



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Tietojärjestelmätiede	Päivämäärä	24.4.2020
Tekijä	Tuulia Kailajärvi	Sivumäärä	76 s. + liite
Otsikko	Vuorovaikutustaidot ketterässä projektijohtamisessa		
Ohjaaja	KTT Hannu Salmela		

Tiivistelmä

Ketterät projektijohtamismenetelmät ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana nosta-
neet suosiotaan ja tunnettuuttaan niin käytännön elämässä kuin tieteellisessä tutkimuksessakin.
Ketterät menetelmät tarjoavat perinteisiä projektijohtamismenetelmiä enemmän mahdollisuuksia
reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Tärkeässä roolissa
projektijohtamisessa on projektipäällikkö, jolta vaaditaan teknisten taitojen ja substanssiosaamisen
lisäksi erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Projektipäällikköiden vuorovaikutustaitoja on
tutkittu perinteisessä projektijohtamisessa, mutta tutkimus ketterien projektipäällikköiden vuoro-
vaikutustaidoista on niukkaa. Tämä tutkimus pyrki kaventamaan havaittua tutkimusaukkoa,
ja tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti selvittää, millaisia merkityksiä vuorovaikutustai-
doilla on ketterän projektipäällikön työssä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haas-
tattelemalla projektijohtamisen ammattilaisia, jotka hyödyntävät ketteriä projektijohtamisme-
netelmiä työssään. Kaikkien osapuolten välinen toimiva yhteistyö on ketterässä projektijohta-
misessa erittäin oleellista, ja myös tutkimuksen aineistossa korostui projektipäällikön vuoro-
vaikutustaitojen tärkeys. Ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaidoista tärkeimmiksi erot-
tuivat kommunikointi- ja motivointitaidot. Kommunikointitaidoista korostui kyky sopeuttaa
kommunikointi tilanteeseen sopivaksi sekä kyky kuunnella aktiivisesti. Vuorovaikutukselli-
sesti taitava projektipäällikkö osaa myös innostaa muita ja kannustaa kaikkia osallistumaan
yhteiseen keskusteluun. Projektipäällikön kommunikointi- ja motivointitaidot auttavat luotta-
muksen ja avoimen ilmapiirin rakentamisessa, jotka ovat ketterässä projektijohtamisessa hyvin
tärkeitä. Perinteisiin projektijohtamismenetelmiin verrattuna ketterässä projektijohtamisessa
vuorovaikutustaitoja tarvitaan lähtökohtaisesti enemmän.

Aiemmassa kirjallisuudessa projektipäällikön tärkeimmiksi vuorovaikutustaidoiksi on
tunnistettu kommunikointi- ja motivointitaidon lisäksi kyky hallita konflikteja. Aineiston pe-
rusteella konfliktien hallitsemistaito jäi kuitenkin ketterälle projektipäällikölle vähemmän mer-
kitykselliseksi. Tästä pääteltiin, että kommunikointi- ja motivointitaitojen avulla rakennetussa
luottavassa ilmapiirissa ongelmat käsitellään aikaisessa vaiheessa, jolloin projektipäällikkö ei
juurikaan tarvitse konfliktien hallitsemistaitoja.

Avainsanat	projektijohtaminen, ketterät menetelmät, projektipäälliköt, vuorovaikutustai- dot
------------	--





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

VUOROVAIKUTUSTAITO KETTERÄSSÄ PROJEKTIJOHTAMISESSA

Tietojärjestelmätieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tuulia Kailajärvi

Ohjaaja:
KTT Hannu Salmela

24.4.2020
Turku

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Projekti.....	8
1.2	Projektijohtaminen	10
1.3	Projektijohtamismetodologia.....	11
2	VUOROVAIKUTUSTAITOT	13
2.1	Pehmeät taidot käsitteenä	13
2.2	Vuorovaikutustaidot.....	16
2.3	Vuorovaikutustaidot johtamiskirjallisuudessa	19
3	KETTERÄ PROJEKTIJOHTAMINEN	23
3.1	Agile Manifesto – ketterän ohjelmistokehityksen julistus	23
3.2	Ketterän aatesuunnan erityispiirteet	26
3.2.1	Ketterän projektijohtamisen peruseriaatteet	26
3.2.2	Ketterän projektipäällikön rooli.....	30
3.2.3	Perinteisen ja ketterän projektijohtamisen erot.....	34
3.3	Vuorovaikutustaidot projektijohtamisessa	38
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	45
4.1	Menetelmälliset valinnat	45
4.2	Tapauksen esittely ja aineiston keruu.....	46
4.3	Aineiston analyysi	49
5	TULOKSET	50
5.1	Ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaidoista yleisesti.....	50
5.2	Kommunikointi	51
5.3	Motivointi ja tukeminen	56
5.4	Vuorovaikutustaidot luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa.....	58
5.5	Vuorovaikutustaidot ketterässä ja perinteisessä projektijohtamisessa	61
5.6	Tulosten yhteenveto	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	64

6.1 Keskeiset johtopäätökset.....	64
6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimus	66
6.3 Yhteenveto	67
LÄHTEET	69
LIITTEET.....	77
Liite 1 Haastattelujen kysymykset	77

KUVIOT

Kuvio 1	Johtamisen vuorovaikutustaidot (mukaellen Pichler & Beenen 2014, 22).....	21
Kuvio 2	Keskinäisen riippuvuuden julistus (Declaration of Interdependence 2005, Laanti ym. 2013, 254 mukaan)	28
Kuvio 3	Projektin eteneminen vesiputousmallissa ja iteraatioissa (Highsmith 35–36; Cobb 2011, 6; Wysocki 2013, 335–336)	35
Kuvio 4	Projektin onnistuminen, perinteinen ja ketterä projektijohtaminen (Highsmith 2010, 20)	37
Kuvio 5	Projektipäälliköiden vuorovaikutustaitojen malli (mukaellen Loo 2003; Davis 2011; Pichler & Beenen 2014).....	44

TAULUKOT

Taulukko 1	Vuorovaikutustaidot johtamisessa (Loo 2003; Davis 2011; Pichler & Beenen 2014)	43
Taulukko 2	Haastattelut	48

1 JOHDANTO

Nykypäivän maailmassa yritysten nopeasta reagointikyvystä ei ole enää pelkästään hyötyä vaan siitä on tullut osittain jopa elinehto. Serradorin ja Pinton (2015, 1041) mukaan perinteiset ja jäykät projektijohtamismenetelmät altistavat organisaation mukautumattomuuden ja tyytymättömyyden lisäksi sille, että projektin valmistuessa teknologinen kehitys on ajanut projektista ohi ja tehnyt siitä täysin turhan. Ketterät menetelmät nähdään yhtenä ratkaisuna nopeuttaa yritysten projekteja ja parantaa muutoshallintaa (CollabNet VersionOne 2019, 7). The Standish Groupin (2015, 7) tutkimuksen mukaan ketterillä menetelmillä toteutetut projektit onnistuvat myös keskimäärin yli kolme kertaa todennäköisemmin kuin perinteisillä menetelmillä johdetut projektit.

Pehmeät ja vuorovaikutustaidot ovat yhä tärkeämmässä osassa työelämää, ja työnhakijoilta edellytetään teknisten ja työtehtävien kannalta välttämättömien taitojen lisäksi ammatista toiseen sovellettavia sosiaalisia kykyjä (Koivunen 2016, 153). Vuorovaikutukselliset taidot ovat avainasemassa työssä menestymisen kannalta, ja arvioiden mukaan jopa 85 % työmenestyksestä selittyy henkilön pehmeillä taidoilla (Crosbie 2005, 46; AbuJbara & Worley 2018, 249). Erityisesti nykypäivän muuttuvissa, hajautetuissa ja kompleksisissa työpaikoissa tekniset taidot yksinään eivät takaa menestystä edes IT-alalla (Joseph ym. 2010, 149). Myös Microsoftin teettämässä kyselyssä selvisi, että yritysten ylimmässä johdossa valtaosa (61 % vastaajista) pitää vuorovaikutustaitoja, mukaan lukien kommunikaatiokykyä, tärkeämpänä kuin IT-taitoja kuitenkin sivuuttamatta täysin IT-osaamisen merkitystä nykypäivän digitalisoituvassa työelämässä (Espiner 2007).

Futuristi Perttu Pölösen (pääpuhujana IBM Think Summit Helsinki -tapahtumassa 29.10.2019) mukaan tulevaisuudessa teknisten ratkaisujen kehittyessä yhä pidemmälle ihmisten tekemä työ siirtyy kuvainnollisesti aivoista sydämiin, eli ihmisyyden, persoonallisuuden ja erilaiset luonteenpiirteet tulevat työelämässä korostumaan. Toisin sanoen Pölösen mukaan teknisten tietojen ja taitojen merkitys vähenee ja pehmeät, inhimilliset ja vuorovaikutukselliset taidot tulevat entistä tärkeämmiksi. Vuorovaikutus- ja pehmeiden taitojen tärkeys onkin jo tunnistettu: Stevensonin ja Starkweatherin (2010, 669) mukaan projektipäälliköiden rekrytoinnissa arvostetaan hakijan pehmeitä taitoja, kuten johtamistaitoa, kykyä kommunikoida usealla tasolla ja hakijan asennetta. Myös Brill ym. (2006) tunnistavat joukon vuorovaikutuksellisia taitoja projektipäälliköiden tärkeimmiksi ominaisuuksiksi. Yleisesti voidaan todeta, että vuorovaikutustaitojen hallitseminen ja tunnistaminen on nykymaailmassa tärkeää.

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee vuorovaikutustaitoja ketterässä projektijohtamisessa ja keskittyy erityisesti projektipäälliköiden vuorovaikutustaitoihin, niiden ilmentymiseen ja merkityksiin. Tarkoituksena on ensisijaisesti selvittää, millaisia merkityksiä ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaidoilla on. Päättökysymyksen lisäksi pyritään vastaamaan kahteen alakysymykseen:

- Millaisia vuorovaikutustaitoja ketterät projektipäälliköt tarvitsevat työssään?
- Miten projektipäällikön vuorovaikutustaidot ja niiden merkitys eroavat ketterässä projektijohtamisessa verrattuna perinteiseen projektijohtamiseen?

Vaikka vuorovaikutustaitoja on tutkittu perinteisessä projektijohtamisessa, tutkimus vuorovaikutustaidoista ketterän projektijohtamisen osalta on niukkaa. Itse ketterien menetelmien hyödyistä ja niillä tavoitettavista eduista on paljon tutkimusta ja kirjallisuutta (Coram & Bohner 2005, 370; Serrador & Pinto 2015, 1049; CollabNet VersionOne 2019), mutta ketterien projektien päälliköiltä vaadittavia vuorovaikutustaitoja tai niiden merkitystä ei ole juurikaan tutkittu.

Selkeyden ja yksinkertaistamisen vuoksi käytetään tässä tutkielmassa termejä johtaja tai päällikkö, kun tarkoitetaan johtavassa- ja esimiesasemassa olevaa henkilöä (engl. manager, leader tai supervisor). Asiayhteydestä riippuen edellä luetelluilla sanoilla voidaan kirjallisuudessa tarkoittaa eri tehtävissä toimivia henkilöitä mutta termien tarkastelu ei ole tämän tutkielman kannalta oleellista. Seuraavaksi käsitellään ja selitetään aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä, jotta tutkielma olisi paremmin ymmärrettävissä. Selvitetään lyhyesti projektin, projektijohtamisen ja projektijohtamismetodologian käsitteet.

1.1 Projekti

Projektijohtamisen teorian perustana on pitkään pidetty projektijohtamisinstituutin (PMI) teosta *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Cobb 2011, 13–14). PMI:n määritelmän mukaan projekti on väliaikainen hanke, jolla pyritään luomaan ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos (Project Management Institute 2017, 4). Oleellisia ilmaisuja määritelmässä ovat väliaikaisuus, hanke ja ainutlaatuinen lopputulos. Väliaikaisuudella tarkoitetaan sitä, että projektilla on selkeä alku ja loppu, eikä se jatku loputtomasti. Se, että projekti on hanke, tarkoittaa sitä, että projektilla halutaan saavuttaa tietyt tavoitteet ja päämäärät. Ainutlaatuinen lopputulos tarkoittaa projektin määritelmässä puolestaan sitä, että projektin tavoitteena on tuottaa täysin uniikkeja tuloksia, jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia. Vaikka jotkin projektin elementit tai aktiviteetit saattavat

toistua myöhemmissä projekteissa, on jokainen projekti silti ainutlaatuinen, sillä projektin erityispiirteet, kuten projektitiimin kokoonpano, ajankohta ja tilanne todennäköisesti muuttuvat. Kuitenkaan esimerkiksi yrityksen päivittäisiä liiketoimintatapahtumia ei laskea projekteiksi. (Project Management Institute 2017, 4–5.)

Projektit eivät ole vakiomuotoisia ja ne voivat vaihdella kestoltaan, kooltaan ja monimutkaisuudeltaan erittäin huomattavasti. Projektit käyttävät vaihtelevin määrin resursseja eli välineitä ja keinoja, joilla saavutetaan projektin tavoitteet ja päämäärät. Projektien vaatimia resursseja ovat tyypillisesti raha, ihmiset sekä materiaalit ja välineet. (Molinari 2019.)

Wysocki (2013, 4) esittelee perinteisen projektin määritelmän, joka on lähes vastaava PMI:n määritelmän kanssa. Perinteisen määritelmän mukaan projekti on ketju peräkkäisiä, ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa liittyviä aktiviteetteja, jotka pitää suorittaa aikataulussa, pysyen budjetissa ja vaatimukset täyttäen, ja joilla pyritään kohti yhtä yhteistä tavoitetta tai päämäärää. Peräkkäisillä ja toisiinsa liittyvillä aktiviteeteilla tarkoitetaan sitä, että aktiviteetit pitää suorittaa tietyssä järjestyksessä, sillä edeltävän aktiviteetin tulos on seuraavan aktiviteetin panos. Ainutlaatuiset ja monimutkaiset aktiviteetit tarkoittavat sitä, että jokaisen projektin jokainen aktiviteetti poikkeaa muista ja että aktiviteetit eivät ole yksinkertaisia ja itseään toistavia. Aikataulu perinteisessä määritelmässä tarkoittaa, että projektit ovat rajallisia alku- ja loppupäivämäärineen. Budjetti merkitsee sitä, että resurssit ovat rajalliset ja niitä osoitetaan projektille vain tietty määrä. Projektin asiakas asettaa projektille vaatimukset, jotka projektin pitää täyttää. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä tapauksessa laajaa joukkoa toimijoita, joihin projekti ja sen lopputulos vaikuttavat. Asiakas voi olla esimerkiksi projektin tilaaja, yrityksen johtoporras tai loppukäyttäjä. Projektin määritelmän yhteinen tavoite tarkoittaa, että koko projektin tarkoitus on saavuttaa yksi päämäärä. (Wysocki 2013, 4–7.)

Wysocki (2013, 7) kuitenkin toteaa, että perinteinen määritelmä ei ota huomioon projektien todellista tarkoitusta, joka on tuoda liiketoiminnallista arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle. Monet projektit täyttävät perinteisen määritelmän kriteerit mutta projektin tulokset eivät tyydytä asiakasta. Siksi Wysocki (2013, 7) tarjoaa vaihtoehdoisen, liiketoimintasuuntautuneen projektin määritelmän: Projekti on rajallinen ketju peräkkäisiä, toisiinsa liittyviä aktiviteetteja, joiden menestyksenkäs loppuun saattaminen luo odotettua liiketoiminnallista arvoa, jonka perusteella projekti toteutettiin. Toisin sanoen Wysockin (2013, 7) mukaan projekteihin ryhdytään, jotta niillä saavutettaisiin ennalta määriteltyä liiketoiminnallista arvoa.

