



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **Projektinhallinnan merkitys muutoksen suunnittelussa**

Miten projektinhallinnan keinoin voidaan tukea muutosaloitteen suunnittelua?

Johtamisen ja organisoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:  
Heini Jäsberg

Ohjaaja:  
KTT Hilpi Kangas

29.4.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Heini Jäsberg

**Otsikko:** Projektinhallinnan merkitys muutoksen suunnittelussa

**Ohjaaja:** KTT Hilpi Kangas

**Sivumäärä:** 43 sivua

**Päivämäärä:** 29.4.2025

Tiivistelmä

Tämä tutkielma tarkastelee muutoksen suunnittelua, eli toimia, joita harjoitetaan ennen kuin muutos implementoidaan. Aiempi tutkimus on painottunut tarkastelemaan muutosprosessin vaiheista erityisesti toteutuksen haasteita. Koska suunnittelulla luodaan muutosaloitteen perusta, ja koska suunnittelu ja toteutus ovat yhteydessä, on tärkeää tutkia muutoksen alkuvaiheita. Erilaisista muutoksen tyypeistä tarkastelu on rajattu suunniteltuun muutokseen, jonka yksi ominaispiirre on ennalta visioitu päämäärä. Suunnitellun muutoksen kautta toteutetaan useita merkittäviä kilpailukykyä ylläpitäviä organisaatiomuutoksia, kuten rakenteen, teknologian tai kulttuurin muutoksia. Aiempi tutkimus osoittaa systemaattisesti, että muutosaloitteet kuitenkin epäonnistuvat suurella todennäköisyydellä, jonka usein arvioidaan olevan noin 70 %. Osana muutoksen hallinnan tutkimuskenttää muutoksen suunnittelussa pidetään kriittisenä muun muassa nykyisestä tilanteesta irrottautumista sekä ihmisten kokemusta ja ymmärrystä muutosta kohtaan. Suunnitteluvaiheen haasteita on pyritty ratkomaan erityisesti johtajuuden avulla; johdon tehtävä on vastata haasteisiin esimerkiksi kommunikoinnin ja osallistamisen kautta.

Vaikka muutoksen suunnittelun haasteisiin on pyritty vastaamaan, muutosaloitteet suurella todennäköisyydellä eivät täytä asetettuja tavoitteita. Näin ollen muutoksen suunnittelu kaipaa täydentäviä tai tukevia keinoja. Projektinhallinta tutkimuskenttänä korostaa optimoinnin lisäksi nimenomaan suunnittelua. Kuten muutos, myös projekti etenee vastaavien vaiheiden kautta kohti asetettua tavoitetta. Projektin suunnittelussa korostuu muun muassa aikataulutus sekä resurssien ja epävarmuuksien arviointi. Projektinhallinnan näkökulma muutoksen suunnitteluun on mekaanisempi verrattuna muutoksen hallinnan sosiaalisia tekijöitä korostavaan otteeseen. Projektin suunnittelun painopisteet ja vahvuudet ovat osittain erilaisia verrattuna muutoksen suunnitteluun.

Tarkastelemalla ja vertailemalla muutoksen ja projektin hallinnan keinoja tukea muutosaloitteen suunnitteluvaihetta ja vastata suunnittelun keskeisiin haasteisiin, tämä tutkielma pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, miten projektin hallinnan keinoin voidaan tukea muutoksen suunnittelua. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen pääosin kansainvälisiä, vertaisarvioituja artikkeleja ja teoksia. Tulokset osoittavat, että projektin hallinnan keinojen soveltaminen muutoksen suunnittelun tukena on hyödyllistä tai jopa tarpeellista. Erityisesti projektin suunnittelun vahvuudet liittyen aikatauluttamiseen sekä epävarmuuksien, valmiuksien ja resurssien arviointiin voivat tukea muutoksen valmistelua. Tuloksia tukevat muun muassa havainnot projektin ja muutoksen käsitteiden yhteydestä sekä tutkimuskenttien yhteiset elementit, ja toisaalta niiden omat painopisteet ja vahvuusalueet, joita voidaan parhaimmillaan yhdistää toisiaan tukevin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella huomataan myös, että vaikka projektin ja muutoksen suunnittelu käytännön ilmiönä ovat tiivissäkin yhteydessä, tutkimusaloina ne ovat erilliset.

**Avainsanat:** suunniteltu muutos, muutoksen suunnittelu, projektin hallinta, organisaatioiden kehittäminen

# SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b>                                       | <b>5</b>  |
| 1.1      | Tutkimuksen tausta                                    | 5         |
| 1.2      | Tutkimuksen tavoite                                   | 7         |
| <b>2</b> | <b>Muutoksen suunnittelu</b>                          | <b>9</b>  |
| 2.1      | Suunnittelun muutoksen tutkimus                       | 9         |
| 2.2      | Suunnittelun muutoksen prosessi ja edellytykset       | 11        |
| 2.3      | Muutoksen suunnittelun hyödyt ja haasteet             | 13        |
| 2.4      | Johtajuus muutoksen suunnittelussa                    | 16        |
| <b>3</b> | <b>Projektinhallinta</b>                              | <b>19</b> |
| 3.1      | Projektinhallinnan piirteet                           | 19        |
| 3.2      | Suunnittelu projektin elinkaaren alkuvaiheena         | 22        |
| 3.3      | Projektin suunnittelun painopisteet                   | 24        |
| <b>4</b> | <b>Projektinhallinta osana muutoksen suunnittelua</b> | <b>26</b> |
| 4.1      | Muutoksen ja projektin suhde                          | 26        |
| 4.2      | Yhdistämisen perusteet ja hyödyt                      | 28        |
| 4.3      | Muutoksen suunnittelu projektinhallinta huomioiden    | 30        |
| <b>5</b> | <b>Johtopäätökset</b>                                 | <b>32</b> |
|          | <b>Lähteet</b>  | <b>39</b> |

## KUVIOT

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Kuvio 1. | Suunnittelun muutoksen vaiheet (Mukaiillen Boonstra 2023) | 12 |
| Kuvio 2. | Projektin vaiheet (Mukaiillen Kerzner 2022).              | 23 |

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Muutos ja sen haasteet ovat jo monta vuosikymmentä olleet keskeisimpiä ilmiöitä organisaatioiden toiminnassa ja niiden tutkimuksessa (Coch ja French 1948, Kotter 1996, Hubbart 2023). Muutokseen vastaamisen ja sopeutumisen haasteet organisaatioissa ovat sittemmin yhä korostuneet (Lee ja Do 2018, Bouckenoghe ym. 2021). Koska muutos on todettu haastavaksi, erityisesti sen tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miksi ja mikä muutoksissa epäonnistuu. Erityisesti on tutkittu muutoksen implementoinnin haastavuutta, ja sitä, mikä toteutusvaiheessa epäonnistuu (ks. Higgs ja Rowland 2024). Schwarz ym. (2020) peräänkuuluttavat kuitenkin kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä muutoksen epäonnistumisesta prosessina, ja esittävät, että organisaatiot käyttävät yhä liikaa aikaa epäonnistumisen käsittelyyn muutoksen aikana (Schwarz ym. 2020, s.160). On esitetty, että muutokset epäonnistuvat jo aivan alun suunnitteluvaiheessa (ks. esim. Kotter 2008). Muutosaloitteen (eng. change initiative) suunnittelu luo pohjaa aloittaa varsinainen toteutus, jota pidetään haastavana vaiheena muutosta. Suunnittelu- ja toteutusvaihe ovat toisistaan riippuvaisia, tarkoittaen muun muassa sitä, että jo suunnittelun tulisi vastata toteutuksen haasteisiin (Hrebiniak 2006). Näin ollen on tärkeää tutkia, miten muutoksen onnistumista voidaan tukea alusta alkaen.

Suunniteltua muutosta (eng. planned change) on tutkittu paljon osana muutoksen hallintaa (Boonstra 2023). Suunniteltu muutos tarkastelee organisaation kehitystä toistuvana syklinä, joka muodostuu tavoitteiden asettamisesta, toteutusvaiheesta sekä seurannasta (Van de Ven & Sun 2011 s. 61). Suunnitellun muutoksen tutkimuksessa korostuu johdon ja johtajuuden rooli (Beer 2021). Johdon roolin lisäksi aiempi tutkimus suunnitellusta muutoksesta kiinnittää huomiota erityisesti muutoksen onnistumiseen – tai tarkemmin siihen, ettei muutos usein onnistu. On esitetty, että jopa noin 70 % organisatorisista muutosaloitteista epäonnistuu, tai ei ainakaan tavoita alkuperäisiä tavoitteitaan (ks. esim. Beer ja Nohria 2000, Kotter 2008, Bleich ym. 2019). Epäonnistumisella tarkoitetaan, että muutosaloitteet jäävät täysin aloittamatta tarpeesta huolimatta, ylittävät budjetin tai valmistuvat myöhässä, eivätkä täytä alkuperäisiä tavoitteita (Kotter 2008).

Huolimatta runsaasta muutoksen hallinnan tutkimuksesta, muutosaloitteiden korkea epäonnistumisen aste kertoo tarpeesta muutoksen tutkimuksen kehittämiseksi (Parker ym. 2013). Muutoksen suunnittelussa voitaisiin näin ollen hyötyä erilaisista tai täydentävistä keinoista tai lähestymisestä. Projektin hallinta tutkimuskenttänä painottuu optimoinnin lisäksi suunnittelun tekniikoihin (Söderlund 2004). Suunnittelu on hyvin keskeinen osa projektin hallintaa (Pellerin ja Pellier 2019). Kuten muutoksen hallinnassa, myös projektinhallinnassa tarkastellaan nykytilaa, suunnitellaan, organisoidaan ja seurataan tavoitetta (vrt. esim. Kerzner 2022 ja Boonstra 2023). Kuten muutos, myös projekti lähtee tavoitteesta saavuutta jotakin uutta (ks. Turner ja Müller 2003). Projektinhallinnassa hyödynnetään yleistä muutoksen johtamisen oppia, mutta sillä on myös omia erityispiirteitä (Andersen ym. 2004, s.15). Projektin suunnittelun tutkimus on keskittynyt erityisesti esimerkiksi aikataulutuksen ja resurssien allokoinnin haasteisiin (Pellerin ja Perrier 2019). Näiden lisäksi siinä korostuu kustannusten, riskien ja epävarmuuksien arviointi (Andersen ym. 2004). Verrattuna muutoksen hallinnan painopisteisiin, projektin hallinnan tutkimuksessa suunnittelun tekijät vaikuttavat korostuvan enemmän, ja suunnittelu prosessin vaiheena kuvautuu keskeisempänä verrattuna muutoksen suunnittelun tutkimukseen (vrt. esim. Pellerin ja Pellier 2019, Higgs ja Rowland 2024).

Moranin ja Brightmanin (2001) mukaan muutoksen hallinnan merkitys on kasvanut, sillä muutoksen tahti organisaatioissa on kiristynyt entisestään. Tarve muutokselle syntyy esimerkiksi kiristyvistä kilpailusta, uusista tuotteista, kasvusta ja regulaation muutoksista (Kotter ja Schlesinger 2008). Tuoreeltaan erityisesti digitaalinen transformaatio ajaa organisatorista muutosta (Hanelt ym. 2021). Ajankohtaisesti teknologian ohella myös tarve pysyä kilpailukykyisenä ja vastata sidosryhmien tarpeisiin ajaa muutosta. Samoin esimerkiksi huolet kestäväyydestä, taloudesta ja ympäristöstä vaativat parempaa ymmärrystä organisatorisen muutoksen hallinnasta. (Poole ja Van de Ven 2021). Vaikka muutoksen tila nykyorganisaatioissa kuvautuu tutkimuksessa osittain (ks. esim. Moran ja Brightman 2001, Poole ja Van de Ven 2021) hektisenäkin, on hallitulla suunnitellulla muutoksella yhä organisaatioissa tärkeä rooli. Organisaatiot ovat systeemejä, jotka vaativat systemaattista muutosta (Beer 2021). Suunnitellussa muutoksessa on ennalta visioitu päämäärä (Van de Ven & Sun 2011 s. 61). Suunnitellun muutoksen kautta voidaan vastata erityisesti sellaisiin merkittäviin organisaation muutoksiin ja haasteisiin, jotka ovat ennalta tiedossa (Boonstra 2023). Nämä voivat liittyä esimerkiksi organisaation rakenteiden, teknologian, kulttuurin tai toimintatapojen muutoksiin

(Boonstra 2023). Suunnittelussa muutoksessa on useita etuja, kuten mahdollisuus valmistaa työntekijöitä etukäteen ja luoda ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, mitä pidetään (ks. esim. Fredberg ja Pregmark 2022) hyvin keskeisenä muutoksen onnistumiselle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämä tutkielma tarkastelee muutoksen suunnittelua osana muutosjohtamisen (eng. change management) tutkimusta sekä projektin suunnittelua osana projektinhallinnan (eng. project management) tutkimusta. Tavoitteena on selvittää, miten projektinhallinnallisen lähestymisen keinoja voidaan hyödyntää muutoksen suunnittelun tukena, kun tavoitteena on tukea muutosaloitteen lähtökohtia. Jotta voidaan vastata tutkimuskysymykseen, tarkastellaan myös alakysymyksen avulla sitä, miten projektin suunnittelu ja muutoksen suunnittelu vertautuvat toisiinsa. Jos projektinhallinnan keinoja voidaan hyödyntää muutosaloitteen suunnittelussa, tulosten antoja voidaan hyödyntää tukena esihenkilöille ja johdolle, joiden vastuulle suunnittelu molemmilla tutkimuskentillä yleensä asettuu (ks. Siddiquei ym. 2022, Boonstra 2023, Dvir ym. 2003, Fredberg ja Pregmark 2022)

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda kokonaiskäsitys tarkasteltavasta aiheesta. Hyödynnetyt lähteet ovat pääosin kansainvälisiä, vertaisarvioituja artikkeleja ja teoksia. Tutkielmassa on hyödynnetty myös tekstejä, jotka yhdistävät teoriaa sekä käytännön tapausesimerkkejä, mikä on tyypillistä ja tarkoituksenmukaista johtamisen ja organisoimisen tutkimukselle (ks. esim. Schwarz ja Stensaker 2014). Tutkielmaa tehdessä tutustuttiin muutoksen hallintaan ja projektin hallintaan omina tutkimusaloinaan. Lisäksi tutustuttiin siihen, miten niitä on tutkittu yhdessä. Lisäksi tutkielmaa tehdessä on tutustuttu muutoksen ja projektin tutkimukselle sidosteisena kenttänä organisaatioiden kehittämisen tutkimukseen.

