

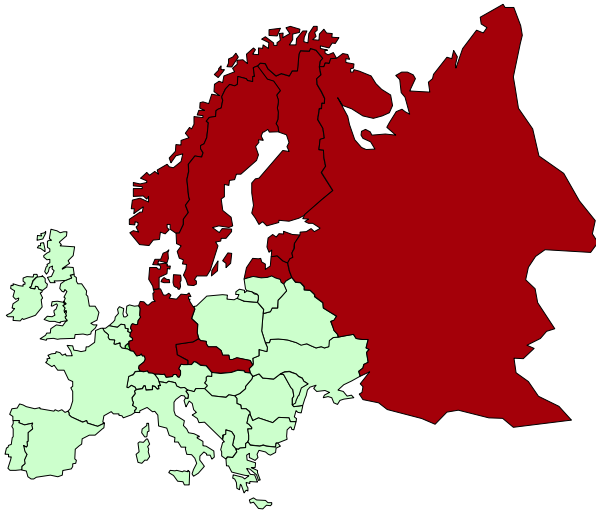
Projektipäällikön johtajuus - onnistumisen kannalta oleelliset asiat

Uudistu ja Uudistu 24.9.2009

Matti Ahvenharju

- Koulutus- ja konsultointiyritys vuodesta 1975
- Missio: Asiakkaan menestyksen parantaminen hyödyntämällä ihmisten erilaisuutta ja saamalla paras esiin ihmisistä, joka tapahtuu
 - havaitsemalla, ymmärtämällä, hyväksymällä ja hyödyntämällä ihmisten erilaisuus käyttäytymisessä
 - parantamalla ihmisten välistä kohtaamista
 - rakentamalla systemaattisesti luottamusta
- Toiminta:
 - Kouluttajien koulutus ja sertifiointi Peili™-työkalujen käyttöön
 - Peili™-työkalujen tuottaminen ja kehittäminen (suomi, englantia, kiina)
 - Peili™-käyttäytymisprofiili ; Peili™-projektinjohdon johtajuusprofiili
 - Asiantuntijapalvelut

Suomen Projekti-Instituutti Oy



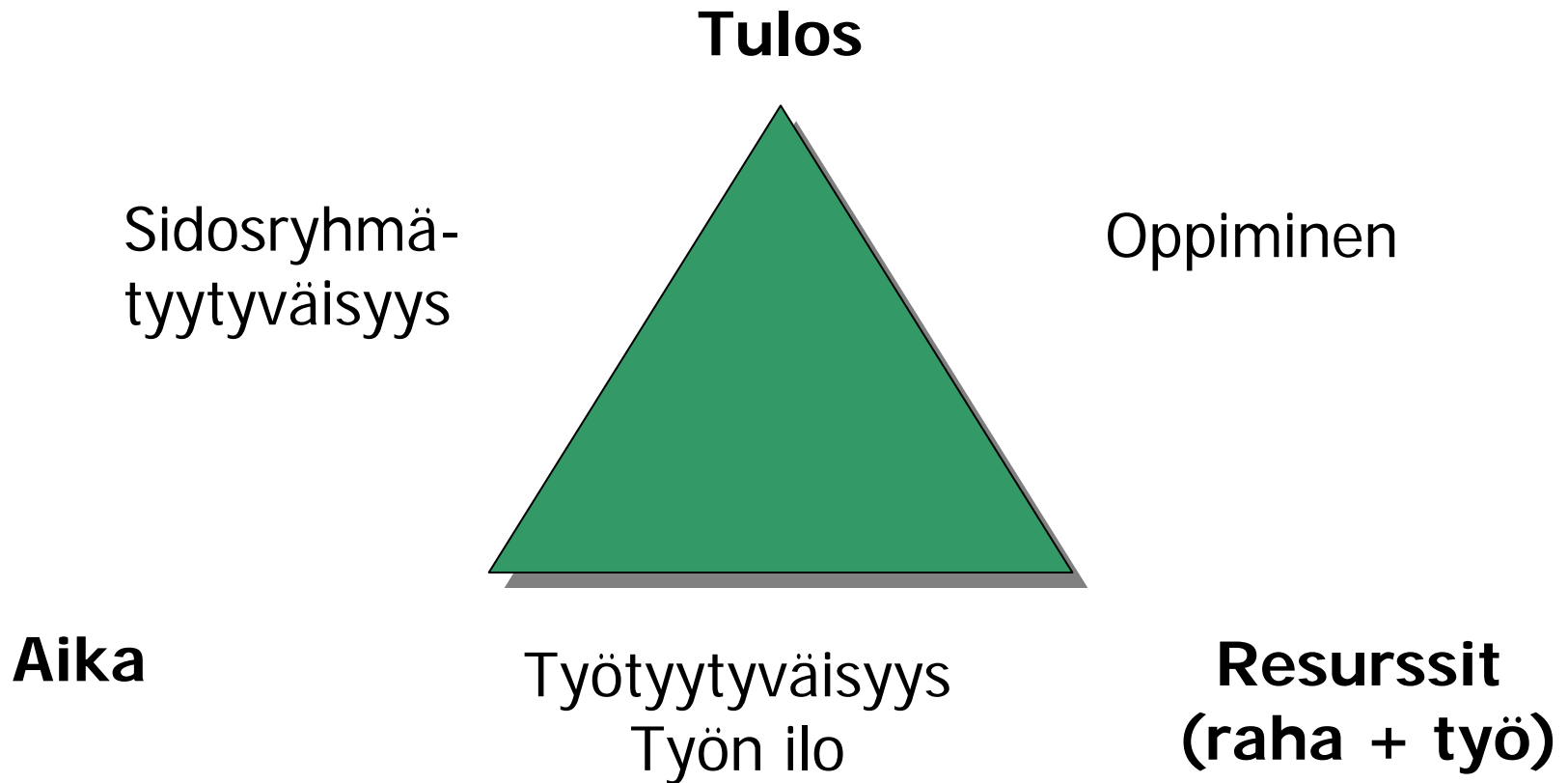
- Perustettu 1990, liikevaihto n. 3,2 M€, henkilöstöä 21
- Autamme asiakkaitamme parantamaan tuloksiaan projektijohtamisen keinoin
- Neljä liiketoiminta-aluetta
 - Ohjelmajohtamisen, projektinjohtamisen ja projektisalkun hallinnan koulutus
 - Projektinjohtamisen ja projektisalkun hallinnan konsultointi
 - Ohjelmistoihin liittyvät palvelut (Primavera, Microsoft)
 - Primavera ohjelmistomyynti