Vastaavasti PMI:n mukaan projektien tarkoitus on ajaa muutosta organisaatiossa ja mahdollistaa liiketoiminnallisen arvon luominen. Liiketoiminnan näkökulmasta projektien tarkoitus on siirtää organisaatio nykytilasta toiseen, jotta haluttu päämäärä saavutetaan. Toisaalta projektien tarkoitus on myös tuoda liiketoiminnallista arvoa sidosryhmilleen. Projektin tuoma arvo saattaa olla aineellista, kuten rahavaroja ja markkinaosuutta, tai aineetonta, kuten bränditunnettuutta ja strategista asemointia. (Project Management Institute 2017, 6–7.)

Projektien alullepanoon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään perustavanlaatuisen kategoriaan. Projekteihin ryhdytään, jotta

- pystytään vastaamaan sääntelyyn, lakeihin tai sosiaalisiin vaatimuksiin,
- tyydytetään sidosryhmien tarpeet ja toiveet,
- otetaan käyttöön tai muutetaan liiketoiminnallisia tai teknologisia strategioita, ja
- luodaan, parannetaan tai korjataan tuotteita, prosesseja tai palveluita.

Nämä tekijät vaikuttavat organisaation päivittäiseen toimintaan ja strategioihin, ja organisaation päättäjien pitää reagoida niihin ja niiden tuomiin muutoksiin pitääkseen organisaation toimintakykyisenä. Projektit puolestaan tarjoavat keinoja suoriutua vaadittavista muutoksista menestyksekkäästi. (Project Management Institute 2017, 7–8.)

Projektikirjallisuudessa esiintyy lukuisia projektin määritelmiä, jotka poikkeavat toisistaan vaihtelevissa määrin. Selvyyden vuoksi tässä tutkielmassa pitäydytään PMI:n määritelmässä, joka painottaa projektien väliaikaisuutta ja ainutlaatuista luonnetta.

1.2 Projektijohtaminen

Projektijohtamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja, työkaluja ja tekniikoita, joita käytetään projektin toiminnoissa, jotta projektille asetetut vaatimukset täyttyvät (Project Management Institute 2017, 10). Collinsin (2011, vii) mukaan projektijohtaminen on tieteenala, jossa suunnitellaan, organisoidaan ja hallitaan resursseja, jotta tietyt projektin päämäärät ja tavoitteet saavutetaan menestyksekkäästi. Projektijohtamisen avulla organisaatiot pystyvät toteuttamaan projekteja tehokkaasti ja siten projektijohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla saatetaan projekti ja siihen liittyvät toiminnot haluttuun lopputulokseen.

Tehokkaalla projektijohtamisella yksilöt, ryhmät ja organisaatiot voivat saavuttaa useita etuja: projektit saavuttavat niille asetetut tavoitteet, projektin sidosryhmien odotukset täyttyvät, ratkaistaan ongelmia ja haasteita, tunnistetaan, elvytetään ja lopetetaan

epäonnistuvia projekteja ja hallitaan muutosta paremmin. Jos puolestaan projektia ei johdeta asianmukaisesti tai ollenkaan, saattaa projekti ylittää aikataulunsa ja budjettinsa, lopputuloksesta tulla huonolaatuinen, sidosryhmät olla tyytymättömiä, työtä joudutaan tekemään uudestaan ja projektin tavoitteita ei saavuteta. Organisaatiot siis tarvitsevat tehokasta ja toimivaa projektijohtamista menestyäkseen ja pysyäkseen kannattavina liiketoimintaympäristön muuttuessa. (Project Management Institute 2017, 10–11.) Tämän tutkielman kannalta on riittävää määritellä projektijohtamisen tarkoittavan kaikkia keinoja, joilla projektia johdetaan kohti haluttuja päämääriä ja tavoitteita.

1.3 Projektijohtamismetodologia

Tapoja, joilla projektipäälliköt toteuttavat projekteja, kutsutaan projektijohtamismetodologioiksi. Projektijohtamismetodologiaan sisältyvät projektissa sovellettavat käytännöt, menetelmät, mallit, tekniikat, menettelytavat ja säännöt. (Špundak 2014, 940; Project Management Institute 2017, 28.) Cockburn (2003, 6) määrittelee metodologian laajasti ja toteaa sen tarkoittavan mitä tahansa käytäntöjä ja toimintatapoja, joihin projektitiimi turvautuu tuottaakseen projektille menestyksekkään lopputuloksen.

Projektijohtamissuuntaus (engl. project management approach) puolestaan on joukko periaatteita ja suuntaviivoja, jotka ohjaavat miten tiettyä projektia johdetaan (Iivari ym. 2000, 186; Špundak 2014, 941). Projektijohtamissuuntaus vaikuttaa siihen, miten projektiin vaikuttaviin asioihin, kuten muuttuviin vaatimuksiin, suhtaudutaan. Projektipäällikön vastuulla on valita suuntaus ja muokata sitä kyseessä olevaan projektiin sopivaksi. (Cobb 2015, 5–6.) Projektijohtamismetodologia ja -suuntaus ovat kuitenkin yleensä synonyymeja, ja käytettävä termi riippuu täysin kirjoittajasta. Conboy (2009, 322) toteaaakin, että tietojärjestelmätieteen kirjallisuudessa yleistenkin termien määrittely ei ole aivan vakiintunut, ja esimerkiksi metodia ja metodologiaa käytetään usein tarkoittamaan samaa asiaa. Selvyden vuoksi tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään jatkossa termejä projektijohtamismetodologia ja -menetelmä.

Projektijohtamismetodologioita on lukuisia erilaisia, ja karkeasti metodologiat voidaan asettaa suunnitelmallisuuden ja ketteryyden väliselle jatkumolle (Wysocki 2013, 41; Cobb 2015, 5). Tilanteessa, jossa projektin vaatimukset, päämäärä ja tavoite ovat täysin selkeät, perinteinen, vahvasti etukäteissuunnittelua painottava projektijohtamismetodologia on todennäköisesti sopivin valinta, ja tällöin esimerkiksi ohjelmistokehitysprojekti voidaan toteuttaa niin kutsutulla vesiputousmallilla. Vastaavasti tilanteessa, jossa projektin päämäärä tai keinot sen saavuttamiseksi ovat epäselviä, ketterämpi

projektijohtamismetodologia on yleensä suunnitelmallista metodologiaa parempi valinta. (Wysocki 2013, 41–53.) Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään esisijaisesti ketteriin projektijohtamismetodologioihin ja ketterään aatesuuntaukseen, ja perinteistä projektijohtamissuuntausta käsitellään siinä määrin kuin on tarpeellista.

2 VUOROVAIKUTUSTAITOT

Tämän tutkielman ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään pehmeitä taitoja sekä näiden taitojen osajoukkoa, vuorovaikutustaitoja. Ensin määritellään pehmeiden taitojen käsite ja tämän jälkeen tutkitaan vuorovaikutustaitoja. Luvussa 2.3 tarkastellaan johtamiskirjallisuuden näkemystä vuorovaikutustaidoista, niiden ilmentymisestä ja merkityksestä.

2.1 Pehmeät taidot käsitteenä

Vuorovaikutustaidot ovat osajoukko niin kutsutuista pehmeistä taidoista (Robles 2012, 457). Jotta vuorovaikutustaitojen käsittely olisi tässä pro gradu -tutkielmassa mielekästä, määritellään ensin pehmeiden taitojen käsite.

Vapamuotoisissa yhteyksissä pehmeitä taitoja käytetään toisinaan synonyymina tunneälylle ja sosiaalisille taidoille (TE-palvelut 2014; Manpower 2018). Kuitenkin pehmeiden taitojen käsite on pikemminkin kattotermi, joka kattaa laajan kirjon henkilökohtaisia taitoja, ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan muun muassa joukkiota persoonallisuuspiirteitä, sosiaalista taidokkuutta, kielitaitoa, ystävällisyyttä sekä optimistisuutta, jotka ovat vaihtelevissa määrin tunnusomaisia jokaiselle (Tech Directors 2003, Liteckyn ym. 2004, 69 mukaan). Toisaalta pehmeissä taidoissa myös painottuu henkilökohtainen käyttäytyminen ja ihmissuhteiden hallinta (Rainsbury ym. 2002, 9).

Terminä pehmeät taidot ei ole kansainvälisessä kirjallisuudessa täysin vakiintunut, vaan käytössä on rinnakkain englanninkielisiä termejä, kuten soft skills, soft competences, interpersonal skills, human skills ja people skills (Skulmoski & Hartman 2009, 62; Robles 2012, 453; Riggio 2014, 3). Termeillä kuitenkin yleensä tarkoitetaan samaa asiaa eli teknisten ja niin kutsuttujen kovien taitojen vastapainona olevia ja niitä täydentäviä pehmeitä taitoja. Kirjallisuudessa osittain vältetään termiä pehmeät taidot sen ympäröivyyden takia, mutta termiä käytetään, sillä pehmeisiin taitoihin kuuluvien taitojen ja ominaisuuksien kuvaamiseen ei ole olemassa soveltuvia viitekehyksiä (Riggio & Saggi 2015, 282).

Myös ennen pehmeät taidot -termin kehittymistä pehmeät taidot oli ilmiönä tunnistettu. Vuonna 1918 julkaistussa tutkimuksessa selvitettiin tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat insinöörin uran rakentamiseen sekä työmenestykseen. Tutkimuksessa selvisi, että insinöörin henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin tekniset tiedot ja taidot. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tutkimuksessa tarkoitetaan muun

muassa maalaisjärkeä, tinkimättömyyttä, tunnollisuutta ja kykyä ymmärtää muita ihmisiä – toisin sanoen pehmeitä taitoja. (Mann 1918, 106.) Terminä pehmeät taidot esiintyi kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja vasta vuosikymmeniä Mannin tutkimuksen jälkeen. Vuonna 1972 Yhdysvaltojen ilmapuolustuskoulussa järjestettiin pehmeiden taitojen koulutuskonferenssi, CONARC Soft Skills Training Conference. Tuolloin pehmeiden taitojen määriteltiin olevan töihin liittyviä taitoja ja toimia, jotka vaikuttavat ensisijaisesti ihmisiin ja papereihin. Muun muassa toimistohenkilökunnan johtaminen tai kunnossapitoraporttien laatiminen käsitettiin näihin taitoihin. (Whitmore 1972, 4–5.) Sittemmin pehmeiden taitojen määritelmä on muuttunut ja tarkentunut.

Nykyään pehmeät taidot määritellään asiayhteyksistä riippuen usein hieman erilaisilla tavoilla. Kaminin (2013, 12) mukaan pehmeiden taitojen tarkka määrittely on haastavaa ja määritelmä on muovautunut vuosien varrella, kun pehmeisiin taitoihin on sisällytetty uusia elementtejä. Kaminin oman määritelmän mukaan pehmeät taidot ovat ihmissuhdetaitoja, jotka havainnollistavat henkilön kykyä kommunikoida tehokkaasti ja rakentaa ihmissuhteita kahdenkeskeisissä ja ryhmässä tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Pehmeisiin taitoihin kuuluvat muun muassa vastaanottavaisuus, yhteistyökyky, joustavuus sekä kyky toimia positiivisesti kohtaamisissa, jotka vaativat tilannetajua. Pehmeät taidot tukevat kommunikaatiota ja edistävät ongelmanratkaisua, neuvotteluja, ristiriitatilanteiden ratkaisua ja ryhmänmuodostusta. (Kamin 2013, 12.)

Collinsin englanninkielen sanakirjan (Collins English Dictionary 2019) mukaan pehmeät taidot ovat tietyssä työssä toivottuja ominaisuuksia, jotka eivät riipu hankituista tiedoista. Näitä ovat esimerkiksi maalaisjärki, kyky tulla toimeen muiden ihmisten kanssa ja positiivinen, joustava asenne. Smithin ym. (2012, 173) määritelmän mukaan pehmeät taidot ovat yksilön epäteknisiä ominaisuuksia, jotka täydentävät yksilön teknistä asiantuntijuutta ja joita arvostetaan suuresti organisaatioissa. Clark (1993, 51) määrittelee pehmeät taidot yksinkertaisesti ihmissuhteisiin liittyviksi kompetensseiksi. Riggion (2014, 2) mukaan pehmeät taidot koostuvat ihmissuhde-, kommunikointi- ja suostuttelutaidoista, poliittisesta älystä ja tilannetajusta sekä tunnetaidoista. Puolestaan Heckmanin ja Kautzin (2012, 451) määritelmän mukaan pehmeät taidot ovat persoonallisuuspiirteitä, henkilökohtaisia tavoitteita, vaikuttimia ja mieltymyksiä, joita arvostetaan työpaikoilla, kouluissa sekä monissa muissa yhteyksissä. He toteavat, että pehmeät taidot ennakoivat menestystä elämässä sekä luovat itsessään menestystä (Heckman & Kautz 2012, 451). Pehmeiden taitojen lukuisten määritelmien pienistä sävyeroista huolimatta termillä tarkoitetaan yleisesti epäteknisiä, alasta riippumattomia yksilön taitoja, piirteitä ja ominaisuuksia.

Pehmeiden taitojen yhteydessä usein nousevat selkeyden vuoksi esiin myös tekniset eli niin sanotut kovat taidot, sillä pehmeät taidot käsitetään yleensä näiden vastakohtana. Tekniset taidot liittyvät muodollisen koulutuksen ja valmennuksen kautta hankittuun erikoistaitoihin ja -tietoihin (Pichler & Beenen 2014, 13). Kovia taitoja ovat siis esimerkiksi taito käyttää tiettyä toiminnanohjausjärjestelmää, taito laatia projektien budjetteja ja taito tuottaa ohjelmistokoodia. Toisin kuin pehmeät taidot, jotka ovat sovellettavissa alasta tai työtehtävistä riippumatta, kovat taidot liittyvät tiivistä aina tiettyyn työhön tai alaan ja työtehtävien suorittamiseen (Litecky 2004, 69; Skulmoski & Hartman 2010, 62; Robles 2012, 457). Lakerin ja Powellin (2011, 113) mukaan tekniset taidot yksinään eivät riitä tuomaan menestystä edes teknisissä töissä vaan menestymiseen vaaditaan myös pehmeitä taitoja kuten tunneälyä ja itsensä johtamista. Pehmeät ja kovat taidot liittyvät kuitenkin tiiviisti toisiinsa, sillä muun muassa Katrowitzin (2005, 2) mukaan nimenomaan pehmeät taidot mahdollistavat teknisten tietojen ja taitojen soveltamisen tietyssä työssä.

Pehmeät taidot eivät perinteisen taitojen määritelmän mukaan täysin lukeudu varsinaisiin taitoihin. Suomen kielitoimiston sanakirjan (Kotimaisten kielten keskus 2018) määritelmän mukaan taito on oppimisen tai harjaantumisen avulla saavutettu tai luontainen kyky, toiminnan taitaminen tai osaaminen. Tästä määritelmästä poiketen pehmeisiin taitoihin kuuluvat myös ihmisen luontaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuuspiirteet, asenteet ja käyttäytymismallit. (Robles 2012, 457.)