Muutoksen eri tyypeistä (ks. By 2005) tutkimus on rajattu suunniteltuun muutokseen. Muutosprosessin eri vaiheista (ks. esim. Ganni 2018, Boonstra 2023) tarkastelu on rajattu muutoksen suunnittelun vaiheeseen. Tutkielmassa ei tarkoituksenmukaisesti ole rajattu, minkä organisatorisen muutoksen – esimerkiksi kulttuurin kehittäminen, prosessien päivittäminen tai organisaatorakenteen muutos – suunnittelua tarkastellaan, sillä tutkielma pyrkii muodostamaan yleiskuvaa muutosaloitteen alkuvaiheen suunnittelun haasteista ja kokonaisuudesta. Tutkielma keskittyy projektinhallinnan osalta

käsittämään eri vaiheista (ks. esim Kerzner 2022) tarkemmin vain projektin suunnittelua. Suunnittelun vaiheista käytetään tutkimuksessa erilaisia termejä, kuten luominen, sulatus tai valmistelu, mutta yhteisenä tekijänä on tutkielmassa pidetty toimia, joita harjoitetaan ennen kuin muutosta varsinaisesti aletaan toteuttaa käytännössä. Tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan toimia ennen muutoksen toteutusta, sillä muutoksen toteuttamista ja sen epäonnistumista on tutkittu paljon (ks.Higgs ja Rowland 2024). Projektinhallinnan tutkimus on myös painottanut projektin menestystä tai epäonnistumista erityisesti toteuttamisessa (ks. Cooke-Davies 2002). Tutkimus esittää kuitenkin, että muutoksen ja projektin suunnittelu on tärkeää (ks. esim. Kotter 2008 ja Pellerin ja Perrier 2019) ja luo pohjan toteutukselle (ks. esim. Hrebiniak 2006), joten muutoksen suunnittelun tutkimus on tärkeää.

Tutkimuskysymys: Miten projektinhallinnan keinoin voidaan tukea muutosaloitteen suunnittelua?

Alakysymys: Miten projektin suunnittelu ja muutoksen suunnittelu vertautuvat toisiinsa?

## 2 Muutoksen suunnittelu

### 2.1 Suunnittelun muutoksen tutkimus

Organisatorista muutosta on tutkittu jo 1950-luvulta lähtien (Bamford ja Forrester 2003). Kiinnostus organisatorisen muutoksen tutkimukseen ei ole sittemmin laskenut – päinvastoin. Organisaation muutosta voidaan lähestyä useista näkökulmista. Suunniteltu muutos on yksi muutoksen tyypeistä tutkimuksessa (ks. By 2005, Boonstra 2023). By (2005) tarkastelee muutoksen erilaisia ilmenemistapoja, jotka määräytyvät sen mukaan, onko muutos suunniteltu, reaktio johonkin, valinnan seuraus tai tapahtuuko se luonnollisesti suunnittelemattomana vastauksena toimintaympäristön muutokseen (eng. planned, emergent, contingency and choice). Tutkimus on painottunut suunnitellun ja emergentin muutoksen tarkasteluun (Bamford ja Forrester 2003, Boonstra 2023). Rosenbaum ym. (2018) esittävät, että suunnitellun muutoksen hallinta kerää vaikutteita monenlaisista näkökulmista. Osa tutkimuksesta keskittyy kategorisoimaan muutosta sen tyyppin tai laajuuden perusteella. Osa taas kiinnittää huomiota siihen, miten muutos näkyy organisaation rakenteessa: liikkuuko se hierarkkisesti ylhäältä alas vai toisin päin. (Rosenbaum ym. 2018).

Suunnitellun muutoksen juuret ovat Kurt Lewinin (1890-1947) tutkimuksessa. Lewin (1947) esittää suunniteltuun muutokseen yksinkertaisen etenemisjärjestyksen. Mallin ensimmäisessä vaiheessa (eng. unfreeze) hylätään aiempi toimintatapa, ja valmistetaan muutoksen alaisia sidosryhmiä tulevaan. Keskeistä on vakuuttaa työntekijät muutoksen tarpeesta. Ensimmäinen vaihe liittyy muutoksen valmisteluun. Muut vaiheet ovat muutos (eng. change) ja jäädyttäminen (eng. refreeze), joiden aikana muutos toteutetaan, ja saavutettu tila vakiinnutetaan uudeksi normiksi vahvistamalla uusia käyttäytymismalleja. (Lewin 1947). Malli esittää, että muutos saavutetaan suunniteltujen askeleiden kautta. Suunnittelun muutoksen hallintaa esittävät mallit rakentuvat ja pohjaavat pitkälti Lewinin (1947) työlle, ja noudattelevat samanlaista vaiheistusta. (Rosenbaum ym. 2018, ks. myös Woiceshyn ym. 2020).

Useimmissa organisaatioissa suunniteltu muutos on yhä vallitseva näkökulma muutokseen (Boonstra 2023). Boonstra (2023) jatkaa kuitenkin, että suunniteltu muutos ei sovellu nykypäivän arvaamattomaan liiketoimintaympäristöön. Suunnitellun muutoksen haaste onkin se, että liiketoimintaympäristö on epävarma ja muuttuu

(Bamford ja Forrester 2003). Vaikka tutkimus on kääntynyt adaptiivisempaan lähestymiseen, joka huomioi muutoksen jatkuvuuden, suunniteltu muutos sopii yhä hyvin tilanteisiin, joissa haasteet ja ratkaisu niihin ovat tiedossa (Boonstra 2023). Monia merkittäviä kilpailukykyä tukevia organisatorisia muutoksia toteutetaan suunnitellun muutoksen kautta.

Organisatorisia muutoksia on erilaisia. Luecke (2003) esittää, että usein ne kuitenkin liittyvät seuraaviin kategorioihin: rakenteellinen muutos, kulujen vähentäminen, prosessimuutos tai kulttuurinen muutos. Organisaatiokulttuurin muutos tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä osallistavampaan johtamiseen ylhäältä alaspäin ohjatun johtamisen sijasta (Luecke 2003). Kulttuurilla viitataan muun muassa prosesseihin, rakenteisiin, uskomuksiin, arvoihin ja käytökseen (Schein ja Schein 2016, s.319). Rakenteellinen muutos voi tarkoittaa esimerkiksi fuusiota tai yritystoja. Prosessimuutokset taas liittyvät organisaation toimintatapoihin. Koska suunniteltu muutos sopii erityisesti tilanteeseen, jossa organisaation haasteet ja tavoite voidaan selkeästi määrittellä, juuri rakenteelliset muutokset, teknologiset muutokset, sekä muutokset kulttuurissa ja käyttäytymisessä voidaan toteuttaa suunnitellusti (Boonstra 2023). Voidaan päätellä, että Luecken (2003) esittämät keskeisimmät muutoksen kategoriat ovat sellaisia, että niitä voidaan toteuttaa suunniteltuna muutoksena. Tätä tukee myös Pelletiere (2006), joka esittää, että suunnitellut muutokset liittyvät fuusioihin ja yritystoihin, kulttuuriin muutoksiin, rakenteellisiin uudistuksiin ja liiketoiminnan supistamiseen. Suunnitellun muutoksen perimmäisenä tavoitteena on luoda kilpailuetua ja arvioida muutoksia liiketoimintaympäristössä (Kotter 1999, Boonstra 2023). Myös Burnes (2004) esittää, että suunniteltu muutos auttaa organisaatiota varmistamaan kilpailukykyyn säilymisen vastaamalla systemaattisesti muutoksiin toimintaympäristössä.

Muutoksen hallinta ei ole tieteenalana selvärajainen, vaan laaja ja monitahoinen tutkimusalue. Se yhdistää oppeja eri tieteenaloista, kuten psykologiasta, taloustieteestä, sosiologiasta sekä käyttäytymisen tutkimuksesta. Reinecke ym. (2024) esittävät, että poikkitieteellinen tutkimus syventää ymmärrystä monimutkaisista johtamisen ilmiöistä, mutta toisaalta se luo haasteita, kuten yhteisen käsitteiden ja viitekehysten puuttumisen. Burnes (2017) esittää, että muutosjohtamisen teoriat ja käytäntö ottavat mallia erilaisista sosiaalisista tieteenaloista. Lisäksi muutokseen liittyy aina yksilön oppiminen, ja näin ollen myös muutosjohtamisessa hyödynnetään psykologiaa. Näiden lisäksi muun muassa tiedon teorioita (eng. epistemology) hyödynnetään muutoksen hallinnan tutkimuksessa

(Burnes 2017). Muutoksen tutkimus yhdistää myös teoriaa ja käytäntöä. Muutoksen hallinnalle on tyypillistä käytännön ja teorian keskinäinen läheisyys, mutta toisaalta myös rako niiden välillä, sillä tutkimus pyrkii välttämään käytännön johtamisen työkalujen ja tekniikoiden terminologiaa (Hughes 2007). Vaikka Schwarz ja Stensaker (2014) kritisoivat muutoksen tutkimusta siitä, että siinä on pyritty ensisijaisesti täyttämään olemassa olevien teorioiden tutkimusaukkoja, he myös korostavat teorian tärkeyttä organisaation ja muutoksen tutkimuksessa. He suosittavat tutkimusta, joka lähtee organisaation muutoksen ilmiöistä (eng. phenomenon driven research, PDR). Monet alan tutkimukset sekä merkittävät teoriat, kuten Lewinin malli (1947) ja Beerin ja Nohrian (2000) tutkimukset muutoksesta on luotu tarkastelemalla käytännön organisaatioiden ilmiötä (Schwarz ja Stensaker 2014). Tämä luku on tarkastellut suunnitellun muutoksen aiempaa tutkimusta ja tutkimuskenttää, johon se sijoittuu. Seuraavassa luvussa avataan tarkemmin, millainen prosessi suunniteltu muutos on, ja mitä sen aloittaminen vaatii.

## 2.2 Suunnitellun muutoksen prosessi ja edellytykset

Suunnitellun muutoksen tarkoituksena on siirtyä nykyisestä organisaation tilasta tavoiteltuun tilaan vaiheiden kautta. Suunniteltu muutos nähdään prosessina, jossa on erilaisia vaiheita: luominen, toteutus, seuranta ja ylläpito (Boonstra 2023). Boonstra (2023) mukaan suunniteltu muutos lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta, joka ohjaa ja kontrolloi muutosprosessia. Johtajuus on keskeinen osa muutoksen mahdollistamista, ja sen roolia muutoksen suunnittelussa käsitellään tarkemmin luvussa 2.4. Moranin ja Brightmanin mukaan (2001) muutoksessa liikutaan kohti muuttuvia maaleja, ja siksi muutos voi vaikuttaa hämmäntävältä ja päättymättömältä. Toisaalta Moran ja Brightman (2001) jatkavat, että muutos on syklinen prosessi, joka etenee vaiheittain. Galli (2018) taas tiivistää muutosjohtamisen prosessin viiteen vaiheeseen: muutoksen tunnistaminen, yksityiskohtien määrittely, näkemyksen määrittely, toteuttaminen ja seuranta. Näistä kolmen ensimmäisen voidaan katsoa sopivan muutoksen suunnitteluun. Usein ensimmäiset vaiheet muutoksen hallinnan malleissa keskittyvät nimenomaan muutoksen suunnitteluun ja muutoksen valmisteluun. Monet suunnittelun muutoksen mallit noudattavat samanlaista kaavaa, joka alkaa nykytilanteesta irrottautumisesta sekä riittävän voiman luomisesta muutoksen aloittamiselle (ks. esim Kotter 2008, Lewin 1947 ja Schein 2010). Nykytilan kartoituksen jälkeen suunniteltu muutos tarvitsee selkeän vision ja tavoitteita sekä strategian. Muutos tarvitsee myös sitä ajavan ryhmän (Kotter 2008, Galli 2018).



Kuvio 1. Suunnitellun muutoksen vaiheet (Mukaillen Boonstra 2023)

Muutoksen taustalla vaikuttaa useita erilaisia voimia. Sen voi sysätä liikkeelle sisäinen tai ulkoinen tekijä (Burnes 2017). Muun muassa regulaation muutokset, kasvu, kiristynvä kilpailu, uudet tuotteet ja teknologian kehittyminen luovat tarpeen muutokselle organisaatiossa (Kotter ja Schlesinger 2008). Schein ja Schein (2016) esittävät, että muutoksen taustalla on aina jokin ongelmakohta, tai tyytymättömyyttä, joka ajaa toimimaan eri tavalla. Ongelma voi ensin näkyä esimerkiksi myyntien laskuna, moraalikatona tai työntekijöiden irtisanoutumisina (Schein ja Schein 2016 s.323) Myös Burnes (2017, s. 5) esittää, että muutoksen taustalla on useita erilaisia ongelmia. Burnes (2017) jatkaa kuitenkin, että tarve tehokkuudelle yhdistää erilaisia syitä muutoksen takana. Tehokkuus syntyy hänen mukaansa esimerkiksi prosesseista, työntekijöistä sekä organisaatiokulttuurista (Burnes 2017). Muutoksessa pitää ottaa huomioon monenlaisia tekijöitä, kuten asiakkaat ja toimittajat, liiketoiminnan ympäristö, lainsäädäntö sekä organisaation historia (Bamford ja Forrester 2003). Samoin Schwarz ja Stensaker (2014) esittävät, että on tärkeää kiinnittää huomiota myös organisaation kokemuksen ja historian vaikutukseen. Schwarz ja Stensaker (2014) huomauttavat, että usein oletetaan, että organisaatiot lähtevät suunnilleen samalta viivalta muutokseen. Pellettiere (2006) mukaan organisaatiot eivät tutki riittävästi organisaation valmiutta muutokseen eivätkä muutokseen liittyviä riskejä. Tämä on Pellettierin (2006) mukaan keskeisimpiä syitä sille, miksi muutosaloitteet epäonnistuvat. Muutoksen valmistelussa on siis tärkeää ottaa huomioon, millaiset valmiudet organisaatiolla on muutoksen edessä.

