmäinen asia on tulla tutuksi tekoäly- ja sitä soveltavien työkalujen kanssa



Tekoälyn parhaat sovellukset

Tekoäly loistaa tehtävissä, jotka sisältävät suuria tietomääriä ja monimutkaisia kuvioita, mikä tekee siitä ihanteellisen alueille, kuten luonnollisen kielen käsittely, kuvantunnistus, ennakoiva analytiikka ja automaatio.

Projektinhallinta tyypillisesti sisältää paljon tietoa ja näiden tietojen riippuvuuk-sien hallinta on monimutkaista. Isommissa projekteissa ja hankkeissa on lähestulkoon mahdotonta pysyä kärryillä kaikista tarpeel-

lisistä keskusteluista ja asioista, jotka ovat pinnalla juuri tänään. Uskon, että ensimmäiset välittömät hyödyt saadaan projektinhallintaan liittyvän raportoinnin muuttamisesta ajantasaiseksi tilannekuvan hallinnaksi. Varsin tyypillistä vielä tänäkin päivänä on, että raportointia varten tiedot siirretään operatiivisista järjestelmistä Powerpoint,



Word tai PDF muotoisiksi. Konseptuaalisesti sanottuna siirrämme tiedot sieltä missä kaikkein ajantasaisin tieto on, mediaan, jotka eivät päivity. Lopputuloksena raportit sisältävät vanhentunutta tietoa. Tilannekuvassa tietoa käytetään sieltä missä ajantasaisin tieto on. Staattisten medioiden sijaan tiedon jalostamisen liittyvä automatisointi ja AI:n avustama tiedon analysointi, visualisointi ja tiivistäminen olennaiseen, on avain hyvään tehokkuuteen, parempaan viestintään sekä nopeaan päätöksentekokyvykkyyteen.

Mihin tekoälyä tulisi käyttää?

Missä tilanteissa tekoälyn käyttö sitten on käytännössä hyödyllistä? Silloin, kun tekoäly tuottaa yhtä hyvää laatua kuin ihminen, automatisoi ja käytä tekoälyä avustajana, mikäli se ei tuota riittävää laatua. Käytä tekoälyltä vapautunut aika uusiin tehtäviin, niihin, joissa ihminen tuottaa parempaa laatua. Ja erityisesti seuraa jatkuvasti, mitä tekoälyn kehityksessä tapahtuu. Muutos on todella nopeaa.

Miten muutokseen pitäisi valmistautua?

Ensimmäinen asia on tulla tutuksi tekoäly- ja sitä soveltavien työkalujen kanssa. Tämä tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Chat GPT ja CoPilot ovat tästä hyviä esimerkkejä. Työpajan aikana nousi myös esiin muita mielenkiintoisia sovelluksia, joista kiinnostavimmat olivat mm. Napkin.ai, joka tehostaa viestintää ja muuttaa tekstin visuaaliseksi sekä nopeuttaa viestintämateriaalien tekemistä ja tehostaa sen vaikutusta visualisoinnin kautta.





Tekoäly loistaa tehtävissä, jotka sisältävät suuria tietomääriä ja monimutkaisia kuvioita

Toinen kiinnostava sovellus on Claude.ai, joka analysoi ja "ymmärtää" kuvia ja dokumentteja. Sovelluksella voit esimerkiksi chat tyyppisesti kysyä jotakin erityistä laajan dokumentin sisällöstä ja saat siihen keskustelutyyppisen vastauksen.

Paljon on toki muitakin sovelluksia ja pieni varoituksen sana: muista aina tietoturva ja tietosuoja, kun käytät mitä tahansa verkosta löytyvää AI sovellusta. Tiedä mitä teet!

Pelkkä henkilökohtainen AI:n käyttö ei riitä. Organisaatioiden on valmistauduttava muutokseen kokonaisvaltaisesti. Ainakin seuraavat asia pitäisi ottaa huomioon:

- **Osaaminen:** riittävä koulutus henkilökunnalle
- **Data-strategia:** mitä tietoja käytetään ja miten ne saatetaan AI työkalujen saataville
- **Työkalut:** maailma on nyt pullollaan työkaluja mutta organisaation tarvitsee valita käytettävät työkalut ja huolehtia niiden tietoturvallisesta ja lisensoidusta käytöstä
- **Prosessit:** prosessien muuttaminen aktiivisesti, jotta saadaan tarvittava hyöty tekoälyn käytöstä ja on johdettava työprofiilien ja tarvittavien kyvykkyyksien muutosta
- **Tietoturva:** tietoturvasuuteen liittyvät asiat on varmistettava ja otettava huomioon koulutuksissa, politiikoissa ja ohjeistuksissa
- **Tuki:** on järjestettävä PMO-tyyppinen tuki AI:n laajamittaiselle käyttöönotolle (AiMO)



Kakola tekoälytyöpaja tarjosi kattavan yleiskatsauksen tekoälyn nykytilasta konkreettisesti ja tulevaisuuden potentiaalista, miten tekoälyn sovellutuksia voidaan hyödyntää projektitoiminnassa. Timo Nurmen ja Tero Ojanperän kaltaisten alan johtajien näkemyksillä osallistujat saivat syvemmän ymmärryksen siitä, miten tekoälyä voidaan hyödyntää – nyt pallo on meillä projektipäälliköillä, miten sovellamme opittua uutta tietoa.

Tämän artikkelin kirjoittamiseen on käytetty tekoälyn tukea – tietysti! **PM**

Tekoälyn edelläkävijä Tero Ojanperä: Näin yritykset voivat hyödyntää tekoälyä

Aalto-yliopiston työelämäprofessori ja tekoäly-yhtiö Silo AI:n perustaja Tero Ojanperä kannustaa yrityksiä hyödyntämään tekoälyä entistä laajemmin, aina strategiatyöstä lähtien. Tekoälymurroksen keskellä on tärkeää huolehtia tiedon oikeellisuudesta ja tekoälyn käytön eettisistä periaatteista.

Tero Ojanperän kiinnostus tekoälyä kohtaan heräsi opiskeluaikoina Oulun yliopistossa. Jo vuonna 1989 hän kirjoitti aiheesta opiskelujärjestönsä kiltalehteen. Sittemmin hän on noussut Suomen johtavaksi tekoälyosaajaksi, joka perusti tekoälyratkaisuihin keskittyvän yrityksen ja luennoi nykyään tekoälystä Aalto-yliopistossa.

– Tekoäly terminä on keksitty jo 1950-luvulla, mutta vasta 2010-luku on ollut tekoälyn aikakautta, koska silloin tekoälyprosessorit alkoivat olla tehokkaita. Tekoäly vaatii paljon laskenta- ja tietokonekapasiteettia, joten aikaisemmin sen hyödyntäminen ei ollut niin hyvin mahdollista, Ojanperä kertoo.

Vaikka tekoäly on ollut käytössä jo 2010-luvulta, se on tullut esille valtavirrassa vasta viime vuosina esimerkiksi ChatGPT:n myötä. Ojanperä muistuttaa, että teknologiamurroksen vaihe kestää yleensä pitkään, yhden teknologian osalta noin 20 vuotta.

Tekoäly parantaa työn tuottavuutta kolmessa aallossa

Ojanperä erottaa toisistaan kaksi erilaista tekoälyä. Syväoppivaa tekoälyä, joka on yksi koneoppimisen muodoista, hyödynnetään jo hyvin laajalti yhteiskunnassa. Sen aika-kausi alkoi 2010-luvulla, kun laskentateho alkoi olla tarpeeksi tehokas. Siitä esimerkkinä Ojanperä nostaa paperikoneen, joka osaa ennakoida hajoamisensa ja ehdottaa huoltotoimenpiteitä. Uusin tekoälyn muoto on generatiivinen tekoäly, joka nimensä mukaisesti pystyy luomaan kokonaan uutta sisältöä. Sellainen on esimerkiksi vuonna 2022 lanseerattu ChatGPT.

Tekoälyn tuottavuuden voi jaotella kolmeen aaltoon, eli eri tasoihin, joilla tekoälyä voidaan hyödyntää ja siten parantaa työn tuottavuutta. Ensimmäisessä aallossa yksilöt hyödyntävät tekoälyä oman työnsä tehostamiseen, kuten raporttien kirjoittamiseen tai ongelmanratkaisuun.

Toisessa aallossa tekoäly otetaan käyt-

töön prosessien tehostamisessa organisaatiotasolla. Se voi tarkoittaa esimerkiksi raporttien luomisen automatisointia.

Kolmannessa aallossa tekoäly integroidaan osaksi yrityksen tuotetta tai palvelua. Se on Ojanperästä kaikkein mielenkiintoisin.

– Kun laitetaan tekoäly osaksi yrityksen tuotetta, siitä tulee paljon skaalautuvampi. Kun tekoäly automatisoi asiantuntijatyötä, se skaalautuu ilman, että työntekijöiden määrää tarvitsee kasvattaa, hän kertoo.

Tekoälystrategia selkeyttää tavoitteet

Tekoälyn hyödyntäminen yrityksessä voi alkaa matalalla kynnyksellä, mutta laajamittaisempaan käyttöönottoon tarvitaan systemaattinen suunnitelma. Ojanperä suosittelee yrityksille tekoälystrategian laatimista. Strategiassa määritellään yrityksen tavoitteet tekoälyn käytön suhteen, kuten toiminnan tehostaminen tai kannattavuuden parantaminen, ja se, miten tekoälyä yrityksessä käytetään.

– Tekoälystrategian avulla yrityksessä syntyy yhteinen näkemys siitä, mikä tavoite tekoälyn käytöllä on. Usein näkee, että tekoälyllä tehdään erilaisia kokeiluja, mutta ne eivät johda mihinkään, koska isompaa maalia ei ole määritelty, Ojanperä sanoo.

Tekoäly on etevä strategiatyön apuri

Tekoäly voi myös olla arvokas työkalu yrityksen strategiatyössä. Sen avulla voidaan esimerkiksi analysoida ulkoista toimintaympäristöä ja tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

– Voit pyytää tekoälyä tekemään analyysin trendeistä, jotka ovat kiinnostavia yrityksesi kannalta. Sitten voit kysyä, miten yrityksesi voisi hyödyntää näitä trendejä, Ojanperä havainnollistaa.

Tekoälyn avulla voi analysoida erilaisia skenaarioita ja kartoittaa riskejä, mikä auttaa rakentamaan mahdollisimman aukottoman yritysstrategian.



Tero Ojanperä

Aalto-yliopiston työelämäprofessori ja usean yrityksen hallituksen jäsen on tehnyt merkittävän uran tekoälyn parissa. Pohjoispohjalaisen teekkarin tie vei Oulun yliopistosta johtamaan Nokia-tutkimuskeskusta sekä Nokian strategia- ja teknologiajohtajaksi. Sittemmin hän on toiminut myös startup-sijoittajana. Vuonna 2017 Ojanperä perusti tekoälyratkaisuihin keskittyvän Silo AI:n joka kasvoi 300 hengen yritykseksi. Yhtiö myytiin kesällä 2024 yhdysvaltalaiselle AMD:lle. Akateeminen ura on kulkenut yritysmaailmassa luodun työuran rinnalla, ja Ojanperä on väitellyt tekniikan tohtoriksi.

Ojanperä on kotoisin Vihannista ja asuu nykyään Espoossa vaimon ja koiran kanssa. Aikuiset lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa. Tekoälyaiheet näkyvät myös vapaa-ajan vieteissä – Ojanperä tuottaa somesisältöä tekoälystä hashtagilla #AiTero, sillä hän haluaa levittää tietoa tekoälystä ja popularisoida sitä. Lisäksi sydäntä lähellä ovat triathlon, painonnosto ja erilaiset puuveenet.

– Voit pyytää tekoälyä tekemään markkinakehityksestä optimistisen skenaarion, pessimistisen skenaarion tai skenaarion, jossa tietty trendi toteutuu, jolloin saat analysoitua eri liiketoimintamahdollisuuksia. Voit myös pyytää tekoälyä analysoimaan kilpailijaasi ja perustuen heidän strategiaansa tekemään ehdotuksia siitä, mitä sinun kannattaisi tehdä, Ojanperä jatkaa.

Myös potentiaalisista asiakkaista voi oppia lisää esimerkiksi analysoimalla heidän verkkosivujaan ja pyytämällä tekoälyä tunnistamaan, mitä omalla yrityksellä voisi olla heille tarjota. »»



Kuva: Teppo Valkama

Ihmistä tarvitaan varmistamaan tiedon oikeellisuus

Tekoälyn käytössä, kuten muussakin yrityksen toiminnassa, tulee huomioida tietoturva ja yksityisydensuoja: ilmaisversioihin ei tule syöttää luottamuksellista dataa, sillä sitä voidaan käyttää tekoälyn opettamiseen, jolloin se voi päätyä väärin käsiin. Ojanperä vinkkaa, että esimerkiksi ChatGPT:n ja Microsoft Copilotin maksullisia versioita voi käyttää tietoturvallisesti.

Tekoälyn vastauksiin ei tule luottaa kriittikittä. Tekoäly saattaa niin sanotusti

hallusinoida, eli tuottaa järkevän kuuloisia vastauksia, jotka todellisuudessa eivät pidä ollenkaan paikkaansa tai sisältävät asiavirheitä.

