

Muutosprojektin tarina projektipäällikön silmin

Aaro Ollikainen (2012) *Avain. Muutosprojektista menestys.* Kansanvalistusseura. 191 s.

AVAIN – muutosprojektista menestys on takakannen tekstin mukaan ”ensimmäinen bisnesromaanini Suomessa”. Esikuvana lienee muiden muassa Eliyahu Goldrattin vastaavat, romaanin muotoon kirjoitetut kirjat. Teoksessaan Ollikainen tarttuu tärkeään ja ajankohtaiseen asiaan eli muutosprojektien läpivientiin monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa on toimittava vajaan tiedon varassa ja otettava huomioon organisaation eri osapuolten moninaisia odotuksia. Kirjoittaja on aihepiirin kokenut kouluttaja ja konsultti.

Ollikaisen *Avain* on pankkikonsernin asiakassuuntautuneisuutta lisäävän muutosprojektin tarina. Projektin käynnistämiseen ja johtoon päätyy fiktiivinen henkilö Lauri Kilpiniitty. Päähenkilö on mainio esimerkki yritysten tyypillisestä tavasta nimetä melko kokemattomia ihmisiä yritysten strategisen kehittymisen kannalta keskeisiin, vaativiin tehtäviin. Tässä onnekaassa tapauksessa päähenkilön tueksi tarjotaan paljon laajemman projektikokemuksen omaava asiantuntija ja mentori. Varsinainen muutosprojektin

hallinnan tarina on nivottu osaksi päähenkilön arjen ja työn realistista kuvausta. Kertomus etenee projektiehdotuksen tekemisestä projektiryhmän muodostamiseen, projektin suunnitteluun, projektin läpivientiin, toteutuksen ohjaukseen ja tulosten lanseeraukseen saakka projektipäällikön kokemuksen ja projektin tapahtumien kautta. Laurin pitämän ”projektipäällikön päiväkirjan” myötä syntyy käytännöllinen muistilista niistä asioista, joita projektipäällikön kannattaa ottaa huomioon muutosprojektin eri vaiheissa.

TYÖ JA VAPAA-AIKA SEKOITTUVAT

Kirjassa käsitellään yhden muutosprojektin läpivienti alusta loppuun saakka monine käytännöllisine ongelmakohtineen ja ristiriitoineen ja samalla oppimista ja oivalluksia esiin nostaen. Yli puolet kirjasta kuluu projektin varhaiseen alkuvaiheeseen, mikä noudattelee tavanomaista muutossykliä, toisin sanoen suurimmat haasteet ja mutkat koetaan projektin valmistelun ja suunnittelun yhteydessä ja hyvin tehty suunnittelu luo puitteet projektin tehokkaalle toteuttamiselle. Muutosprojektin ja sen toteuttajaryhmän tarina on elävä ja todellinen. Samankaltaisia todellisuuksia olen päässyt havainnoimaan useita kertoja erilaisissa yrityksissä. Liiketoiminnan arki ja tempoilevuus on esitetty jopa siinä määrin todentuntuisesti, että kiireisten, poissaolevien johtajien ja huonon johtamisen ympäristön kuvaukset ovat kovinkin raadollista, jopa tuskaista luettavaa (kun itse haluaisin uskoa ja toivoa, että suomalainen johtajuus olisi jo kehittynyt hieman pidemmälle).

Intensiivisen ja vaativan projektityön sotkeutuminen projektipäällikön ja hänen lähipiirinsä vapaa-aikaan ja ihmissuhteisiin on esitetty realistisesti ja myös hienolla tavalla emotionaalisia näkökulmia esiin nostaen, mikä on harvinaista liikkeenjohdollisissa teksteissä. Arkikielen käyttö ja liiketoiminnan slangi toimivat melko hyvin, ja teksti on lennokasta ja helppolukuista. Kirja ei sorru saarnaamiseen eikä lialli-

seen asiapitoisuuteen, vaan pysyy kautta linjan tarinamaisena. Romaanimainen ote toimii erittäin hyvin, ja silti projektinhallinnan perusasiat etenkin ryhmänmuodostuksen, aikataulutuksen ja riskianalyysin alueella on katettu sopivalla tasolla.

PROJEKTI RYHMÄN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Kirjan rajoitteena on valitun näkökulman suppeus projektinhallinnan käytännön moninaisuuteen nähden. Vaikka Ollikainen itse kirjan lopussa kertookin valintansa ryhmänjohtamisen painotuksen tarkoituksella, lukijan kannattaa olla tietoinen siitä, että hyvään projektinhallintaan kuuluu (kirjassa painotettujen asioiden lisäksi) myös projektien ideointi ja strateginen valinta, resurssien ja kustannusten hallinta, hankintojen ja sidosryhmäsuhteiden hallinta ja moniprojektiohjaus. Liiketoiminnallisia näkökulmia, projektin seuranta ja raportointia, ohjausryhmän laadukasta toimintaa sekä projektivalintaa edeltäviä ja projektilanseerausta seuraavia vaiheita käsitellään varsin pintapuolisesti ja niukasti, vaikka nekin ovat projektitoiminnassa varsin oleellisia. Lukukokemuksta tällaiset rajoitteet eivät silti häirineet, vaan ne pikemminkin voivat antaa aihetta uusiin projektibisnesromaaneihin.

Projektinhallinnan tieteellisen tutkimuksen kriittisessä suuntauksessa on viime vuosina korostettu projektinhallinnan todellisia, ruohonjuuritason käytäntöjä. Huomio on siis kohdennettu siihen,

mitä projektipäälliköt ja projektihenkilöstö tekevät saavuttaakseen onnistumisia, ei niinkään projektinhallinnan muodollisissa ohjeissa ja ”hyvissä käytännöissä”. Ollikaisen kirja on erinomainen esimerkki nimenomaan käytännön projektinhallinnasta eli muutosprojektien vetäjien ja toteuttajien toiminnasta menestyksen lähteenä. Tarinaan sisältyy muutoinkin tutkimuksellisesti ajankohtaisia ilmiöitä, joita projektinhallinnan käsikirjat eivät välttämättä kata: esim. projektiryhmän identiteetin synty ja kehittyminen, muutosprojektien kytkeytyminen yrityksen strategiseen johtamiseen, tarve suojata projektia ulkoisilta vaikutuksilta toteutuksen kriittisissä vaiheissa, projektista toiseen oppiminen ja työn ja vapaa-ajan rajapintojen häviäminen (tilapäisissä) projekteissa.

Jätän paljastamatta sen, onnistuuko tarinan projekti vai ei – joka tapauksessa lukijalle tarjotaan sekä jännittäviä käännteitä että tunne-elämän koko kirjo. Voin lämpimästi suositella kirjaa kaikille muutosprojekteihin osallistuville sekä perustiedon lähteeksi että lohduksi ja henkiseksi tueksi projektien ongelma- ja ristiriitatilanteissa. Myös organisaation ja projektitoiminnan kehittämisen ammattilaisille ja tutkijoille kirjassa on sopivia virikkeitä haastamaan omaa ajattelua.

Miia Martinsuo

professori

*Tampereen teknillinen yliopisto,
teollisuustalouden laitos*