Olosuhteet, kuten organisaatiokulttuuri, toimintatavat ja aiemmat kokemukset muutoksesta, vaikuttavat organisaation muutosvalmiuteen (Weiner 2009). Muutosvalmiutta tarkastellaan yksilön tai organisaation tasolla. Organisaatiotason muutosvalmius on monitahoinen ilmiö (Weiner 2009). Weiner (2009) esittää, että

organisaatiotason muutosvalmius on jaettu psykologinen tila, jossa organisaation jäsenet ovat sitoutuneita muutokseen, sekä uskovat heidän yhteiseen kykyynsä saavuttaa muutos. Jos taas organisaatiossa ei vallitse riittävä yhteisymmärrys valmiuksista muutokseen, organisaatiotason järjestäytyntä valmiutta yhteisenä ominaisuutena ei ole (Weiner 2009). Muutosvalmiuden tarkastelu jaettuna kokemuksena sopii erityisesti sellaiseen muutokseen, joka vaatii yhteistä koordinoitua toimintaa (Weiner 2009). Luecke (2003, s.18) puolestaan esittää, että organisaatio on muutosvalmis, kun johtoa kunnioitetaan ja se on tehokas, ja kun työntekijät ovat motivoituneita muutokseen. Lisäksi muutosvalmiutta tukee hänen mielestään matalan hierarkia organisaatio, ja se, että työntekijät ovat tottuneita yhteistyöhön (Luecke 2003 s.18).

Muutosvalmiuden ohella erityisesti organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, millainen perusta organisaatiolla on lähteä suunniteltuun muutokseen. Zeira ja Avedisian (1989) mukaan kannustava ja joustava organisaatiokulttuuri tukee suunniteltua muutosta. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutoksen suunnitteluun esimerkiksi siten, että muutosta on vaikeampi luoda, jos sen tavoitteet ja metodit eroavat merkittävästi nykyisestä tilanteesta ja kulttuurista (Zeira ja Avedisian 1989). Tutkimus korostaakin nykyisestä olotilasta irrottautumista (ks. esim. Kotter 2008). Zeira ja Avedisian (1989) jatkavat, että organisaatiokulttuurin vaikutus suunniteltuun muutokseen on merkittävämpi vanhoissa organisaatioissa, joissa kulttuuri on tiukemmin sisäistetty. Joustava organisaatio on vastaanottavaisempi muutokselle, kun taas byrokraattiseen organisaatioon on vaikea luoda muutosta, esimerkiksi sen vuoksi, että työntekijät eivät ole välttämättä tottuneet osallistumaan ongelmanratkaisuun (Zeira ja Avedisian 1989). Tämä luku on tarkastellut suunnittelun muutoksen prosessia ja sen keskeisiä edellytyksiä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan, mitä hyötyjä muutoksen suunnittelusta on, sekä millaisia keskeisiä haasteita siinä esiintyy.

### 2.3 Muutoksen suunnittelun hyödyt ja haasteet

Muutoksen suunnittelulla on organisaatiolle monia merkittäviä etuja. Erityisesti ne liittyvät siihen, että voidaan valmistautua tulevaan. Muutoksen suunnitteleminen mahdollistaa sen, että muutokselle voidaan asettaa tavoitteita ja niiden toteutumista voidaan seurata (ks. esim. Errida ja Lotfi 2021). Myös työntekijöitä voidaan osallistaa ja valmistaa muutokseen ennakoivasti (ks. Hubbart 2023). Muutoksen suunnittelun vaiheissa myös käsitellään muutosvastaisuutta ja kasvatetaan ymmärrystä muutoksen

tarpeellisuudesta, mitä pidetään tärkeänä muutoksen onnistumisen kannalta (Kotter 2008, Fredberg ja Pregmark 2022, Hubbart 2023) Lisäksi suunniteltu muutos on keino asettaa painoarvoa muutoksen merkittävyydelle. Organisaatioissa on jatkuvasti muutosaloitteita käynnissä, ja usein ajatellaan, että jos ne tuottavat edes pieniä parannuksia, se on riittävää (Bamford ja Forrester 2003). Ihmiset kuitenkin väsyvät muutosaloitteiden määrään (Bamford ja Forrester 2003). Muutoksen tutkimuksessa onkin kiinnitetty huomiota asenteisiin muutosta kohtaan (Bouckenooghe ym. 2021). Muutosvalmiuden ja muutosvastaisuuden lisäksi muutoksen hyväksyminen on haaste, joka nousee useissa tutkimuksissa esille (Bouckenooghe ym. 2021).

Organisatoriseen muutokseen liittyy monia haasteita. Kotter (2008 s.12–13) esittää, että noin 70 % tarvittavasta muutoksesta joko jää kokonaan aloittamatta tarpeesta huolimatta, epäonnistuu läpiviennissä tai ylittää budjetin, valmistuu myöhässä, eikä täytä alkuperäisiä tavoitteita. Suuri epäonnistumisen aste kuormittaa niin yrityksiä, hallitusta, taloutta kuin yhteiskuntaa (Kotter 2008 s.12-13). Bleich ym. (2019) esittävät yhä, että muutosaloitteet epäonnistuvat 70 % todennäköisyydellä. Muutosaloitteille on kuitenkin haasteellista määrittää tarkkaa epäonnistumisen tasoa, sillä muutoksen onnistuminen on monitulkintaista ja kontekstisidonnaista (Hughes 2011). Yhtä mieltä tutkimus on kuitenkin siitä, että muutosaloitteiden epäonnistuminen on yleistä. Hughes (2011) tutkii viiden tapauksen kautta, epäonnistuuko 70 % organisatorisista muutosaloitteista. Hänen tutkimuksensa paljastaa, että empiirinen aineisto väitteen tueksi on puutteellista, ja että onnistumisesta on erilaisia näkemyksiä (Hughes 2011). By (2005) puolestaan selittää kirjallisuuskatsauksessaan, että korkea muutosaloitteiden epäonnistumisen aste saattaa johtua sopivan viitekehyksen puutteesta, sekä siitä, että aiheeseen liittyvät teoriat ja näkökulmat ovat ristiriidassa ja jokseenkin hämmentäviä. Lisäksi hän huomauttaa, kuten Hughes (2011), empiirisen näytön puutteesta (By 2005). Koska Kotterin (2008) esittämä arvio muutosten epäonnistumisesta on muotoiltu varovaisemmin kuin jotkut väitteet (ks. Hughes 2011), ja koska tutkimus joka tapauksessa selvästi osoittaa, että muutosaloitteet epäonnistuvat usein, on näitä arvioita perustellusti hyödynnetty tässäkin tutkielmassa kuvaamaan muutosaloitteiden huonoa menestystä. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan, millaiset asiat sitten ovat haasteellisia tai kriittisiä muutoksen suunnittelussa.

Kriittisenä muutosaloitteen lähtökohtana pidetään välttämättömyyden kokemuksen (eng. a sense of urgency) luomista (Kotter 2008, Errida ja Lotfi 2021, Fredberg ja Pregmark 2022), jolla tarkoitetaan tunnetta siitä, että muutos on tarpeellinen. Välttämättömyyden

tunteen vastapuoleksi Kotter (2008) esittää omahyväisyyttä ja tyytyväisyyttä (eng. complacency), jolloin ihmiset ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilaan ja jopa kokevat ahdistusta tuntemattomasta. Monet korostavat tämän tärkeyttä muutoksen ensimmäisenä vaiheena (ks. esim Kotter 2008, Lewin 1947, Errida ja Lotfi 2021). Kotter (2008) väittää, että suuri osa organisaatioista epäonnistuu muutoksen alussa luomaan riittävän voimakasta muutoksen välttämättömyyden kokemusta, tarpeeksi suurelle määrälle työntekijöitä. Fredberg ja Pregmark (2022) toisaalta huomauttavat, että välttämättömyysajattelulla on myös kääntöpuoli, joka liittyy liialliseen kiireellisyys tunteeseen; se voi kaventaa ajattelua ja johtaa lyhytjänteisyyteen. Tällöin työntekijät luovat kapeita kehitysideoita ja pyrkivät siihen, ettei virheitä esiintyisi (Fredberg ja Pregmark 2022). Fredberg ja Pregmark (2022) osoittavat, että välttämättömyys sekä tukee että rajoittaa muutosta. Muutoksen välttämättömyyden ohella muutoksen valmistelussa pidetään tärkeänä nykyisestä olotilasta irrottautumista (ks. esim. Lewin 1947) sekä jopa tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen (Schein 2010, Coghlan 2021).

Epäselvät tavoitteet ja visio ovat myös kompastuskiviä, joihin muutos voi kaatua ensimmäisessä vaiheessa (Kotter 2008, Errida ja Lotfi 2021). Jotta muutosta voidaan suunnitella, muutosta tarkastellaan sellaisesta näkökulmasta, jonka mukaan kaikki ovat samaa mieltä muutoksesta ja haluavat tehdä töitä muutoksen onnistumiseksi (Bamford ja Forrester 2003). Suunniteltu muutos koskettaa kuitenkin monia, ja tällöin muutoksesta on myös useita mielipiteitä (Bamford ja Forrester 2003). Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämisen ja nykyisen olotilan hylkäämisen lisäksi vision ja tavoitteiden tehokas ja toistuva kommunikaatio onkin keskeinen tekijä muutoksen valmistelussa (ks. Hubbart 2023). Muutos epäonnistuu, jos siitä ei kommunikoida tarpeeksi ihmisille, jotka pitäisi saada muutokseen mukaan (Kotter 2008, Errida ja Lotfi 2021). Muutosvastaisuus voi haitata muutosta jo sen suunnitteluvaiheessa. Monet muutokset kaatuvat suunnitteluvaiheessa, jos tarpeeksi monet eivät ymmärrä muutoksen välttämättömyyttä, ja heitä ei saada muutokseen mukaan (Kotter 2008). Fuentes ja Pardo de Val (2003) määrittelevät muutosvastaisuuden minä tahansa ilmiönä, joka hidastaa prosessin alkuunsa tai pyrkii pitämään tilanteen entisellään. Fuentes ja Pardo de Val (2003) mukaan muutosvastaisuus on merkittävä tekijä muutoksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa. Isot muutokset aiheuttavat usein työnantajissa ja työntekijöissä muutosvastarintaa (Kotter ja Schlesinger 2008). Johtajien tulisi tunnistaa keskeiset syyt muutosvastaisuudelle (Kotter ja Schlesinger 2008). Keskeisiä syitä muutosvastaisuudelle ovat pyrkimys olla

menettämättä jotain tärkeää, muutoksen ja sen haasteiden väärinymmärtäminen, yleisesti huono muutoksensietokyky sekä kokemus siitä, että muutos ei ole organisaatiolle järkevä (Kotter ja Schlesinger 2008, Hubbart 2023). Warrick (2023) taas esittää, että muutoksen merkityksen ymmärtämisen puute sekä heikko tiedotus aiheuttavat muutosvastaisuutta. Fuentes ja Pardo de Val (2003) esittävät, kuten Kotter (2008), että muutos alkaa siitä, että sen tarve noteerataan. He esittävät, että muutosvastaisuus voi syntyä virheellistä alkuvaiheen näkemyksestä muutoksen tarpeellisuudesta (Fuentes ja Pardo de Val 2003). Voidaan päätellä, että muutosvastaisuuden käsittely jo muutoksen suunnitteluvaiheessa on kriittistä. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, miten muutosvastaisuuteen vastataan johtajuuden kautta ennen muutoksen käynnistämistä.

Muutokset vievät paljon johdon aikaa ja aiheuttavat monenlaisia tunteita (Kotter ja Schlesinger 2008). Väsymys muutokseen on yksi keskeinen syy muutosaloitteiden epäonnistumiselle (Bamford ja Forrester 2003). Myös Schwarz ja Stensaker (2014) kertovat kasvavasta tarpeesta keskijohdon ja työntekijöiden motivoimiselle useisiin muutoksiin. Kuten Kotter ja Schlesinger (2008) myös Warrick (2023) esittää, että henkilökohtaisia syitä vastustaa muutokselle voi olla myös työntekijän luontainen huono muutoksen sietokyky. Työntekijöiden muutosvalmiutta määrittelee heidän näkemyksensä nykytilasta ja heidän arvionsa siitä, minkälaisia riskejä muutos tuo heille henkilökohtaisesti (Zeira ja Avedisian 1989). Suunnitellun muutoksen onnistumista tukee se, mitä suurempi määrä työntekijöitä on tyytymättömiä nykytilaan, ja kokee muutoksen turvallisenä enemmän kuin uhkaavana (Zeira ja Avedisian 1989). Tässä luvussa on tarkasteltu muutoksen etujen lisäksi sellaisia keskeisiä haasteita muutoksen suunnittelussa, jotka saattavat rajoittaa muutoksen onnistumista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan sitä, miten suunnittelun haasteita on pyritty ratkaisemaan.