Terminä pehmeät taidot kuitenkin viittaa siihen, että taidot ovat opittavissa. Lakerin ja Powellin (2011, 111–112) mukaan opetuksen ollessa onnistunutta, opit siirtyvät käytäntöön. Heidän mukaansa pehmeiden taitojen oppien siirtyminen työhön on huomattavasti epätodennäköisempää kuin kovien taitojen, mutta se ei tarkoita, etteikö pehmeitä taitoja voisi ollenkaan oppia (Laker & Powell 2011, 111–112). Pehmeiden taitojen oppimisella on kuitenkin rajansa, sillä henkilökohtaisia persoonallisuuspiirteitä ei pysty muuttamaan miten tahansa (Heckman & Kautz 2012, 452). Tyypillisesti pehmeät taidot kehittyvät henkilökohtaisten kokemusten sekä itsetutkiskelun ja pohdinnan kautta (Dixon ym. 2011, 35). Murphyn ym. (2014, 283–284) mukaan myös kasvokkain tapahtuva pehmeiden taitojen opetus on tehokasta, ja interaktiiviset harjoitukset sekä keskustelu edelleen lisäävät opetuksen hyötyjä. Perinteisen luokkaopetuksen lisäksi pehmeitä taitoja voi oppia valmennuksen ja mentoroinnin avulla sekä työkokemuksista. Pehmeiden taitojen oppimiseksi ja kehittämiseksi on kuitenkin erityisen tärkeää, että oppija itse pitää pehmeitä taitoja oppimisen arvoisena ja jaksaa panostaa niihin (Kamin 2013, 207). Sopivin

pehmeiden taitojen opetustapa riippuukin aina tavoitteista ja intresseistä. (Murphy ym. 2014, 284–286.)

Pehmeiden taitojen laajan käsitteen vuoksi tästä pro gradu -tutkielmasta jätetään osa pehmeistä taidoista tarkastelun ulkopuolelle ja keskitytään ensisijaisesti vuorovaikutustaitoihin (engl. interpersonal skills). Toisinaan vuorovaikutustaitoja ja pehmeitä taitoja käytetään virheellisesti toistensa synonyymeina, kun tosiasiallisesti vuorovaikutustaidot ovat pehmeiden taitojen osajoukko, joka liittyy muiden ihmisten kanssa käytäviin vuorovaikutustilanteisiin (Manevska ym. 2018, 62). Näin ollen tarkastelun ulkopuolelle jäävät ne pehmeät taidot, jotka ovat henkilön sisäisiä taitoja, ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Seuraavaksi luvussa 2.2 tarkastellaan vuorovaikutustaitojen määritelmiä ja vuorovaikutustaitoihin luettavia taitoja.

2.2 Vuorovaikutustaidot

Selvyyden vuoksi ja aiheen rajaamiseksi tässä tutkielmassa keskitytään pehmeiden taitojen lukuisista osa-alueista vuorovaikutustaitoihin, ja henkilön sisäiset taidot jätetään suureksi osaksi tarkastelun ulkopuolelle. Roblesin (2012, 457) mukaan vuorovaikutustaidot muodostavat puolet kaikista pehmeistä taidoista. Toinen puoli on hänen mukaansa henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat jokaiselle luonnostaan tyypillisiä. Englannin kie-liset termit *interpersonal skills* ja *intrapersonal skills* kuvaavat hyvin vuorovaikutustaitojen ja henkilön sisäisten taitojen eroja. Esimerkiksi itsensä ja omien tunteiden hallitseminen sekä itsensä motivointi ovat henkilön sisäisiä taitoja, kun taas aktiivinen toisen henkilön kuuntelu on vuorovaikutustaito. Henkilön sisäiset taidot kuitenkin myös liittyvät vuorovaikutukseen, ja sisäisiä ja vuorovaikutustaitoja on haastavaa tarkastella täysin erillään toisistaan. (Joseph ym. 2010, 150; Pichler & Beenen 2014, 18.) Tässä tutkielmassa pääpaino on kuitenkin ihmisten välisissä vuorovaikutustaidoissa ja sisäisiä taitoja käsitellään vain siinä määrin kuin on tarpeellista.

Vuorovaikutustaidot koetaan usein erityisen vaikeiksi määritellä, joskin vuorovaikutustaidon voi tunnistaa sellaisen kohdatessaan (Beenen & Pichler 2016, 707). Kuten pehmeillä taidoilla, ei vuorovaikutustaidoillakaan ole vakiintunutta määritelmää, ja asiayhteyksistä riippuen monenlaiset taidot voidaan ymmärtää vuorovaikutukselliseksi (Pichler & Beenen 2014, 12; Beenen & Pichler 2016, 706). Hayes (2002, 3) toteaa, että koska vuorovaikutustaitoja on tutkittu eri aloilla, kuten johtamisessa, koulutuksessa ja hoitoalalla, on tieto vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutustaidoista osittain sirpaloitunutta. Lisäksi vuorovaikutustaitoja voidaan luokitella monin eri tavoin riippuen muun muassa

asiayhteydestä, alan käytännöistä ja kulloisen tutkijan mieltymyksistä (Klein 2009, 31). Vuorovaikutustaidoista käytetäänkin kirjallisuudessa toisinaan rinnakkain monia samankaltaisia englanninkielisiä termejä, kuten *interactive skills*, *face-to-face skills* ja *social competences* (Hayes 2002, 3). Suomen kielessä vuorovaikutustaidoista voidaan käyttää myös nimityksiä ihmissuhde- tai henkilötaidot (Linquee: interpersonal skills 2020), mutta tämän pro gradu -tutkielman kannalta vuorovaikutustaidot kuvaavat osuvasti kyseisten taitojen vuorovaikutuksellisuutta.

Christianin ym. (2010, 96) mukaan vuorovaikutustaidot ovat sovellettuja sosiaalisia taitoja sekä taitoja ja kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat asianmukaisen ja tehokkaan vuorovaikutuksen. Ilman vuorovaikutustaitoja mielekkäät ihmisten väliset kohtaamiset sekä ihmissuhteiden rakentaminen ja ylläpito olisivat käytännössä mahdottomia.

Hayesin (2002, 3) mukaan vuorovaikutustaitoihin liittyy päämäärän tavoittelu. Hän määrittelee vuorovaikutustaitojen olevan päämäärätavoitteista käyttäytymistä, jota käytetään kasvokkain käytävissä vuorovaikutuksessa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Hayes 2002, 3). Esimerkiksi johtaja tai päällikkö voi motivoida alaisiaan työskentelemään huolellisesti, jotta työ valmistuisi virheettömänä, kyseisessä tilanteessa virheettömän työn ollessa päällikön tavoitteena. Hayesin määritelmä on vuodelta 2002, mikä osittain selittää sen, miksi määritelmä käsittää pelkästään kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen eikä esimerkiksi videopuheluita tai pikaviestejä.

Kleinin ym. (2006, Kleinin 2009, 11 mukaan) määritelmään vuorovaikutustaidoista liittyy myös päämäärän tavoittelu. He määrittelevät vuorovaikutustaidot seuraavasti: vuorovaikutustaidot ovat päämäärätavoitteista käyttäytymistä ihmisten välisissä kohtaamisissa, joihin kuuluvat kommunikaatiokyvyt ja taito muodostaa ja ylläpitää ihmissuhteita, ja joille ominaista ovat kompleksiset hahmotus- ja tiedostamisprosessit, dynaamiset sanalliset ja sanattomat vuoropuhelut, monimuotoiset roolit, vaikuttimet ja odotukset. Hayesin (2002, 3) määritelmästä poiketen Kleinin ym. (2006, Kleinin 2009, 11 mukaan) määritelmään lukeutuvat kaikki ihmistenväliset kohtaamiset, niiden monimuotoisuus ja mutkikkuus.

Vuorovaikutustaidot voidaan käsittää luonteeltaan hierarkkiseksi. Beenen ja Pichler (2016) kuvaavat vuorovaikutustaitoja eräänlaisina rakennuspalikoina, jossa edistyneempiä taitoja rakennetaan perustana olevien taitojen ja ominaisuuksien päälle. Puolestaan Hayesin (2002, 20) mukaan vuorovaikutustaidot voidaan jakaa kolmeen hierarkiatasoon: siihen mitä tehdään, miten tehdään ja millä tyylillä tehdään. Alimmalle tasolle kuuluu käyttäytyminen ja kommunikointi, keskimmaiselle tasolle kommunikoinnin ja

käyttäytymisen rakenne ja ylimmälle tasolle kaiken vuorovaikutuksen tyyli ja hienovaraiset vivahteet. (Hayes 2002, 20.)

Klein (2009, 22) puolestaan jakaa vuorovaikutustaidot kahteen pääryhmään, kommunikaatiokykyihin ja taitoihin muodostaa ja ylläpitää ihmissuhteita. Kommunikaatiokyvyt ovat perustana sille, miten muut käsittävät ja mieltävät henkilön, sillä kommunikaatiokyvyistä riippuu, miten henkilö pystyy välittämään tunteitaan, ajatuksiaan ja tietoa muille. Kommunikaatiokyvyt voidaan Kleinin (2009, 24) mukaan osoittaa viiteen kategoriaan: aktiiviseen kuunteluun, suulliseen, kirjalliseen, vakuuttavaan sekä sanattomaan kommunikaatioon. Aktiivisella kuuntelulla tarkoitetaan taitoa käsittää ja etsiä todellista merkitystä kertojan sanallisista ja sanattomista viesteistä muun muassa esittämällä sopivasti tarkentavia kysymyksiä kuitenkin keskeyttämättä kertojaa liiaksi (Hayes 2002, 54–61). Suullinen ja kirjallinen kommunikaatio tarkoittavat puhuttuja ja kirjoitettuja viestejä, ja sanattomaan kommunikaatioon kuuluvat muun muassa eleet, ilmeet ja asennot. Vakuuttavaan kommunikaatioon puolestaan kuuluvat vaikuttamisen keinot ja kyky ilmaista omia mielipiteitä, huolia ja toiveita ytimekkäästi olematta kuitenkaan hyökkäävä, aggressiivinen tai alentava. (Klein 2009, 23.) Myös Robles (2012, 458) korostaa vuorovaikutustaidoista erityisesti kommunikaatiota ja toteaa, että kommunikointitaito on oleellisen tärkeää erityisesti nykypäivän globaalissa liiketoimintaympäristössä. Kommunikointitaidon oletetaan usein olevan itsestäänselvyys, mutta juuri kommunikoinnin puute on ollut syy-päänä useissa tragedioissa ja onnettomuuksissa monilla eri aloilla (Robles 2012, 458).

Ihmissuhteiden muodostamiseen ja ylläpitoon liittyvät taidot Klein (2009, 24) erottaa seitsemään eri ryhmään. Kleinin käyttämät ryhmät ovat yhteistyö, monikulttuurinen tarkkuus, palvelualltius, empatia, itsestä syntyvän vaikutelman hallitseminen, sosiaalinen vaikuttavuus ja konfliktien ratkaisu- ja neuvottelutaidot. Yhteistyössä on kyse muiden kanssa työskentelemisestä yhteistä päämäärää kohti, ja siihen kuuluvia taitoja ovat esimerkiksi kyky tulla toimeen muiden kanssa, kyky luottaa muihin ja taito rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Monikulttuurisella tarkkuudella Klein tarkoittaa muiden ideoiden hyväksymistä, henkilökohtaisten erojen kunnioitusta ja asiaankuuluvaa käytöstä huomioiden olemassa olevat kulttuurierot. Palveluallttiuteen kuuluu taito olla avulias ja kohtelias ja kyky ilmaista haluttua tunnetta vuorovaikutustilanteissa, joissa pyritään luomaan yhteisymmärrystä esimerkiksi asiakkaiden, toimeksiantajien tai kumppaneiden kanssa. Empatia on yksinkertaistettuna taito tunnistaa ja ymmärtää muiden tunteita vuorovaikutustilanteissa. Itsestä syntyvän vaikutelman hallitseminen (engl. self-presentation) käsittää ne keinot, joilla henkilö pyrkii vaikuttamaan muiden käsitykseen ja hänestä syntyvään

vaikutelmaan. Sosiaalisella vaikuttavuudella Klein tarkoittaa kykyä ohjata muiden käyttäytymistä, uskomuksia ja asenteita tiettyyn suuntaan. Ratkaisu- ja neuvottelutaidot ovat taitoja, joilla ratkaistaan henkilöiden välisiä konflikteja rakentavasti ja kompromissien avulla. (Klein 2009, 24–29.)

Kuten edellä esitettiin, vuorovaikutustaitojen luokitteluun ei ole yhtä oikeaa tapaa, ja tutkimuksissa vaihtelee mitkä taidot luetaan vuorovaikutustaitoihin ja mitkä henkilön sisäisiin taitoihin. Kleinin (2009, 22–29) vuorovaikutustaitojen jaottelussa osa taidoista voidaan ymmärtää myös henkilökohtaisina sisäisinä kompetensseina, ja esimerkiksi empaattisuus käsitetään usein pikemminkin vuorovaikutusta tukevana henkilökohtaisena taipumuksena kuin varsinaisena vuorovaikutustaitona (Riggio 1986, 649; Davis 2011, 42; AbuJbara & Worley 2018, 250). Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään vuorovaikutustaidoista Kleinin ym. (2006, Kleinin 2009, 11 mukaan) määritelmästä yksinkertaistettua versiota: vuorovaikutustaidot ovat ihmisten välisissä kohtaamisissa käytettäviä, päämäärätavoitteisia kommunikointitaitoja ja ihmissuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä taitoja. Lisäksi voidaan korostaa, että vuorovaikutukselle on tyypillistä kompleksisuus, monimuotoisuus sekä tiedostetut ja tiedostamattomat prosessit.

2.3 Vuorovaikutustaidot johtamiskirjallisuudessa

Koska tässä tutkielmassa keskitytään vuorovaikutustaitoihin ketterässä projektijohtamisessa, on mielekästä syventyä myös johtamiskirjallisuuden näkemyksiin vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä monissa työtehtävissä, mutta on tilanne- ja tehtäväkohtaista missä määrin ja millaisia vuorovaikutustaitoja kussakin työssä tarvitaan (Slaughter ym. 2014, 861). Erityisesti HR-ammattilaisten ja johtamiskouluttajien keskuudessa on tunnustettu vuorovaikutustaitojen tärkeys johtajien, päälliköiden ja muiden johtavassa asemassa olevien valinnassa, arvioinnissa, koulutuksessa ja kehityksessä (Beenen & Pichler 2016, 706).

Johtajat ja päälliköt, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot, ovat menestyksekkäitä ja tehokkaita työssään, sillä he pystyvät paremmin ja tehokkaammin toimimaan muiden ihmisten kanssa (Pichler & Beenen 2014, 11). Vuorovaikutuksellisesti taitavat johtajat ja päälliköt pystyvät myös tehokkaasti rakentamaan ja hoitamaan ihmissuhteitaan. Lisäksi heitä kuvaillaan työyhteisöissään hyviksi kuuntelijoiksi, yhteistyökykyisiksi, luotettaviksi, eettisiksi ja toisten ideoita tukeviksi. (Chappelow & Brittain 2000, 8.)