www.projekti-instituutti.fi

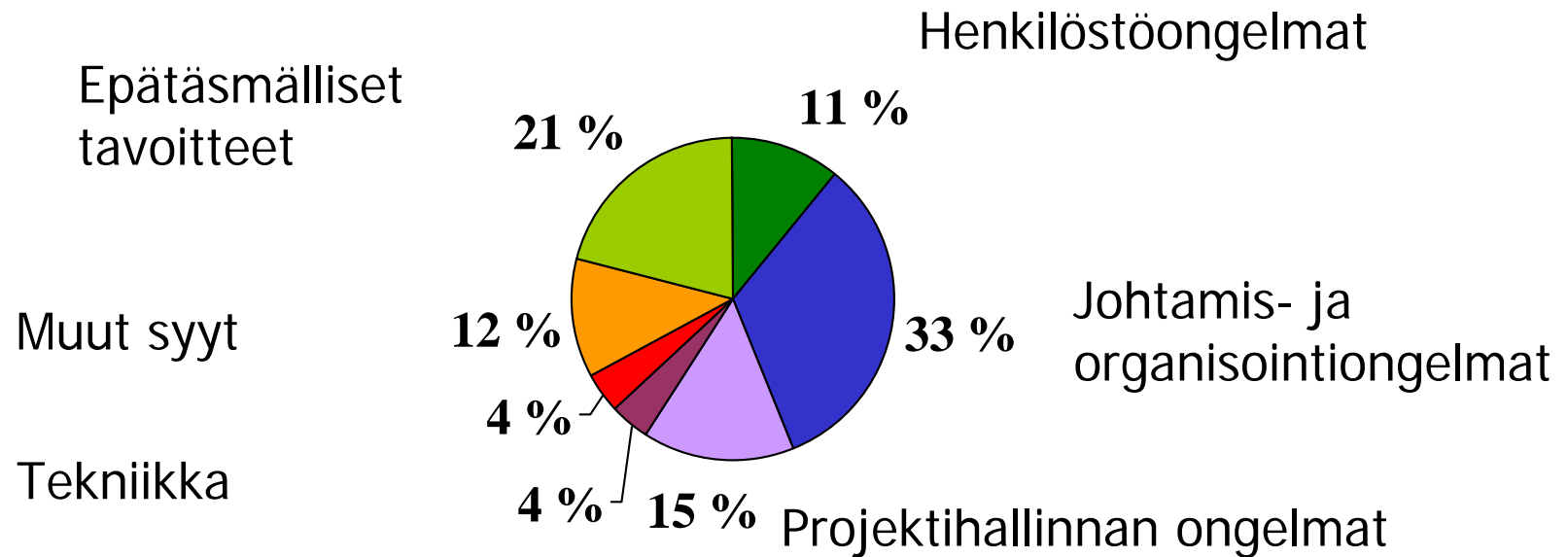
Projektipäällikön johtajuus – onnistumisen kannalta oleelliset asiat