## 2.4 Johtajuus muutoksen suunnittelussa

Johtajuuden näkökulmasta muutos on suunniteltu prosessi, jonka kautta saavutetaan strategian mukaisia tavoitteita (Kotter 1999, Boonstra 2023). Johtajuuden katsotaan olevan keskeinen tekijä muutoksen mahdollistamisessa (ks. esim. Gilley ym. 2008), ja toisaalta muutoksen haasteita voi esiintyä erityisesti heikon johtamisen vuoksi (Hubbart 2023). Johtajuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja kokemukseen muutoksesta

(Holten ym. 2020). On toisaalta esitetty myös, että suunnitellun muutoksen tutkimus korostaa johtajan roolia liikaakin (Bamford ja Forrester 2003). Jo Lewinin (1947) ryhmäkäyttäytymisen tutkimus huomasi, että työntekijät, jotka ryhmänä päättivät parantaa suoriutumista, suoriutuivat paremmin. Muutos onkin monen tekijän summa ja edellyttää eri organisaation tasojen huomioimista jo suunnitteluvaiheessa. Koska suunnittelu on ensisijaisesti johdon tehtävä (ks. Boonstra 2023), on johdon vastuulla myös huomioida työntekijöitä suunnittelussa. Edellisissä luvussa on tarkasteltu muutoksen suunnittelun keskeisiä haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijöiden ymmärrykseen tai motivaatioon muutosta kohtaan. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan sitä, millainen rooli johtajuudella on tutkimuksen mukaan näihin haasteisiin vastaamisessa. Vaikka tutkimus korostaa muutoksen suunnittelun haasteiden olevan ensisijaisesti johdon vastuulla, jo suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida eri tasojen työntekijöitä, joita muutos koskee (ks. esim. Kotter 2008). On tärkeää, että eri tasojen työntekijät osallistuvat (Galli 2018). Muutoksen onnistuminen edellyttää kommunikaatiota työntekijöiden suuntaan sekä sitä, että he ottavat muutoksen vastaan (Galli 2018). Myös Hrebiniak (2006 s.13–14) esittää, että suunnittelutyöllä on parhaat tulokset silloin kun ihmiset, jotka vastaavat toteuttamisvaiheesta, osallistuvat myös muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun.

Johdon huono kommunikointi työntekijöiden suuntaan hankaloittaa muutosta (Galli 2018). Johdon tulisi selvästi ja säännöllisesti kommunikoida muutoksen tavoite työntekijöille (Hubbart 2023). Kommunikaation avulla muun muassa motivoidaan työntekijöitä muutokseen, vastataan muutosvastarintaan ja valmistetaan työntekijöitä muutoksen hyviin ja huonoihin puoliin (Luecke 2003, Hubbart 2023). Toimiva kommunikaatio luo pohjaa yhteistyölle johdon ja työntekijöiden kesken. Toimivaa kommunikaatiota rakentaa esimerkiksi aktiivinen kuuntelu. (Gilley ja Gilley 2007, s.42). Johtajuudella vastataan myös motivaatioon liittyviin haasteisiin muutoksessa (Gilley ym. 2008). Gilley ym. (2008) esittävät, että työntekijän kokemuksella johtajuudesta on joko heikentävä tai tukeva vaikutus motivaatioon muutosta kohtaan. Työntekijöillä on erilaisia motiiveja edistää muutosta (Weiner 2009). Organisaation jäsenet edistävät muutosta esimerkiksi siksi, koska he kokevat, että muutos ratkaisee jonkin ongelman organisaatiossa. Muutokseen voi motivoida myös muut työntekijät tai esihenkilöiden kannustus. (Weiner 2009). Kommunikaation ja motivoimisen lisäksi myös muiden osallistaminen sekä valmentaminen ovatkin tärkeitä johtajien kykyjä muutoksen

edistämässä (Gilley ym. 2008). Esihenkilön kyky osallistaa työntekijöitä vaikuttaa organisaation muutoksen onnistumiseen (Gilley ym. 2008). On johtajien tehtävä tunnistaa, mistä muutosvastaisuus johtuu, ja vastata tähän sopivalla metodilla. Kommunikaatio korostuu selvästi muutosvastaisuuden käsittelyssä. Toimivan kommunikaation ja osallistamisen ohella muun muassa neuvottelemineen on keino ehkäistä muutosvastaisuutta. (Kotter ja Schlesinger 2008).

Muutosaloite edellyttää selvää visiota ja tavoitteita (ks. esim. Kotter 2008, Galli 2018). Niiden määrittelyä tukee muutoksen hallinnan mallit, jotka ohjaavat muutoksen alussa määrittelemään vision sekä luomaan tavoitteen (ks. Errida ja Lotfi 2021). Koska tietyt johtajuuteen liittyvät taidot ja kyvyt ovat hyvin tärkeitä organisaation muutoksen onnistumiselle, myös monia niistä otetaan myös huomioon muutoksen malleissa. Kyvyt liittyvät esimerkiksi kommunikaatioon ja motivoimiseen (Gilley ym. 2008), kuten edeltävässä kappaleessa todettiin. Yhteistä suunnitellun muutoksen hallinnan malleissa on se, että ne käyvät läpi muutoksen eri vaiheita ja noudattavat usein samaa kiertoa: nykyisen tilanteen ymmärrys, muutossuunnitelman laatiminen, muiden osallistaminen tarvittavan ryhmän kasvattamiseksi sekä lopputulosten seuraaminen ja stabilointi (ks. Moran ja Brightman 2001, Galli 2018, Errida ja Lotfi 2021). Jotkut mallit esittävät enemmän vaiheita kuin toiset ja eri vaiheista saatetaan käyttää erilaisia termejä, vaikka niiden sisällöt ovat melko samanlaisia (ks. Errida ja Lotfi 2021). Kaikissa malleissa alkuvaiheet liittyvät suunnitteluun, ja niiden sisältö vastaa selvästi haasteisiin, joita on tarkasteltu edellisissä kappaleissa: vision luominen ja kommunikointi, hyväksyntä ja motivaatio muutosta kohtaan (ks. Errida ja Lotfi 2021). Mallit kuitenkin painottavat osittain eri tekijöitä, esimerkiksi Lewinin (1947) malli korostaa nykytilasta irrottautumista, ja se sopii näin ollen hyvin esimerkiksi muutosvastaisuuteen vastaamiseen. Schein (2010) taas korostaa psykologisten näkökulmien merkitystä, ja painottaa alkuvaiheissa motivaation lisäämisen ohella psykologisen turvallisuuden luomista uuden oppimiseen liittyvän ahdistuksen selättämiseksi. Se korostaa, että muutoksen onnistumiseksi ihmisten tulee kokea turvalliseksi päästää irti nykyisestä (Coghlan 2010). Tämä pääluku on tarkastellut suunnitellun muutoksen valmistelua osana muutoksen hallinnan kenttää. Seuraavassa pääluvussa tarkastellaan projektinhallinnan näkemyksiä suunnittelun vaiheista.

### 3 Projektinhallinta

#### 3.1 Projektinhallinnan piirteet

Tässä kappaleessa tarkastellaan projektinhallinnan tutkimuksen keskeisiä piirteitä; mikä projektinhallinnassa on tärkeää ja mikä toisaalta haastavaa. Projektinhallinta on tiedon, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden tarkoituksenmukaista soveltamista projektin tavoitteiden täyttämiseksi (Turner ja Müller, 2005). Tehokkaalla projektinhallinnalla on lukuisia hyötyjä. Se selkeyttää toimintojen vastuita, ja varmistaa, että jokaisesta työtehtävästä huolehditaan. Sen avulla tunnistetaan rajoitteet aikatauluttamista varten. Lisäksi sen kautta voidaan aikaisessa vaiheessa tunnistaa ongelmia, ja korjata niitä. Se auttaa myös tunnistamaan milloin tavoitteita ei voida saavuttaa, tai milloin ne ylitetään. Lisäksi se vähentää jatkuvan raportoinnin tarvetta. (Kerzner 2022, s. 4). Winter ym. (2006) esittävät, että projektityöskentelyn lisääntyminen on ollut vuosituhannen vaihteessa yksi merkittävin ilmiö organisaatioiden kehityksessä eri toimialoilla. Uudet aloitteet ja kehityskohdat organisaatioissa saavat yhä enemmän muotonsa projekteina (Winter ym. 2006, Svejvig ja Andersen 2015). Andersen ym. (2004) kuvailevat projektia monimutkaisena, väliaikaisena ja ainutlaatuisena tehtävänä. Ainutlaatuisuus tarkoittaa sitä, ettei aivan vastaavaa ole ennen toteutettu. Samoin Turner ja Müller (2003) esittävät, että projektin ominaisuuksia ovat ainutlaatuisuus, uutuus, sekä se, että projektilla on alku ja loppu, toisin sanoen se on väliaikainen. Projekti on aktiviteetteja ja tehtäviä, joiden tavoitteena on liiketoiminnallisen arvon luominen, ja joilla on taloudellisia rajoituksia, joiden puitteissa sen tulee valmistua. Lisäksi projektit vaativat kustannusten lisäksi muitakin resursseja, kuten työntekijöitä ja varustusta, ja ne ulottuvat useisiin eri osastoihin organisaatiossa. (Kerzner 2022, s.2). Projektin tavoitteena on saavuttaa jokin määritelty muutos nykytilaan.

Projektinhallinnan tutkimuksen kenttä on ollut hajanainen ja monimuotoinen (Söderlund 2004, Abbasi ja Jaafari 2018). Sen painopiste on suunnitteluun liittyvissä tekniikoissa ja sitä pidetään insinööritieteen ja optimointiteorian soveltamisena. Projektinhallinta on monitahoinen tieteenala, jota kannattaa tutkia useista näkökulmista. (Söderlund 2004). Söderlund (2004) kuitenkin jatkaa, että projektinhallinnan tutkimusala kaipaisi oman olemuksensa ja sisällön tarkempaa määrittelyä. Myös Winter ym. (2006) esittävät, että projektinhallinnan alan tulisi kehittää käsitteellistä perustaansa. Edellisistä tutkimuksista

noin vuosikymmen myöhemmin Svejvig ja Andersen (2015) myös esittävät, että projektien merkitys on kasvanut, mutta käsitteellinen pohja ja metodologiat ovat pysyneet melko samana. He tarkastelevat projektinhallinnan tutkimuksen uudelleenajattelevaa tapaa ja koulukuntaa (eng. rethinking project management, RPM). He vertailevat projektin hallinnan klassista ja uutta ajattelutapaa, ja tuovat esille näiden erona muun muassa sen, että perinteisesti projekteihin suhtaudutaan yksinkertaisina, lineaarisina ja kontrolloitavina ilmiöinä. Uuden ajattelutavan mukaan projekteihin taas liittyy epävarmuutta ja monitahoisuutta, ja korostetaan myös niiden sosiaalista kontekstia. Yhteistä eri lähestymistavoille on kuitenkin esimerkiksi se, että projektit nähdään väliaikaisina keinona luoda tavoiteltua muutosta. (Svejvig ja Andersen 2015).

Projektinhallinta on käytännönläheinen tutkimusalue (Abbasi ja Jaafari 2018). Tutkimus on kohdistunut melko konkreettisiin teemoihin, kuten aikataulut ja resurssit (Söderlund 2004). Atkinson (1999, s. 341) esittää, että ajan rajallisuus on projektin hallinnan erityispiirre, joka erottaa sen muista hallinnan ja organisoinnin muodoista. Niin projektinhallinnan tutkimuksessa kuin käytännössä usein viitataan ammattijärjestöihin PMI (project management institute) ja IPMA (international project management association). Molemmat järjestöt tarjoavat projektinhallintaan standardeja (Söderlund 2004) – esimerkiksi projektinhallinnassa tunnettu teos Project Management Body of Knowledge (PMBOK) on project management instituten kokoama kooste ja ohjeistus projektinhallinnasta (ks. esim. Svejvig ja Andersen 2015), johon tutkimuksessakin usein viitataan.

Projektinhallinnan haasteita on esimerkiksi nykypäivän projektien monimutkaisuus (Hu ym. 2023). Lisäksi aika on yhä kriittinen tekijä projekteissa (Atkinson 1999, Siddiquei ym. 2022). Siddiquei ym. (2022) tutkivat ajan merkitystä johtajuudessa ja projektitiimien suoriutumisessa. He väittävät, että aikaa ei ole tarpeeksi käsitelty ja tutkittu johtajuuden yhteydessä, vaikka se on hyvin keskeinen tekijä, josta on kuitenkin yleensä pulaa. Aika on resurssi, jota johtajan ja tiimin tulee hallita tehokkaasti onnistuakseen projektissa. (Siddiquei ym. 2022). Kloppenborg ja Petrick (1999) taas esittävät, että keskeinen tekninen haaste projektin hallinnassa on se, että projektin keskeiset tekijät tunnustetaan liian myöhäisessä vaiheessa. Keskeisiä tekijöitä on esimerkiksi projektin roolit, vastuut, riskit ja vaadittavat resurssit. Toisena teknisenä haasteena he esittävät huonosti menestyvän projektin rahoittamisen jatkamisen. He esittävät, että projektin elinkaari -malli voi auttaa näissä haasteissa. Kloppenborg ja Petrick (1999). Projektin elinkaaren

palataan luvussa 3.2. Lisäksi riskienhallinta on hyvin keskeinen osa projektinhallintaa. Riskien hallinnan prosessi jaetaan vaiheisiin: riskienhallintajärjestelmän aloittaminen, riskien tunnistaminen, laadullinen ja määrällinen analyysi, riskien vaikutusten hillitsemisen suunnitteleminen sekä seuranta. Vaiheisiin sisältyy erilaisia tekniikoita. (Cognan ym. 2006, project management institute 2004). Riskien vaikutusten lieventäminen (eng. mitigation) voi tarkoittaa erilaisia toimia. Usein ne jaetaan riskin välttämiseen, riskin jakamiseen tai siirtämiseen sekä riskin hyväksymiseen. (Cogna ym. 2006).