– Tämän tyyppisiä ilmiöitä voidaan vähentää sillä, että tekoäly kytketään tietokantaan. Silloin se käy hakemassa halutun asian tietokannasta ja osaa vastata kysymyksiin fiksusti ja oikein, Ojanperä sanoo.

Hän korostaa, että paras tapa huolehtia tekoälyn tuottaman tiedon oikeellisuudesta on laatia yrityksen omat eettiset periaatteet tekoälyn käyttöön.



Tekoäly terminä on keksitty jo 1950-luvulla, mutta vasta 2010-luku on ollut **tekoälyn aikakautta**

pitäisi jollain tasolla sitä ymmärtää, Ojanperä toteaa.

Tekoäly vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan monien elämään merkittävästi – Ojanperä näkee, että esimerkiksi tiettyjä työtehtäviä tulee katoamaan tekoälyn kehityksen myötä.

– Monesti juniorityöntekijöiden tekemät tiedonhakutehtävät ja yhteenvedot hoitaa jatkossa tekoäly. Toisaalta tekoälyn avulla vähäisemmälläkin taidoilla varustettu ihminen voi tehdä monimutkaisempia tehtäviä, hän sanoo.

Tekoälyn kehitys on jo nähtävissä. Esimerkiksi ChatGPT on kehittynyt merkittävästi elinkaarensa aikana. Sen kielimallit ovat kehittyneet, ja uusi o1-malli on entistä parempi päättelykyvyssä ja pystyy ratkaisemaan monimutkaisempia ongelmia. Kuvien ja videoiden luominen sekä äänen kloonauksen tekoälyllä ovat ottaneet harppauksia eteenpäin. Tulevaisuus on kuitenkin vielä avoinna.

– Nyt keskustellaan siitä, tuleeko jossain vaiheessa saturaatiopiste, jossa älykkyyden kehitys pysähtyy. Sitä on vaikeaa ennustaa. Toinen iso keskustelunaihe on se, millä datalla tekoälyä voidaan opettaa, mistä dataa saadaan, voiko sitä käyttää vapaasti ja pitääkö siitä maksaa datan omistajalle, Ojanperä kertoo. **PM**

– Siinä mietitään, millä tavalla tekoälyä käytetään meidän yrityksessämme ja miten huolehdimme, että se toimii eettisesti kestävästi. Periaatteet voivat liittyä vaikkapa siihen, miten huolehditaan, että tekoälyn käyttämä data on hyvälaatuista.

Tekoälyn kehitys jatkuu, mutta mihin asti?

– Tekoäly tulee yleistymään. Se arkipäiväistyy ja tulee olemaan osa meidän jokapäiväistä elämäämme. Sen takia jokaisen

» **TEKSTI: VEERA NIEMELÄ**
VIESTINTÄTOIMISTO DARLING

Tulevaisuuden projektiammattilaisia kehitetään tekoälypohjaisilla simulaatioilla

Projektijohtamisen koulutuksen on vastattava paremmin käytännön projektitoiminnan vaatimuksiin. Perinteiset luennot ja teoreettiset tehtävät kartuttavat tietopohjaa, ja case-menetelmät tukevat projektinhallintataitojen soveltamista. Käytännön projektityössä korostuu kuitenkin ihmisten johtaminen, joka edellyttää sekä tiedollista että taidollista osaamista ja kykyä soveltamiselle erilaisissa tilanteissa.



JERE LEHTINEN

TkT, Operatiivinen johtaja,
LessonLab Oy



PERTTU DIETRICH

TkT, Toimitusjohtaja,
LessonLab Oy

Ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen, eli ns. projektijohtajuus, kuuluu IPMA ICB -standardin People Competencies -osaamisalueeseen. Projektijohtajuuden pehmeiden taitojen koulutus on kuitenkin jäänyt projektikoulutuksissa vähälle huomiolle, mikä johtuu osittain sopivien koulutusväkalujen puutteesta.

Generatiivinen tekoäly tarjoaa potentiaalisen ratkaisun tähän haasteeseen. Tekoälypohjaiset interaktiiviset simulaatiot voivat mallintaa realistisia projektijohtamisen tilanteita, tarjoten turvallisen ympäristön johtamis- ja vuorovaikutustaitojen harjoitteluun.

Case-esimerkki: Tekoälysimulaatioharjoitus Projektipäivillä 2024

LessonLab järjesti yhteistyössä Wakeru Oy:n kanssa 2024 Projektipäivillä "Viestintä muutoksen ytimessä: Tekoälysimulaatioharjoitus" -työpajan. Tapahtumaan osallistui noin 80 projektiammattilaista eri organisaatioista.

Työpajassa käytettiin LessonLabin Taito-alustalla kehitettyä muutostietojen simulaatiota, jossa osallistujat harjoittelivat organisaation muutosprojektista viestimistä tekoälypohjaiselle tiimilleen. Simulaation tavoitteena oli sitouttaa tiimi muutokseen.

Tiimin tekoälyjäsenet edustivat eri persoonallisuustyyppisiä, ja niiden reaktiot ja palaute perustuvat tutkittuun tietoon. Osallistujat saivat reaaliaikaista palautetta viestintänsä vaikutuksesta ja viestien sisällöstä.

Avainhavainnot simulaatiosta

Empatialla on keskeinen rooli viestinnässä. Vaikka osallistujat viestivät selkeästi, heillä oli vaikeuksia tuoda esiin empatiaa. He lähestyivät viestintää pääasiassa faktojen kautta viestijän näkökulmasta, eivätkä keskittyneet vastaanottajaan ja miltä hänestä tuntuu. Muutostilanteessa ei riitä pelkkä faktojen esittäminen; on ymmärrettävä vastaanottajien tunteet ja reaktiot.



LessonLab – edelläkävijä tekoälypohjaisessa oppimisessa

LessonLab (<https://lessonlab.org>) on edelläkävijä tekoälypohjaisen oppimisteknologian kehittämisessä. Sen Taito-alusta mahdollistaa räätälöityjen simulaatioiden luomisen eri liiketoiminta-alueille. LessonLabin ratkaisut kehittävät keskeisiä taitoja dynaamisissa ja realistisissa ympäristöissä. Yritys on mukana Projektiammatillaiset ry:ssä ja tuo tekoälyn voiman osaksi projektikoulutusta.

Mikäli olet kiinnostunut kuulemaan lisää, ole rohkeasti yhteydessä kirjoittajiin (etunimi.sukunimi@lessonlab.org).

Palautteen merkitys harjoittelussa on äärimmäisen tärkeää. Kokeilemalla erilaisia viestintätylejä osallistujat saivat palautetta ja oppivat mukauttamaan viestintänsä edistääkseen ymmärrystä muutoksesta, vähentääkseen vastarintaa ja luodakseen muutokselle kannustavamman ilmapiirin. Tosielämän tilanteissa palautteen antaminen ja saaminen, sekä sen analyttinen tarkastelu on usein haastavaa.

Kilpailullisuus ja tavoitteet tukevat harjoittelua. Tilaisuudessa osallistujat haastoivat itsensä ja toisiansa aktiivisesti. Tämän mahdollisti se, että viestintäsuoritus oli arvioitu myös numeerisesti. Selkeiden mitattavien tavoitteiden asettaminen on keskeistä siis myös johtajuuteen liittyvässä harjoittelussa. Kilpailuhenkisyiden tuloksena kaikki osallistujat saavuttivat erinomaiset tulokset simulaatioharjoituksessa.

Tekoälysimulaatioiden potentiaali koulutuksessa

Tekoäly avaa uusia mahdollisuuksia projektitoiminnan koulutuksessa, erityisesti ihmisten ja itsensä johtamisen kehittämisessä. IPMA ICB -standardin People Competencies -osa-alueet saavat vahvistusta tekoälysimulaatioiden avulla, jotka tarjoavat turvallisen ja realistisen ympäristön harjoitella johtamistilanteita.

Generatiivinen tekoäly mahdollistaa yksilöllisen, vinoutumattoman palautteen ja luotettavan arvioinnin, mikä ohjaa oppijoita kehittymään tehokkaasti. Simulaatioiden helppo räätälöitävyys tekee niistä kustannustehokkaan tavan integroida organisaatiokoh-

taisia konteksteja koulutuksiin.

Tulevaisuuden GenAI-ominaisuudet, kuten video- ja puhe-rajapinta sekä avatarit, lisäävät immersivisyyttä, tarjoten entistä realistisempia ja käytännönläheisempiä oppimiskokemuksia.

Kohti tulevaisuuden projektiosaamista

Me LessonLabilla uskomme, että tekoälypohjaiset simulaatiot mullistavat projektiammatillaisen koulutuksen. GenAI-teknologian ja inhimillisen ymmärryksen yhdistäminen mahdollistaa realististen oppimiskokemuksien luomisen, jotka valmistavat projektiammatillaiset tulevaisuuden tarpeisiin. **PM**

Tosielämän tilanteissa palautteen antaminen ja saaminen, sekä sen analyttinen tarkastelu on usein haastavaa.

AI:sta projektipäällikön viisasten kivi?



SAMPSA KOTILAINEN

Siemens Osakeyhtiö
Head of Project Management

Projektiryhmä astelee neuvotteluhuoneeseen perässään tarjoilukärry kahveineen ja pullineen. Asiakkaat ovat lentäneet paikan päälle toiselta puolen Suomea. Dataheitin hurisee, projektin toimitusosuuksia perataan, dokumentteja tulostetaan. Tästä muistosta ei ole niin kauan kuin luulin ennen vuosien ynnäämistä. Maailma on muuttunut.

Jälkikäteen on helppoa nähdä ajankuva myös murroksia aiheutaneiden teknologioiden valossa. Menneessä ovat internetin alkuhämärä, matkapuhelinten yleistyminen sekä merkityksellisen etätyöskentelyn mahdollistaneet teknologiset askeleet. Suurin meri, jota tässä ajassa melotaan, lienevät Artificial Intelligence (AI)-liitännäiset työkalut.


Tekoälyn tuomalle tuottavuusloikalle ja työtapojen murrokselle on odotusarvoja. Lukemassani vuoden 2022 tutkimuksessa rakentavan teollisuuden saralta todettiin tehokkuuden lisääntymisen ja laatuaspektien korostuvan odotusarvoissa. Samalla valoon nousi ihmisten välisen vuorovai-

kutuksen tärkeys. "Lack of human interactions would lead to lower levels of efficiency and effectiveness." Eli, tehokkaammalla rutiinitehtävien hallinnalla saattaisimme vapauttaa aikaa ihmisten väliseen kommunikointiin ja kanssakäymiseen. Huippua!

Tartuin matkapuhelimeeni ja soitin kuudelle tuntemalleni eri yrityksissä työskentelevälle projektipäällikölle tiedustellakseni heidän kokemuksiaan tekoälyn hyödyntämisestä työssään. Keksimälläni asteikolla 1 (vähäinen käyttö) – 4 (elimellinen osa toimintaa), sain keskiarvoksi varsin maltillisen 1,3.

Tekoäly on jo tullut vauhdilla ohjelmoijien ja suunnittelijoiden arkeen, mutta on projektipäälliköillekin työkaluja tarjolla. Kuten muidenkin uusien työkalujen käyttöönotossa, tarpeiden tarkempi kartoitus sekä tavoitteiden ja ratkaistavien haasteiden määrittely lienevät hyviä askelia eteenpäin. Taitoni ei kartu, mikäli odottelen viisasten kiveä kotiin kannettavaksi. Minun on tartuttava toimeen!

PM



**Yhdessä kohti maailmaa, jossa
projektit onnistuvat.**

Liity projektiammattilaisten joukkoon

Projektiammattilaiset ry on projektialan osaajien oma yhdistys.

Kanssamme verkostoidut ja kehityt projektiammattilaisena. Tarjoamme monipuolisia toimintaa ja tilaisuuksia. Kun haluat kehittää projektiosaamistasi ja mennä eteenpäin projektiammattilaisen urapolulla, olet oikeassa porukassa!

Organisaatiojäsenenä voit valita omalle organisaatiollesi sopivan jäsenkiintiön ja jäsenkiintiösi valitsemat henkilöt nauttivat samoista eduista kuin henkilöjäsenet. Lisäksi organisaatiojäsenille on omia jäsenetuja.

Jäsenenämme saat pääsyn mm. kaikkeen tähän:

- Lukuisat tapahtumat
- Alue toimintaa
- Nuorten ammattilaisten verkosto
- Projektimaailma-lehti
- Kattavat jäsenedut ja -alennukset
- Eksklusiiviset jäsenmateriaalit
- Alennukset sertifiointista
- Alennukset maksullisista tapahtumista

Projektiammattilaisena onnistut paremmin.

»»» Jätä jäsenhakemus verkkosivuillamme

Verkkosivuiltamme löydät lisätietoa jäsenyyden eri vaihtoehdoista ja näet, mitkä organisaatiot ovat jo jäseniämme. Ota yhteyttä PRY:n toimistoon tai täytä hakemus sivuillamme.