- Projektipäällikön johtamisympäristö
- Johtajuuden merkitys projektin onnistumiselle
- Projektipäällikön osaamisalueet
- Projektipäällikön johtajuuden kehittäminen ja arviointi

Onnistumisen kriteerit lisääntyneet



Johtamis- ja organisointiongelmat on tutkimusten mukaan suurin yksittäinen syy projektien epäonnistumiselle



Toimittajat

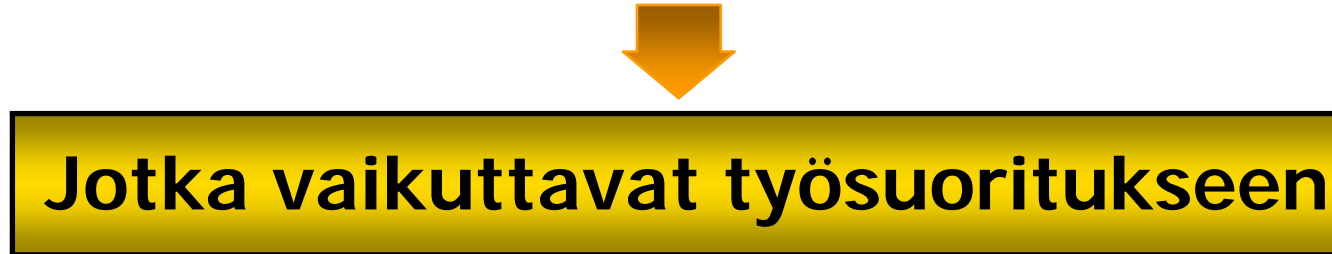
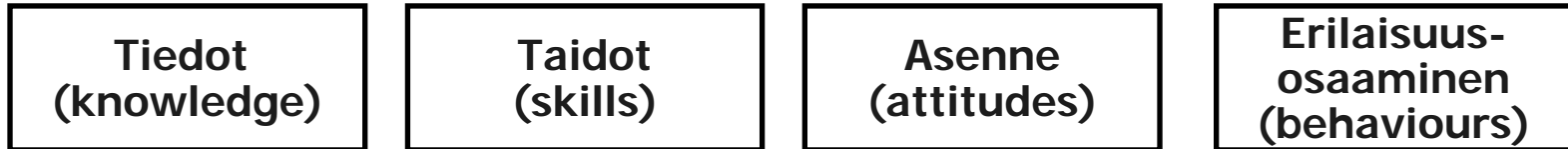
Prof. Gunnar Selin

Organisaatorakenteen merkitys, kohtaako valta ja vastuu?

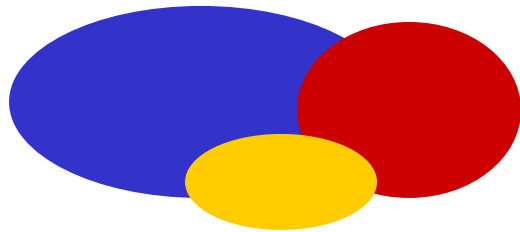
	Funktionaalinen	Heikko matriisi	Tasapainoinen matriisi	Vahva matriisi	Projekti-organisaatio
Projektipäällikön auktoriteetti	Vähäinen tai ei lainkaan	Rajoitettu	Alhaisesta kohtuulliseen	Kohtuullisesta korkeaan	Korkeasta melkein totaaliseen
Osuus organisaation henkilökunnasta, joka osallistuu täysipäiväisesti projektityöhön	Käytännössä katsoen olematon	0–25 %	15–60 %	59–95 %	85–100 %
Projektipäällikön rooli	Osa-aikainen	Osa-aikainen	Täysipäiväinen	Täysipäiväinen	Täysipäiväinen
Yleisiä "titteleitä" projektipäällikölle	Project Coordinator/ Project Leader	Project Coordinator/ Project Leader	Project Manager/ Project Officer	Project Manager/ Program Manager	Project Manager/ Program Manager
Projektinhallinnan panos	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Minkälaisista osaamista ja johtajuutta vaaditaan projektipäälliköltä, jotta hän onnistuisi?