Myös Mencl ym. (2016, 636) esittävät, että tehokas johtaminen riippuu henkilökohtaisten vuorovaikutusten ja positiivisten ihmissuhteiden kautta saavutetusta

vaikutusvallasta. Myös johtavassa asemassa olevan käyttäytyminen, kuten verkostoituminen, sosiaalisten tilanteiden ymmärtäminen ja myötäelämisen taito ovat osa tehokasta johtamista (Mencl ym. 2016, 636).

Pichler ja Beenen (2014) tarkastelevat tutkimuksessaan vuorovaikutustaitoja nimenomaisesti johtamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa aiemmassa vuorovaikutustaitoja koskevassa kirjallisuudessa ei ole käsitelty kyseessä olevia taitoja johtamisnäkökulmasta, eli johtajien ja päälliköiden vuorovaikutustaitoja ei ole tunnistettu, määritelty tai mitattu. Heidän määritelmänsä mukaan johtajuuteen liittyvät vuorovaikutustaidot ovat kompetensseja, jotka auttavat johtajia ja päälliköitä ymmärtämään, kommunikoimaan, vaikuttamaan ja motivoimaan toisia sekä ratkaisemaan konflikteja tavoitesuuntautuneissa organisaatorisissa puitteissa. (Pichler & Beenen 2014, 14.)

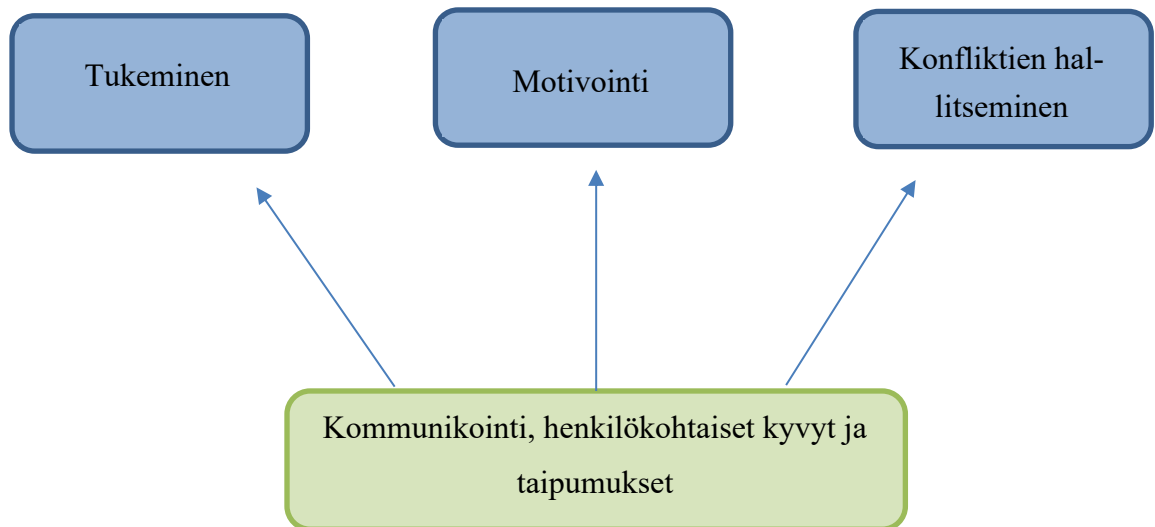
Pichler ja Beenen (2014, 20–23) luovat tutkimuksessaan vuorovaikutustaitojen mallin, jonka mukaan johtajuuteen liittyvät vuorovaikutustaidot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: tukemiseen, motivointiin ja konfliktien hallitsemiseen. Tukemisella Pichler ja Beenen (2014, 18, 24) tarkoittavat proaktiivista toisten tukemista ja ihmissuhteiden kehittämistä. Tukemisen keskiössä on heidän mukaansa ajatus suhtautumisesta toisiin ihmisiin ihmisinä, eli toisten asianmukainen kohtelu ja arvostaminen. Tukemiseen liittyy myös sellaisen työympäristön luominen, jossa työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi, tulevat helposti toimeen ja voivat vaivattomasti kommunikoida myös epäsuosittuja mielipiteitä muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa. (Pichler & Beenen 2014, 18.)

Motivointi tarkoittaa Pichlerin ja Beenen (2014, 18, 24) mallissa muiden tehokasta motivointia oppimaan ja täyttämään työtehtävänsä ja velvollisuutensa. Motivointi on ennen kaikkea oman vuorovaikutuksen muuttamista ja muokkaamista toisen mieltymyksiin ja tyyliin sopivaksi (Pichler & Beenen 2014, 18). Tietyntyylinen vuorovaikutus voi olla yhdelle motivoivaa ja kannustaa eteenpäin, kun taas toiselle samanlainen vuorovaikutus voi olla täysin lannistavaa. Motivointiin liittyy siis mallin mukaan osittain myös tilannetaju ja kyky seurata omia ja muiden tunteita, ja siten kyvykkyys ohjata omaa toimintaansa.

Pichlerin ja Beenen (2014) mallissa johtajuuteen liittyvien vuorovaikutustaitojen kolmas kategoria on konfliktien hallitseminen. Tällä tarkoitetaan taitoa rakentavasti saada erimieliset osapuolet työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Konfliktien hallitseminen keskittyy vaikeiden emotionaalisten tilanteiden purkuun ja lieventämiseen. Tärkeässä osassa konfliktien hallitsemista on myös johtajan tai päällikön empaattisuus ja taipumus myötätuntoon. (Pichler & Beenen 2014, 18, 24.)

Pichler ja Beenen (2014, 22) toteavat lisäksi kommunikoinnin olevan oleellisessa osassa kaikkia edellä mainittuja vuorovaikutustaitojen kategorioita. Heidän mukaansa kommunikointi ei kuitenkaan erotu omaksi vuorovaikutustaitojen kategoriakseen vaan on pikemminkin johtajuuteen tarvittava, taustalla oleva metataito, ja johtajuuden vuorovaikutustaidot rakentuvat muun muassa tehokkaan kommunikoinnin päälle. Esimerkiksi kyky kommunikoida selkeästi tavoitteet ja odotukset kuuluu kategoriaan muiden motivointi, ja kyky kuunnella aktiivisesti muiden huolenaiheita on osa tukemista. (Pichler & Beenen 2014, 21–22.)

Pichler ja Beenen (2014, 24) kuitenkin tunnistavat, että onnistuneeseen ja tehokkaan johtajuuteen tarvitaan kykyjä ja taipumuksia edellä mainittujen vuorovaikutustaitojen kategorioiden lisäksi. Tukeminen, motivointi ja konfliktien hallitseminen ovat heidän mukaansa taitoja, joita voidaan kehittää ja harjoitella, mutta joihin vaikuttavat myös henkilön omat luonteenpiirteet ja taipumukset. Esimerkiksi tunneäly (engl. emotional intelligence) myötävaikuttaa henkilön taitoon kehittää ihmissuhdetaitojaan ja liittyy siten myös tukemiseen. Oleellista on ymmärtää miten vuorovaikutustaidot sekä liittyvät että poikkeavat henkilökohtaisista kyvyistä ja taipumuksista. (Pichler & Beenen 2014, 24–25.) Kuviossa 1 on havainnollistettu johtamisen vuorovaikutustaitoja sekä kommunikoinnin ja henkilökohtaisten ominaisuuksien, kykyjen ja taipumusten vaikutusta niihin.



Kuvio 1 Johtamisen vuorovaikutustaidot (mukaellen Pichler & Beenen 2014, 22)

Myöhemmässä tutkimuksessaan Beenen ja Pichler (2016, 708–710) totesivat, että johtamisessa tarvittavat vuorovaikutustaidot ovat kyseessä olevasta tehtävästä ja vallitsevasta

kulttuurista riippuvaisia. Esimerkiksi kokoustilanteessa johtaja tai päällikkö tarvitsee täysin toisenlaisia vuorovaikutustaitoja kuin kahdenkeskeisessä kehityskeskustelussa. Kulttuuri puolestaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, millainen sanaton viestintä on sopivaa ja miten johtajan tai päällikön odotetaan kommunikoivan. Toisaalta jotkin vuorovaikutustaidot ovat universaaleja ja kulttuuri vaikuttaa joidenkin taitojen kohdalla vain siihen, miten näitä taitoja ilmaistaan. (Beenen & Pichler 2016, 708–710.)

3 KETTERÄ PROJEKTIOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään ketterää projektijohtamista, sen menetelmiä ja periaatteita. Ensin tarkastellaan ketterän ohjelmistokehityksen julistusta, josta ketterän ohjelmistokehityksen aatesuunnan katsotaan saaneen alkunsa. Tämän jälkeen käsitellään ketterän projektijohtamisen erityispiirteitä, ketterän projektipäällikön roolia ja ketterän projektijohtamisen eroja niin kutsuttuun perinteiseen projektijohtamiseen. Lopuksi luvussa 3.3 käsitellään vuorovaikutustaitoja projektijohtamiskirjallisuudessa.

3.1 Agile Manifesto – ketterän ohjelmistokehityksen julistus

Ketterä projektijohtaminen on saanut alkunsa ohjelmistokehityksen alalta, jossa ketterät menetelmät yleistyivät ja monimuotoistuivat 1990-luvulla ja terminä vakiintuivat vuonna 2001 (The Agile Manifesto History 2001; Abrahamsson ym. 2002, 18). Helmikuussa 2001 seitsemäntoista ohjelmistokehityksen merkittävää ammattilaista laati julistuksen nimeltä Manifesto for Agile Software Development (suom. ketterän ohjelmistokehityksen julistus), jossa esitettiin ketterän ohjelmistokehityksen perusperiaatteet. Julistuksen laatijat edustivat ohjelmistokehityksen silloin niin kutsuttuja kevyitä menetelmiä, nykyisin ketteriä menetelmiä, kuten Extreme Programmingia (XP), Scrumia ja taipuisaa järjestelmän kehitysmenetelmää (engl. Dynamic Systems Development Method, DSDM), ja nimesivät joukkonsa The Agile Allianceksi. (Agile Manifesto: History 2001.) The Agile Alliancen jäsenet olivat havainneet, että perinteiset ohjelmistokehityksen menettelytavat eivät pystyneet kunnolla vastaamaan liiketoimintaympäristön kiihtyvään muutokseen ja epävarmuuteen. Liiketoiminnan olosuhteiden muuttuessa myös ohjelmistokehityksen prosessien on pystyttävä muuttumaan ja sopeutumaan nopeasti uusiin vaatimuksiin. (Cockburn & Highsmith 2001, 131.) Julistuksen allekirjoittajat olivat yhtä mieltä siitä, että ohjelmistokehitykseen tarvittiin vaihtoehto perinpohjaista dokumentointia painottavalle, alkuperäiseen suunnitelmaan tiukasti tukeutuvalle, perinteiselle ohjelmistokehitysprosessille (Agile Manifesto: History 2001).

Julistuksen keskiössä ovat ohjelmistokehityksen parissa työskentelevät ihmiset, eri tahojen yhteistyö sekä toimiva koodi (Highsmith & Cockburn 2001, 121). Julistukseen kirjattiinkin The Agile Alliancen arvostavan seuraavia (Agile Manifesto 2001):

- Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja

- Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

Julistuksen lopussa kuitenkin tarkennetaan, että vaikka jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, arvostavat julistuksen laatijat ensin mainittuja asioita enemmän. Tällä maininnalla haluttiin painottaa, etteivät julistuksessa jälkimmäisenä mainitut asiat ole merkityksettömiä, kuten julistuksesta voisi helposti virheellisesti päätellä. Julistuksen lisäksi The Agile Alliance julkisti kaksitoista julistuksen pohjalla olevaa peruseriaa. (Agile Manifesto 2001.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä periaatteita ja arvoja tarkemmin.

Yksilöiden ja kanssakäymisen arvostaminen ketterässä ohjelmistokehityksessä tarkoittaa, että projektin jäseniä kannustetaan kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen ja siten projektin jäsenet mahdollistavat tiedon tehokkaan liikkumisen (Hunt 2006, 11; Medinilla 2012, 39; Cobb 2015, 22). Medinilla (2012, 39) toteaa, että projektin menetelmät ja työkalut eivät saa hidastaa tai hankaloittaa tiedon liikkumista vaan niiden pitäisi päinvastoin edistää kommunikaatiota, erityisesti kasvokkain käytävää keskustelua. Myös Hunt (2006, 11) esittää, että projektissa mukana olevat yksilöt ja heidän kommunikaatiotapansa vaikuttavat eniten projektin onnistumiseen. Ketterän julistuksen kahdestatoista periaatteesta viisi liittyy yksilöiden ja kanssakäymisen arvostamiseen: 4. Ohjelmistokehittäjiltä ja liiketoiminnan edustajilta edellytetään päivittäistä yhteistyötä, 5. Projekti rakennetaan motivoituneiden yksilöiden ympärille, ja heihin luotetaan ja heitä tuetaan, jotta he saavat työnsä tehtyä, 6. Kasvokkain käytävä keskustelu on tehokkain ja toimivin tapa välittää tietoa, 8. Projektin jäsenten tulisi työskennellä sellaisella tahdilla, jota jaksavat ylläpitää väsymättä, 11. Itseorganisoituvat tiimit tuottavat parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat (Agile Manifesto: Periaatteet 2001). Ketterässä ohjelmistokehityksessä tulisi siis kiinnittää huomiota kommunikaatioon, projektin eri tahojen yhteistyöhön, luottamuksen rakentamiseen ja kaikkien osapuolten jaksamiseen.

Toinen ketterää ohjelmistokehitystä ohjaava arvo on toimiva ohjelmisto. Medinillan (2012, 39) mukaan runsas dokumentointi ei tuo asiakkaalle lisäarvoa, joten dokumentteja tulisi tuottaa niin vähän kuin mahdollista muttei sen vähempää. Dokumenttien ei tulisi olla projektin varsinainen tavoite vaan niiden tulisi toimia apuvälineenä varsinaiselle lopputuotteelle (Hunt 2006, 11; Cobb 2015, 23). Ketterän julistuksen ensimmäisen periaatteen mukaan tärkein tavoite on toimittaa asiakkaalle aikaisin ja säännöllisesti tarpeet tyydyttäviä ohjelmistoversioita. Kolmas periaate on suoraa jatkoa ensimmäiselle periaatteelle, ja sen mukaan toimivia ohjelmistoversioita tulee toimittaa säännöllisesti, suosien lyhyitä ajanjaksoja. Seitsemäs periaate toteaa, että edistymistä mitataan ensisijaisesti

ohjelmiston toimimisella. Yhdeksännen periaatteen mukaan ketteryyttä edesauttaa ohjelmiston hyvän rakenteen ja teknisen laadun jatkuva huomiointi. Myös kymmenes periaate liittyy osittain julistuksen toiseen arvoon todetessaan, että tekemättä jätettävä työ ja yksinkertaisuus on oleellista. (Agile Manifesto: Periaattet 2001.) Toisin sanoen mitä vähemmän ohjelmistokehittäjät käyttävät aikaansa projektia tukevaan dokumentointiin, sitä paremmin he pystyvät keskittymään itse ohjelmointiin.