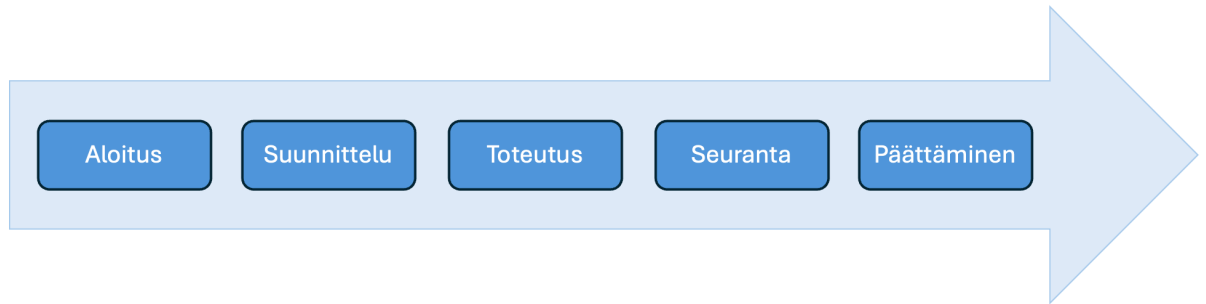
Projektin hallintaa ja sen onnistumista on kuvattu aiemmassa tutkimuksessa kolmen tekijän kautta (eng. usein iron triangle tai triple constraint), jotka ovat kustannus, aika ja laatu (Atkinson 1999, Judgev ja Müller 2005). Kerzner (2022) sekä Pollack ym. (2018) esittävät edelleen, että projektin onnistuminen määritellään tehtävän suorittamisena ajan, kustannusten ja suorituksen rajoitteiden puitteissa. Pollack ym. (2018 s.527) avaavat, että käsite tarkoittaa käytännössä sitä, valmistuuko projekti eräpäivään mennessä, budjetin rajoissa ja täyttääkö se toivotun laatutason. Pollack ym. (2018) ehdottavat, että käsitteen suosio johtunee sen yksinkertaisuudesta. Jo Atkinson (1999) kuitenkin arvioi, että nämä kolme tekijää eivät ole paras mahdollinen tapa tarkastella projektin hallinnan onnistumista. Hän ehdottaa mallissaan (eng. square route) kolmen yleisesti käytetyn tekijän lisäksi huomion kiinnittämistä muun muassa tietojärjestelmien luotettavuuteen sekä projektista saataviin hyötyihin niin organisaation kuin sidosryhmien näkökulmasta. Samoin De Wit (1988) korostaa, että projektin menetyksessä tulisi tarkastella myös muun muassa sidosryhmien tyytyväisyyttä, projektin eri vaiheita ja projektille asetettuja tavoitteita. De Wit (1988) korostaa lisäksi eroa itse projektin onnistumisessa ja projektin hallinnan onnistumisessa, ja ehdottaa, että arviointi hinnan, ajan ja laadun suhteen sopii projektin hallinnan arvioimiseen.

Projektin hallinnan tutkimus on ainakin 1960-luvulta lähtien selvittänyt, millaiset tekijät luovat onnistuneen projektin (Cooke-Davies 2002, s.185). Projektin menestys tai epäonnistuminen on hyvin keskeinen aihe projektin hallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa (Cooke-Davies 2002, Söderlund 2004). Söderlund (2004) jopa kritisoi, että tutkimus on keskittynyt liikaa siihen, mitkä tekijät johtavat projektin menestymiseen tai epäonnistumiseen, muiden tärkeiden tutkimusaiheiden sijasta. Projektin menestyminen on monimutkainen ilmiö, joka myös muuttuu projektin edetessä (Judgev ja Müller 2005). Judgev ja Müller (2005) esittävät, että projektin menestymisen

tarkastelussa on tapahtunut muutoksia: myöhemmin tarkasteluun on lisätty esimerkiksi sidosryhmien kanssa yhdessä suunnittelemisen merkitys. Yhteistyötä sidosryhmien kanssa tarvitaan, kun suunnitellaan ja määritellään projektin tarpeita, odotuksia ja tehtäviä. (Judgev ja Müller 2005). Projektin onnistumisen tekijöiden merkitys myös vaihtelee eri projektityypeissä (Lipovetsky ym. 1997). He esittävät, että perinteisissä projekteissa korostuu aikataulu ja budjetointi, kun taas innovatiivisissa korostuu esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Cooke-Davies (2002) esittää 12 projektin menestystekijää, joista mikään ei käsittele inhimillisiä tekijöitä, tosin hän huomauttaa, että ihmiset ovat välttämättä tekijöiden taustalla. Turner & Müller (2005) esittävät, että projektin menestymisen tutkimuksessa onkin jätetty huomiotta johtajuuden vaikutus. He huomauttavat, että se on ristiriidassa johtamisen ja organisoinnin kirjallisuuden kanssa, joka painottaa johtajuuden merkitystä organisaatioiden menestyksen kannalta – esimerkiksi Kotter (1996) esittää, että organisaation muutostavoitteet epäonnistuvat, jos ei kiinnitetä huomiota sosiaaliseen puoleen vaan ainoastaan teknisiin tai prosessinomaisiin syihin.

### 3.2 Suunnittelu projektin elinkaaren alkuvaiheena

Tässä kappaleessa tarkastellaan projektin vaiheita ja siihen liittyvää projektin hallinnalle keskeistä käsitettä, projektin elinkaarta. Usein projekti jaetaan eri vaiheiden perusteella viiteen prosessin ryhmään, jotka ovat projektin aloitus, suunnittelu, toteutus, seuranta sekä projektin päättäminen. Prosessien sisällä on luokiteltu tarkemmin aktiviteetteja, jotka liittyvät kuhunkin ryhmään, esimerkiksi ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan projektin hyödyt ja valitaan projektipäällikkö (eng. project manager) (Kerzner 2022). Labuschagne ja Brent (2005) huomauttavat, että vaiheiden määrä kuitenkin vaihtelee malleissa lähestymistavan mukaan, ja että välillä vaiheita myös yhdistetään. Labuschagne ja Brent (2005) viittaavat myös Kerznerin (2001) projektin elinkaareen, jossa on samoin kuin Kerzner (2022) viisi ylätasoista projektin elinkaaren vaihetta. Cogna ym. (2006) taas jakavat projektin työtehtävät kolmeen: käynnistäminen, toteuttaminen ja käyttö (eng. proposal, execution, operation). Aloitusvaiheeseen kuuluu tehtäviä, joiden voivaan ajatella liittyvän projektin suunnitteluun, sillä niitä toteutetaan ennen varsinaista implementointia. Aloitusvaiheen työtehtävät liittyvät muun muassa budjetointiin (Cogna ym. 2006).



Kuvio 2. Projektin vaiheet (Mukaillen Kerzner 2022).

Projektin suunnittelu on keskeinen projektin hallinnan alue (Pellerin ja Perrier 2019). Myös Winter ym. (2006) tukevat, että projektinhallinnan yleinen lähestymistapa on rationaalinen, ja suunnittelun ja seurannan ulottuvuuksia korostava. Samoin Dvir ym. (2003 s.94) esittävät, että projektin suunnittelu on tärkeä osa projektin hallintaa. Projektin suunnittelun tutkimus on keskittynyt aikataulutuksen ja resurssien allokoimisen haasteisiin (Pellerin ja Perrier 2019). Projektin suunnittelu on tutkijoiden mukaan tärkeää projektin onnistumisen tukemisessa. Tutkimus korostaa, ettei suunnittelu tosin takaa tuloksia, mutta ajatellaan, että siitä luopuminen estää projektin onnistumisen. (Dvir ym. 2003 Sicotte ja Delerue 2021). Projektin suunnittelun haasteeksi on esitetty sitä, että joko sitä harjoitetaan liikaa tai liian vähän. Suunnitteluun olisi tärkeää löytää tasapaino. (Sicotte ja Delerue 2021). Dvir ym. (2003) tutkivat, miten projektin suunnittelu vaikuttaa projektin onnistumiseen. He esittävät, että projektin suunnittelussa tulisi panostaa tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyyn. He korostavat erityisesti, että tämä tulisi tehdä loppuasiakkaan kanssa. Loppuasiakkaan on tärkeää osallistua projektin suunnitteluun heti alusta alkaen. Projektin vaatimusten kehittäminen ja tarkennukset tehdään yhteistyössä loppuasiakkaan kanssa, sillä ne ovat heistä riippuvaisia. (Dvir ym. 2003). Dvir ym. (2003) mielestä todellinen projektin suunnittelu on kuitenkin projektipäällikön tehtävä.

Projektin elinkaaren vaiheisiin pohjautuvia malleja on erilaisia (Kloppenborg ja Petrick 1999). Kloppenborg ja Petrick (1999) esittävät yleisen neljän vaiheen mallin, joka alkaa käsitteellisestä suunnittelusta, jatkuu prosessien organisoinnilla, toteuttamisella ja seurannalla sekä lopulta päättyy arviointiin ja kehittämiseen. Projektin ensimmäinen vaihe, käsitteellinen suunnittelu, alkaa projektin loppuasiakkaan tavoitteiden ja tarpeiden määrittelystä. Suunnittelun vaiheeseen kuuluu lisäksi projektipäällikön nimeäminen. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu keulakuvana toimimisen lisäksi tukeminen projektin

prioriteettien sekä rajoitusten tunnistamisessa. Alun suunnittelun vaiheeseen kuuluu myös riskien tunnistaminen, ja alustavien arviontien tekeminen kustannuksista, ajasta ja odotuksista projektille. Näiden tarkoitus on auttaa päättämään, onko projekti kannattava aloittaa. (Kloppenborg ja Petrick 1999). Myös toinen vaihe usein liittyy myös toimiin ennen käytännön toteuttamista. Kloppenborg ja Petrick (1999) esittävät, että toisessa vaiheessa suunnittelu jatkuu yksityiskohtaisempana ja projektin tehtävien määrittäminen alkaa. Samoin keskeistä on muodostaa projektista vastuussa oleva tiimi (Kloppenborg ja Petrick 1999).

### 3.3 Projektin suunnittelun painopisteet

Edellinen luvussa on luotu katsaus projektinhallinnan keskeisiin piirteisiin sekä projektin etenemiseen vaiheiden kautta. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin projektin ensimmäistä vaihetta, eli suunnittelua, ja sitä, millaiset tekijät ovat tutkimuksen mukaan tärkeitä tai haastavia. Projektin suunnittelu alkaa projektin vaatimusten, rajoitusten ja oletuksien määrittelemisestä (Kerzner 2022). Kerznerin (2022) mukaan projektin suunnittelu on ensisijaisesti projektipäällikön vastuulla. Projektipäällikön tulisi aloittaa suunnittelu tarkastelemalla toimintaympäristöön sekä organisaation resursseihin liittyviä taustoja. Tähän liittyen muun muassa arvioidaan, miten ulkoiset tekijät, kuten asiakkaiden toiveet, markkinaympäristö tai poliittinen ilmapiiri mahdollisesti vaikuttavat projektiin. Organisaation sisäisten tekijöiden osalta arvioidaan muun muassa resursseja, kuten projektin hallinnan tietojärjestelmiä, linjauksia, tehtävälistoja ja kykyjä, jotka vaikuttavat projektiin. (Kerzner 2022). Samoin Pellerin ja Pellier (2018) esittävät, että tutkimus korostaa resurssien arviointia.

Riskienhallinnan ensimmäinen vaihe nivoutuu yhteen projektin tavoitteiden ja niiden ymmärtämisen kanssa. Samoin riskianalyysi tarkastelee myös projektiin kohdistuvia vaatimuksia. (Hillson 2002). Riskienhallintaa on yleensä lähestytty projektinhallinnassa siitä näkökulmasta, että projektin epävarmuudet ovat uhkia (Hillson 2002). Hillson (2002) esittää, että riskejä tulisi tarkastella projektin suunnittelussa myös mahdollisuuksien kautta, eli toisin sanoen suunnittelussa arvioitaisiin uhkakuvien lisäksi epävarmuuksia, joiden realisoituminen hyödyttäisikin projektia. Kuten Kerzner (2022) myös Hillsson (2002) esittää suunnittelun olevan pitkälti projektipäällikön vastuulla, ja tämän tulisi ennakoivasti hallita uhkia ja mahdollisuuksia projektin suunnittelussa. Kuten

Hillson (2002), myös Ward ja Chapman (2003) esittävät, että riskienhallinnan tulisi siirtyä uhkakuvien luomisesta kokonaisvaltaisempaan arviontiin, jossa huomioidaan myös epävarmuuksien positiivisia vaikutuksia. Lisäksi he korostavat, että tarve esitetylle uudennlaiselle lähestymistavalle epävarmuuksia kohtaan on erityisen suuri projektin alkuvaiheessa, jolloin epävarmuutta on eniten (Ward ja Chapman 2003). Kokonaisvaltainen epävarmuuksien arviointi verrattuna perinteiseen uhkakeskeiseen näkemykseen tuo epävarmuuksien hallinnan aikaisempaan vaiheeseen projektin elinkaarta, ja saattaa näin ollen vaikuttaa keskeisiin projektin suunnittelun asioihin, kuten sidosryhmiin tai tavoitteisiin (Ward ja Chapman 2003). Suunnittelun apuna käytetään muun muassa seuraavia keinoja: aivoriihi, tarkistuslistojen tekeminen, kaaviointi ja delphi-menetelmä, joka käsittelee projektin lopputulokseen mahdollisesti vaikuttavia riskejä (Cogna ym. 2006). Tyypillisiä perinteisiä projektin suunnittelun työkaluja ovat myös kriittisen polun menetelmä (eng. critical path method, CPM) (Pellerin ja Pellier 2018). Lisäksi yleisesti käytetään PERT-menetelmää, (eng. programme evaluation and review technique, PERT) jonka kautta projektia suunnitellaan, kun ei ole varmuutta tehtävien vaatimasta ajasta (Mummolo 1997).

Projektin aikatauluttaminen on usein viimeinen osuus projektin elinkaaren alkuvaiheesta. Tähän sisältyy pohjan luominen aikataululle, resurssien rajallisuus huomioiden (Pellerin ja Pellier 2018). Myös Van De Vonder ym. (2006) käsittelevät resurssirajoitteisen projektin aikatauluttamista epävarmassa toimintaympäristössä. Aiempi tutkimus tähän liittyen on keskittynyt projektin tavoitteen mukaisen valmistumispäivämäärän kiinni pitämiseen ja projektin kokonaiskeston minimointiin (Van De Vonder ym. 2006). Sitä on kuitenkin syrjäyttänyt lähestymistapa, joka korostaa stabiilia aikataulua, millä viitataan siihen, että todellinen aikataulu vastaisi mahdollisimman hyvin suunniteltua aikataulua (Van De Vonder ym. 2006). Van De Vonder ym. (2006) kuvailevat projektin keston ja vakauden välistä valintaa. Heidän mukaansa projektin keston pysyminen suunnitelman mukaisena vaatii joustavaa aikataulua, mikä taas vähentää ennakoitavuutta ja stabiiliutta. Huolimatta erilaisista lähestymistavoista, aikataulussa pysyminen on hyvin keskeinen projektiin kohdistuva paine (ks. Turner ja Müller 2003). Tämä pääluke on tarkastellut suunnittelua osana projektin hallintaa ja projektin elinkaarta. Seuraavassa pääluvussa yhdistetään projektin ja muutoksen suunnittelu.

