

Projektien halutaan onnistuvan – mitkä ovat onnistumisen kriteerit?

Periaatteessa jokainen projekti on käynnistetty sitä varten, että se onnistuisi. Toisaalta me kaikki tunnemme myös synkät tilastot siitä, miten usein projektit epäonnistuvat – erityisesti erilaiset ICT- ja muutosprojektit.

Teksti: **Pekka Buttler ja Riku Oksman**

Perinteisesti projektikeskusteluja ja -tilastoja leimaa usein hyvin suora-
viivainen – jopa kapea – näkemys projektien onnistumisesta. Sen mukaanhan onnistunut projekti on saanut aikaan määritysten mukaisen tuloksen annetussa aikataulussa ja budjetissa.

Onnistumisen sitominen tiettyihin ennalta määritettyihin tuloskriteereihin, aikatauluun tai budjettiin ei silti välttämättä ole kovin mielekäästä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa eilen tehty määräytyminen voi olla tänään jo vanhentunut. Myös projektin aikataulu- ja kustannusarviot ovat usein vain valistuneita arvauksia.

Lisäksi on olennaista muistaa, että projektin tulos, aikataulu ja budjetti eivät välttämättä edes ole ainoita relevantteja kriteereitä projektin onnistumiselle. Arvioijasta riippuen onnistuminen voi merkitä aivan eri asioita ja eri kriteerit saada aivan erilaisen painoarvon.

Toisin sanoen projektin onnistuminen ja epäonnistuminen ei ole niin yksiselitteinen asia kuin on ehkä totuttu ajattelemaan. Projektien onnistumista ja sen arviointia olisikin syytä lähestyä perinteistä laajemmin.

Lähtökohtana arvioinnin tarkoitus

Projektin onnistuminen on aina monitulkintainen kysymys. Se on aina myös mitä suurimmassa määrin organisaatiopoliittinen kysymys, johon liittyy monenlaisia intressejä. Siten mitään lopullista, absoluuttista määritelmää onnistuneelle projektille ei ole – eikä edes voi olla.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö onnistumista voisi ja jopa pitäisi pyrkiä arvioimaan. Tällöin tärkein kysymys on se, miksi projektin onnistumista ylipäätään arvioidaan. Pyritäänkö arvioinnin avulla esimerkiksi

- oppimaan ja siten toteuttamaan projekteja tehokkaammin tai luotettavammin?
- mittaamaan toteuttajien suoriutumista ja vertailemaan sitä muihin projekteihin?
- tutkimaan oliko tilanne tai organisaatio kypsä projektin aloittamiseen?
- selvittämään lähestyttiinkö (projektille ominaista) epävarmuutta sopivalla tavalla?
- saamaan aikaiseksi lista tarvittavista korjaus- tai jatkotoimenpiteistä?
- ylläpitämään ja parantamaan oman yksikön tai organisaation mainetta?

Vasta kun arvioinnin tarkoitus on selvillä, on mielekäästä valita ne kriteerit, joita projektin onnistumisen arviointiin käytetään. Tällöinkään relevanttien kriteerien valinta ei ole aivan yksinkertaista.

Samat onnistumiskriteerit eivät nimittäin sovellu kaikkiin projekteihin, vaan kriteerit on aina määritettävä tapauskohtaisesti erikseen. Tällöin on myös otettava huomioon projektin tyyppi ja konteksti. Lisäksi kriteerien valintaan ja käyttöön voi liittyä ainakin neljä erilaista käytännön haastetta.

Haaste 1: Eri kriteerien painottaminen

Aina kun onnistumisen arvioinnissa käytetään useampia kriteereitä, joudutaan punnitsemaan eri kriteerien keskinäisiä painoarvoja. Vaikka laadullisten ja määrällisten kriteerien yhteensovittaminen on tunnetusti hankalaa, sama voi koskea myös puhtaasti määrällisiä kriteereitä.

Esimerkiksi, jos projekti viivästyy viikolla, mutta budjetti alittuu 10 000 eurolla, kumpi tällöin on merkittävämpi kriteeri? Entä mikä on parin prosentin budjetinylityksen merkitys

silloin, jos saadut myyntituotot samalla kasvavat vastaavan määrän?

Toisin sanoen useampien ja erilaisten arviointikriteerien painottaminen millä tahansa tavalla, johtaa väistämättä siihen, että jotain arvioinnissa jää aina piiloon. Vaikka eri kriteerien painoarvoja harkittaisiin perusteellisesti, lopullinen arvio heijastaa aina enemmän käytettyjä painoarvoja taustaintresseineen kuin arvioinnin pohjana olevaa raakadataa.