LISÄTIETOJA:

www.pry.fi

info@pry.fi

PRY 
Projektiammattilaiset ry

IPMA»
international
project
management
association



Artificial Intelligence (AI) in Practice - Part I

Every Beginning is Difficult

INTRODUCTION

ChatGPT, Microsoft Copilot, and many other AI platforms are currently on everyone's lips. Some companies are already using the possibilities of AI in their everyday (working) lives, while others are still critical of it or see no need for it. The transformation of the world of work using AI affects us all. We are dealing with AI as customers. There is a lot of experimentation with AI in our private lives, but it is above all in companies that we are confronted with a wide range of possible applications for AI. The introduction of AI in companies is a technological challenge and a profound change affecting the entire organization. This article highlights what is essential when introducing and using AI in a company. Find out why it makes

sense for every organization to address the topics of AI strategy, governance, and holistic change management to exploit AI's potential fully.

STRATEGIC GOALS AND DATA MANAGEMENT FOR AI SUCCESS

The implementation of AI should be strategically embedded in the digitalization strategy. Aspects such as objectives, data management, technological infrastructure, and a suitable pilot project for the operationalization of AI must be considered.

Formulated goals help to steer the use of AI in a targeted manner. Companies should first define what they want to achieve with the introduction of AI. For example, the goal may be to auto-

mate specific business processes, improve the customer experience, or develop new business models. These goals must be specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound ("SMART"). A clear objective makes selecting the right AI technologies easier and planning the implementation. Success and progress can also be better measured and communicated.

Furthermore, data is the foundation of every AI application. Companies should ensure that their data is highly quality, accessible, and well-structured. Data must be consistent, complete, and free from errors, as poor data quality can significantly affect the performance of AI models. It is also helpful if data is stored to make it easy to access and analyze. A well-thought-out data

strategy also includes aspects of data security and ethics to protect sensitive information and meet regulatory requirements. Finally, a robust data infrastructure can support the continuous improvement and scaling of AI applications (and all other digitalization projects).

RELIABILITY, COMPLIANCE, QUALITY & INFRASTRUCTURE

Consider regulatory requirements and ensure that your AI solutions comply with them. Compliance with data protection laws and regulations, such as the GDPR, is crucial. Companies must ensure that they respect the rights of data subjects and take appropriate measures to protect their data. This includes implementing technical and organizational measures to ensure data security. Regularly reviewing and auditing data security practices are necessary to identify and eliminate vulnerabilities. In addition, employees should be periodically trained in the relevant regulations and best practices. Adequate data protection and data security management protects sensitive information and strengthens the trust of customers and partners.

Quality control: Develop standards and guidelines for developing and implementing AI solutions to ensure quality and reliability. These standards should include best data processing, modeling, and validation practices. It is essential to conduct regular reviews and audits to ensure that AI applications meet established quality criteria. In addition, mechanisms for continuous improvement should be established to respond to new findings

and technological developments. A robust quality management system helps to create trust in the AI applications and increase their acceptance within the company. Companies can ensure that their AI systems work efficiently and without errors by implementing quality controls.

The IT infrastructure should be robust and flexible enough to support AI solutions. Companies should invest in modern, scalable, and reliable systems that enable the processing of large amounts of data and complex algorithms. Cloud solutions often offer the necessary scalability and flexibility to react quickly to changing requirements. In addition, IT systems should be well-integrated and interoperable to enable seamless data exchange between different applications and departments. Regular updates and maintenance of the infrastructure are also necessary to ensure the performance and security of the systems.

A HOLISTIC APPROACH TO AI-INTEGRATION

Finally, start with pilot projects to test the feasibility and benefits of AI in specific areas before rolling out on a large scale. Pilot projects make it possible to minimize risks and gain valuable experience that can be used in later phases of the rollout. These projects should have clearly defined goals and success criteria and be conducted on a limited scale to control costs and effort. By testing in a controlled environment, companies can better understand the impact of AI on their processes and employees and make necessary adjustments. The lessons learned and best practices from the pilot projects

can serve as the basis for broader implementation.

But even the most advanced Digi-strategy is not enough, not at all...While defining a clear strategy and launching pilot projects are essential first steps, the broader organizational framework—including governance and change management and wise leadership—is equally crucial.

Introducing AI in companies is a complex process that requires holistic thinking, careful planning and patient implementation. By integrating AI deployment into the digitalization strategy, establishing solid AI governance, effective change management, and empowering employees, companies can take full advantage of the benefits of AI. AI can not only increase efficiency and productivity but also open up new opportunities for innovation if it is used correctly. A holistic approach that considers technological, ethical, and human aspects is crucial for the long-term success of AI integration in companies.

In the next PM Magazine, Part II of this article, we'll explore how to establish robust AI governance and manage the transformation effectively.



» **TEXT: REINHARD WAGNER**
» **EDITOR: JOXI KAAJA**

Projektipäällikön metataidot avaimet onnistuneeseen projektitoimintaan



AARO OLLIKAINEN

Head of Consulting
Wakaru

Projekteihin osallistuu usein sidosryhmiä, joiden kokemustausta projektityöstä vaihtelee. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä projektien vetäjiltä vaaditaan muun muassa monipuolisia johtamistaitoja, kykyä havainnoida erilaisia signaaleja ja tarvittaessa muuttaa toimintatapoja ketterästi.

Mitä metataidoilla tarkoitetaan?

Metataidot eivät ole suoraan sidottuja tiettyyn tehtävään, ammattiin tai aihealueeseen, vaan ne ovat yleisiä, siirrettäviä taitoja. Ne tukevat muiden taitojen oppimista, soveltamista ja kehittämistä. Ne auttavat hallitsemaan monimutkaisia tilanteita, oppimaan uutta ja mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Metataidot ovat eräänlaisia "taitojen taustalla vaikuttavia taitoja", jotka tekevät mahdolliseksi muiden taitojen käytön ja kehittämisen. Niitä ovat esimerkiksi oppimiskyky ja oman oppimisen johtaminen, kriittinen ajattelu sekä itsereflektio eli toimijuuden kanssa käsi kädessä kulkeva toiminnan analysointi. Myös sopeutumiskyky, tunneälykyky, ajanhallinnan ja priorisoinnin taito, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, luovuus ja resilienssi eli kyky palautua vastoinkäymisistä voidaan nähdä metataitoina.

Miksi metataidot ovat tärkeitä projektipäällikön työssä?

Monet näistä taidoista ovat suorastaan välttämättömiä projektipäälliköille. Projektit harvoin etenevät täysin suunnitelmien mukaisesti, ja muutokset ovat väistämättömiä. Projektipäällikö kohtaa usein monimutkaisia päätöksentekotilanteita, joissa on punnittava eri vaihtoehtoja ja tehtävä ratkaisuja rajallisella tiedolla. Projektipäällikön on kommunikotava tehokkaasti useiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, tiimin, johdon ja toimittajien kanssa.

Projektipäällikkö joutuu hallitsemaan useita tehtäviä samanaikaisesti ja varmistamaan, että tärkeimmät tehtävät saadaan ajoissa valmiiksi. Hän kohtaa usein tiukkoja aikatauluja, ristiriitaisia vaatimuksia ja odottamattomia ongelmia. Projektipäälliköltä odotetaan kykyä löytää luovia ratkaisuja haastaviin tilanteisiin.



Projektit harvoin etenevät täysin suunnitelmien mukaisesti, ja muutokset ovat väistämättömiä.

Onko metataitojen tärkeys pelkkää puhetta?

Projektipäälliköiltä odotettavia taitoja on selvitetty useaan otteeseen noin viiden viime vuoden aikana. Konsultointiyritys KPMG:n ja IPMA:n yhdessä laatimassa The Future of Project Management Global Outlook -selvityksessä (2019) todennettiin muutosjohtamis- ja yhteistyötaitojen keskeinen rooli. IPMA:n ajatuspaperi Project Manager 2.0 lisää tärkeisiin taitoihin sosiaalisen median taidot, dataohjautuvan lähestymistavan ja tekoälyn hyödyntämisen.

Project Management Instituten Pulse of the Profession -selvitys taas nosti etunenään projektipäällikön jatkuvan uteliaisuuden, ainakin teknologian luomien mahdollisuuksien osalta. PM Groupin PM Trends for 2021 puolestaan korostaa viestinnän kasvavaa roolia ja sen integrointia projektisuunnitelmiin. Ennen kaikkea tällaiset havainnot tukevat sitä, minkä arkitodellisuudessa voi nähdä. Viimein ymmärrämme, että projektit ovat ihmisten välistä yhteistoimintaa monimutkaisessa ekosysteemissä ja sellaisena sitä pitää johtaa.

Mitä hyötyjä niiden kehittämisestä on?

Metataitojen avulla projektipäällikkö voi sujuvoittaa projektien läpivientiä, onnistua laadukkaassa ja yhtenäisessä johtamisessa, sekä tehostaa projekteissa toimivien tahojen yhteistyötä. Myös päätöksenteko ja projektien resursointi kehittyvät.

Ellet ole koskaan joutunut pohtimaan omaa jaksamistasi, et välttämättä tunnista uupumisen merkkejä myöskään projektiryhmässä – mikä olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää ja kuuluu entistä enemmän myös projektipäällikön tontille.

Osaamispoluista vauhtia osaamisen kehittämiseen

Wakarussa olemme rakentaneet osaamispolun sekä ProjektiMestari-moduulit metataitojen ja roolikohtaisten kompetenssien pohjalle. Osaamispolkumme noudattelevat SFIA-osaamisviitekehystä (Skills Framework for the Information Age), jossa taidot on sijoitettu eri tasoille. Valmennuksista hyötyvät sekä aloittelijat että kokeneet projektikonkarit. Usein-

han nuoret projektiosaajat saavat aloittaa yrityksen ”suoraviivaisista projekteista”, haastavimpiin hankkeisiin urapolulla päästään senioriroolin kuten projektijohtajan tehtävän kautta.

Menetelmät valitaan myös tarpeen mukaan. Käytännönläheisissä valmennuksissamme aikaansaadaan heti konkreettisia tuloksia. Simulaatioillamme harjoittelet käytännön tilanteita todennäköisessä ympäristössä. Sertifiointiin tähtäävät valmennukset puolestaan tarjoavat kansainvälisesti tunnustetun tutkinnon, jolla on sekä itseisarvoa että työmarkkina-arvoa. Tarjoamme myös laajan kirjon eLearning-ratkaisuja ajasta ja paikasta riippumattomaan oppimiseen. Tarvittaessa eri projektirooleissa toimivat saavat henkilökohtausta sparrausta koulutetun coachin ohjauksessa. **PM**

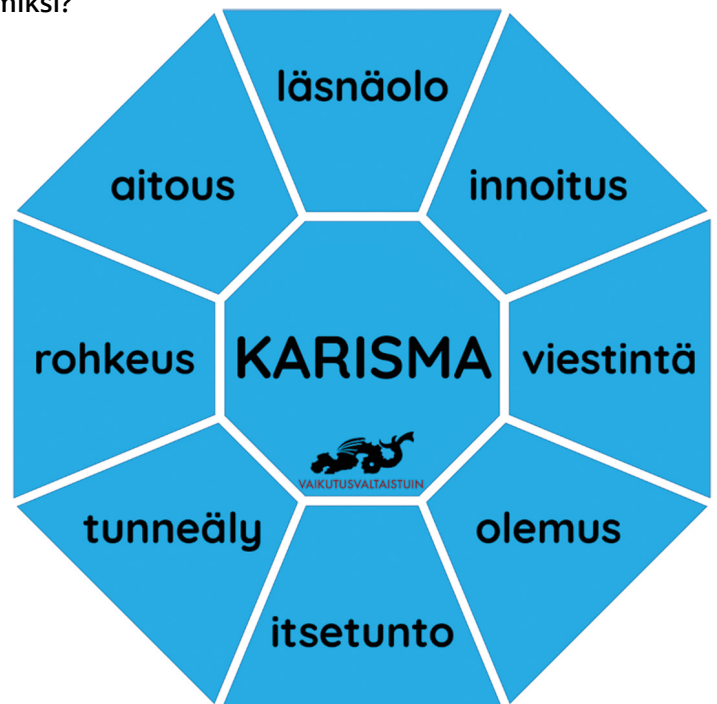
Projektit kuriin karismalla

Muistele viimeisintä palaveria, johon osallistuit. Kuka osallistujista oli mielestäsi karismaattisin ja miksi? Voisitko se muiden mielestä olla myös sinä?

Karisma on kykyä rakentaa syvää luottamusta. Tämä luottamus puolestaan saa tiimiläiset arvostamaan mielipiteitäsi, sitoutumaan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja innostumaan projektista yhtä paljon kuin sinä. Pohja luottamukselle taas alkaa rakentua, kun kohtaat uuden ihmisen. Itse asiassa luotte toisistanne mielikuvan alle sekunnissa. Tämä mielikuva puolestaan perustuu kaikkiin aistien välittämiin havaintoihin aina vaatteiden väristä kädenpuristukseen. Syntyneelle mielikuvalle luotettavuudesta tai epäluotettavuudesta etsitään vahvistusta toisen käytöksestä, josta kaikkein merkittävimpanä tulkitsemme toisen kehonkieltä.

Karisma lähtee kehonkielestä ja kielenkäytöstä

Koska karisma perustuu käytökseen, pystyt itse vaikuttamaan vaikuttavuuteesi paljonkin. Oma kehonkieli jää meiltä helposti tiedostamatta ja siksi viestimme ovat välillä ristiriitaisia ihan tahtomattamme. Tällainen ristiriita puolestaan vahvistaa muiden käsitystä epäluotettavuudesta, vaikka he eivät osaisikaan selittää syytä tuntemukselleen. Jos haluat vahvistaa mielikuvaa luotettavuudestasi sanattomilla viesteillä, kannattaa pitää huolta siitä, että kädet ovat näkyvillä.