Ketterän julistuksen kolmas arvo on asiakasyhteistyö. Ketterässä ohjelmistokehityksessä on tarkoitus työskennellä asiakkaan kanssa yhdessä ja rakentaa luottamus ohjelmistokehittäjien ja asiakkaan välille (Hunt 2006, 11; Cobb 2015, 23). Koska ketterä ohjelmistokehitys pyrkii vastaamaan muutokseen, on projektin aikainen asiakasyhteistyö tärkeämpää kuin kuluttaa paljon aikaa sopimuksen ja vaatimusten laatimiseen (Medinilla 2012, 39; Cobb 2015, 23). Asiakasyhteistyön arvostukseen liittyvät ketterän julistuksen jo mainitut ensimmäinen, kolmas, neljäs ja kymmenes periaate. Lisäksi julistuksen toinen periaate, jonka mukaan asiakkaan kilpailukykyä edistetään huomioimalla muutos ja muuttuvat vaatimukset myös kehityksen loppuvaiheessa, liittyy asiakasyhteistyön arvostamiseen. (Agile Manifesto: Periaatteet 2001.) Ketterässä ohjelmistokehityksessä asiakas siis otetaan mukaan varsinaiseen ohjelmistokehitysprosessiin ja asiakas pystyy kehityksen aikana vaikuttamaan lopputulokseen.

Neljäntenä ketterässä julistuksessa arvostetaan vastaamista muutokseen enemmän kuin suunnitelmassa pitäytymistä. Ketterää ohjelmistokehitystä hyödynnetään erityisesti muuttuvissa ja epävarmoissa ympäristöissä, joten ei ole mielekäästä noudattaa suunnitelmaa kirjaimellisesti ja sivuuttaa kehityksen aikana ilmaantuvia uusia vaatimuksia ja tarpeita (Hunt 2006, 11; Cobb 2015, 24). Ketterän julistuksen pohjalla olevista periaatteista muutoksen arvostamiseen liittyvät ensimmäinen, toinen, seitsemäs ja kahdestoista periaate. Kahdentoista periaatteen mukaan projektitiimi tarkastelee säännöllisesti tehokkuuttaan ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa. (Agile Manifesto: Periaatteet 2001.) Ketterässä ohjelmistokehityksessä tärkeää on siis se, että ohjelmisto toimii ja asiakkaan tarpeet tyydyttyvät, vaikka alkuperäistä suunnitelmaa tai vaatimuksia ei noudatettaisikaan.

Yksinkertaistetusti ketterä ohjelmistokehityksen julistus keskittyy ihmisiin. Cockburnin ja Highsmithin (2001, 131) mukaan ketterä kehittäminen keskittyy yksilöiden taitoihin ja osaamiseen, ja tarkoituksena on muokata prosesseja ihmisten ja tiimien mukaan, eikä toisinpäin: prosessit eivät vaadi ihmisiä muuttumaan. Julistuksen arvoissa ja periaateissa korostuukin sopeutuminen sekä prosessien, työtapojen ja työkalujen muokkaaminen sopiviksi vallitsevaan tilanteeseen. Ketterässä julistuksessa keskeisiksi teemoiksi

nousee myös projektin kaikkien osapuolten välinen kommunikointi ja luottamus. Cobb (2015, 23) toteaa, että on oleellista luoda asiakkaan ja projektitiimin välille tunne kumpu-panuudesta, jolloin yhdessä työskentely helpottuu. Keskeistä ketterässä julistuksessa on lisäksi toimivan ja asiakkaan tarpeet täyttävän ohjelmiston eli lopputuotteen tärkeys, ja toimivuuden varmistaminen säännöllisillä toimituksilla asiakkaalle. Kuitenkaan ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen arvoihin ja periaatteisiin ei pitäisi suhtautua absoluuttisina totuuksina vaan niitä tulisi tarkastella aina uudelleen jokaisen projektin yhteydessä (Cobb 2015, 22). Hunt (2006, 12) toteaa, että ketterän ohjelmistokehityksen julistus ei ole itsessään metodologia vaan se laadittiin opastamaan ketteriä metodologioita.

Ketterää ohjelmistokehityksen julistusta pidetään yleisesti ketterän aatesuunnan alkuna, ja julistuksen julkaisun myötä ammatinharjoittajien ja tiedeyhteisön kiinnostus ketteriä menetelmiä ja periaatteita kohtaan heräsi ja on sittemmin vain kasvanut (Abrahamsson ym. 2003, 244; Hunt 2006, 10; Conboy 2009, 329; Dingsøy ym. 2012, 1214; Cobb 2015, 21; Schirrmacher & Schoop 2018). Seuraavaksi tarkastellaan ketterän aatesuunnan erityispiirteitä ja eroja perinteisiin menetelmiin.

3.2 Ketterän aatesuunnan erityispiirteet

Ketterät menetelmät ovat herättäneet kiinnostusta ensisijaisesti ohjelmistokehityksessä, mutta myös tietojärjestelmätieteessä ja projektijohtamisessa (Dingsøy ym. 2019, 31). Tässä luvussa tarkastellaan ketteriä menetelmiä erityisesti IT-alan projekteissa ja niiden johtamisessa. Ensin käsitellään ketterän projektijohtamisen peruseriaatteita yleisesti, minkä jälkeen tutkitaan projektipäällikön roolia ketterässä projektijohtamisessa. Lopuksi selvitetään perinteisen ja ketterän projektijohtamisen pääpiirteiden eroja.

3.2.1 Ketterän projektijohtamisen peruseriaatteet

Monet ketterän aatesuunnan peruseriaatteet ja arvot pohjautuvat lean-ajatteluun. Ketterän aatesuunnan ja menetelmien syvällistä ymmärtämistä varten tulisi Cobbin (2011, 21–22) mukaan ensin sisäistää lean-ajattelun periaatteet. Ketterään aatesuuntaan on omaksuttu leanin kantava ajatus arvon tuottamisesta ja maksimoinnista asiakkaalle poistamalla asiakkaan kannalta turhat, arvoa tuottamattomat, resursseja kuluttavat toiminnot. (Highsmith 2010, 33; Cobb 2011, 21–22). Leanilla ja ketterällä aatesuunnalla on lisäksi yhteisiä periaatteita, kuten keskittyminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon, yksilöiden arvostus ja

panostus jatkuvaan oppimiseen ja parantamiseen (Cobb 2011, 37). Nämä yhteiset periaatteet ovat vahvasti esillä myös ketterän ohjelmistokehityksen julistuksessa.

Ketterän projektijohtamisen peruseriaatteet nojaavat vahvasti myös luvussa 3.1 esitettyyn ketterän ohjelmistokehityksen julistukseen. Ketterässä aatesuunnassa oleellista on siis sopeutua muutoksiin ja sopeuttaa prosessit tilanne- ja tiimikohtaisesti, toimia yhteistyössä eri tahojen kanssa ja toimittaa asiakkaalle jatkuvasti versioita lopputuloksesta. Ketterä ohjelmistokehityksen julistus laadittiin kuitenkin nimensä mukaisesti ohjelmistokehityksen ja teknisen toteutuksen näkökulmasta, eikä sen sisältöä pystytä suoraan soveltamaan projektijohtamiseen. Vastauksena tähän haasteeseen The Agile Alliancen perustajajäsen Alistair Cockburn kutsui vuonna 2005 koolle projektijohtamisen ammattilaisia keskustelemaan ketteristä menetelmistä ja periaatteista projektijohtamisen näkökulmasta. Tapaamisen tuloksena syntyi niin kutsuttu keskinäisen riippuvuuden julistus (engl. The Declaration of Interdependence, DOI), jossa esitellään ketterät arvot ja periaatteet nimenomaisesti projektijohtamisen kannalta. (Highsmith 2010, 15; Laanti ym. 2013, 254.)

Kuviossa 2 on keskinäisen riippuvuuden julistus vapaasti suomennettuna. Keskinäisen riippuvuuden julistus painottaa osittain samoja asioita kuin ketterän ohjelmistokehityksen julistus, vaikka ensin mainittu keskittyy ketteryyteen projektijohtamisen perspektiivistä ja jälkimmäinen ohjelmistokehitystiimin näkökulmasta. Molemmat julistukset tähdentävät jatkuvan arvon virran, yhteistyön, sopeutumisen, ihmisten ja avoimen ilmiin tärkeyttä. Näiden lisäksi DOI korostaa investoinnin tuoton parantamista, luotettavia tuloksia, proaktiivisuutta ja ennakoitua, innovatiivisuutta, varmuutta ja tilannekohtaisuutta. DOI tarkastelee myös samoja asioita hieman eri näkökulmista ja keskittyy esimerkiksi enemmän asiakkaan osallistamiseen kuin asiakastyytyväisyyteen. (Laanti ym. 2013, 254–255.) Laantin ym. (2013, 255) mukaan erot julistusten painotusten välillä voivat selittyä joko näkökulmaeroilla tai sillä, että käsitys ketteristä menetelmistä on kehittynyt julistusten laatimisen välillä.

Olemme projektipäälliköiden yhteisö ja olemme erittäin taitavia saavuttamaan tuloksia. Näiden tuloksien saavuttamiseksi:

- Me parannamme investoinnin tuottoa keskittymällä jatkuvaan arvon virstaan.
- Me toimitamme luotettavia tuloksia sitouttamalla asiakkaat säännölliseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen omistajuuteen.
- Me olemme varautuneet epävarmuuteen ja hallitsemme sitä iteraatioilla, ennakoimalla ja sopeutumalla.
- Me vapautamme luovuuden ja innovaation tunnustamalla, että arvon perimmäinen lähde on yksilö, ja luomalla ympäristön, jossa yksilöt voivat vaikuttaa.
- Me tehostamme suoriutumista ryhmän yhteisellä vastuulla tuloksista ja jaetulla velvollisuudella tiimin tehokkuudesta.
- Me parannamme tehokkuutta ja varmuutta tilannekohtaisilla strategioilla, prosesseilla ja käytännöillä.

Kuvio 2 Keskinäisen riippuvuuden julistus (Declaration of Interdependence 2005, Laanti ym. 2013, 254 mukaan)

Highsmith (2010, 17) tiivistää molempien ketterien julistusten arvot kolmeen periaatteen, joita hänen mukaansa ketterien projektipäälliköiden tulisi noudattaa:

- Arvostetaan **arvon tuottamista** enemmän kuin vaatimusten täyttämistä (Arvo > Vaatimukset)
- Arvostetaan **tiimin johtamista** enemmän kuin tehtävien hallitsemista (Tiimi > Tehtävät)
- Arvostetaan **sopeutumista muutokseen** enemmän kuin suunnitelman noudattamista (Sopeutuminen > Suunnitelman seuraaminen).

Kuten ketterän ohjelmakehityksen julistuksessakin Highsmith (2010, 17) korostaa, että jälkimmäisenä mainitut asiat eivät ole merkityksettömiä, vaikkakin ensin mainituille annetaan enemmän arvoa.

Ketterän aatesuunnan yksi oleellisimmista erityispiirteistä, ketterän ohjelmistokehityksen neljäs arvo, on positiivinen suhtautuminen muutokseen. Muutokset toimintaympäristössä, asiakkaiden vaatimuksissa tai muissa olosuhteissa nähdään väistämättöminä ja jopa tervetulleina. Muutoksen väistelyn ja estämisen sijaan muutoksiin pyritään

varautumaan mahdollisimman hyvin, esimerkiksi iteraatioilla, ja muutoksen tuomiin uusiin olosuhteisiin sopeudutaan nopeasti. (Agile Manifesto: Periaatteet 2001; Fowler & Highsmith 2001; Chin 2004, 141; Highsmith 2010, 17; Cobb 2011, 40; 2015, 26) Ketteriä menetelmiä hyödynnetään myös luovissa ja innovatiivisissa projekteissa, joiden perimmäisenä päämääränä on jopa luoda muutoksia esimerkiksi yrityksen liiketoimintaan. Koska ketterät menetelmät korostavat muutoksen merkitystä, ne sopivat erityisesti sellaisiin tilanteisiin, joissa muutosta oletetaan tapahtuvan. Jos kaikkien olosuhteiden oletetaan todennäköisesti pysyvän muuttumattomina, ketterillä menetelmillä ei välttämättä saavuteta merkittäviä hyötyjä verrattuna perinteisiin menetelmiin. (Boehm 2002, 66; Highsmith 2010, 13, 25–26; Špundak 2014, 944; Cobb 2015, 5.)

Useimpien ketterien kehitysmenetelmien ja molempien ketterien julistusten keskeisessä osassa ovat iteraatiot, toistot, ja tuoteversioiden toimittaminen asiakkaalle säännöllisesti. Ketterillä menetelmillä toteutettavat projektit koostuvat sarjasta iteraatioita eli projektin eri vaiheiden toistamisesta useita kertoja. Esimerkiksi suunnittelu ei tapahdu vain projektin alussa, vaan projektin edetessä suunnitelmaa viedään eteenpäin ja seuraavan iteraation yksityiskohtia tarkennetaan. Iteraatiot ovat kestoiltaan rajattuja, ja sinä aikana tulosta kehitetään aina hieman pidemmälle. Jokaisen iteraation määrätty loppumisajankohta ikään kuin pakottaa tiimin tekemään päätöksiä ja luomaan jokaisella kierroksella hieman pidemmälle kehitetyn version varsinaisesta tuotteesta. Iteraatioiden rajattu kesto auttaa myös kehitystiimiä arvioimaan jäljellä olevan työn määrää ja siihen kuluvaa aikaa. (Fowler & Highsmith 2001; Hunt 2006, 2; Highsmith 2010, 35–36; Cobb 2011, 51; Wysocki 2013, 335–336; Cobb 2015, 26; Agile Alliance: Glossary 2019.)

Ketterissä ohjelmistokehitysprojekteissa jokaisen iteraatiokierroksen tuloksena tulisi syntyä toimiva ohjelmistoversio (Cobb 2011, 51). Iteraatiot auttavat muutoksen hallinnassa ja varautumisessa epävarmuuteen, sillä käyttäjillä ja muilla sidosryhmillä on mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta kulloisellakin iteraatiokierroksella syntyneestä ohjelmistoversiosta. Tällöin kehittäjät pystyvät reagoimaan nopeasti esimerkiksi muuttuneisiin tarpeisiin tai saamaan tarkennusta epäselviin vaatimuksiin. Iteraatiot mahdollistavat päätösten tekemisen vasta juuri ennen kuin päätöstä todella tarvitaan, jolloin päättäjällä on käytössään mahdollisimman tuoret tiedot päätökseen vaikuttavista tekijöistä. (Fowler & Highsmith 2001; Highsmith 2010, 36–37; Cobb 2011, 51; Wysocki 2013, 51) Highsmithin (2010, 17) periaatteiden mukaisesti iteraatioilla voidaan keskittyä tuottamaan asiakkaalle arvoa, vaikka alun perin määritellyt vaatimukset muuttuisivatkin.

Ihmisten ja yksilöiden tärkeys korostuu ketterissä menetelmissä. Cobb (2011, 24) korostaa, että yksilöiden arvostus on omaksuttu ketteriin menetelmiin lean-ajattelusta, jossa yksilöitä arvostetaan luomalla ympäristö, joka kannustaa oppimaan ja jossa yksilöitä kohdellaan yrityksen tärkeimpinä voimavaroina. Ketterissä menetelmissä yksilöitä arvostetaan, jotta he voivat, haluavat ja kokevat velvollisuudekseen tehdä parhaansa laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi (Cobb 2011, 34; 2015, 22). Ketterissä menetelmissä kaikkien osapuolten on luotettava toisiinsa ja toisten osaamiseen, ja luottamus rakentuu yksilöiden eikä tehtävien välille (Fowler & Highsmith 2001; Cobb 2015, 22). Viimekädessä projektin onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu ihmisistä (Fowler & Highsmith 2001).