Haaste 2: Kriteerien valinnan ja arvioinnin ajankohta

Ei ole lainkaan samantekevää, milloin projektin onnistumiskriteerit valitaan. Sama koskee projektin onnistumisen arvioinnin ajankohtaa.

Jos onnistuneen projektin kriteerit määritellään vasta projektin arvioinnin yhteydessä, on olemassa riski, että ne valikoidaan tukemaan jo tehtyä johtopäätöstä. Toisaalta, jos kriteerit määritellään projektia käynnistettäessä, niiden pitäisi tarvittaessa yhtä lailla joustaa kuin projektin tavoitteidenkin. Lisäksi tietoisuus arviointikriteereistä vaikuttaa aina ihmisten suorituksiin.

Kaikkia projekteja ei ole myöskään mielekästä arvioida heti niiden päättyessä, sillä niistä saatavien hyötyjen realisoitumisessa voi kestää pitkään. Vastaavasti joitain projekteja pitää arvioida jo kauan ennen päättymistä. Tällöin varteenotettava vaihtoehto onkin toistuva arviointi tiettyinä ennalta määritettyinä ajankohtina.

Haaste 3: Arvioinnin moniarvoisuus

Projekteihin osallistuu tyypillisesti monia eri tahoja – sekä organisaatioita että yksilöitä – ja jokaisella näistä on eri odotukset projektille. Siten niillä on myös erilaiset kriteerit projektin onnistumiselle.

Jos projekti viivästyy viikolla, mutta budjetti alittuu 10 000 eurolla, kumpi tällöin on merkitsevämpi kriteeri?

Lisäksi monet projektit vaikuttavat sellaisiin sidosryhmiin, jotka eivät varsinaisesti osallistu projektiin. Näillä sidosryhmillä voi olla omia (vahvoja) näkemyksiään projektin onnistumisesta ja ne voivat myös omalla toiminnallaan myötävaikuttaa merkittävästi projektin toteutukseen.

Onnistumisen arvioinnin onkin lähtökohtaisesti oltava moniarvoista. On siis hyväksyttävä, että jokaisella on sekä oikeus että mahdollisuus muodostaa oma arvionsa projektin onnistuneisuudesta. Vastaavasti jokaisella on myös oikeus toimia oman arviointinsa perusteella.

Haaste 4: Projektien moniulotteisuus

Nykyprojekteille on ominaista, että ne ovat moniulotteisia. Niistä koituvat hyödyt saavutetaan usein yksilöiden, yhteisöjen ja teknologioiden yhtäaikaisella huomioonottamisella.

Kun esimerkiksi uuden toiminnanohjausjärjestelmän toivotaan lisäävän organisaation tehokkuutta, tämä edellyttää pelkän teknologian käyttöönoton lisäksi sekä yksilötasoisista koulutusta että yhteisötasoisista työkäytäntöjen muovaamista. Projekti ei siten olekaan pelkästään teknologiaprojekti. Toisaalta siitä ei myöskään selvitä vain opettamalla uuden teknologian käyttöä yksilöille, vaan on otettava huomioon myös yhteisön työkäytännöt.

Kun projektin hyödyt jäävät vajaaksi odotuksista, se johtuu usein siitä, että projektin moniulotteisuutta ei ole riittävästi tiedostettu. Huomiota on silloin kiinnitetty liian kapeasti

projektin pääpainopisteeseen ja muut ulottuvuudet ovat jääneet lapsipuolen asemaan. Onnistumisen arviointi auttaakin paremmin organisaatiota eteenpäin, kun muistetaan määritellä sopivia onnistumiskriteereitä niin yksilöiden, yhteisöjen kuin myös teknologioiden osalta.



Kauppatieteiden maisteri **Pekka Buttler** on viimeiset 20 vuotta työskennellyt teknologian, muotoilun ja organisaatioiden risteyskohdassa. Nyt hän viimeistelee Hankenilla väitöskirjaa projektien alkuvaiheen käsitteellisestä päätöksenteosta. Hän toimii myös sivutoimimena projektitoiminnan kouluttajana ja konsulttina.



Kauppatieteiden tohtori **Riku Oksman** toimii projektitoiminnan kouluttaja-kehittäjänä Projektivarikko Oy:ssä sekä tuntiopettajana Aalto-yliopistossa. Hän on erikoistunut kehittämään projektitoimintaa tutkimustietoon pohjautuvan työkäytäntöajattelun avulla. Lisätietoa: <https://www.projektivarikko.fi>.