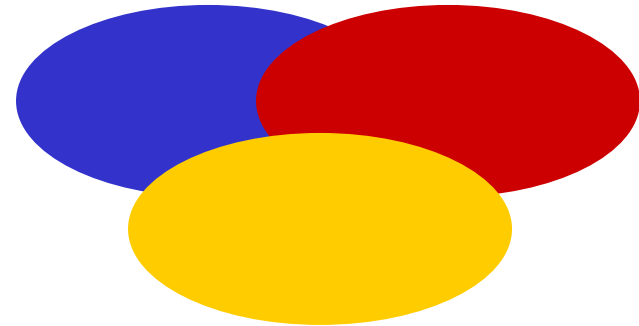
Osaamisen kehittämisen viitekehys



Projektipäällikön osaamisalueet



NYKYTILA



TAVOITETILA

Kohteen asiasisällön osaaminen

Projektinhallinnan osaaminen

Yhteistyötaidot, ihmisten johtaminen

Integron projektinjohdon johtajuusarvion kehittämisen lähtökohta

Huomion kiinnittäminen ihmisten vahvuuksiin ja kykyihin sekä niihin tekijöihin, jotka aikaansaavat onnistumista ja myönteisiä tunteita ja sitä kautta toiminnan paranemista.

TILANNETEKIJÄT

"PARAS ESIIN IHMISISTÄ!"
VOITA – VOITA –TILANNE
YHTEISYYDEN VARAAN
RAKENTAMINEN

YMPÄRISTÖ

KOHTAAMISEN KULTTUURI
VUOROVAIKUTUS:

- **LUOTTAMUS:** avoin, uskottava, suora ja hyväksyvä käyttäytyminen
- **ARVOSTAVA ASENNE:** joustavuusprofiilin osa-alueiden käyttö

HAVAINNOI,
KUUNTELE,
KYSY,
KERRO,
TARKISTA,
PERUSTELE

1. MYÖNTEINEN ASENNE
KOHTAAMISEEN

- 2. OMAT VAHVUUDET**
- Tunnistaminen
 - Käyttäminen

3. TOISEN TYYLIN YMMÄRTÄMINEN
JA HYVÄKSYMINEN

Miten saan parhaan esiin tästä ihmisestä tässä ja nyt?

Projektipäällikön johtajuusarvio

- Tarve kehittää projektipäälliköiden johtamis- ja sosiaalisia taitoja (käytöspätevyydet) on voimakkaasti lisääntynyt ammattimaisen projektinjohtamisen lisääntyessä
- Projektinjohtamisen johtajuusarvion pohjana ovat IPMA:n määrittelemät projektijohtamisen käytöspätevyydet (IPMA Competence Baseline ICB 3,0)
- Käytöspätevyyksiä on määritelty yhteensä 15 (Johtajuus, Sitoutuminen ja motivaatio, Itsehillintä, Itsevarmuus, Rentous, Avoimuus, Luovuus, Tulossuuntautuneisuus, Tehokkuus, Konsultointi, Neuvottelu, Ristiriidat ja kriisit, Luotettavuus, Arvojen kunnioitus ja Eettisyys)

Esim. IPMA käyttäytymispätevyyksien määrittelystä:

2. Sitoutuminen ja motivaatio

Sitoutumista on projektipäällikön ja projektin osallistujien ja siihen liittyvien henkilöiden henkilökohtainen projektin omaksi ottaminen. Sitoutuminen saa ihmiset uskomaan projektiin ja synnyttää halun olla osa sitä. On tärkeää tehdä visiosta todellinen ja motivoida ihmisiä asettumaan yhteisen tavoitteen taakse. Projektiryhmän motivaatio riippuu siitä, miten hyvin yksilöt liittyvät yhteen, sekä heidän kyvystään käsitellä projektin sekä hyviä että huonoja puolia. Projektiin osallistuvien yksilöiden sitoutumisen ja motivaation täytyy olla rehellistä. Silloin se johtaa hyvään työilmapiiriin ja kohonneeseen tuottavuuteen sekä yksilöjen että koko ryhmän osalta. Yksilön motivoituminen vaatii, että projektipäällikkö on tietoinen henkilön taidoista ja kokemuksesta, henkilökohtaisista asenteista, olosuhteista ja luontaisesta motivaatiosta.