3.2.2 Ketterän projektipäällikön rooli

Ketterissä metodologioissa ei välttämättä ole erikseen nimettyä projektipäällikköä, vaikka ketterissäkin projekteissa tarvitaan projektijohtamista (Cobb 2011, 101). Highsmith (2010) käyttää englanninkielistä termiä agile project leader tarkoittaessaan henkilöä, jonka vastuulla ovat projektin johtamiseen kuuluvat tehtävät ketterissä menetelmissä. Selvyyden vuoksi tässä tutkielmassa käytetään termejä projektipäällikkö ja ketterä projektipäällikkö.

Highsmithin (2010, 47) mukaan ketterässä projektijohtamisessa johdetaan projektitiimiä (engl. leadership), kun taas perinteisessä projektijohtamisessa keskitytään tehtävien hallitsemiseen (engl. management). Molempia elementtejä ketterässäkin projektijohtamisessa kuitenkin tarvitaan. Etukäteissuunnittelu ja projektin dokumentointi, jotka perinteisissä menetelmissä muodostavat suuren osan projektipäällikön työstä, ovat tyypillisesti ketterissä menetelmistä pienemmässä roolissa (Cobb 2011, 101), kun taas ihmisten johtamisen merkitys korostuu. Lähtökohtaisesti ketterissä projekteissa tiimi pitää huolta tehtävistä ja projektipäällikön tehtävänä on vastavuoroisesti pitää huolta tiimistä. (Highsmith 2010, 48.)

Ketterän projektijohtamisen keskiössä ovat itseorganisoituvat tiimit. Itseorganisoituvissa tiimeissä on kyse siitä, että tiimi yhdessä päättää projektin suunnan ja jakaa tehtävät ja vastualueet keskenään yksilöiden osaamisen mukaan. Tiimin kaikki jäsenet tuntevat olevansa vastuussa projektin etenemisestä ja tuloksista ja huolehtivat yhdessä työnsä tehokkuudesta. Projektipäällikkö tai muukaan taho ei määrää jokaiselle tiimin jäsenelle tämän tehtäviä erikseen ja yksiselitteisesti, vaan koko tiimi tekee päätökset kollektiivisesti. (Highsmith 2010, 51; Cobb 2011, 48.)

Itseorganisoituvat tiimitkin tarvitsevat johtajuutta. Projektitiimi ei muodostu itsensä vaan itseorganisoituvan, ketterän projektitiimin kokoaminen, kehittäminen ja tiimiyttäminen on projektipäällikön vastuulla. Projektipäällikkö etsii projektin kannalta oikeat ihmiset, joilla on tarkoituksenmukaiset tekniset ja pehmeät taidot. Projektipäälliköllä pitäisi olla myös valta torjua muiden ehdotukset tiimin jäseniksi, jos ehdotetulla henkilöllä ei ole projektin kannalta oleellisia taitoja. Ilman oikeita ihmisiä projekti ei tuota haluttuja tuloksia. (Highsmith 2010, 51–53.)

Tärkeä osa ketterän projektipäällikön tehtävistä on itseorganisoituvan projektitiimin keskinäisen luottamuksen ja arvostuksen rakentaminen ja ylläpitäminen. Itseorganisoituissa tiimeissä kaikki työskentelevät yhdessä, ja onnistuneen yhteistyön perusedellytyksenä on luottamus. Tiimin jäsenten on kyettävä luottamaan toisiinsa, toistensa työn tuloksiin ja siihen, että jokainen tekee sen, minkä on luvannutkin. Jos keskinäistä luottamusta ei ole ja tiimin jäsenet eivät kunnioita toistensa osaamista ja työtä, mielekäs keskusteluilmapiiri kaikkoo. Projektipäällikön vastuulla on mahdollistaa, kannustaa ja ohjata projektitiimin jäseniä rakentamaan merkityksellisiä ihmissuhteita ja tarvittaessa poistaa vääränlaiset henkilöt tiimistä. (Highsmith 2010, 53–55.) Lähtökohtaisesti ketterä projektipäällikkö on enemmän riippuvainen vaikutustaidoistaan kuin tittelin tuomasta muodollisesta määräysvallastaan (Chin 2004, 70–71).

Chin (2004, 74–75) korostaa ihmissuhteiden ja luottamuksen rakentamisen tärkeyttä myös projektitiimin ulkopuolelle. Tilanteissa, joissa projektipäällikön on nopeasti hyväksyttävä päätökset esimerkiksi projektin sponsorilla, asiakkaalla tai ylemmän tason johtajalla, on jo olemassa olevista ihmissuhteista hyötyä. Kun sidosryhmät jo ennestään tuntevat ja luottavat projektipäällikköön, he mitä todennäköisimmin luottavat myös tämän arviointikykyyn ja hyväksyvät päätökset nopeasti ilman, että projektipäällikön täytyy seikkaperäisesti esittää päätökseen vaikuttavat tekijät. Varsinkin ketterissä projekteissa, joissa olosuhteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti, päätöksien ripeä hyväksyminen voi olla ratkaisevan tärkeää projektin onnistumisen kannalta. (Chin 2004, 74–75.)

Chinin (2004, 72) mukaan ketterä projektipäällikkö on vastuussa siitä, että projekti etenee oikeaan suuntaan dynaamisessa ympäristössä ja tarvittaessa ohjaa työtä vastaamaan paremmin muutoksiin. Projektipäällikkö toimii myös ikään kuin tiedon välityskanavana. Hän kerää teknistä ja liiketoimintaan liittyvää informaatiota monista lähteistä, järjestee ja yhdistää tietoja ja kanavoi tiedot oleellisille projektitiimin jäsenille sekä muille sidosryhmille. Eri lähteistä tulevan informaation analysoiminen, jäsentely ja

projektin kannalta oleellisen tiedon erottaminen on ketterän projektipäällikön tärkeimpiä taitoja projektin toteutusvaiheessa. (Chin 2004, 72–73.)

Shastri ym. (2017) tutkivat ketterien projektipäälliköiden rooleja ohjelmistokehitysprojekteissa ja toteavat, että vaikka ketterissä metodologioissa ei välttämättä ole lainkaan nimettyä projektipäällikköä, käytännössä organisaatioissa on silti ketteriä projektipäälliköitä. Ketterillä projektipäälliköillä on Shastrin ym. (2017, 48) mukaan neljänlaisia rooleja: mentori, koordinaattori, neuvottelija ja prosessien sopeuttaja. Mentorin roolissa ketterä projektipäällikkö harjoittaa ja opettaa projektitiimille ja muille sidosryhmille ketteriä menetelmiä ja niiden tapoja järjestämällä koulutuksia ja jatkuvasti tarjoamalla tietoa. Mentori myös varmistaa, että projektitiimi noudattaa ketteriä käytäntöjä, kuten pitää päivittäisiä lyhyitä palavereja, ja auttaa tiimiä ymmärtämään projektin strategisen näkökulman liiketoiminnan kannalta. Lisäksi mentori kannustaa ja auttaa tiimiä itseorganisoitumisessa ja toimii ikään kuin ketteränä valmentajana opastamalla tiimiläisiä työssään. (Shastri ym. 2017, 48–50.)

Koordinaattorina ketterä projektipäällikkö poistaa tiimin tieltä esteitä muun muassa ratkaisemalla tiimin sisäisiä konfliktitilanteita ja auttamalla selvittämään tiimin tarvitsemia tietoja. Koordinaattori myös koordinoi yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa ja auttaa rakentamaan tiimin sisäisiä suhteita. Tässä roolissa projektipäällikkö kannustaa tiimin jäseniä suoraan kontaktiin asiakkaan ja asiantuntijoiden kanssa muun muassa järjestämällä asiakkaan tai esimerkiksi tietoturva-asiantuntijoiden ja kehittäjien yhteisiä kokouksia. Koordinaattorin roolissa ketterä projektipäällikkö lisäksi ohjaa tiimiä ottamaan yhdessä vastuun omista toimistaan, helpottaa eri tiimien välistä yhteistyötä sekä vahvistaa tiimin jäsenten välisiä suhteita muun muassa kierrättämällä vastuualueita jäsenten välillä. (Shastri ym. 2017, 50–51.)

Ketterä projektipäällikkö neuvottelijan roolissa nimensä mukaisesti neuvottelee kehitystiimin puolesta projektin asiakkaan ja myyjien kanssa sekä huolehtii muutoksen hallinnasta. Neuvoteltavia asioita voivat olla esimerkiksi projektin aikataulu, budjetti tai kehitettävät ominaisuudet. Neuvottelija myös huolehtii, etteivät muutokset vaikeuta kehitystiimin työtä ja että asiakas tietää, miten mahdolliset viime hetken muutokset vaikuttavat projektiin. Prosessien sopeuttaja puolestaan muokkaa ketteriä käytäntöjä projektiin ja liiketoiminnan kontekstiin sopivaksi. Sopeuttaja voi myös yhdistää eri ketteriä metodologioita ja käyttää esimerkiksi Scrumia ja Kanbania samassa projektissa. Tyypillisimmin sopeuttaja yhdistää perinteiseen vesiputousmalliin ketteriä käytäntöjä siten, että

kehitystiimi työskentelee ketterästi mutta johtoportaalte projekti näyttöytyy vesiputouksmallin mukaisena. (Shastri ym. 2017, 52–53.)

Shastri ym. (2017, 53) toteavat, että ketterän projektipäällikön roolien vastuualueet ovat jonkin verran päällekkäiset ja rooleissa voi toimia yksi tai useampi henkilö varsinaisesta työnimikkeestä riippumatta. Ketterän projektipäällikön roolit ovat tilanneriippuvaisia ja rooli voi vaihtua jopa useaan kertaan päivän aikana. Kaikissa rooleissa ketterältä projektipäälliköltä vaaditaan erityistä pehmeiden taitojen hallintaa, kuten tiiminmuodostustaitoa, kommunikaatiotaitoja ja motivointikykyä. (Shastri 2017, 53–54.)

Yksi laajimmin ja yleisimmin käytetyistä ketteristä projektijohtamismetodologioista on Scrum, jota tarkastellaan seuraavaksi esimerkinomaisesti. Scrum tarjoaa hyvät lähtökohdat ketterään projektijohtamiseen ja sitä voidaan soveltaa laajasti eri alojen projekteissa. (Cobb 2015, 33.) Lisäksi Scrum ei määrää tiukoja sääntöjä, joita projektissa pitäisi noudattaa, vaan se on tarkoitettu muokattavaksi aina tilanteeseen sopivaksi (Cobb 2011, 110).

Scrum-metodologia nimeää kolme erilaista roolia: kehitystiimin, Scrum Masterin ja tuoteomistajan. Scrum-kehitystiimit ovat itseorganisoituvia, organisaation toiminnallisten rajojen ylittäviä 3–9 henkilön tiimejä. Kehitystiimin tehtävä on valmistaa ja kehittää tuote noudattaen Scrumin periaatteita. Iteraatioita kutsutaan Scrumissa sprinteiksi, jotka on rajattu ajallisesti maksimissaan kuukauteen ja joiden aikana kehitystiimi työskentelee sprintin tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehitystiimi itse määrittää sprintin suunnittelussa, mitä ominaisuuksia sprintin aikana kehitetään ja miten työ saadaan tehtyä. (Schwaber & Sutherland 2017, 6–7, 9.)

Scrum-menetelmässä perinteisen projektipäällikön tehtäviä hoitaa osittain niin kutsuttu Scrum Master. Scrum Masterin ja tyypillisen projektipäällikön roolit ovat kuitenkin erilaiset, ja siinä missä projektipäällikkö ohjaa ja määrää, Scrum Master mahdollistaa. (Cobb 2011, 102.) Scrum Masterin tärkein tehtävä on mahdollistaa ja helpottaa projektitiimiä maksimoimaan työnsä arvon sekä edistää Scrumin toteutumista. Scrum Master on ikään kuin palveleva johtaja (engl. servant leader) kehitystiimille valmentamalla tiimiä itseorganisoitumaan, poistaen esteitä tiimin tieltä ja auttaen tiimiä ymmärtämään projektin tavoitteet esimerkiksi varmistamalla, että kehitystiimi keskustelee päivittäin projektin etenemisestä (engl. daily Scrum). Scrum Master myös varmistaa, että projektin vaatimukset on määritelty ja priorisoitu siten, että projektitiimin työn arvo maksimoituu. Tosielämässä Scrum Masterin ja projektipäällikön roolit on usein yhdistetty, sillä täysin itseorganisoituvien tiimien muodostaminen voi olla haastavaa ja tiimi saattaa

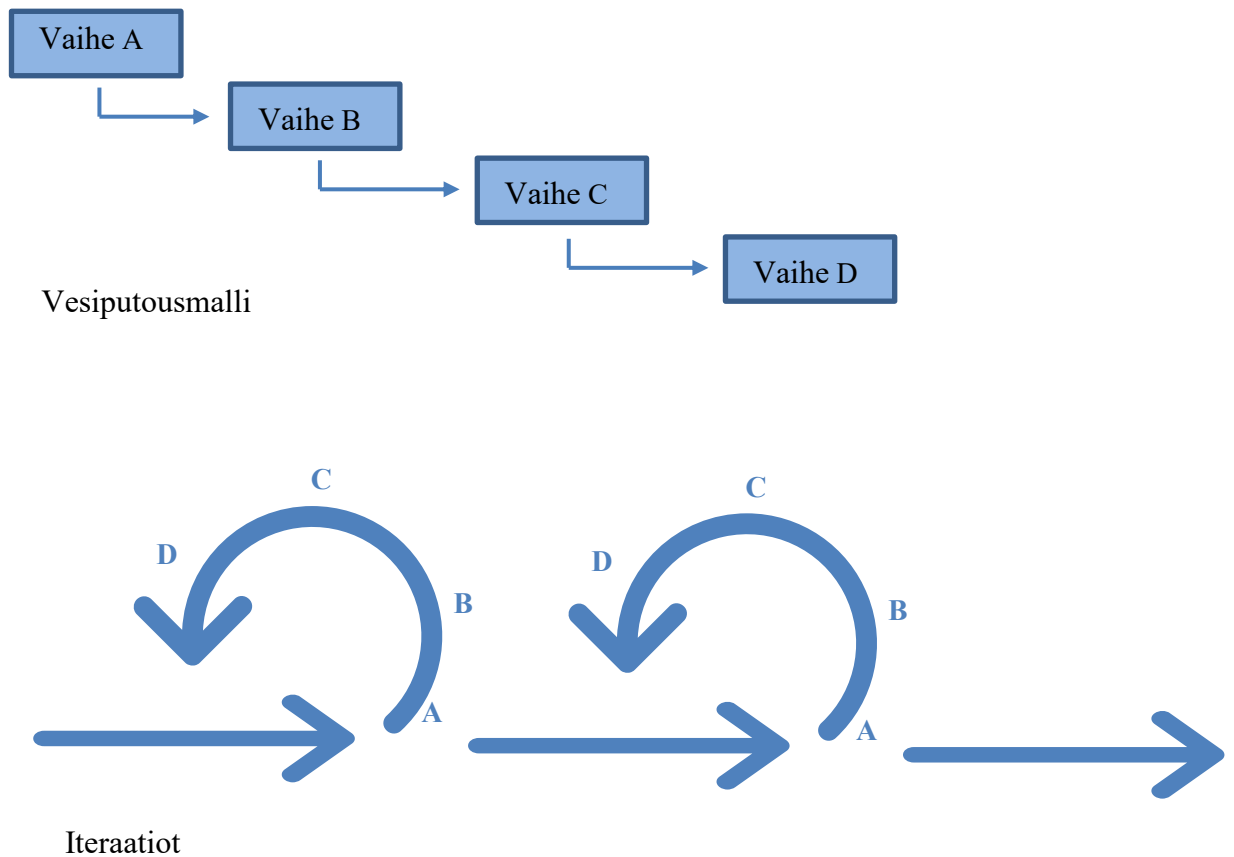
itseorganisoituvasta luonteestaan huolimatta kaivata johtajuutta. (Cobb 2015, 37, 123; Schwaber & Sutherland 2017, 8).