Piilotetut kädet voivat olla toiselle ihmiselle evoluution vuoksi viesti kätkeystä aseesta. Käännä myös nenä ja napa osoittamaan kohti puhekumppaniasi, niin hän kokee sinun olevan kiinnostunut aidosti hänen asiastaan. Kaikkein parhaimmillaan karisma onkin tunne siitä, että olet toiselle juuri sillä hetkellä maailman tärkein ihminen.

Erilaisia sävyjä puolestaan opit parhaiten huomaamaan ja hyödyntämään kuuntelemalla itseäsi. Tämä tapahtuu helpoimmin

nauhoittamalla saman lauseen monella eri tavalla ja vertailemalla lopputuloksia. Kokeile esimerkiksi käskevää, kannustavaa, epävarmaa ja energistä sävyä. Liioittele rohkeasti, sillä silloin huomaat, mikä meni överiksi ja mikä jäi laimeaksi.

Jos haluat lisätä karismaasi sanojen suhteen, kiinnitä huomiota siihen, käytätkö paljon pieniä täytesanoja. Esimerkiksi sana 'tota' kuormittaa helposti kuulijan työmuistia, jolloin aivot joutuvat tekemään enemmän töitä keksikseen, mitkä sanoistasi olivat merkityksellisiä. Sen seurauksena kuulija ärtyy ja ärtymys puolestaan yhdistyy hänen mielessään sinuun.

Tulkinnan varaa

Kymmenen vuoden aikana keräämämme yli kuudentuhannen ihmisen aineiston perusteella karisman kolme tärkeintä ominaisuutta ovat luotettavuus, rehellisyys ja luonnollisuus. Siksi projektia johtavan on hyvä luvata vähemmän kuin pystyy pitämään, myöntää erityisesti omat mokat ja välttää mielipiteitään vastaan puhumista. On hyvä kuitenkin muistaa, että sama asia voi merkitä ihmisille aivan eri asioita. Esimerkiksi aikataulusta sovittaessa kannattaa huomioida, että perjantaihin mennessä voi toiselle tarkoittaa torstai-iltaa ja toiselle perjantain puolta yötä. Siksi mielikuvaa toisen luotettavuudesta voikin näkertää vuorovaikutustyyliin liittyvä väärinymmärrys.

Vuorovaikutustyyli ja kulttuuri vaikuttavatkin paljon siihen, mitä toinen ihminen pitää karismaattisena. Vaikka karismaattinen henkilö herkästi mielletäänkin ulospäinsuuntautuneeksi, valovoimaiseksi persoonaksi, voivat

myös hiljaisemmat introvertit olla karismaattisia, koska heidän seurassaan muut tulevat kuulluiksi.

Karisma: uhka vai mahdollisuus?

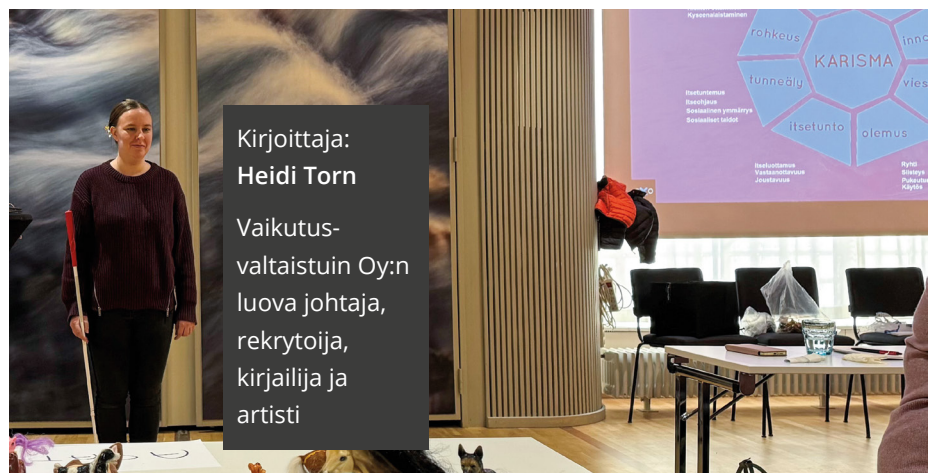
Vaikka karisma onkin loistava työkalu johtaa projekteja entistä onnistuneemmin, liittyy siihenkin muutamia sudenkuoppia, joita olisi hyvä ottaa huomioon. Joskus voi käydä niin, että karismaattisen ihmisen mielipiteitä kysytään pikkuasioissakin, jolloin hänen työmääränsä kasvaa vaivihkaa valtavaksi. Erilaisia näkemyksiä esittävään tiimiläiseen saatetaan myös alkaa suhtautua torjuvasti, mikä on riski hyvälle työilmapiirille ja kehitymiselle.

Projektin rooleja valittaessa olisikin hyvä kiinnittää huomiota siihen, kenen työssä karisma on erityisen tärkeää. Esimerkiksi

Kaikkein parhaimmillaan karisma onkin tunne siitä, että olet toiselle juuri sillä hetkellä maailman tärkein ihminen

sidosryhmille viestittäessä oman alansa asiantuntija ei välttämättä olekaan se kaikkein paras valinta, vaan tiedon esittäjäksi olisi hyvä saada mukaansatempaava innostaja. Samalla on hyvä muistaa, ettei karisma tee kenestäkään hyvää tai huonoa työntekijää, mutta sen valjastaminen oikein voi antaa projekteille ja sitä kautta organisaatioille kilpailuedun ja vahvistaa työssä viihtymistä jopa enemmän kuin yksittäinen palkkio.

Kun seuraava palaveri alkaa, katso ympärillesi uusin silmin. Miten voisit vahvistaa tai hyödyntää tiimiläistesi karismaa? Entä millaisen vaikutuksen voisit itse tehdä muihin? Vaikka karisma kreikaksi tarkoittaa jumalan suosionosotusta, ei karisma onneksi ole vain synnyinlahja, vaan sitä voi kehittää ihan arkisissa tilanteissa koko elämän ajan. **PM**



Kirjoittaja:
Heidi Torn

Vaikutus-
valtaistuin Oy:n
luova johtaja,
rekrytoija,
kirjailija ja
artisti

Salkunhallinta tukee kulttuurimuutosta Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella



MARJO PATANA

Tuotannonohjauksen ICT kehityspäällikkö, Tietohallinto HyvaEP – Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue

Marjo kehittää projektitoimintaa sekä salkunhallintaa ja vie näin eteenpäin kulttuurimuutosta Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Hänellä on kahdenkymmenen vuoden kokemus projektitoiminnasta erilaisissa rooleissa. Projektitoiminnan ja salkunhallinnan lisäksi ihmiset ja hyvinvointi ovat lähellä Marjon sydäntä.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueeseen kuuluu 18 kuntaa ja organisaatiossa on yli 10 000 työntekijää. Thinking Portfolion Projektisalkku on yksi keskeisimpiä työvälineitä kulttuurimuutoksen läpiviennissä ja strategian toteuttamisessa.

Salkun kautta saadaan tekeminen ja riippuvuudet näkyviksi johdolle ja projekteissa mukana oleville henkilöille, ICT kehityspäällikkö **Marjo Patana** kertoo. Hän puhui aiheesta Projektipäivillä syyskuussa 2024.

”On tärkeää, että ymmärretään, mitä projekteissa tavoitellaan ja miten ne tukevat strategiaa. Salkunhallinnalla on siinä suuri merkitys. Salkku ei ole pelkkä muodollisuus vaan oikeasti työkalu, joka antaa lisäarvoa, kun sitä hyödynnetään laadukkaasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla.”

Vähemmän hiljaista tietoa, enemmän läpinäkyvyyttä

Marjo on työskennellyt useammalla hyvinvointialueella ja tietää, että hyvinvointialueilla projektikulttuuri on melko nuorta ja projektit substanssipainotteisia yritysmaailmaan

verrattuna. Tilanne paranee koko ajan, mutta tekemistä on vielä.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella suurin projektinhallinnan haaste on ollut läpinäkyvyyden puute ja hiljaisen tiedon kertyminen, kun projektityökalun käyttö on ollut vaihtelevaa. Jos data ei ole ajan tasalla, kokonaiskuvakaan ei ole tarkka ja on mahdollista, että asioita toteutetaan päällekkäin tai riippuvuudet jäävät hahmottamatta.

Juuri siksi kaivataan kulttuuri-
muutosta.

”Thinking Portfolio antaa meille kokonaiskuvan organisaation projekteista. Asiat eivät kuitenkaan tule salkkuun itsestään. Osa kulttuurimuutosta on, että oivalletaan mitä hyötyä laadukkaasta raportoinnista on”, Marjo sanoo.

”Olen aina vannonut dokumentaation hyvyteen. Salkunhallinnan työkalu tukee systemaattisuutta ja minimoi jo itsessään merkittäviä riskejä. Tällä on suuri merkitys siinä, että ei tehdä päällekkäisiä asioita.”

Tällä hetkellä salkkua käytetään organisaation tietohallinnossa, mutta työkalun käyttö halutaan

Olen aina vannonut dokumentaation hyvyyteen



laajentaa koko hyvinvointialueen tasoiseksi. Marjo on huomannut, että ihmiset haluavat käyttää salkkua, kun he ymmärtävät mitä lisäarvoa se tuo heille itselleen ja koko organisaatiolle.

Hyvinvointialueen johto oli helppo saada näkemään salkunhallinnan hyödyt; riitti että johto huomasi, että salkusta saadaan talousluvut ja mittarit ja läpinäkyvyys paranee.

Systemaattinen tapa toimia

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiset tavoitteet on kirjattu Thinking Portfolioon. Projektipäälliköt käyvät läpi projektit ja arvioivat, miten ne tukevat strategiaa. Lisäksi he käyvät läpi projektien riippuvuudet.

”Asioita ei mietitä vain oman projektin, vaan koko hyvinvointialueen näkökulmasta”, Marjo sanoo.

”Riippuvuudet ovat olennainen osa läpinäkyvyyttä ja toiminnan tehostamista. Tykkään henkilökohtaisesti Thinking Portfolion riippuvuuskartasta. Se helpottaa, kun riippuvuudet näkee visuaalisesti salkusta.”

Kaikki olennainen halutaan dokumentoida yhteen järjestelmään, sillä kukaan ei pääse käsiksi yksittäisten ihmisten Wordeihin, Exceleihin tai OneNoteihin. Kuitenkin tarkoitus on dokumentoida vain olennaiset asiat ja karsia näin turha työ ja säälä pois.

Marjo kertoo, että heillä raportointia tehdään viikoittain.

”Nyt meillä on systemaattinen tapa ja ohjeet toimia. Tiedetään että ollaan tilanteen päällä”, Marjo sanoo. ”Haluamme, että salkunhallinta on jatkossa motivaattori ja työkalu, jota ilman emme voi elää.”

Positiivisuus ruokkii positiivisuutta

Projektinhallinnan lisäksi ihmisten hyvinvointi on lähellä Marjon sydäntä. Hän pyrkii lisäämään kollegoidensa hyvinvointia myös keskellä hektistä projektiarkea.

”Mitä turvallisemmaksi saamme työyhteisön, sen innovatiivisempia ja kehityskykyisempiä olemme ja yhteistyö paranee. Sekin johtaa kulttuurimuutokseen”, Marjo sanoo.

Salkunhallinnalla turhan työn

määrä vähenee, kun asiat kirjataan vain kertaalleen yhteen paikkaan, projektisalkkuun. Projektipäälliköt pääsevät keskittymään projektien eteenpäinviemiseen ja aikaa jää enemmän projektiryhmän tukemiseen sekä ihmisten hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtimiseen.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella viikoittainen raportointipäivä on perjantai – ja syystä. Silloin käydään läpi kuuluneen viikon tärkeimmät asiat ja mietitään mitä tulevalle viikolle täytyy hoitaa. Sunnuntaina ei tarvitse vatvoa seuraavaa viikkoa, kun aivotyökuormaa on kevennetty jo perjantaina.

Positiivista kulttuuria edistetään myös esimerkiksi viikoittaisten onnistumisten raportoinnilla salkkuun.

”Onnistumisen ei tarvitse olla isokaan asia, sillä pienetkin onnistumiset lisäävät innostusta ja ruokkivat flowta projektiryhmässä. Positiivisuus ruokkii positiivisuutta.” **PM**

» **TEKSTI: TTYNE LYYTIKKÄ
THINKING PORTFOLIO**

Lean-projektinhallinta: Arvoa asiakkaalle ja vähemmän hukkaa

Lean-projektinhallinta ei ole pelkästään tehokkaiden prosessien työkalupakki, vaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka auttaa projektitiimejä saavuttamaan parempia tuloksia vähemmällä vaivalla. Keskittymällä asiakasarvoon, poistamalla hukkaa ja parantamalla toimintaa jatkuvasti projektit voivat ylittää odotukset niin laadun, tehokkuuden kuin aikataulujen osalta. Lean-periaatteet ovat kokeilemisen arvoinen keino parantaa projektien onnistumista.