## 4 Projektinhallinta osana muutoksen suunnittelua

### 4.1 Muutoksen ja projektin suhde

Edellisissä luvuissa on käsitelty muutoksen suunnittelua ja projektin suunnittelua osana omia tutkimuskenttiään. Tässä pääluvussa vertaillaan, millaisia keskeisiä eroja tai yhteneväisyyksiä muutoksen ja projektin hallinnan tutkimuskentissä on suunnittelun näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan sitä, millainen yhteys muutoksella ja projektilla on käsitteinä sekä käytännön ilmiönä. Muutoksen ja projektin ero tutkimuksessa vaikuttaa muodostuvan siitä, että projektissa korostuu sen väliaikaisuus – sillä on selkeä alku ja loppu (Turner ja Müller 2003, Andersen ym. 2004). Muutos, suunniteltunakin, kuvautuu jatkuvana prosessina, jolla ei välttämättä ole ainakaan selvää loppua (ks. esim Moran ja Brightman 2001). Muutoksen päämäärä on dynaaminen, eli se muokkautuu prosessin mukana (Moranin ja Brightman 2001). Tutkimus kuitenkin osoittaa myös, että muutos ja projekti ovat ilmiönä tulleet lähemmäksi toisiaan. Tutkimuksessa on ollut kasvavaa kiinnostusta siihen, miten projektit voivat olla tapa järjestää muutos organisaatiossa, ja yhä enemmän muutoksia toteutetaan projektiluontoisena työnä. (Crawford ja Hassner-Nahmias 2010, Svejvig ja Andersen 2015).

Projektin tarkoituksena on toteuttaa muutos, ja siirtyä nykyisestä tilasta tavoiteltuun uuteen tilaan (Jääskä ym. 2025) Muutoksella ja projektilla on siis hyvin samanlainen lähtökohta; nykytilassa on jotakin, mikä kaipaa muutosta. Turner ja Müller (2003) luonnehtivat projektia väliaikaiseksi organisaatioksi, millä he tarkoittavat projektin tarkastelua erillisenä funktionaalisesta organisaatiosta. He esittävät, että funktionaalisissa organisaatioissa on korkea pysyvyyden taso, joka rajoittaa muutosta, mutta projektit voivat auttaa tämän voittamisessa, sillä ”väliaikaisessa organisaatiossa” ei esiinny samanlaista pysyvyyttä. Projektit vaikuttavat tehokkaalta tavalta kohdistaa resursseja organisaation muutokseen (Turner ja Müller 2003 ). Huomionarvoista on myös se, että joissain tutkimuksessa käsitellään projektia ja muutosta samassa yhteydessä: esimerkiksi Galli (2018 s.129) puhuu muutoksen kommunikoinnista työntekijöille tai projektin ryhmän jäsenille. Projektin ja muutoksen käsitteiden suhde kuvautuu jossain teksteissä yhteenkietoutuneena. Muutoksen ja projektin suunnittelussa on kuitenkin erilaiset painopisteet. Projektin suunnittelussa korostuu mekaanisempi puoli; se painottaa riskianalyysia, resurssien arviointia, ja aikataulun laatimista. Projektinhallinnan

tutkimusala pohjautuu insinööritieteisiin (Söderlund 2004), ja voidaan katsoa, että se näkyy myös projektin suunnittelun painopisteissä. Muutoksen suunnittelun tutkimus taas osoittaa selvästi ihmislähtöisempää otetta. Monet yleiset muutoksen johtamisen mallit, (ks. esim. Kotter 2008, Schein 2010, Errida ja Lotfi 2021) painottavat muutoksen suunnittelu- ja alkuvaiheessa työntekijän ymmärryksen ja motivaation tärkeyttä. Muutoksen suunnittelun tutkimuksessa korostuu lisäksi muutosvastarintaan vastaaminen ja kommunikaation tärkeys (ks. Fredberg ja Pregmark 2022) Muutoksen hallinta ja suunnittelu ammentaakin johtamisen tutkimuksen lisäksi muun muassa psykologiasta ja sosiaalitieteistä.

Toisaalta samoin kuin muutoksen suunnittelu, myös projektin suunnittelu katsotaan ensisijaisesti johdon tehtäväksi (ks. Siddiquei ym. 2022, Boonstra 2023, Dvir ym. 2003, Fredberg ja Pregmark 2022). Molempien tutkimus myös korostaa kommunikaation merkitystä (ks. Hubbart 2023, Judgev ja Müller 2005). Projektin suunnittelussa yhteistyö ja kommunikaatio painottuu mahdollisesti enemmän kuitenkin sidosryhmiin ja loppuasiakkaaseen (Dvir ym. 2003), kun taas muutoksen suunnittelussa kiinnitetään huomiota työntekijöiden tunteisiin ja ymmärrykseen sekä motivaatioon muutosta kohtaan (ks. Kotter 2008, Moran ja Brightman 2001). Samoin molempien suunnittelun vaiheessa pidetään tärkeänä tavoitteiden määrittelyä (ks. Dvir ym. 2003, Galli 2018). Eräänlainen yhteys voidaan havaita myös ideassa välttämättömyyden merkityksestä muutoksessa ja projektissa, joskin niillä viitataan hieman erityyppisiin välttämättömyyksiin: muutoksen suunnittelussa välttämättömyyden tunteeseen liittyy tahtotila toimia (ks. Kotter 2008, Fredberg ja Pregmark 2022). Projektit taas alkavat välttämättömyydestä, joka kumpuaa tarpeesta saavuttaa halutut tulokset asetetussa aikatavoitteessa (ks. Turner ja Müller 2003). Molemmissa on kuitenkin nykytilassa jokin haaste, joka saa toiminaan ja tavoitteena on saavuttaa toivottu kehitys nykyiseen tilaan.

Huomataan, että vaikka projektin ja muutoksen suunnittelussa on samaakin, ne painottuvat silti hieman erilaisiin tekijöihin. Erot voivat selittyä osittain alojen taustoilla, sekä niillä käytännön aloilla, joissa tutkimusta pääsääntöisesti sovelletaan. Projektin suunnittelun tutkimuksessa tapaustutkimukset liittyvät usein esimerkiksi rakentamiseen, ja ylipäätään infrastruktuuriin sekä teknologia-alaan (ks. esim. Abbasi ja Jaafari 2018). Tutkimukset sijoittuvat muun muassa matematiikan ja tuotantotalouden saralle. Muutoksen suunnittelun tapaustutkimukset liittyvät taas usein esimerkiksi fuusioihin, terveysalan muutoksiin ja ylipäätään organisaation sisäisiin muutoksiin rakenteessa tai

kulttuurissa (ks. esim. Holten ym. 2020) Tutkimukset sijoittuvat muun muassa johtamisen sekä käyttäytymistieteen (eng. behavioral science) saralle.

Käytännössä usein muutos ja projekti kulkevat käsi kädessä, sillä muutos syntyy siitä, kun projekti toteutetaan. Projektinhallinnassa ja muutoksen johtamisen tutkimuksessa käytetään kuitenkin erilaisia termejä ja metodeja, ja tutkimuskenttien taustat ovat erilaiset. (Hornstein 2015). Yhteistä on myös molempien kenttien läheinen yhteys käytäntöön (ks. Söderlund 2004 ja Hughes 2007). Tutkimus tuo esille jopa kilpailun tai ristiriidan, joka esiintyy käytännössä muutosjohtajien ja projektipäälliköiden kesken (Crawford ja Hassner Nahmias 2010). Crawford ja Hassner Nahmias (2010) osoittavat, että osa tutkijoista katsoo, että muutoksen johtajan taustan tulisi olla vähemmän teknillis- ja projektipainotteinen, ja enemmän käyttäytymistieteeseen pohjautuva. Jääskä ym. (2025 s.4) toteavat yhä, että muutoksen ja projektin hallinnan edustajien roolit muutosaloitteissa jäävät epäselväksi.

## 4.2 Yhdistämisen perusteet ja hyödyt

Tässä luvussa tarkastellaan, minkälaiset tekijät puoltavat sitä, että projektin hallinnan keinoja voitaisiin hyödyntää muutoksen suunnittelussa. Lisäksi tarkastellaan sitä, mitä hyötyä muutoksen ja projektin hallinnan tulokulmien yhdistämisestä on muutoksen suunnittelussa. Muutosaloitteista jopa 70 % ei täytä asetettuja tavoitteita (ks. Kotter 2008, Bleich ym. 2019). Muutokset epäonnistuvat muun muassa budjetin ja aikataulun noudattamisessa (Kotter 2008). Muutoksen suunnittelu painottaa sosiaalisten tekijöiden merkitystä ja muun muassa muutosvastarintaan vastaamista riittävällä kommunikaatiolla ja osallistamisella (ks. esim Fredberg ja Premark 2022). Projektin suunnittelussa taas korostuu budjetointi, resurssien arviointi, aikataulut ja riskienhallinta (Atkinson 1999, Kerzner 2022). Edellisessä luvussa esitetyt yhteydet muutoksen ja projektin välisestä suhteesta sekä tutkimuskenttien välisistä yhteyksistä puoltavat sitä, että projektin hallinnan keinot voivat olla ainakin osittain soveltuvia sekä hyödyllisiä muutoksen suunnitteluun. Vaikka muutoksen hallinta esittää monia yleisesti hyväksytyjä teorioita, tutkimus osoittaa, etteivät ne riitä tavoitteiden saavuttamiseen, sillä teorioista puuttuu tarvittava viitekehys suunnitella, toteuttaa ja hallita muutosta (Parker ym. 2013). Näin

ollen myös muutoksen suunnittelu osana muutosprosessia voi hyötyä erilaisista tai täydentävistä keinoista.

Hornstein (2015) osoittaa kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että projektinhallinnan ja muutoksen hallinnan yhdistäminen on tarpeellista onnistuneen muutoksen luomiseksi. Tutkimuskirjallisuudesta on puuttunut näiden tulokulmien yhdistäminen, vaikka se olisi tarpeen (Hornstein 2015). Parker ym. (2013) esittävät, että muutoksen hallinnan ja projektin hallinnan käytännön ja työkalujen integroimisen tarpeellisuus on huomattu. Projektien tarkastelu organisatorisina muutosaloitteina on hyödyllistä (Hornstein 2015, Parker ym. 2013). Muutosta voidaan toisaalta ajatella projektina ja näin ollen hyödyntää projektiluontoisia prosesseja muutoksen onnistumisen apuna (ks. Parker ym. 2013). Kun projekteja tarkastellaan organisatorisina muutosaloitteina, voidaan tarkastella myös projektin hallinnan keinoja soveltamista muutosaloitteisiin. Jääskä ym. (2025) esittävät yhä ajankohtaisesti, että muutoksen hallinnan ja projektin hallinnan konseptien ja keinojen integrointi on mahdollisuus edistää molempia aloja, mutta korostavat samalla aiemman tutkimuksen hajanaisuutta ja tarvetta lisätutkimukselle.

Näkökulma projektin hallinnan ja muutoksen hallinnan keinojen integroimiselle tuntuu olevan tutkimuksessa se, minkälaisia hyötyjä muutoksen hallinta voi tarjota projektiluontoiselle työlle (ks. Parker ym. 2013, Hornstein 2015). Esimerkiksi myös Levasseur (2010) huomaa projektien epäonnistumisen liittyvän projektin ihmislähtöisiin tekijöihin, ja ehdottaa, että projektin menestymisen parantamiseksi tulisi hyödyntää muutoksen hallinnan periaatteita. Kuitenkin ajatus siitä, että muutosta voidaan tarkastella projektina ja toisaalta projekteja organisatorisina muutosaloitteina tukee sitä, että keinojen integroiminen toimii molempiin suuntiin. Hyödyt projektin suunnittelun keinojen soveltamisessa muutoksen suunnitteluun liittyvät siihen, että suunnitteluun voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi ote yhdistämällä alojen vahvuudet (ks. esim. Parker ym. 2013, Jääskä ym. 2025). Koska muutoksen hallinnasta puuttuu viitekehyksiä, projektin hallinnan mallien hyödyntäminen laajentaisi muutoksen hallinnan viitekehystä (Parker ym. 2013). Hyödyt liittyvät muutoksen suunnittelun näkökulmasta mekaanisen lähestymisen syventämiseen, soveltamalla esimerkiksi projektin suunnittelun näkemyksiä aikataulun laatimisesta sekä riskien, resurssien ja valmiuksien arvioinnista. Tämä auttaa varmistamaan, että muutosaloitteen suunnittelu pyrkii huomioimaan sitä, että aikataulu- ja budjettitavoitteet usein epäonnistuvat (ks. Kotter 2008, Bleich ym. 2019).

### 4.3 Muutoksen suunnittelu projektinhallinta huomioiden

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä etua projektinhallinnan keinojen hyödyntämisestä muutoksen suunnittelussa on, kun tavoitellaan sitä, että muutoksella olisi paremmat lähtökohdat. Parker ym. (2013 s.412) esittävät, että Kotterin (2008) muutoksen hallinnan mallista vision luomisen vaiheen voi katsoa olevan yhtenäinen projektin elinkaaren suunnittelun vaiheeseen. He kuitenkin huomauttavat, että mallissa on huomattavasti vähemmän yksityiskohtia liittyen siihen, mitä vaiheita ja tehtäviä se esittää verrattuna projektin suunnitteluun (Parker ym. 2013). Organisaatiot eivät välttämättä tee riittävää analyysia valmiuksista muutokseen tai muutoksen riskeistä ennen suunniteltua muutosta, vaan niillä on taipumus turvautua nopeisiin korjaustoimiin tarvittaessa (Pellettiere 2006). McFillen ym. (2013) esittävät myös, että riittämätön organisaation ongelmien arviointi ja tiedon kerääminen suunnitteluvaiheessa vaarantaa muutoksen onnistumisen. Suunnitellut muutokset epäonnistuvat, koska organisaatiossa ei ole tehty arviointia muutosvalmiudesta sekä muutoksen riskeistä ennen muutoksen toteuttamista. Onkin tärkeää arvioida riskejä ja organisaation ilmapiiriä muutoksen suunnitteluvaiheessa. Analyysi sisältää ulkoisen ja sisäisen arvioinnin, jossa pohditaan muutoksen tarvetta ja riskejä suunnitellussa muutoksessa. Riskianalyysi on johdon tehtävä, ja sen tulisi perustua suunnitellun muutoksen tyyppiin ja siihen, kuinka monimutkainen muutos on. (Pellettiere 2006). On esitetty, että muutosaloitteita käynnistetään pienenkin hyödyn toiveessa muutosväsymyksestä huolimatta (ks. Bamford ja Forrester 2003). Muutoksen tarpeellisuuden sekä sisäisten ja ulkoisten resurssien tarkempi arviointi olisi näin ollen tärkeää, kun suunnitellaan muutosaloitteen käynnistämistä.