Mittarin kuvaus

- Johtajuusarvio on 360:n asteen arviointimittari, jonka on laatinut psykologi Tiia Arjanne. Arvio pyydetään arvioitavan lisäksi esimieheltä (tai jos projekti-päälliköllä on useita esimiehiä niin kaikilta) ja vähintään kolmelta (projekti-) alaiselta sekä kolmelta kollegalta
- Myös vastaajakategoria "Muut" sisällytetään kyselyyn, jotta arvioitava voi saada palautetta myös esimerkiksi ohjausryhmän jäseniltä, muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden edustajilta kokonais kuvan saamiseksi.
- Integron mittari on kehitetty samanaikaisesti suomen-, englannin- ja kiinankielisenä

Mittari

- Käytöspätevyyksiä on 15 ja niitä kutakin mitataan viidellä kysymyksellä, joissa on viisiportainen skaala (yhteensä 75 kysymystä).
















Olen havainnut seuraavaa käyttäytymistä:	hyvin harvoin	harvoin	aika usein	usein	hyvin usein	en osaa sanoa
1. Ymmärtää kokonaisuuden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. On sitoutunut tehtäväänsä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työskentelee systemaattisesti paineenkin alla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esittää ajatuksensa vakuuttavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sovittelee erimielisyydet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kuuntelee aktiivisesti muita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tukee luovia ratkaisumalleja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Määrittelee vaadittavat tavoitteet selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Suunnittelee työn hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kunnioittaa toisten mielipiteitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtajuusarvion tulostukset

Johtajuusarvion tulostuksesta näkyvät seuraavat asiat:

1. Johtajuuspätevyyksien paremmuusjärjestys keskiarvoin.
2. Vastaukset ryhmittäin sekä pätevyyksien että yksittäisten kysymysten osalta.
3. Vastausten hajonnat.
4. "10 parasta, 10 heikointa" yksittäisten kysymysten tasolla.
5. Lista suurimmista eroista itsearviossa ja muiden arvioissa ryhmittäin.

Pätevyudet paremmuusjärjestyksessä

1. Luotettavuus		4.0	0.50
2. Arvojen kunnioitus		3.8	0.50
3. Itsehillintä		3.8	0.50
4. Luovuus		3.7	0.50
5. Ristiriidat ja kriisit		3.7	0.50
6. Neuvottelu		3.7	0.50
7. Sitoutuminen ja motivaatio		3.6	0.50
8. Rentous		3.6	0.50
9. Johtajuus		3.5	0.50
10. Itsevarmuus		3.5	0.50
11. Tulossuuntautuneisuus		3.5	0.50
12. Konsultointi		3.4	0.50
13. Tehokkuus		3.4	0.50
14. Avoimuus		3.2	0.50
15. Eettisyys		2.7	0.50

Johtajuusarvion käyttö

- Johtajuusarvio puretaan kahdenkeskisessä, noin puolentoista tunnin keskustelussa arvioitavan kanssa.
- Palaute on luottamuksellinen ja tarkoitettu palautteen saajan johtajuuden kehittämisen käyttöön.
- Yhteisestä sopimuksesta voidaan arviota käyttää yleisellä tasolla myös organisaation kehittämiseen (esim. johtamiskulttuuri, koulutuksen suunnittelu), mutta arvion yksityiskohdat jäävät aina ainoastaan palautteen saajan tietoon.

Johtajuusarvion hyödyt

- Lisää arvioitavan itsetuntemusta
- Antaa selkeää ja käytännöllistä tietoa arvioitavan vahvuuksista ja kehitysalueista projektipäällikkönä
- Edesauttaa jatkuvan kehittämisen strategian luomista konsultin/valmentajan kanssa
- Edesauttaa valitsemaan johtamistaidoiltaan pätevimmät henkilöt projektipäälliköiksi

Yhteystiedot

Toimitusjohtaja Matti Ahvenharju

gsm. 0500-609 999

matti.ahvenharju@integro.fi

Niina Reina

p. 010 666 5690

niina.reina@integro.fi

Oy Integro Finland Ab

Läkkisepänkuja 2 A

02650 Espoo

puh. 010 666 5690

www.peiliconsulting.com