PÄIVI KÄHÖNEN-ANTTILA

MBA, Konsultoitava
projektipäällikkö
Kumura Oy

Panostan Lean-periaatteiden hyödyntämiseen projekteissani käytännön tasolla. Vuosien kokemukseni projektinhallinnan eri osa-alueilta, yhdistettynä jatkuvaan kehittämishaluun, auttaa asiakkaitani saavuttamaan tehokkaampia prosesseja ja kestäväää arvoa.

Esittelen artikkelissa hyvinvointialueen kuvitteellisen monitoimittajaprojektin kautta, miten Lean-menetelmä auttaa keskittymään olennaiseen.

Asiakasarvon luominen (Value)

Lean-ajattelun ytimessä on arvon tunnistaminen asiakkaan näkökulmasta: mikä on asiakkaalle tärkeää ja hyödyllistä lopputuloksen kannalta? Yhteisymmärrys asiakkaan ja tiimin välillä varmistaa, että projektin toimenpiteet tukevat asiakkaan tarpeita ja tavoitteita, tuottaen konkreettista lisäarvoa.

Kuvitteellisessa esimerkissäni kyseessä on uuden potilasjärjestelmän käyttöönottoprojekti, jonka arvo loppukäyttäjille näkyy muun muassa konkreettisesti vähentyneenä manuaalisena työnä, kun rutiinitehtäviä automatisoidaan. Lisäksi tehokkaampi uusi järjestel-

mä vähentää työntekijöiden työkuormaa ja lisää työhyvinvointia.

Arvovirtakartoitus (Value Stream Mapping)

Arvovirtakartoitus on visuaalinen työkalu, jolla kuvataan projektin vaiheet tai järjestelmän tietovirrat ja tunnistetaan hukkaa, kuten ylimääräisiä vaiheita. Kuvauksen avulla sekä asiakas että projekti-tiimi voivat analysoida prosessia alusta loppuun. Työkalu nopeuttaa projektin kulkua ja parantaa tehokkuutta poistamalla turhia vaiheita sekä edistämällä yhteisymmärrystä arvosta.

Yksi konkreettinen arvovirtakartoituksen sovellus terveydenhuollossa on potilaan hoitopolun kartoittaminen ja sen hyödyntäminen palvelun parantamiseksi sekä viiveiden minimoimiseksi. Monitoimittajaprojektissa kartoitus korostaa eri toimittajien välisten vastuiden ja tiedonsiirron selkeyt-

tämistä. Se auttaa tunnistamaan päällekkäisiä tehtäviä, epäselviä rajapintoja ja viivästyksiä, jotka voivat syntyä eri osapuolten yhteistyössä.

Virtaus (Flow)

Kun hukka on poistettu arvovirrasta, on tärkeää varmistaa, että jäljelle jäävät vaiheet etenevät sujuvasti ilman keskeytyksiä tai viiveitä. Tämä edellyttää siiloutuneen ajattelun purkamista ja panostusta eri osastojen välisen yhteistyön vahvistamiseen. Projekteissa, joissa on mukana useita tiimejä tai kolmansia osapuolia, on erityisen tärkeää varmistaa, että prosessi etenee kitkattomasti. Sujuva virtaus luodaan järjestämällä työ siten, että tehtävät kulkevat prosessin läpi ilman tarpeettomia odotusaikoja.

Projekteissa on usein asiantuntijoita organisaation eri tiimeistä projektin eri vaiheissa. Lean-työkaluista Kanban-taulu auttaa varmistamaan näkyvyyden tehtävien etenemiseen. Se vähentää turhia tiedusteluja, selkeyttää vastuita ja auttaa tunnistamaan pullonkaulat, jotka hidastavat virtausta. Näin voidaan ylläpitää tuottavuutta ja saavuttaa määräajat. Kanban-taulun ohjelmistoja ovat esimerkiksi Planner ja Jira.

Imuohjaus (Pull)

Imuohjaus tukee virtauksen sujuvuutta, sillä sen avulla työ ja resurssit kohdistetaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi just-in-time (JIT) -periaate varmistaa, että tarvittavat resurssit jaetaan vasta, kun seuraava vaihe on valmis

ottamaan ne vastaan. Tämä ehkäisee päällekkäistä työtä ja hukan syntymistä.

Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi priorisoidun tehtävälistan käyttöä, jossa tehtävät otetaan käsittelyyn niiden tuottaman arvon ja resurssien saatavuuden perusteella. Näin projektitiimi voi varmistaa jatkuvan virtauksen ja keskittyä oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan. Tiivis yhteistyö ja selkeät prioriteetit ovat avainasemassa sekä virtauksen että imuohjauksen onnistumisessa.

Jatkuva parantaminen (Pursue Perfection)

Jatkuva parantaminen on Lean-ajattelun ydin. Se perustuu pieniin, jatkuviin kehitysaskeliin ja kaikkien osapuolten aktiiviseen osallistumiseen. Projektitiimin

asiantuntemusta ja ideoita kannattaa tukea, sillä perinteisestä poikkeavat ratkaisut voivat avata uusia tapoja voittaa haasteita.

Pienillä, jatkuvilla parannuksilla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä, kuten parempi käyttäjäkokemus, tehokkaammat prosessit ja vähemmän virheitä. Ongelmat ja virheet tulee nähdä oppimismahdollisuuksina. Jatkuva parantaminen on matka, ei määränpää. Tärkeintä on, että ollaan avoimia uusille ideoille ja halukkaita oppimaan.

Lean-projektinhallinta auttaa keskittymään olennaiseen, poistamaan hukkaa ja tuottamaan arvoa asiakkaalle tehokkaasti. Se ei ole vain prosessi, vaan jatkuvan parantamisen kulttuuri, joka auttaa projektitiimejä saavuttamaan kestäviä tuloksia. **PM**





Muutos – uhka vai mahdollisuus työhyvinvoinnille?

Muutos on pysyvä osa organisaatioiden toimintaa. Organisaatioissa muutokset kohdentuvat tyypillisesti rakenteisiin ja toimintatapoihin, ja epäonnistuneita muutosprosesseja väitetään olevan enemmän kuin onnistuneita. Muutoksen ydin on aina kuitenkin ihminen. Muutokset synnyttävät epävarmuutta ja pelkoa, toisaalta taas innostusta ja toiveikkautta. Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin voivat olla kaksijakoisia ja työhyvinvoinnin kannalta keskeinen kysymys on, miten muutos koetaan ja miten sitä johdetaan: nähdäänkö se uhkana vai mahdollisuutena?

Tunteiden hallinta osana muutosta

Ihmisten asenteet, toiminta ja niitä ohjaavat tunteet ovat keskeisessä roolissa siinä, miten muutosprosessit etenevät. Yksilöt ja tiimit reagoivat muutoksiin eri tavoin riippuen heidän henkilökohtaisista resursseistaan ja työyhteisön tukirakenteista. Tutkimukset osoittavat, että tunteiden huomiointi on tärkeä tekijä onnistuneessa muutoksessa. Muutokseen liittyy usein tunneprosessi, jota on verrattu jopa surutyöhön. Tällöin vanhoista toimintatavoista luopumiseen liittyy kokemus menetyksestä ja sitä kautta voi syntyä kieltämistä, epäuskoa ja jopa vihaa. Prosessin edetessä siirrytään neutraaliin vaiheeseen ja tunteiden skaala alkaa laventua ja uusia asioita tunnustetaan ja lähdetään kokeilemaan. Neutraalin vaiheen kautta avautuu uuden vaiheen aloittaminen ja uudet käytännöt omaksutaan osaksi vakiintuneita toimintatapoja. Näin muutos voidaan nähdä prosessina, jossa menetyksestä siirrytään vähitellen kohti uutta alkua ja uuden asian muovautumista osaksi vakiintuneita toimintatapoja.

Tunteiden ja niihin liittyvien prosessien tunnustaminen ja hallinta ovat kriittisiä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. On hyvä myös huomioida, että samassakin työyhteisössä yksilöt voivat elää hyvinkin eri vaiheissa tunneprosessia muutokseen liittyen. Tämä voi johtua yksilöllisistä, persoonaan liittyvistä eroista, mutta myös esimerkiksi informaation vastaanottamisen eriaikaisuudesta. Tunteet vaikuttavat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen ja valmiuteen sopeutua muutokseen. Johtajilla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli tunteiden kanavoimisessa rakenta-

vaan suuntaan. Tämä voi tapahtua tukemalla avointa dialogia, edistämällä psykologista turvallisuutta ja antamalla tilaa muutokseen liittyvien tunteiden käsittelylle.

Entistä vahvempana kohti muutosta

Resilienssi tarkoittaa kykyä selviytyä vastoinkäymisistä ja nousta takaisin toimintakykyiseksi – joskus jopa entistä vahvempana. Myös resilienssiä on kuvattu dynaamisena prosessina, jossa tiimit eivät vain "bounce back" vaikeuksista, vaan myös "bounce beyond"- eli joustavan selviytymisen sijaan kykenevät vaikeuksia kohdatessaan jopa uudistumaan. Resilienssi vahvistuu, kun tiimit oppivat yhdessä käsittelemään epävarmuutta, hyödyntämään stressiä rakentavasti ja lähtemään rohkeasti uusien kokeilujen tielle.

Muutostilanteiden onnistunut läpivienti vaatii aina ihmisen huomioon ottamista ja aidon osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuutta. Muutoksessa työhyvinvointia voidaan edistää myös tukemalla työntekijöitä stressinhallinnan strategioissa, esimerkiksi auttamaan tunnistamaan mistä stressi kumpuaa ja tarkastelemaan muutostilannetta objektiivisesti ja useammasta näkökulmasta. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijät voivat jakaa tunteensa ja ajatuksensa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista -myös muutoksen keskellä.

Johtajilla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli tunteiden kanavoimisessa rakentavaan suuntaan

Muutoksen johtaminen avainasemassa

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutoksella on kaksijakoinen vaikutus työhyvinvointiin: se voi joko vahvistaa tai heikentää sitä. Lopputulos riippuu siitä, miten muutosta johdetaan ja miten organisaation jäsenet tukevat toisiaan prosessin aikana. Resilienssin kehittäminen yksilö- ja tiimitasolla, tunteiden hallinta sekä stressinhallinnan taitojen opettelu voivat auttaa näkemään muutoksen mahdollisuutena uhkakuvien sijaan. Tärkeää on nähdä muutos mahdollisuutena oppia ja kasvaa – sekä yksilöinä että tiimeinä. **PM**



LIISA MÄKELÄ

Henkilöstöjohtamisen professori, Vaasan yliopisto, Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä

Hän tutkii muun muassa työhyvinvointia ja johtajuutta erilaisissa konteksteissa.



Heikki Paananen

Sertifioidusti kohti ketterää tuoteorganisaatiota

Olen Heikki Paananen, toimin ketterän kehityksen vetäjänä Sitowise Oy:n Digi tuoteyksikössä, jossa kehitämme digitaalisia tuoteratkaisuja. Työni keskittyy tiimien kyvykkyyksiä kehittämiseen, jotta voimme tarjota asiakkaillemme enemmän arvoa ketterien menetelmien avulla. Olen toiminut urani varrella lukuisissa erilaisissa

projekti- ja kehitystehtävissä, jossa olen hyödyntänyt mm. Scrum, Kanban, SaFe malleja, mutta vasta Sitowisella pääsin kehittämään todellista organisatorista ketteryyttä tuotehallinnan ytimessä.

Tuotekehityksessä kiehtovinta on uuden ja tuntemattoman parissa työskentely, jolloin erilaiset näkökulmat ja kokemukset voivat johdattaa yllättäviin oivalluksiin.

Poikkitieteelliset tiimit, joissa yhdistyvät erilaiset taidot ja ajattelumallit, voivat yhdessä luoda innovatiivisia ratkaisuja. Tämän lisäksi tiivis yhteistyö sidosryhmien välillä sekä nopea palauteketju auttavat ylläpitämään motivaatiota ja keskittymään yhteisiin tavoitteisiin, mikä on todella tärkeää pitkän aikavälin onnistumiselle.

Certified Agile Associate IPMA Level D -sertifioinnin avulla tustuin ketterän johtamisen eri näkökulmiin, joita tarvitsin rakenteellisen mallin luonnissa. Nämä näkökulmat antoivat minulle mahdollisuuden evaluoida yrityksemme nykyisiä toimintamalleja sekä avitti toimintamallien ketteröittämisen suunnittelussa. Tavoitteena on luoda selkeämpi ymmärrys kaikille a) miksi, b) mitä ja c) miten teemme – tämä auttaa tiimejämme eteenpäin yhteisellä matkallamme. Ketterä johtamisen malli pystyy auttamaan organisaatiota kasvamaan kohti jatkuvaa arvotuotantoa ja oppimista – tärkeimpänä oppina pidän ”punaisen langan” löytämistä läpi koko tuotantoketjun aina yrityksen visiosta lopputuotoksina tullessiin arvopaketin osasiin asti.

Suosittelen IPMA:n Ketterän johtamisen -sertifikaattia kaikille, jotka haluavat benchmarkata organisaationsa arvontuotannon prosesseja ja miettiä parannuskohteita ketteryyden näkökulmasta.

Olen Timo Paajanen, 53-vuotias kyberturvallisuuden ja IT:n moniosaaja Helsingistä. Viikonloppuisin nautin Vihdin rauhasta liikunnan, perheen ja omakotitalon askareiden parissa. IT-urani alkoi DI-opintojen aikana 1993 Nokia Networksillä, ja ensimmäinen projektipäällikötehtävä vuonna 1997 vei minut monipuoliselle uralle.