Cagno ym. (2007) tarkastelevat riskihallinnan kokonaisuutta monimutkaisissa projekteissa. Heidän mallinsa avulla voidaan analysoida riskejä eri tasoilla siitä näkökulmasta, missä projektin elinkaaren vaiheessa analyysia tehdään. Cagno ym. (2007) kiinnittävät huomiota siihen, että riskien tai epävarmuuksien lähteet tulisi tunnistaa. Lisäksi pitäisi tunnistaa eniten alttiina olevat sidosryhmät ja toiminnot. Mallin avulla voidaan luoda projektin riskikartta, jossa otetaan huomioon niin organisatoriset kuin operatiiviset näkökulmat. (Cagno ym. 2007). Projektin alkuvaiheissa riskejä arvioidaan strategisesta näkökulmasta. Riskit voidaan tässä vaiheessa jakaa neljään: tekniset, hallinnolliset, kaupalliset ja toimintaympäristöön liittyvät. Toimintaympäristön riskit liittyvät esimerkiksi lainsäädäntöön, lakkoihin tai kilpailuun. Hallinnolliset, tai johtoon liittyvät riskit liittyvät muun muassa kommunikaatioon ja organisointiin (Cagno ym.

2007). Riskit ovat siis samantyyppisiä kuin suunnitellussa muutoksessa on toisen pääluvun yhteydessä esitelty. Toki muutoksen suunnittelussakin huomioidaan riskitekijöitä jonkin verran – esimerkiksi Kotter (2008) esittää, että on tärkeää havaita ympäristön uhat ja mahdollisuudet. Muutoksen hallinnan malleista tuntuu kuitenkin uupuvan organisaation sisäisen ympäristön arviointi, joka on tärkeä osa projektin suunnittelua (ks. Parker ym. 2013). Muutoksen suunnittelun tutkimuksessa ei korostu riskien analysoiminen, vaikka on todettu, että muutokseen liittyy merkittäviä riskejä ja muutosaloitteiden epäonnistuminen on yleistä (Kotter 2008). Muutoksen suunnittelu voisi hyötyä kattavammasta riskianalysista, johon otetaan projektin suunnittelun toimintatapojen mukaisesti huomioon ulkoisia toimintaympäristöön liittyviä riskejä sekä arvioidaan sisäisiä resursseja. Projektin suunnittelun tutkimuksessa huomautetaan siitä, että riskien arviointi on parhaimmillaan myös positiivisten epävarmuuksien ennakointia (ks. esim. Hillsson 2002).

Projektin suunnittelu ottaa kantaa riskienhallinnan ja resurssien tai toimintaympäristön arvioimisen lisäksi aikatauluttamisen merkitykseen. Siinä missä muutosjohtamisen mallit kannustavat alussa muun muassa vision luomiseen, kommunikointiin ja nykytilasta luopumiseen, projektin suunnitteluun sisältää muiden tehtävien ohella aikajanan luomisen (Parker ym. 2013 s.416, ks. myös Boonstra 2023). Koska muutosaloitteet usein valmistuvat myöhässä, on tarpeen yhdistää mekaanisempi aikatauluttamista korostava ote muutoksen suunnitteluun. Erilaiset tarkemmat projektin hallinnan aikatauluttamisen strategiat voisivat olla sovellettavissa, esimerkiksi tutkimuksessa on pyritty vastamaan siihen, pidetäänkö tärkeämpänä valmistumispäivämäärässä pysymistä vai stabiiliutta projektin aikana, jolloin tuetaan osatehtävien alkamista ajallaan (Van De Vonder ym. 2006).

## 5 Johtopäätökset

Tämä luku vetää yhteen tutkielman ja sen tulokset. Lisäksi pohditaan tulosten merkitystä ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle. Jotta voidaan vastata tutkimuskysymykseen, tutkielma on luonut katsauksen siihen, mikä muutosaloitteen valmistelussa on tärkeää ja haastavaa. Tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkielmassa on tarkasteltu projektin hallinnan ja muutoksen hallinnan kenttiä omina tutkimusalueinaan, ja lopuksi on pyritty osoittamaan näiden yhteyksiä sekä eroavaisuuksia. Samoin on tarkastelu projektin ja muutoksen suhdetta, jotta voidaan arvioida, soveltuuko projektinhallinta tukemaan muutosta. Alatutkimuskysymyksen kautta etsittiin vastausta sille, miten projektin suunnittelu ja muutoksen suunnittelu vertautuvat toisiinsa, jotta voidaan vastata kysymykseen siitä, mitä tukea projektinhallinta tuo muutosaloitteen valmisteluun.

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten projektinhallinnan keinoin voidaan tukea muutoksen suunnittelua. Tutkimuksen lähtökohtana on runsaasti tutkimusta herättänyt muutosaloitteiden korkea epäonnistumisen taso (ks. Hughes 2011 ja Bleich ym. 2019). Lisäksi taustalla on huomio siitä, että tutkimus on painottunut muutoksen implementoinnin ja sen haasteiden tarkasteluun (ks. esim. Higgs ja Rowland 2024). Muutosprosessin vaiheina suunnittelu ja toteutus ovat yhteydessä (ks. Hrebiniak 2006), ja suunnittelu vaikuttaa muutosaloitteen onnistumiseen (ks. Kotter 2008), joten sen tutkimus on tarpeellista. Tutkielmassa on tarkasteltu suunniteltua muutosta, jolla on merkittäviä etuja, jotka kulminoituvat mahdollisuuteen valmistautua muutokseen ja vastata keskeisiin haasteisiin ennakoivasti (ks. esim. Kotter 2008, Hubbart 2023, Warrick 2023) sekä siihen, että sen kautta toteutetaan merkittäviä kilpailukykyä ylläpitäviä organisatorisia muutoksia (ks. Boonstra 2023). Suunniteltu muutos on nykyorganisaatioiden nopeasta tahdistahdista huolimatta yhä vallitseva näkökulma muutokseen (ks. Boonstra 2023). Tutkielma on osoittanut, että kriittisinä tekijöinä muutosaloitteen alkuvaiheessa pidetään nykytilasta irrottautumisesta sekä välttämättömyyden kokemusta (ks. esim. Kotter 2008, Fredberg ja Pregmark 2022). Haasteisiin vastataan johtajuuden avulla, muun muassa kommunikoimalla, osallistamalla ja motivoimalla (ks. Gilley ym. 2008, Hubbart 2023). Projektin hallinnassa taas korostuu suunnittelu (Söderlund 2004, Abbasi ja Jaafari 2018). Keskeistä siinä on aikataulutus ja resurssien ja riskien arviointi, jotka ovat osa johdon tehtävää projektia valmisteltaessa (ks. Siddiquei ym. 2022, Cogna ym. 2006). Projekti kulkee vaiheiden kautta tavoitteeseen (ks. Kerzner 2022), ja sillä

selvä aloitus ja lopetus (ks. Turner ja Müller, 2005). Lisäksi keskeistä projektin suunnittelussa on kommunikointi ja sidosryhmien huomiointi (Dvir ym. 2003).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että projektin hallinnan keinojen hyödyntäminen muutoksen suunnittelun tukena voi olla hyödyllistä tai jopa tarpeen (ks. Parker ym. 2013, Crawford and Hassner-Nahmias 2010, Horstein 2015, Jääskä ym. 2025). Ensinnäkin tuloksia tukee havainto siitä, että projektinhallinta painottaa eri vaiheista nimenomaan suunnittelua (ks. esim. Söderlund 2004, Abbasi ja Jaafari 2018), kun taas muutoksen vaiheista tutkimus muutoksenhallinnan kentällä painottuu toteutukseen (ks. Higgs ja Rowland 2024). Koska projektinhallinnassa on vahva suunnittelua korostava ote (Sicotte ja Delerue 2021) toisin kuin muutoksen hallinnassa, se voi hyödyttää muutosaloitteen valmistelua laajentamalla muutoksen suunnittelun viitekehystä. Lisäksi tuloksia tukee havainto siitä, että projektinhallinnassa suunnittelu on keskittynyt osittain erilaisiin asioihin kuin muutoksen suunnittelu, jolloin sen keinoja voidaan pitää tukevana tai täydentävänä muutoksen suunnittelussa (ks. Parker ym. 2013, Crawford and Hassner-Nahmias 2010, Horstein 2015, Jääskä ym. 2025). Projektin suunnittelussa pidetään kriittisenä ajan ja aikatauluttamisen merkitystä, riskien, epävarmuuksien sekä resurssien arviointia (ks. Atkinson 1999, Hilsson 2002, Pellerin ja Pellier 2018, Kerzner 2022). Muutoksen suunnittelussa korostuvat tekijät liittyvät erityisesti motivaatioon, nykytilasta irrottautumiseen ja muutosvastaisuuteen (ks. Kotter 2008, Fredberg ja Pregmark 2022, Hubbart 2023, Galli 2018). Projektinhallinnan keinoin voidaan siis tukea muutoksen suunnittelua muun muassa aikatauluttamisen, epävarmuuksien, valmiuksien ja resurssien arviointiin liittyvillä tekijöillä, jotka korostuvat projektin suunnittelun vahvuuksina, mutta ovat tärkeitä myös muutoksen onnistumiselle (vrt. esim. Atkinson 1999, Hilsson 2002, Pellerin ja Pellier 2018, Kerzner 2022 ja Kotter 2008, Fredberg ja Pregmark 2022, Hubbart 2023, Galli 2018)

Toisaalta myös yhteneväisyyksiä esiintyi: sekä projektin että muutoksen suunnittelussa esimerkiksi kommunikaatiota ja johdon roolia pidetään tärkeänä (ks. Siddiquei ym. 2022, Boonstra 2023, Dvir ym. 2003, Fredberg ja Pregmark 2022) Lisäksi molemmissa lähestymistavoissa muutos saavutetaan tietyn etenemisjärjestyksen mukaisesti vaihemallien kautta, joiden ensimmäiset vaiheet keskittyvät suunnitteluun (ks. Kerzner 2022, Boonstra 2023). Yhteneväisyydet ovat myös tärkeitä havaintoja, sillä se, että molemmat kentät painottavat niitä, kertoo myös niiden merkityksestä suunnittelussa. Lisäksi samankaltaisuudet projekteissa ja muutoksissa tukevat keskinäistä soveltuvuutta:

muutos ja projekti alkavat tyytymättömyydestä nykytilaan, ja molempien perimmäisenä tavoitteena on saada aikaan kehitystä (ks. Turner ja Müller 2003, Kotter 2008, Svejvig ja Andersen 2015, Jääskä ym. 2025). Molempien tutkimuksessa on myös kiinnitetty huomiota erityisesti muutoksen tai projektin epäonnistumiseen (ks. Cooke-Davies 2002 ja Kotter 2008), mikä kertoo niiden haastavuudesta.

Tutkielman tuloksena huomataan, että projektin hallinta vaikuttaa vastaavaan paremmin mekaaniseen puoleen – liittyen esimerkiksi aikatauluttamisen tekniikoihin sekä sisäisten ja ulkoisten resurssien ja epävarmuuksien arviointiin muutosvalmiuden varmistamiseksi ja ennakoinnin tueksi (Hilsson 2002, Ward ja Chapman 2003, Pellerin ja Pellier 2018, Kerzner 2022). Muutoksen suunnittelussa keskitytään enemmän ihmisten kokemukseen ja ymmärrykseen (ks. esim. Kotter 2008, Galli 2018, Fredberg ja Pregmark 2022, Hubbart 2023). Projektin hallinnan keinot voivat tukea muutoksen suunnittelua, pitäen mielessä sen, että muutosaloitteet usein eivät valmistu aikataulussa, budjetissa eivätkä saavuta toivottuja tavoitteita (Kotter 2008, ks. myös Bleich ym. 2019). Suunnittelun tekniikoihin ja resurssien optimointiin painottunut projektin hallinta ja sen opit voivat toimia täydentävänä ja tukevana tekijänä muutoksen suunnittelussa. Tätä tukee myös esimerkiksi Parker ym. (2013), jotka suosittavat lisätutkimusta liittyen siihen, miten projektin ja muutoksen hallinnan menetelmien integrointia voidaan hyödyntää muutoksessa, erityisesti siitä näkökulmasta, miten tekniset panostukset vaikuttavat muutoksen hallintaan.

Tutkimuksen perusteella huomataan myös, että projektinhallinnan ja muutoksenhallinnan tutkimusalojen integroimisen mahdollisuuksille on herätty, mutta tutkimukset tuntuvat painottuvan jälleen implementointiin (ks. esim. Parker ym. 2013, Horstein 2015, Jääskä ym. 2025). Näkökulma vaikuttaa tutkimuksessa olevan enemmän se, miten muutoksen hallinta hyödyttää projektia (ks. Jääskä ym. 2025 ja Parker ym. 2013). Toisaalta tutkimuksissa huomautetaan, että ajatukset toimivat myös toisin päin, tai puhutaan projektin hallinnan ja muutoksen hallinnan integroimisesta (Parker ym. 2013, Horstein 2015, Jääskä ym. 2025), mikä tarkoittaa nimenomaan alojen yhdistämistä korostamatta toista näkökulmaa. Huomionarvoista on myös, ettei muutosaloitteiden huonoa menestystä korjata vain suunnittelun tukemisella, vaan muutos ja sen onnistuminen kulkee läpi suunnittelun, toteutuksen ja lopulta seurannan vaiheet, ja menestyy tai epäonnistuu – muutoksen epäonnistumisen käsitteen haastavuutta on käsitelty aiemmissä luvuissa – prosessina (ks. Hrebiniak 2006, Galli 2018, Boonstra 2023). Tutkimus

kuitenkin osoittaa, että suunnittelu on muutosprosessin vaiheena keskeinen ja sen huomiotta jättäminen heikentää onnistumisen mahdollisuuksia (ks. Sicotte ja Delerue 2021). Aiempi tutkimus myös korostaa tarvetta lisätutkimukselle liittyen alojen integrointiin (ks. esim. Parker ym. 2013, Horstein 2015, Jääskä ym. 2025).