Scrum Masterin lisäksi osaa perinteisen projektipäällikön tehtävistä hoitaa niin kutsuttu tuoteomistaja (engl. Product Owner), joka edustaa projektin asiakasta. Ketterissä menetelmissä projektin asiakkaan rooli korostuu ja asiakkaan tulisi kokea olevansa yhtä paljon vastuussa projektin onnistumisesta kuin projektitiimi. Tuoteomistaja on päätöksentekijän roolissa, kertoo projektitiimille mitä pitää tehdä ja priorisoi työtehtäviä. Perinteiseen projektipäällikköön verrattuna tuoteomistajalla on enemmän tietoa ja vastuuta kehitettävästä tuotteesta ja sen tulevasta hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Tuoteomistaja myös esimerkiksi määrittelee ja tarkentaa projektin vaatimuksia, mikä ei puolestaan kuulu lainkaan perinteisen projektipäällikön tehtäviin. (Cobb 2011, 114; 2015, 35; Schwaber & Sutherland 2017, 6.) Seuraavaksi käsitellään ketterän ja perinteisen projektijohtamisen eroja tarkemmin.

3.2.3 Perinteisen ja ketterän projektijohtamisen erot

Ketterä projektijohtaminen poikkeaa monilta osin perinteisen projektijohtamisen periaatteista, arvoista ja käytännöistä. Ketterät ja perinteiset projektit muun muassa etenevät hyvin eri tavoilla. Perinteiset menetelmät noudattavat useimmiten niin kutsuttua vesiputousmallia, joka koostuu sarjasta perättäisiä vaiheita. Vesiputousmallissa vaiheet seuraavat toisiaan lineaarisesti ja seuraava vaihe alkaa vasta, kun edellinen on saatettu loppuun. (Dybå & Dingsøy 2009, 7; Leau ym. 2012, 162; Wysocki 2013, 45–46.)

Ketterät projektit puolestaan etenevät yleensä iteratiivisesti. Projektin eri vaiheet toistuvat useita kertoja ja jokaisen iteraatiokierroksen lopussa valmistuu tuoteversio. Jokaisen iteraatiokierroksen päätteeksi julkaistava tuoteversio on laajempi ja pidemmälle kehitetty kuin edeltäjänsä. Iteraatiot ovat tyypillisesti kestoiltaan kahdesta neljään viikkoa, jona aikana kaikki vaiheet käydään kerran läpi (Highsmith 2010, 35; Wysocki 2013, 52, 330; Cobb 2015, 39). Kuviossa 3 on havainnollistettu projektin etenemistä vesiputousmallissa ja iteraatioissa.



Kuvio 3 Projektin eteneminen vesiputousmallissa ja iteraatioissa (Highsmith 35–36; Cobb 2011, 6; Wysocki 2013, 335–336)

Perinteisillä menetelmillä toteutettu projekti tuottaa arvoa asiakkaalle vasta projektin päätyttyä, ja asiakas joutuu odottamaan koko projektin loppuun nähdäkseen lopputuloksen arvon. Ketterillä menetelmillä johdetussa projektissa puolestaan asiakkaalle toimitetaan jatkuvasti versioita, malleja tai toimivia simulaatioita projektin varsinaisesta tuotteesta. Arvoa tuotetaan asiakkaalle siis vähitellen ja jo projektin alkuvaiheissa. (Highsmith 2010, 34–35.) Esimerkiksi kuviossa 3 vaihe D voidaan ymmärtää arvontuottamisvaiheena. Perinteisessä vesiputousmallissa vaihe esiintyy aivan viimeisenä, mutta iteraatiomallissa vaihe toistuu jokaisen iteraatiokierroksen lopussa.

Projektipäällikön rooli on ketterissä ja perinteisissä menetelmissä varsin erilainen. Perinteisissä menetelmissä projektipäällikkö on vastuussa projektin etenemisestä ja soveltaa tyypillisesti määräys- ja valvontalähestymistapaa (engl. command and control approach). Ketterissä menetelmissä koko projektitiimi on yhdessä vastuussa tuloksistaan ja projektin onnistumisesta. Ketterän projektipäällikön tehtävänä on ohjata, mahdollistaa ja tukea projektitiimiä ja sen työskentelyä. Toisaalta sekä ketterien että perinteisten

projektipäälliköiden vastuulle kuuluvat tiimin muodostaminen ja johtaminen, tiimin neuvominen ja motivointi sekä kommunikointi eri sidosryhmille. (Highsmith 2010, 47; Cobb 2011, 48, 101; 2015, 116; Shastri ym. 2017; 45) Karkeasti yleistäen siis perinteisissä menetelmissä projektipäälliköllä on määräysvalta ja ketterissä menetelmissä projektipäällikkö luottaa yhteistyöhön.

Projektipäälliköiden eroavaisuudet tulevat esille myös päätöksentekotilanteissa. Perinteinen projektipäällikkö tekee päätökset usein yksin ja välittää ne projektitiimille. Ketterissä menetelmissä yleensä koko projektitiimi tekee päätökset kollektiivisesti. Esimerkiksi siinä missä perinteinen projektipäällikkö määrää projektitiimin jäsenille tehtävät ja vastualueet, ketterissä projekteissa tiimi keskenään päättää tehtävänjaon jäsenten vahvuusalueiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. (Highsmith 2010, 56–57; Cobb 2011, 48.)

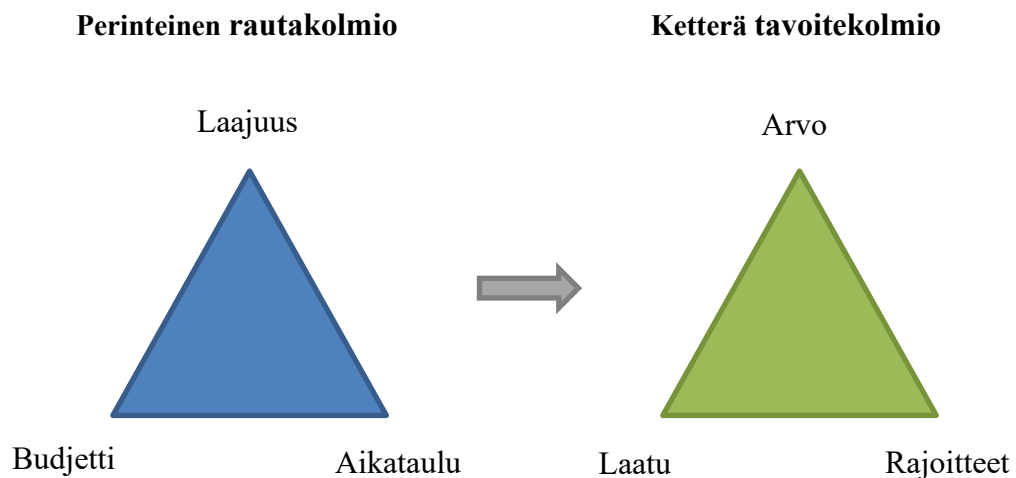
Perinteisessä ja ketterässä projektijohtamisessa myös suhtautuminen suunnitelmaan on oleellisesti erilainen. Perinteisessä projektijohtamisessa suunnitelma käsitetään päämääränä ja projekti on onnistunut, jos se etenee suunnitelman mukaisesti alusta loppuun saavuttaen alkuperäisessä suunnitelmassa määritellyt tavoitteet. Perinteisessä projektijohtamisessa projektipäällikkö siis keskittyy noudattamaan suunnitelmaa mahdollisimman vähäisillä muutoksilla. Ketterässä projektijohtamisessa puolestaan projektin tärkeimpänä päämääränä on tuottaa asiakkaalle arvoa, ja suunnitelma käsitetään ainoastaan yhtenä arvonluonnin keinona. Suunnitelmassa määritellyt tavoitteet ovat kuitenkin ketterässäkin projektijohtamisessa tärkeitä mutta niiden tehtävänä on ohjata projektia oikeaan suuntaan eikä niinkään asettaa rajoja arvonluonnille. (Highsmith 2010, 63–64; Wysocki 2013, 45.)

Ketterissä projekteissa projektipäälliköt keskittyvät sopeutumaan mahdollisimman hyvin väistämättömiin muutoksiin siinä missä perinteisiä menetelmiä noudattava projektipäällikkö seuraa suunnitelmaa välttäen muutoksia (Highsmith 2010, 17). Ketterät projektipäälliköt tiedostavat, että projektin aikana olosuhteet muuttuvat ja täydellisen suunnitelman luominen projektin alussa on lähes mahdotonta (Špundak 2014, 942). Toisaalta perinteiset menetelmät sopivat tilanteisiin, joissa muutokset ovat epätodennäköisiä, ja ongelmaan tai tarpeeseen on olemassa yksiselitteinen ratkaisu, joka tiedetään jo projektin alussa (Wysocki 2013, 42–43).

Ketterä projektijohtaminen eroaa perinteisestä projektijohtamisesta myös lopputuloksen onnistumisen mittaamisessa. Perinteisesti projektien onnistumista tarkastellaan niin kutsutulla rautakolmiolla (engl. iron triangle), jolla tutkitaan, kuinka hyvin projekti on pysynyt alkuperäisen suunnitelman mukaisessa budjetissa ja aikataulussa

lopputuloksen saavuttaessa sovitun laajuuden (Leybourne 2009, 521; Highsmith 2010, 20; Wysocki 2013, 11; Špundak 2014, 941). Aikataulua, budjettia ja laajuutta pidetään projektin rajoitteina ja näistä yleensä laajuuden katsotaan pysyvän muuttumattomana. Toisin sanoen suunnitelmassa määritelty laajuus halutaan ehdottomasti saavuttaa ja budjettia ja aikataulua voidaan tarpeen tullen muuttaa suunnitellusta. (Highsmith 2010, 20).

Highsmith (2010, 20) kuitenkin esittää, ettei ketterien projektien onnistumista ole mielekäästä mitata perinteisellä rautakolmiolla. Kolmiossa ei hänen mukaansa oteta lainkaan huomioon projektin asiakkaalle tuottamaa arvoa. Highsmithin (2010, 20) mukaan on mahdollista, että perinteisillä mittareilla projekti näyttää onnistuneelta, vaikka asiakas olisi muuttuneiden olosuhteiden myötä tyytymätön lopputulokseen. Myös Cobb (2011, 11) toteaa, että usein arvon oletetaan syntyvän kuin tyhjästä, kun projekti saatetaan ennalta määrättyyn lopputulokseen ylittämättä aikataulua ja budjettia. Highsmith (2010, 20) tarjoaa ketterien projektien onnistumisen tarkastelulle vaihtoehdon, jossa huomioidaan ketterän projektijohtamisen erityispiirteet. Kuviossa 4 esitellään muutos perinteisestä rautakolmiosta Highsmithin ketterään tavoitekolmioon.



Kuvio 4 Projektin onnistuminen, perinteinen ja ketterä projektijohtaminen (Highsmith 2010, 20)

Ketterässä tavoitekolmiossa laajuus, budjetti ja aikataulu ovat vaihtuneet arvoon, laatuun ja rajoitteisiin. Arvolla Highsmith (2010, 20–21) tarkoittaa projektitiimille asetettua tavoitetta tuottaa julkaisukelpoinen tulos, josta syntyy myös asiakkaan sama arvo. Laatu-tavoitteella tarkoitetaan luotettavaa ja mukautuvaa lopputulosta, ja laatu on myös

edellytys jatkuvan arvon toimittamiselle asiakkaalle. Kolmion viimeinen tavoite, rajoitteet, sisältää puolestaan perinteisen rautakolmion parametrit, laajuuden, budjetin ja aikataulun. Perinteiset rajoitteet ovat siis yhä tärkeitä projektin onnistumisen parametreja mutteivat ole tavoitteita itsessään, vaan ne mahdollistavat projektin lopputuloksen arvon ja laadun. (Highsmith 2010, 20–21.) Vaikka Highsmithin ketterä tavoitekolmio on vain yksi monista tavoista mitata ketterien projektien onnistumista, osoittaa se kuitenkin selvästi, ettei perinteisiä ja ketteriä projekteja voida arvioida täysin samalla tavalla.

Yllä esitellyt erot ovat ketterien ja perinteisten menetelmien äärimmäisiä esimerkkejä. Kuitenkaan ketteriä menetelmiä ja perinteistä projektijohtamismallia ei tulisi käsittää toistensa vastakohtina, ääripäinä, joista voidaan valita vain toisen. Todellisuudessa ketterien ja perinteisten menetelmien välillä on tasainen jatkumo, jossa ketteryyden ja suunnitelmallisuuden yhdistelmiä on lähes loputtomasti. Tältä jatkumolta löytyy sopivia tasapainoja ketteryyden ja kontrollin välillä eri tilanteisiin. (Cobb 2011, 15, 46.) Projektissa voidaan siis esimerkiksi hyödyntää vesiputousmallia, johon on lisätty ketterille projektijohtamismenetelmille tyypillisiä elementtejä, esimerkiksi yksityiskohtaisten vaatimusten määrittely vasta projektin edetessä. Ketteriä ja perinteisiä projektijohtamismenetelmiä ei myöskään voida asettaa paremmuusjärjestykseen, sillä riippuu täysin tilanteesta ja projektista mikä menetelmä toimii parhaiten (Špundak 2014, 943; Cobb 2015, 5).

3.3 Vuorovaikutustaidot projektijohtamisessa

Kuten muillakin aloilla, myös projektijohtamisessa ymmärretään yhä paremmin pehmeiden ja vuorovaikutustaitojen tärkeys. Projektit eivät valmistu itsestään, vaan ihmiset johtavat projekteja ja työllään saattavat projektia eteenpäin, ja siten vaikuttavat suoraan projektin lopputulokseen. (Azim ym. 2010, 392.) Pohjimmiltaan projektien voidaan ymmärtää olevan ihmisten motivointia ja koordinoitua määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi (APM: People 2019). Projektipäälliköt käyttävätkin valtaosan työajastaan toisten ihmisten kanssa työskentelyyn, joten projektipäälliköt tarvitsevat vuorovaikutustaitoja selviytyäkseen ja menestyäkseen työssään (Strohmeier 1992, 45).

PMI:n mukaan projektipäälliköt tarvitsevat kolmenlaisia taitoja: teknisiä taitoja, johtamistaitoja ja strategisia ja liiketoiminnallisia taitoja. Näistä kolmesta osa-alueesta johtamistaidot (engl. leadership skills) liittyvät ihmisten kanssa työskentelyyn. (Project Management Institute 2017, 56.) Johtamistaidot tarkoittavat PMI:n mukaan projektipäällikön kykyä opastaa, motivoida ja johtaa projektitiimiä hyödyntämällä muun muassa neuvottelu-, kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja. Projektipäällikön tulisi käyttää

johtamistaitojaan aina työskennellessään projektin sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden kanssa. (Project Management Institute 2017, 60.) PMI:n PMBoK:ssa, joka yleisesti tunnustetaan yhdeksi projektijohtamiskirjallisuuden tärkeimmistä lähteistä, esittämää näkemystä projektijohtamisesta on kritisoitu muun muassa teknisten ja kovien taitojen korostamisesta (Pant & Baroudi 2008, 125–126), joskin teoksessa pyritään tuomaan esille tasapainoa kaikkien kolmenlaisten taitojen välillä (Project Management Institute 2017, 57).