Nokian jälkeen olen kartuttanut kokemusta tietoliikennekonsulttina, operaattoreilla tiimipäällikkönä sekä yli 20 vuoden ajan Veikkauksella erilaisissa johtamisrooleissa. Olen ollut johtamassa merkittäviä projekteja kuten myyntipisteverkoston uudistamista, rahapeliyhtiöiden IT-konsolidointia, pilvisiirtymää ja kansainvälisen arvontakeskuksen rakentamista. Näissä projekteissa olen yhdistänyt teknisen ja hallinnollisen osaamiseni kehittämällä kestäviä ja tehokkaita ratkaisuja. Vuonna 2023 aloitin yrittäjänä keskittyen kyberturvallisuuden kehittämiseen yhdistäen IT-, kyberturva- ja projektiosaamisen asiakastarpeisiin. Projektijohtamisen vahvuuteni on kyky huomioida asiakkaan tarpeet sekä liiketoiminta-, IT- ja kyberturva - ympäristön erityispiirteet.

IPMA-sertifikaatti oli merkittävä oppimiskokemus, joka toi uusia näkökulmia ja vahvisti osaamistaani. Olin iloisesti yllättyneet saadessani vuoden 2024 Ansiokkaasti



Timo Paajanen

Projektijohtamista ja kyberturvallisuuden intohimoa

sertifioituneen tunnustuksen IPMA C-tasolla. Tämä palkinto muistuttaa siitä, että itsensä kehittäminen ei pääty koskaan. Sertifioituminen osoitti, miten projektijohtamisen taidot voivat tukea koko organisaation onnistumista – sujuva yhteistyö ja selkeät tavoitteet tuovat parempia tuloksia.

Katso tulevaisuuteen innolla. Tavoitteeni on syventää tietotur-

vaosaamistani ja mahdollisesti jatkaa projektinhallinnan sertifiointeja. Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden yhdistää intohimon ja osaamiseni, ja samalla auttaa asiakkaitani kehittämään turvallisempia ja tehokkaampia ratkaisuja. Olen ylpeä saadessani auttaa asiakkaitani parantamaan digitaalisen ympäristön turvallisuutta.





Zou Guangrong

Certified research
professional

My name is Zou Guangrong, and I work as Senior Scientist and Senior Project Manager on maritime digitalization, decarbonization and automation at VTT Technical Research Centre of Finland. As a highly motivated enthusiast for holistic research and research management, I have been vigorously pushing back the research-and-innovation frontier of holistic design and operation optimization of maritime energy systems during my over 16 years of research career at VTT. Being a highly experienced project management professional, I have been actively building, coordinating and managing the corresponding research and commercial project portfolio, especially through large national and international research programmes co-funded by Business Finland and the European Commission, such as the Arctic Seas, Horizon 2020 and Horizon Europe programmes.

From my point of view, the IPMA Level B certification provided me a great opportunity not only to thoroughly self-evaluate my core competences in managing and coordinating large and complex cross-organization projects from the perspectives of personal and interpersonal, technical and contextual competences but also to systematically identify my weak points and potential competence areas for further development. More importantly, the valuable opinions, feedback and suggestions on my competences and skills which the assessors gave during the certification process will help me to utilize and develop professional and innovative methods and strategies for better managing complex research and innovation projects and thus to better address the technical and business challenges faced by the partners, customers, industries and the society.



Jarkko Stenfors

Projektikulttuuri lähtee yritysjohdosta

Yritysjohdon aktiivinen osallistuminen projektialan koulutuksiin ja tapahtumiin tuo merkittäviä etuja. Koulutukset tarjoavat mahdollisuuden syventää ymmärrystä siitä, miten projekteja johdetaan ja mitä käytännön haasteita niissä kohdataan. Tämä auttaa johtoa ymmärtämään kokonaisuuden, muun muassa projektien ytimessä olevan tiimityön, innovoinnin sekä kyvyn sopeutua muutoksiin. Syvempi ymmärrys taas mahdollistaa parempien päätösten tekemisen ja edistää koko organisaation menestystä.

Aloitin viime vuonna suomalaislähtöisessä automaatioalan yrityksessä Cimcorpissa, jonka

toiminta keskittyy kansainvälisten asiakkaiden sisälogistiikan kehittämiseen. On ollut hienoa huomata, kuinka sitoutunut Cimcorp on projektiosaamisen kehittämiseen ja projektikulttuurin vahvistamiseen.

Olen itse aina nauttinut projektialan koulutuksista, vuosittaisista Projektipäivistä ja jopa projektialan kirjallisuudesta. Minusta on kiehtovaa ohjata ja johtaa projektiorganisaatioita yrityksen vision, mission ja strategioiden mukaisesti. Harrastuneisuudesta kertoo myös se, että olen päivätöideni lisäksi toiminut IPMA Project Excellence -arvioitsijana vuodesta 2019 ja IPMA Delta -arvioitsijana vuodesta 2022.

IPMA Level A -sertifiointiprosessini alkoi toukokuussa 2023 hakemusvaiheella. Loppuvuodesta sain valmiiksi referenssiprojektin yhteenvetoraportin, ja sertifiointi päättyi haastatteluun alkuvuonna 2024. Kokonaisuus oli haastava, mutta erityisesti raportin kirjoittaminen syvensi omaa ymmärrystä eri IPMA ICB:n mukaisten pätevyselementtien soveltamisesta omaan työhön. Sertifiointiprosessista jäi itselleni erittäin hienot muistot ja arvostan itsekin saavuttamaani sertifiointia!

Kannustan kaikkia mutta erityisesti yritysjohdosta osallistumaan aktiivisesti projektialan koulutuksiin, tapahtumiin ja sertifiointeihin.





Suurten projektisopimusten haasteita ja ratkaisuja niihin

Projektitoiminta monimuotoistuu ja monimutkaistuu. Ratkaisun löytäminen systeemitason ongelmiin edellyttää yhteistyötä ja luottamusta. Alla käsittelemme joitakin haasteita ja niiden ratkaisuja kauppaoikeuden professorin, sopimus- ja muutosjohtajan ja kielentutkijan näkökulmista.



Yhteistyö yli ekosysteemirajojen auttaa haasteiden ratkaisussa

Tutkimusryhmä, jossa kirjoittajista Soili Nystén-Haarala oli mukana, tarkasteli uusiin innovaatioihin pyrkivien ekosysteemien, ohjelmien ja muiden moniprojektisten sopimusten ja yhteistyön käytänteiden välistä vuorovaikutusta. Hankkeesta on julkaistu artikkeli Valkokari et al. Journal of Project Management lehdessä (42, 8, nro 102652).

Tutkimuksessa nousi esiin useita sekä johtamisen että sopimisen haasteita:

1. Tavoitteiden pitää olla kaikille selvät, jotta ne voivat ohjata toimintaa.
2. Uusia yhteisiä innovaatioita tai ratkaisuja systeemiin ongelmiin ei synny ilman avoimuutta ja tiedon jakamista.
3. Muutoksiin tulee varautua joustavien ja oikeudenmukaisten muutosmekanismien avulla.
4. Lisäksi yhteistyö tulee ulottaa yli yksittäisen hankkeen koko ekosysteemiin tai ohjelmaan. Käytännössä nämä haasteet osoittautuivat yllättävän vaikeiksi toteuttaa.

Tutkimuksessa havaitsimme, että sopimukseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Sopimukset laaditaan yleensä vakiopohjalle, jossa vastakkaisia intressejä painottavaan sisältöön on ympätty yhteistyöhön viittaavia lausekkeita. Vakiopohjat ovat myös puoli-pakollisia, koska usein rahoittava organisaatio vaatii niiden käyttämistä. Sopimuksia hallinnoivat juristit paneutuvat riskeiltä suojautumiseen ilman että ymmärtävät kokonaisuutta. Suojaavien elementtien määrä sopimuksissa oli hämmästyttävän suuri.

Koska muodolliset sopimukset ovat jäykkiä ja niihin on kerätty kaikki suojaavat elementit mahdollisia oikeudellisia riitoja ajatellen, joissakin hankkeissa keksittiin laatia rinnalle epämuodollisia yhteistyön periaatteita kirjaavia sopimuksia. Ajatus on hyvä, mutta ongelmaksi voi muodostua, että nämä epämuodolliset sopimukset ovatkin ristiriidassa muodollisten sopimusten kanssa. Lisäksi varsinaiset käytänteet

Sopimukseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota.

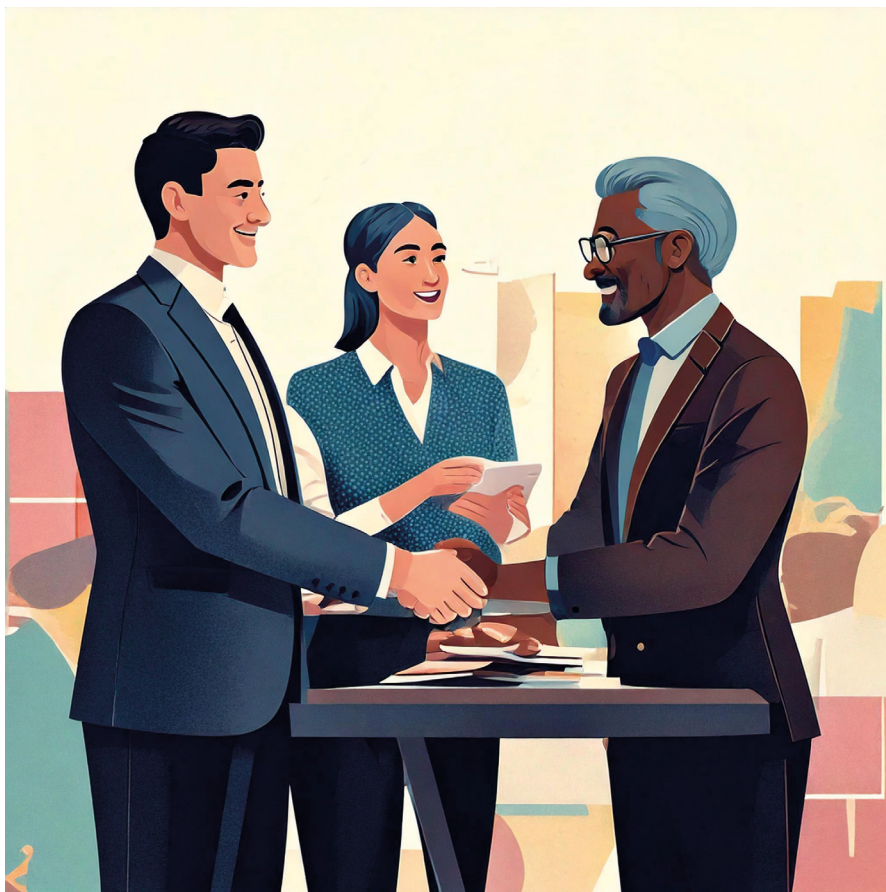
voivat olla ristiriidassa niin muodollisten kuin epämuodollistenkin sopimusten kanssa.

Haastatteluissa tuli esille, että sopimuksen tekeminen herättää luottamusta, kun käydään yhdessä läpi tavoitteita, yhteistyön periaatteita ja mahdollisia riskejä. Valitettavasti sopimus allekirjoituksen jälkeen unohdetaan, jolloin sen luottamusta herättävä ominaisuus häviää. Sopimukset olivat myös projektikohtaisia ja estivät tiedon siirtoa projektien välillä.

Projektien muutostilanteita voidaan hoitaa hyvin sopimusjohtamisen avulla

Kaupallisen ja sopimusjohtamisen (commercial and contract management) keinoin voidaan avittaa myös projektien onnistumista muutostilanteissa. Sopimusjohtamisen toimintalinjat, prosessit, parhaat käytännöt ja työkalut tukevat myös laadukasta projektijohtamista. Esimerkkinä sopimusjohtamisen toimintalinjoista voidaan maininta projektien ja sopimusten muutostilanteiden hyväksymiskäytännöt (approval policy). Esimerkkinä muutosjohtamisen prosesseista taas sopimusmuutosten hallinta (change request management). Sopimusten toimituslaajuuden epämääräisyys ja siitä johtuva sopimusmuutostilanteiden huonosti hoitaminen ovat alan globaalin kattojärjestön World Commerce and Contractingin tutkimusten mukaan suurin syy arvovalumaan. Se aiheuttaa eniten kitkaa sopimusten allekirjoituksen jälkeisessä projektien toimitusvaiheessa.

Sopimusmuutosten hallintaprosessin lisäksi sopimusjohtamisen tarjotin sisältää noukittavaksi mittavan määrän muitakin »»



prosesseja sekä parhaita käytäntöjä, joita hyödyntämällä projektien toimitusvarmuus, aikatauluissa pysyminen ja sopimussuhteen säilyminen sujuvana koko projektin elinkaaren ajan, myös muutostilanteiden aikana, säilyy ja vahvistuu. Työkaluista esimerkkinä voi mainita erityisesti digitaaliset ja nykyään enenevässä määrin tekoälypohjaiset Conract Lifecycle Management/CLM -sopimustenhallintajärjestelmät. Ne tukevat ja tehostavat käytännön projektisopimustoimintaa mm. varmistamalla, että päätökset perustuvat ajantasaiseen ja oikeaan tietoon.