Tutkielma tarjoaa kokonaiskatsauksen muutosaloitteen suunnitteluun – tarkemmin se tarjoaa näkymän siihen, miten kahden eri tutkimusalan kautta voidaan tukea muutoksen suunnittelua, kun tavoitteena on saada jokin muutos nykytilaan ja saavuttaa ennalta asetut tavoitteet. Aiempi tutkimus on keskittynyt toteutuksen haasteisiin vastaamiseen (ks. Higgs ja Rowland 2024), joten tutkielma tarjoaa tähän tärkeää täydentävää otetta kiinnittämällä huomion muutoksen suunnitteluun. Lisäksi näkökulma vaikuttaa olevan tutkimuksessa joko projektinhallintaa ja muutoksenhallintaa integroiva (ks. esim. Parker ym. 2013, Jääskä ym. 2025) ) tai sellainen, miten muutoksenhallinta hyödyttää projekteja, ja erityisesti painottunut toteutusvaiheeseen (ks. esim. Horstein 2015). Näin ollen tutkielma tarjoaa teoreettista merkitystä keskittymällä siihen, miten projektinhallinta voi tuoda tukea muutoksen suunnitteluun. Yhteenvetona tutkielma tarjoaa teoreettista merkitystä yhdistämällä aiheita, joiden yhdistämisen hyöty on tutkimuksessa havaittu, mutta toistaiseksi liian niukasti tutkittu (ks. Parker ym. 2013, Hornstein 2015, Jääskä ym. 2025) sekä osoittamalla suunnittelun merkityksen muutosprosessissa.

Tutkielma tarjoaa myös käytännön merkitystä. Tutkielmassa tunnistettiin useiden tutkimusten pohjalta keskeisiä haasteita, joita muutosaloitteen suunnittelussa esiintyy, ja tarkasteltiin sitä, miten niihin vastataan. Tämä auttaa välttämään suunnittelun kompastuskiviä, ja toimii tukena tarkoituksenmukaisessa suunnittelussa, ja ohjenuorana erityisesti johdolle, joka on pääasiallisesti vastuussa suunnittelusta (ks. Boonstra 2023). Tutkielma tarjoaa lisäksi katsauksen siihen, miltä muutosaloitteen valmistelu- ja suunnitteluvaihe usein näyttää. Tuomalla esiin projektin suunnittelun ja muutoksen suunnittelun vahvuuksia, tutkielma ohjaa ottamaan suunnitteluun kokonaisvaltaisemman otteen, ja huomiomaan kahden eri alan tietämystä suunnittelun vaiheesta. Erilaisten keinojen vertailu muutoksessa voi auttaa huomioimaan strategioita, jotka eivät ole suoraan yhdestä muotista, mutta voivat olla hyödyllisiä (ks. Phillips ja Klein 2022).

Tutkielmaa rajoittaa se, että keskeisiä käsitteitä käytetään tutkimuksessa vaihtelevasti, ja eri tutkijat saattavat käyttää keskenään samoja termejä hieman erilaisissa tarkoituksissa (ks. Winter ym. 2006, Reinecke ym. 2024). Tämän ratkaisemiseksi on pyritty avaamaan, millaisiin määritelmiin käsitteet nojaavat tässä tutkielmassa. Lisäksi aineistoa kootessa on etsitty vaihtoehtoisia hakusanoja käsitteille. Käsitteiden moniselitteisyys kuitenkin loi haasteita lähdeaineiston kokoamiselle ja käyttämiselle. Tutkielmaa tehdessä on tutustuttu laajasti rajausten piirissä oleviin aiheisiin, ja pyritty huomioimaan ja nostamaan esille myös eriäviä mielipiteitä. Tutkimuksen rajoitteena voidaan tästä huolimatta pitää sitä, että tutkimus niin muutoksen hallinnan (ks. van Baalen ja Karsten 2012) kuin projektin hallinnan alalla (ks. Abbasi ja Jaafari 2018) on ainakin osittain sisäisesti ristiriitaista, joten tyhjentäviä ratkaisuja tutkimuskysymyksiin ei ole mahdollista esittää.

Tutkielman pohjalta voidaan kehittää useita suuntia jatkotutkimukselle. Tässä tutkielmassa ei tarkoituksenmukaisesti ole rajattu tarkastelua tiettyyn organisaatiomuutokseen, mutta olisi tärkeää kiinnostavaa ja tarpeellista tutkia, miten projektinhallinnalliset keinot soveltuvat muutoksen suunnitteluun eri organisaatiomuutoksissa, eli esimerkiksi organisaation rakenteen, kulttuurin tai järjestelmien muutoksessa, ja jopa vertailla näitä keskenään. Esimerkiksi teknologiset kehitykset ovat projektinhallinnassa tutumpia (ks. esim. Pellerin ja Pellier 2019, Jääskä ym. 2025 ) mutta olisi kiinnostavaa tarkastella, millaista hyötyä projektinhallinta voi tuoda esimerkiksi organisaation kulttuuriin tai käyttäytymiseen liittyvässä muutoksessa, sillä tähän liittyen ei vaikuta löytyvän tutkimusta.

Tutkielma on tuonut esille myös ristiriidan muutosjohtajien ja projektipäälliköiden välillä, vaikka molempien perimmäinen tehtävä on samantyyppinen: saada aikaan haluttu, kontrolloitu muutos (ks. Jääskä ym. 2025). Toisena jatkotutkimusviitteenä ehdotetaan, että olisi kiinnostavaa ja hyödyllistä tutkia empiirisesti johdon kokemuksia, jolloin aineistona voitaisiin käyttää muutosjohtajien ja projektipäälliköiden haastatteluja. Näin ollen saataisiin empiiristä materiaalia siitä, mikä käytännössä muutosaloitetta valmistelevalle johdon kokemuksen mukaan erottaa projektin ja muutoksen hallintaa, vaikka molemmissa yhteisenä tavoitteena on saada aikaan kontrolloitu muutos organisaatioon (ks. Jääskä ym. 2025)

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu projektinhallinnan soveltumista suunniteltuun muutokseen, jossa on selvä tavoite, ja joka kulkee prosessina tiettyjen vaiheiden kautta

(ks. esim. Boonstra 2023) maaliin. Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetäänkin projektinhallinnan keinojen soveltamista sellaiseen organisaation muutokseen, joka ei ole ennalta selvästi suunniteltu, eli sen ilmenemistapa on yllättävämpi (ks. esim. By 2005). Tämä olisi merkityksellistä myös sen vuoksi, että muutokset ovat nykyorganisaatioissa jatkuvasti läsnä ja vaativat jatkuvaa sopeutumista (ks. Boonstra 2023). By (2005) osoittamista muutoksen esiintymistavoista suunnittelun muutoksen voisi ajatella parhaiten sopivan sovellettavaksi projektin suunnittelun kautta. Vaikka suunniteltukin muutos kuvautuu joidenkin tutkijoiden (ks. esim. Moran ja Brightman 2001) mukaan liikkuvana maalina, on sillä kuitenkin määritelty tavoite (ks. esim. Van de Ven & Sun 2011). Tämän tutkielman tarkoituksena ei ollut vertailla eri muutoksen tyyppien sopimista projektiajatteluun, mutta jatkotutkimusehdotuksena voidaan tarkastella, miten projektilähtöinen ajattelu sekä projektin suunnittelun keinot soveltuvat erilaisiin muutoksen tyyppeihin – kategorisoituna sen mukaan, miten ne ilmenevät.



## Lähteet

- Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of Project Management as a Scientific Discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91–102. <https://doi.org/10.2478/dim-2018-0010>
- Andersen, E. S., Grude, K. V., Haug, T., Katagiri, M., & Turner, J. R. (2004). *Goal directed project management : effective techniques and strategies* (3rd ed. / edited by Mike Katagiri, Rodney Turner.). Kogan Page.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a Normative and Actionable Theory of Planned Organizational Change and Development. *Journal of Change Management*, 21(1), 14–29. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861699>
- Bleich, M. R., Jones-Schenk, J., Michael R. Bleich, & Jan Jones-Schenk. (2019). 70% failure rate: An imperative for better change management. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 50(4), 148–149. <https://doi.org/10.3928/00220124-20190319-03>
- Boonstra, J. (2023). Reflections: From Planned Change to Playful Transformations. *Journal of Change Management*, 23(1), 12–31. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2151149>
- Bouckenoghe, D., Schwarz, G. M., Kanar, A., & Sanders, K. (2021). Revisiting research on attitudes toward organizational change: Bibliometric analysis and content facet analysis. *Journal of Business Research*, 135, 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.028>
- Bryce, J. (2001). *Change Management: A Guide to Effective Implementation* (2nd edition). *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 148-. <https://doi.org/10.1108/ict.2001.03733dae.003>
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - Competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>
- Burnes, B. (2009). Reflections: Ethics and Organizational Change - Time for a Return to Lewinian Values. *Journal of Change Management*, 9(4), 359–381. <https://doi.org/10.1080/14697010903360558>
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change - Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92–116. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (Seventh edition.). Pearson.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

- Cagno, E., Caron, F., & Mancini, M. (2007). A Multi-Dimensional Analysis of Major Risks in Complex Projects. *Risk Management (Leicestershire, England)*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8250014>
- Coghlan, D. (2021). Edgar Schein on Change: Insights Into the Creation of a Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 11–19. <https://doi.org/10.1177/0021886320924029>
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405–412. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89–95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Fredberg, T., & Pregmark, J. E. (2022). Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. *Long Range Planning*, 55(2), 102091-. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102091>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153–169. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1232>
- Gilley, J. W., & Gilley, A. M. (2007). *The manager as coach* (1st ed.). Praeger Publishers.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.1263>
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3), 235–240. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00074-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00074-6)
- Higgs, M., & Rowland, D. (2024). Is change all in the mind? A study of leader mindfulness, leader behaviors in implementing change. *Journal of General Management*, 49(2), 146–162. <https://doi.org/10.1177/03063070221107130>
- Holten, A.-L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2020). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393–409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- HREBINIAK, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational change: The challenge of change aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), 1–9. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Hughes, M. (2007). The Tools and Techniques of Change Management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49. <https://doi.org/10.1080/14697010701309435>

- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451–464. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630506>
- Joseph Galli, B. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>
- Jugdev, K., & Moller, R. (2006). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *IEEE Engineering Management Review*, 34(3), 110–110. <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261387>
- Jääskä, E., Aaltonen, K., Hellens, L., & Kujala, J. (2025). Bridging change and project management: A review and future research directions. *Project Leadership and Society*, 6, 100172-. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100172>
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (Thirteenth edition). Wiley-Blackwell.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. In *Harvard business review* (Vol. 86, Numbers 7–8, pp. 130–162). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotter, J. R. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Harvard business review* (Vol. 85, Number 1, pp. 96–103). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org.ezproxy.utu.fi/10.1111/padm.12040>
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
- Lewin, K. (1947) *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human relations.
- Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., & Shenhar, A. (1997). The relative importance of project success dimensions. *R & D Management*, 27(2), 97–106. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00047>
- Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press.
- McFillen, J. M., O’Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational Diagnosis: An Evidence-based Approach. *Journal of Change Management*, 13(2), 223–246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *The Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66–74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Moran, J.W. and Brightman, B.K.2001. Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2): 111–118.
- Mummolo, G. (1997). Measuring uncertainty and criticality in network planning by PERT-path technique. *International Journal of Project Management*, 15(6), 377–387. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00088-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00088-9)

- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & D. Pathak, R. (2013). Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534–544. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0108>
- Pellerin, R., & Perrier, N. (2019). A review of methods, techniques and tools for project planning and control. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2160–2178. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1524168>
- Pelletiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and risk for a planned change. *Organization Development Journal*, 24(4), 38–43.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527–547. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>
- Project Management Institute Inc. (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th Edition) and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc. (PMI).
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2021). The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation. In *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*(pp.1–940). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198845973.001.0001>
- Project Management Institute. (2004). A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide). (3rd ed.). Project Management Institute.
- Reinecke, J., Little, L. M., Simons, T., Bliese, P., Dencker, J., Roberson, Q., von Krogh, G., & Gruber, M. (2024). ADVANCING MANAGEMENT THEORY THROUGH INTERDISCIPLINARY RESEARCH: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. *Academy of Management Journal*, 67(6), 1421–1427. <https://doi.org/10.5465/amj.2024.4006>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. p., John Wiley & Sons.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. (5th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schwarz, G. M., Bouckenoghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations (New York)*, 74(2), 159–179. <https://doi.org/10.1177/0018726720942297>
- Schwarz, G., & Stensaker, I. (2014). Time to Take Off the Theoretical Straightjacket and (Re-)Introduce Phenomenon-Driven Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 478–501. <https://doi.org/10.1177/0021886314549919>
- Sicotte, H., & Delerue, H. (2021). Project planning, top management support and communication: A trident in search of an explanation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101626-. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101626>
- Soderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal*

- of Project Management, 33(2), 278–290.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- van Baalen, P., & Karsten, L. (2012). The evolution of management as an interdisciplinary field. *Journal of Management History* (2006), 18(2), 219–237.  
<https://doi.org/10.1108/17511341211206861>
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58–74.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886530>
- Van De Vonder, S., Demeulemeester, E., Herroelen, W., & Leus, R. (2006). The trade-off between stability and makespan in resource-constrained project scheduling. *International Journal of Production Research*, 44(2), 215–236.  
<https://doi.org/10.1080/00207540500140914>
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97–105. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00080-1)
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science : IS*, 4(1), 67–67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Woiceshyn, J., Huq, J.-L., Blades, K., & Pendharkar, S. R. (2020). Microdynamics of Implementing Planned Change on Organizations' Front Line. *Journal of Change Management*, 20(1), 59–80. <https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1602553>
- Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31–45.