Käytännön projektiammattilaista kaupallisen ja sopimusjohtamisen toimintapauttaa monin tavoin. Projektisopimusten neuvotteluvaiheessa sopimusjohtajan ja projektijohtajan yhteistyö johtaa paremmin muotoiltuun sopimuksen toimituslaajuuden määrittelyyn, ja sen epämääräisyydestä johtuvien viiveiden, väitteiden ja vaateiden välttämiseen. Projektien toimitusvaiheessa tämä hyvin hoidettu esityö takaa sitä, että projekti päästään toimittamaan siten kuin on sisäisesti hyväksytty ja sopimuskomppanien kanssa ulkoisesti sovittu. Yhteistyö toimii, luottamus säilyy ja projekti etenee suotuisasti. Lopputulos on kaikkien kannalta onnistunut. Siksi sopimusjohtamista

kannattaa soveltaa niin yksittäisessä projektissa, koko projektiportfoliossa kuin koko yrityksenkin sopimustoiminnan johtamisesakin, niin toimittaja- kuin ostajapuolella.

Projektien muutostilanteiden haasteiden kimppuun selkeän kielen keinoin

Viestinnän selkeys vaikuttaa projektien onnistumiseen, olipa viestinnässä kyse yleisestä tiedotuksesta, suunnitelmista tai sopimuksista. Projektin osapuolet tarvitsevat yhteisen käsityksen tavoitteista ja velvollisuuksista. Mitä selkeämmin nämä kuvataan, sitä nopeammin yhteisymmärrys saavutetaan.

Viestinnän selkeys on polkuriippuvainen ilmiö: kielellinen epäselvyys syvenee helposti projektin mittaan. Projektin alkutaipaleella käytetty epätarkka ja moniselitteinen kieli vakiintuu helposti osaksi projektin viestintäkulttuuria, mikä johtaa jatkuviin epäselvyyksiin ja ristiriitaisuuksiin myöhemmissä vaiheissa. Ensisijaisen tärkeää selkeys on projektin sopimusten kohdalla: Jos sopimukset ovat kielellisesti epätarkkoja, myöhemmin mahdollisesti syntyvien ongelmien ratkaiseminen on haastavaa ja aikaa vievää.

Yksi keskeisistä viestinnän haasteista on kiire.

Yksi keskeisistä viestinnän haasteista on kiire. Kiireessä laadittu teksti on useimmiten kankea ja heikosti jäsennelty. Selkeä ilmaisu vaatii huolellisuutta ja aikaa. Toinen merkittävä viestinnän haaste on projekteissa käytetty ammattikieli ja jargon. Projekteissa työskentelee usean alan asiantuntijoita, ja yhdelle tuttu sanasto voi olla muille täysin käsittämätöntä, mikä vaikeuttaa eri yhteisen näkemyksen muodostumista. Jokainen väärinkäsitys hidastaa projektin etenemistä.

Kielen selkeyttämistoimet herättävät usein huolen siitä, että monimutkaisia sisältöjä täytyy yksinkertaistaa niin paljon, ettei kokonaiskuva enää välity oikein. Käytännön ratkaisu tähän haasteeseen on viestinnän kerrostaminen: Projektia ei tarvitse esitellä koko monimutkaisuudessaan kaikille osallistujille jokaisessa viestissä. Viestintä voidaan järjestää kerroksittain: korkean tason yhteenveto ja selkeästi muotoillut pääviestit laajemmalle vastaanottajajoukolle, ja tarkempi tekninen viestintä vain niille tiimeille tai henkilöille, jotka oikeasti tarvitsevat yksityiskohtat. Pääviestin kristallisoiminen selkeän tekstin muotoon ei

ole nopea tehtävä, mutta se auttaa myös projektista vastaavia kirkastamaan omaa ymmärrystään yhteisistä tavoitteista.

Tee yhteistyötä, rakenna luottamusta, hyödynnä sopimusjohtamista ja käytä selkeää kieltä

Suuret ja monimutkaiset projektit ja niiden muutostilanteiden haasteet voidaan taklata muun muassa yhteistyötä suosimalla. Luottamus rakentuu, vahvistuu ja pysyy, jos ja kun osapuolet toimivat reilusti toisiaan kohtaan. Kaupallisen ja sopimusjohtamisen selkeät toimintalinjat, prosessit ja parhaat käytännöt sekä työkalut tukevat tätä, samoin se, että koukeroisen ja vaikeatajuisen kielen sijasta käytetään selkeää kieltä. Lopulta kaikki palautuu ihmisiin. Jos ihmiset eivät muuta asenteitaan ja toimintatapaan, muutos ei toteudu. Muutosjohtamista tarvitaan.

Innovaatiot, kaupallinen ja sopimusjohtaminen ja selkeä kieli – kaikkia näitä tarvitaan paitsi projektien onnistumiseksi, myös muutoksen vuoksi. **PM**

Soili Nystén-Haarala (OTT), kuvassa keskellä, on kauppaoikeuden professori Lapin yliopistossa. Hän on ennakoivan sopimisen pioneereja ja on kiinnostunut käytännön sopimustoiminnan kehittamisestä.

Suvi Hirvonen-Ere (OTT, KTT), kuvassa oikealla, on Aalto-yliopiston vierailija ja pitkän linjan projektiammatilainen, joka on toiminut parinkymmenen vuoden ajan sopimus- ja muutosjohtajana sekä yritysten ja hallitusten neuvonantajana, mentorina ja puhujana.

Anne Ketola (FT), kuvassa vasemmalla, on sopimuskielen selkeyteen ja saavutettavuuteen erikoistunut kielitieteen tutkija. Hän johtaa Tampereen yliopistossa tutkimushanketta, jossa tarkastellaan suomalaisten suuryritysten hankintasopimusten kielen selkeyttä.



PM Club Jyväskylän matkassa

PM Club Jyväskylä on aktivoitunut koronavuosien jälkeen ja vierailut useissa eri organisaatioissa vuoden 2024 aikana. PM Clubin kehittymisorientoituneeseen verkostoon on saatu uusia jäseniä mukaan ja ilmapiiri on ollut innostava! Myös vuodelle 2025 on luvassa monenmoisia tutustumiskohteita.



HILKKA HEIKKILÄ

Projektipäällikkö
Jyväskylän ammattikorkeakoulu



HENNA-RIIKKA MARKKIO

Toimitusjohtaja/yrittäjä
Markkio Oy

PM Clubin toiminnasta organisoidumpaa

Ennen koronaa toiminta oli aktiivista ja tapaamisia oli 4–6 kertaa vuodessa. Yritysvierailut olivat suosittuja ja mieluisia kohtaamispaikkoja alueen projektitoimijoille. Koronan jälkeen tapahtui muualtakin tuttu ilmiö: porukka jäi kotiin etäilemään mieluummin kuin lähti tapaamaan muita. Syksyllä 2023 Kumuralla mietittiin ja kartoitettiin, mitä asialle voisi tehdä.

Kartoituksen jälkeen päädyttiin perustamaan pieni, mutta pipurinen toimikunta miettimään jatkoaskeleita. PM Club Jyväskylän toiminta on PRY:n alaista aluetoimintaa, mutta siihen voi kuulua kuka vain projektinhallinnasta kiinnostunut alueen toimija.

Projektitoiminnan ammattilaisista koostuva toimikunta viritteli nopsaan vuosikellon, jonka myötä PM Clubin toiminnasta saatiin Jyväskylässä aiempaa suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa. Vuosikelloon listattiin yhtenä tapaamismuotona lounastreffit sekä astetta virallisimpina tilai-

suuksina neljännesvuosittaiset vierailut alueen eri (projekti)organisaatioihin. Organisaatiovierailujen aiheita haettiin ajan ilmiöistä ja arjen toteutuksista.

Projektikulttuuria ja tekoälyä

Jyväskylän yliopistolla Jaakko Sivusuo esitteli projektikulttuurin kehittämisen nelikenttää. Jotta projektikulttuuri toimisi tehokkaasti käytännössä, tarvitaan sovitut, yhtenäiset toimintatavat, joita johtamisella vaalitaan ja vaaditaan. Järjestelmät on valittava tukemaan toimintamallia ja vasta ihmisten osaamisen kautta rakennetaan menestystarinoita.

Tekoälyyn ja sen hyödyntämiseen projektijohtamisessa päästiin sukeltamaan Jyväskylän ammattikorkeakoululla, Jamkilla, kun Kumuran valmentaja **Mika Purola** ja konsultoiva projektipäällikkö **Kati Vainio** kertoivat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten he ovat tekoälyä testanneet ja käyttäneet. Mika ja Kati ovat kokeilleet tekoälyä esimerkiksi projektipäällikön



Kuva: Maija Keskinen, Alva

työkaluna aikataulusuunnittelussa, resurssien hallinnassa ja riskien arvioinnissa. He vinkkasivat, että tekoälyn voi ottaa mukaan projektitiimin jäseneksi ja ovat varmoja siitä, ettei tekoäly väsy koskaan sparraamaan tiimin jäseniä. Jamin vanhempi tutkija **Tuomo Sipo-la** muistutti vielä tekoälyn käytön riskeistä, eettisistä haasteista ja tietoturvan tärkeydestä.

Projektitoiminta osana kestävää kasvua

Alvan vierailulla kurkistettiin siihen, miten projektitoiminta on Alvalla organisoitu ja, millaisia projekteja heidän salkustaan löytyy. PMO vetäjä/kehittämispäällikkö **Pirjo Pasanen** ja projektipäällikkö **Tero Koskinen** esittelivät Alvan projektijohtamisen ABC-mallia ja periaatteita. Alvan projektityössä korostuvat johtaminen ja tiimityö, vuorovaikutusosaaminen ja vahvuuksien tunnistaminen. Heidän toimintaansa kuuluvat sisäiset koulutukset projektipäälliköille sekä tuki ja sparraus erityisesti uusille projektipäälliköille. Alvan projektisalkku koostuu monen-

laisista ja -kokoisista projekteista, joiden avulla otetaan huomisen askelia kohti hiilineutraaliutta vesi- ja energia-alalla.

2024 vuoden viimeinen PM Club Jyväskylän vierailu toteutettiin verkossa tutustumalla Jyväskylän kaupungin projektitoimintaan. Jyväskylän kaupungin hallinto- ja kehittämispäällikkö **Sari Roppo-nen** ja kehittämisasiantuntija **Elli Räsänen** kertoivat, miten KEH-TO-toimintamallin avulla toimintaan on saatu lisää suunnitelmallisuutta ja strategianmukaisuutta. Samalla resursointia ja priorisointia on voitu parantaa. Innovaatio-ekosysteemin hankeportfolion ohjelmapäällikkö, **Niina Rautiainen**, esitteli vaikuttavaa hankeportfoliota, jonka tavoitteena on vahvistaa Jyväskylän vetovoimaa ja luoda yhdessä kumppaneiden kanssa edellytyksiä kestäväälle kasvulle. Yhteistyökumppaneina ovat mm. Bilbao, Toyota ja Puolustusvoimat.

Jatkuvaa oppimista ja verkoston kuuntelua

Itsellemme olemme saaneet tapaamisista valtavasti tietoa ja

ymmärrystä siitä, mitä kaikkea Jyvässeudulla tehdään. On erittäin mielenkiintoista ja opettavasta tavata toisia samanhenkisiä. Projektipäälliköistä on moneksi ja projektit ovat moninaisia!

Oppimismatkamme jatkuu ja olemme saaneet kasvatettua kanssamatkustajien määrää tavoitteellisesti pikkuhiljaa. Haemme jatkossakin Keski-Suomelle erityisiä ja merkityksellisiä tulokulmia ja esittelyjä. Kuuntelemme herkällä korvalla PM Clubin verkostoa ja pyrimme vastaamaan sen toiveisiin. Luvassa on muun muassa englanninkielinen vierailu ja onnistunut etävierailu saa myös jatkoa. Keväällä 2025 teemme sukelluksen paikallisen lehtikonsernin projektimaailmaan ja hypähdämme kiertotaloushankkeiden matkaan.

Kirjoittajat ovat sertifioituja projektipäälliköitä IPMA Level C® ja PM Club Jyväskylä toimikunnan jäseniä. Muut toimikunnan jäsenet ovat Jaakko Sivusuo Jyväskylän yliopistolta ja PM Club Jyväskylän koordinaattori Anne Koivisto Kumura Oy:stä. **PM**



YOUNG CREW

Why should you volunteer at least once?

Writer: Vipul Agrawal, B2B Manager, IPMA Young Crew Finland

“Life’s most persistent and urgent question is, ‘What are you doing for others?’” – Martin Luther King Jr.

Now that year 2024 has come to an end, it marks three years since I moved to Europe from India and over two years of living in Finland. While I love the warmth of summer here, I equally enjoy the coldness of winter. It brings a magical experience - sipping glögi, the northern lights dancing across the sky, sauna and ice swimming, and everything blanketed in pure white snow. But winter also brings the long, dark days, offering the perfect time to reflect on the year gone by.

When I sat down to think about what truly made a difference in my life this year or what brought me the most satisfaction, one thing stood out: my volunteering experience with IPMA Young Crew Finland.

Volunteering has been a defining part of my journey. It’s given me opportunities to grow, learn, and contribute in ways I hadn’t

imagined. In this article, I want to share my experiences and explain why I believe everyone should volunteer at least once in their lifetime.

It all began in December 2023...

Soon after completing my master’s degree, I started looking for full-time job opportunities. However, after spending some time in the job market, I realised how challenging it was to break through. I asked myself; how can I make this period meaningful? I wanted to stay active, strengthen my CV, and continue developing my project management skills.

Fortunately, one of my friends shared a LinkedIn post about YC Finland’s 2024 elections. Intrigued, I applied, and to my excitement, my application was accepted. That’s when my journey as a volunteer Project Manager with

IPMA Young Crew Finland began. My first project was organising an online workshop, which turned out to be a rewarding learning experience.

After successfully completing that project, I was encouraged by Milla Ranta (Chair of the Board, YC Finland) to apply for a board role. In April 2024, I was thrilled to step into the role of Head of Academic and Business Relations. Since then, I’ve worked on diverse projects, such as setting up YC Finland’s booth at Projektipäivät 2024, collaborating with academic and business institutions to expand our network, developing internal operations, and coordinating the recent Elections 2025.

Each of these experiences not only enhanced my professional and personal skills but also gave me a sense of purpose. Ultimately, the skills and confidence I gained through volunteering played a

significant role in helping me land a job.

So, what has one year of volunteering at IPMA YC Finland given me?

1. Satisfaction

There's a unique joy in creating something meaningful. When I see how much value our webinars or workshops bring to participants, it gives me a deep sense of satisfaction. Knowing that I've made a positive impact, whether it's helping someone learn a new skill or connecting them with opportunities, has been one of the most fulfilling parts of my journey.

2. Improved Confidence

Volunteering pushed me out of my comfort zone. From speaking in front of audiences to managing

diverse teams and stakeholders, each challenge strengthened my confidence. Over time, I learned to trust my abilities, take ownership of projects, and adapt to new situations with ease.

3. New Connections

Moving to a new country can feel isolating at times, but volunteering helped me build meaningful local connections. Through YC Finland, I've met incredible professionals, collaborated with inspiring individuals, and expanded my network across Finland's academic and business communities.

4. Skills Development

Volunteering offers a unique opportunity to try, fail, and learn in a supportive environment. I've strengthened skills like project

planning, event management, stakeholder communication, and even social media marketing. Each task has added to my toolkit, preparing me for challenges in the professional world.

In this fast-paced world, I've often felt the need for something more meaningful. Volunteering gave me that by showing me the joy of giving back, the value of connections, and the fulfilment of contributing to something greater. It's also a powerful way to build networks and grow personally in today's evolving professional landscape.

That's why I believe everyone should volunteer at least once. It's not just about giving, it's about finding purpose, building community, and discovering yourself. **PM**



FROM LEFT TO RIGHT: ABRAHAM, JONNA, OLUWASEYI, JOEL, VIPUL (ME), AND MILLA AT PROJEKTIPÄIVÄT 2024.

Photo by Olli-Pekka Latvala





Mikko Saastamoinen
Puheenjohtaja
mikko.saastamoinen@kumura.fi
050 492 4662



Elsa Paasilinna
Varapuheenjohtaja
Posti Oyj
elsa.paasilinna@pry.fi



Hannu Malkamäki
Oikeusrekisterikeskus
malkamakihannu@gmail.com
050 476 881



Sara Mäki-Kala
Oral Hammaslääkärit Oy
sara.maki-kala@oral.fi
050 462 7860



Teppo Valkama
Tietoevry Oyj
teppo.valkama@tietoevry.com
050 522 3648



Vesa Ilama
Fortum Oyj
vesa.ilama@fortum.com
040 548 3529



Anne Isotalo
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
anne.isotalo@pry.fi
050 320 3899

Projektiammatillaiset ry:n yhteisöjäsenet

A

Aalto University Executive Education
ABB Oy, Drives
Agile Finland ry
Alva-yhtiöt Oy
Andritz Oy
Atea Finland Oy
Atria-Tekniikka Oy

B

Bayer Oy
BMH Technology Oy
Buildercom Oy

C

CGI Suomi Oy
Cimcorp Oy
CSC - Tieteen tietotekniikan keskus Oy
Cyient Oy

D

Digi- ja väestötietovirasto
Digia Finland Oy
DigiFinland Oy
DiscoverIT
DNA Oyj

E

Eduskunta
Elisa Oyj
Elomatic Oy
Eläketurvakeskus
Enfo Oyj
EPV Energia Oy
Espoon kaupunki, Tekninen ja ympäristötoimi
Esri Finland
Evac Oy

F

Fastems Oy Ab
Fellowmind Finland Oy Ab
Fimpec Engineering Oy
Fingrid Oyj
Finnvera Oyj
FinVector Oy
Fortum Power and Heat Oy
Fujitsu Finland Oy

G

Gofore Lead Oy
Grano Oy

H

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
Helen Oy
Helsingin yliopisto Tietotekniikkakeskus
Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry
Honeywell Oy
Hätäkeskuslaitos

I

IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy
IFS Finland Oy Ab
Inclus Oy
Innofactor Oyj
Integrata Oy
Istekki Oy
Itä-Suomen yliopisto

J

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy
Jyväskylän kaupunki
Jyväskylän yliopisto

K

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu XAMK Oy
Kemira Oyj
Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia
Keskusrikospoliisi / Rikostekninen laboratorio
Keto Software Oy
Kirkkohallitus
Kulmia Group Oyj
Kumura Oy

L

Landis+Gyr Oyj
LapIT Oy
LessonLab Oy
Lidl Suomi Ky
Liikenne- ja viestintävirasto Traficom

Liikenteenohjausyhtiö Fintraffic Oy
Lindström Oy
Lohde Analytics Oy
Lowell Suomi Oy
LähiTapiola Palvelut Oy

M

Maanmittauslaitos
Meidän IT ja Talous Oy
Metsähallitus
Metsäliitto Osuuskunta, Metsä Group
Mipro Oy
Murata Electronics Oy

N

NDT Inspection & Consulting Oy
Neste Engineering Solutions Oy
Netum Oy
Nordautomation Oy
Norilsk Nickel Harjavalta Oy
Nortal Oy
Notkia IT Oy

O

Oikeusrekisterikeskus
Orion Oyj, Orion Pharma
Oy Vaasan ammattikorkeakoulu - Vasa yrkeshögskola Ab

P

Patria Oyj
Peili Consulting Oy
Pirkanmaan hyvinvointialue
Pirha
Posiva Oy
PostNord Strålfors Oy
Proha Oy
Project-TOP Solutions Oy
ProWorks Ollikainen Oy
Pääesikunta, Logistiikkaosasto

R

Rakli ry
Ramboll Finland Oy
Rastor-instituutti ry
Ruokavirasto

S

Sandvik Mining and Construction Oy
Savonia-ammattikorkeakoulu Oy
Scudo Solutions Oy
Semat Oy
SFS Suomen Standardit ry
Siili Solutions Oyj
Silta Oy
Sininen Polku Konsultointi Oy
Sirius Engineers Ltd
Sitowise Oy
Sofigate Oy
Solita Oy
Solu Digital Oy
SSAB Europe Oy
STE Analytics Oy
Sumitomo SHI FW Energia Oy
Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
Suomen Osto- ja Logistiikka-yhdistys LOGY ry
Suomen Pankki
Suomen Teollisuuden Energiapalvelut – STEP Oy
Suunnittelu- ja konsultointiyritykset SKOL ry
SWECO Finland Oy
Säästöpankkiliitto osk

T

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus
Tampereen kaupunki
Tampereen yliopisto
Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
Teknoware Oy
Telia Finland Oyj
Teollisuuden Voima TVO Oyj
Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos THL
Thermo Fisher Scientific Oy
Thinking Portfolio Oy
THO Consulting Oy
TIEKE Tietoyhteiskunnan

kehittämiskeskus ry
Tietoevry Finland Oy, Create
Tietoevry Finland Oy, Care
Tietoevry Tech Services Finland Oy
Tietokeskus Finland Oy
Tieturi Oy
Tilastokeskus
TIVIA Tieto- ja viestintätieteiden ammattilaiset
Toyota Auto Finland Oy
Turun Ammattikorkeakoulu Oy
Turun kaupunki/Konsernihallinto
Tuusulan kunta
Työllisyysrahasto

V

Vaasan yliopisto
Vaisala Oyj
Valmet Automation Oy
Valmet Automotive Inc
Valmet Technologies Oy
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
Valtion tieto- ja viestintätieteiden ammattilaiset Valtori
Veho Oy Ab
Verohallinto
Vitec Acute Oy
VR FleetCare Oy

W

Wakaru Oy
Wapice Oy
Wärtsilä Finland Oy

Y

Yara Suomi Oy Siilinjärvi Plant (SVI)
Ylä-Savon koulutus kuntayhtymä
YTK Työttömyyskassa

Muu

2M-IT Oy



Sertifioituna projektiammattilaisena onnistut paremmin



IPMA-sertifiointi on suunnattu kaikkien alojen projektiammattilaisille. Sertifiointi on luonteva tapa osoittaa ja tukea ammatillista kehittymistä. Se on myös hyvä tilaisuus saada ulkopuolinen mielipide pätevydestä, taidoista ja kehityskohteista. Sertifiointi antaa myös paremmat mahdollisuudet menestyä ja edetä uralla. Sertifiointi toteutetaan verkossa, ja kieleksi voi valita suomen tai englannin.

Valitse sinulle sopivin
18 eri
henkilösertifikaatista

Suomessa on
yli 6100
IPMA-sertifioitunutta



“Sertifiointi oli todellinen 360 asteen katsaus projektiosaamiseeni. Sain konkreettisia ideoita parantaa, mutta myös varmuutta siihen, että moni asia on jo hyvin. “

Johannes Siiki, Metso Finland Oy
IPMA Level B - Certified Senior Portfolio Manager

LISÄTIETOJA:

www.pry.fi sertifiointi@pry.fi

PRY
Projektiammattilaiset ry

IPMA
international
project
management
association



Haluatko ProjektiMestariksi?

Wakarun ProjektiMestari-valmennukset antavat sinulle projektinhallinnan supervoimat!

Kehitä olennaisia metataitoja, jotka sujuvoittavat projektien läpivientiä ja tehostavat yhteistyötä projekteissa. Kokonaisuus rakentuu joustavista ja tehokkaista puolen päivän moduuleista, jotka sopivat kiireiseenkin aikatauluun ja pitävät oppimiskäyrän korkealla.

Aloita matkasi ProjektiMestariksi jo tänään!

Valitse moduulien määrä ja järjestys organisaationne tarpeiden mukaan
– asiantunteva tiimimme auttaa suunnittelussa ja osaamisen kartoittamisessa!



Vuorovaikutus & viestintä
projektinhallinnassa



Itsensä johtaminen
projektissa



Tiimityö
projektinhallinnassa



Neuvottelutaidot
projektinhallinnassa



Konfliktien hallinta
projektissa



Muutosjohtajuus
projektinhallinnassa



Resilienssi
projektinhallinnassa



Asiakaskokemus
projektissa



Fasilitointitaidot



Excel tehokäyttöön
projektinhallinnassa



Tekoälyn hyödyntäminen
Excelissä

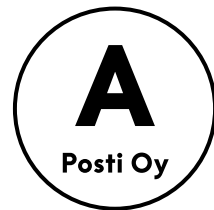


Hyödynnä tekoälyä
projektinhallinnassa

Kysy lisää: wakaru.fi

Lataa
Projektipäällikön
muutoskirja
maksutta!





Posti Green



YHDESSÄ KOHTI ÄÄRETÖNTÄ – JA SEN YLI?

**Tule mukaan Suomen merkittävimpään
projektitoimistojen tapahtumaan, 3PMO:hon 4.6.2025!**

3PMO on Projektiammatilaiset ry:n järjestämä vuosittainen projektitoimistoja käsittelevä tapahtuma. 3PMO pyrkii vastaamaan projektitoimistojen haasteisiin ja muutostarpeisiin yksipäiväisessä seminaarissa tuomalla esille uusimpia ratkaisuja, malleja, menetelmiä ja työkaluja, joilla projektitoimistoja, ohjelmia, portfolioita ja projekteja hallitaan. Tapahtuma järjestetään tällä kertaa Tampereen Sokos hotelli Tornin Paja kongressikeskuksessa 4.6.2025.

Tapahtuman teema mukailee Pixar-animaatioyhtiön esikoiselokuva Toy Storyn kuolematonta lausetta "Kohti ääretöntä – ja sen yli". Miten tämä liittyy projektitoimistojen tekemiseen ja työhön? Projektien johtamiseen, projektisalkkujen hallintaan? Onnistuneet projektit syntyvät vain yhdessä tekemällä.

Projekteissa katsotaan yhdessä tulevaisuuteen, kohti ääretöntä ja sitä vielä saavuttamatonta. Haetaan yhdessä keinoja saavuttaa tavoitteet. Joskus tavoite voi tuntua saavuttamattomalta tai äärettömän vaikealta tavoittaa.

Tule mukaan ja astu kohti ääretöntä yhdessä muiden projektitoiminnan ammattilaisten kanssa!

Tapahtuma on ollut perinteisesti loppuunmyyty, joten varaa paikkasi jo nyt osoitteessa [3PMO.fi](https://3pmo.fi)!