Toinen merkittävä projektijohtamisen järjestö Association for Project Management (APM) (APM: Interpersonal skills 2019) tähdentää vuorovaikutustaitojen tärkeyttä projektijohtamisessa tarkoittaen vuorovaikutustaidoilla tapoja ja keinoja tulla toimeen ja olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. APM:n mukaan projektien parissa työskentelevien ihmisten asenteet, tiimien dynamiikka ja henkilösuhteet ovat avainasemassa mahdollistamassa projektien onnistumista. Projektipäälliköllä on oltava tarvittavat neuvottelu- ja vaikutustaidot, jotta projektissa mukana olevat henkilöt, myös varsinaisen projektitiimin ulkopuolella olevat, pysyvät sitoutuneina yhteiseen päämäärään. Projektipäällikön vuorovaikutustaitojen keskiössä ovat kuitenkin hyvät kommunikointitaidot. (APM: Interpersonal skills 2019.)

Kommunikointi tarkoittaa APM:n mukaan kaikkia niitä tapoja, joilla tietoa vaihdetaan. Kommunikoinnin voidaan ymmärtää olevan onnistunutta, kun vastaanotettu sisältö on merkitykseltään sama kuin lähetetty sisältö. Heikko kommunikaatio voi johtaa projektin epäonnistumiseen, jos esimerkiksi projektin vaatimukset ymmärretään väärin, tavoitteet jäävät epäselviksi ja tärkeät sidosryhmät vieraantuvan projektista. Projektipäällikön on tärkeää ymmärtää kommunikoinnin moninaiset muodot, keinot, tyylit, tilanteet ja tarpeet, jotta kommunikaatio on asianmukaista ja siten myös vuorovaikutus voi onnistua. (APM: Communication 2019.)

Posner (1987, Pettersenin 1991, 103 mukaan) toi esille tutkimuksessaan inhimillisen puolen tärkeyttä projektijohtamisessa ja projektipäällikön työssä. Tutkimuksen kyselyyn osallistuneita projektipäälliköitä pyydettiin tunnistamaan keskimääräistä paremman projektipäällikön taitoja, ominaispiirteitä ja taipumuksia, ja tuloksissa tietyt vuorovaikutustaidot korostuivat. Muun muassa kommunikointi, tiimin kehittäminen ja johtajuus mainittiin teknisiä taitoja useammin keskimääräistä paremman projektipäällikön taidoiksi, ja siksi erityisesti aloittelevalle projektipäällikölle on erityisen tärkeää kehittää vuorovaikutustaitojaan. (Posner 1987, Pettersenin 1991, 103 mukaan.)

Stevenson ja Starkweather (2010) tutkivat yhdysvaltalaisia useiden toimialojen menestyneiden IT-projektipäälliköiden inhimillisiä ominaisuuksia ja kompetensseja.

Tutkimuksessa IT-johtajat ja -päälliköt tunnistivat tärkeimmiksi ja kriittisiksi projektipäälliköiden kompetensseiksi johtamistaidon, kyvyn kommunikoida eri sidosryhmien kanssa, suulliset ja kirjalliset taidot, asenteen sekä kyvyn käsitellä epävarmuutta ja muutoksia (Stevenson & Starkweather 2010, 668). Erityiseen huomioon Stevenson ja Starkweather (2010, 669) nostivat kyvyn kommunikoida eri sidosryhmien kanssa. Projektijohtamiskirjallisuudessa on pitkään tunnistettu kommunikaatiokyvyn merkitys mutta erityisen tärkeää projektipäällikölle on tuntee yleisönsä ja muokata kommunikaatiotaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Projektipäällikön pitää kommunikointitavoissaan huomioida kuulijoiden taustat ja tietotasot, eikä esitä asioita tismalleen samalla tavalla sekä projektitiimille että yritysjohdolle. (Stevenson & Starkweather 2010, 669.) Toisin sanoen projektipäälliköiden on tultava toimeen ja ymmärrettävä monenlaisia ihmisiä ja yksilöitä, jotta projektipäälliköt pystyvät kommunikoimaan onnistuneesti.

Brill ym. (2006) selvittivät monien alojen tehokkaiden projektipäälliköiden kykyjä ja taitoja projektien menestystekijöinä ja tutkimuksessa tunnistivat tekijöiden jakaantuvan yhdeksään kategoriaan. Kategoriat ovat ongelmanratkaisukyky, johtamistaidot, tieto ja ymmärrys projektin aiheesta, analyyttiset taidot, ihmissuhdetaidot, kommunikaatiotaidot, projektin hallintataidot, työvälineiden käyttötaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet ja taipumukset (Brill ym. 2006, 123). Yksittäiseksi tärkeimmäksi projektin menestystekijäksi tutkimuksessa nousee ymmärrys projektin tavoitteista, ja kategorioista tärkeimmiksi miellettiin ongelmanratkaisukyky ja johtamistaidot. Brillin ym. (2006, 130–131) mukaan projektijohtamisen merkittävässä teoksissa, kuten PMI:n PMBoK:ssa, on keskitytty projektijohtamisen mekaaniseen suorittamiseen, ja muiden kompetenssien, mukaan lukien johtamis-, ihmissuhde- ja kommunikaatiotaitojen merkityksen kuvaaminen on jäänyt kauas todellisuudesta. Päteviltä projektipäälliköitä edellä mainittuja kompetensseja kuitenkin tarvitaan (Brill ym. 2006, 130).

Sumner ym. (2006) tutkivat projektipäälliköiden ominaisuuksia ja taitoja IT-alan onnistuneissa projekteissa, kun onnistumista mitattiin suunnitellussa aikataulussa pysymisellä. Heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että projektin onnistumista ennustaa ulkopuolisten näkemys projektipäällikön johtajuustaidoista. Tutkimuksessa johtajuustaidot käsitettiin koskemaan kommunikaatiota, vuorovaikutussuhteita ja yhteistyötä. Projektipäällikön johtajuustaidot edesauttavat loppukäyttäjien osallistamista projektiin sekä projektin tehokasta kommunikointia ulkopuolisille, mitkä puolestaan ovat kriittisiä tekijöitä projektin onnistumisen kannalta. (Sumner ym. 2006, 45, 48).

Myös Keil ym. (2013) tutkivat IT-alan projektipäälliköiden kriittisiä taitoja ja niiden tärkeyttä. Tutkimuksessa projektipäälliköiden viideksi kaikkein tärkeimmiksi taidoiksi tunnistettiin johtajuus, suullinen kommunikointi, projektin laajuuden hallinta, kuuntelu ja projektin suunnitteleminen. Näistä taidoista johtajuus ja suullinen kommunikaatiotaito olivat erittäin tärkeitä projektin kaikissa vaiheissa alusta loppuun. Johtajuudella Keil ym. (2013, 404) tarkoittavat ihmisten sitouttamista projektiin, motivointia kohti tavoitetta, näkemyksen jakamista projektin etenemisestä ja suunnan näyttämistä. Suulliseen kommunikaatiotaitoon puolestaan kuuluu heidän mukaansa selkeiden ohjeiden tarjoaminen ja odotusten hallitseminen. Keil ym. (2013, 406) havaitsivat myös, että tutkimuksen yhdeksäntoista tärkeimmän taidon joukossa ei ollut yhtäkään ainoastaan IT-alan projekteille ominaista taitoa. Heidän mukaansa tutkimuksen tulos antaa ymmärtää, että projektipäällikön tärkeimmät taidot ovat alasta riippumattomia ja näiden taitojen hallitseminen on oleellista kaikille projektipäälliköille (Keil ym. 2013, 406).

Cheng ym. (2005) päätyivät tutkimuksessaan vastaavanlaiseen tulokseen kuin Keil ym. (2013) projektipäälliköiden keskeisimpien taitojen yleismaailmallisuudesta. He tutkivat rakennusalan projektipäälliköiden ihmistaitoja ja kompetensseja (engl. behavioural competencies), ja tunnistivat 12 ydintaitoa ja -taipumusta, jotka vahvistavat tehokasta projektijohtamista ja joita erityisesti pätevimmat projektipäälliköt osoittavat. Tutkimuksessa esiin nousseet taidot ja taipumukset ovat päämäärien tavoittelu, aloitteellisuus, asiakkaan tarpeisiin keskittyminen, vaikutus- ja motivointitaidot, ohjauskyky, tiimityöskentely- ja yhteistyötaidot, tiimin johtajuus, analyyttinen ajattelu ja käsityskyky, itsensä hallitseminen ja joustavuus. (Cheng ym. 2005, 32.) Cheng ym. (2005, 32–33) vertailivat tuloksia myös muiden alojen tutkimuksiin projektipäälliköiden pehmeistä kompetensseista ja havaitsivat, että ydinkompetenssit ovat jokaisella tutkitulla alalla samankaltaisia, joskin käytetyt termit vaihtelivat.

Skulmoski ja Hartman (2010) selvittivät tietojärjestelmäprojektipäälliköiltä vaadittuja pehmeitä kykyjä ja kompetensseja projektien neljässä eri vaiheissa. Heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että projektipäälliköltä vaaditut taidot vaihtelevat projektin edetessä aloituksesta suunnitteluun, toteutukseen ja sulkemiseen. Projektin aloitusvaiheessa korostuivat kommunikaatiotaidot sekä kyky luoda yhteisymmärrystä. Suunnitteluvaiheessa painotus siirtyi tekniseen osaamiseen ja projektin hallitsemiseen liittyviin taitoihin. Projektin toteutusvaiheessa projektipäälliköltä vaaditaan erityisesti tiimityöskentelytaitoja, tavoiteorientoitumista ja rehellisyyttä. Projektin päättyessä projektipäälliköltä

edellytetään erinomaista kirjoitustaitoa, kykyä jakaa tietoja ja osoittaa arvostusta muiden työtä kohtaan. (Skulmoski & Hartman 2010, 64–65, 73.)

Tutkimuksessa tunnistettiin myös taitoja ja kykyjä, joita projektipäälliköltä vaaditaan projektin vaiheesta riippumatta: Projektipäällikön pitää käyttäytyä ammattimaisesti koko projektin ajan. Tällä tarkoitetaan teknisiä ja projektin hallinnallisia taitoja, itseohjautuvuutta ja työlle omistautumista. Projektipäällikön tulee olla myös luotettava ja muiden kanssa toimeentuleva. Koska projekteja tehdään yhteistyössä muiden kanssa, kommunikaatiotaitoja tarvitaan koko projektin ajan, erityisesti suullista kommunikaatiotaitoa, kykyä antaa palautetta ja tehokasta kuuntelutaitoa. Tietojärjestelmäprojekteille ominainen piirre on, että ongelmia on odotettavissa projektin jokaisessa vaiheessa, joten koko projektitiimin on oltava innovatiivinen ja luova mutta myös realistinen ratkaisujen suhteen. Hyvät neuvottelutaidot edistävät ongelmatilanteissa ratkaisun löytymistä. (Skulmoski & Hartman 2010, 72–73.) Skulmoski ja Hartman (2010, 73) korostivat kuitenkin, että sekä tutkimuksen että käytännön kannalta on tärkeää ymmärtää projektipäällikön taitojen muuttuva ja dynaaminen luonne.

Azim ym. (2010) tutkivat pehmeitä taitoja kompleksisissa projekteissa. Projektien kompleksisuuden vaikuttavat tekijät voi jakaa kolmeen kategoriaan, prosessien, tuotteen ja ihmisten kompleksisuuteen. Tutkimuksessa todettiin, että projektin kompleksisuuteen vaikuttaa huomattavasti eniten ihmiset (75 %), prosessien (21 %) ja tuotteen (9 %) vaikutuksen jäädessä vähäiseksi. Jotta projektin kompleksisuus on hallittavissa, pitää ihmisyyden tuomaa kompleksisuutta pystyä hallitsemaan, johon puolestaan projektipäällikkö tarvitsee pehmeitä taitoja. Tutkimuksessa tärkeimmiksi projektipäällikön pehmeiksi taidoiksi nousivat kommunikaatio, motivointitaito, delegointi ja taito luoda omistajuuden ja saavutuksen tunteita. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että ihmiset ja ihmisuus eivät pelkästään tee projekteista kompleksisia vaan ovat myös avaintekijänä projektien onnistumisen kannalta. (Azim ym. 2010, 396–399.)

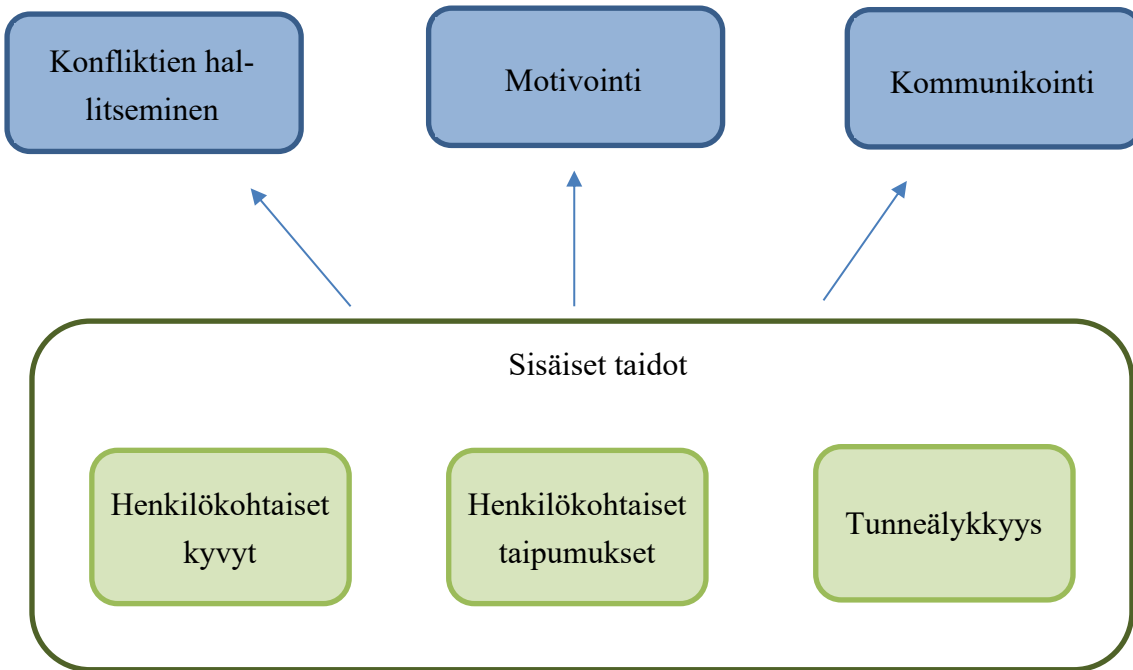
Loon (2003, 31, 33) mukaan projektijohtamiskirjallisuudessa tärkeimmiksi projektipäällikön vuorovaikutustaidoiksi korostuvat tehokkaat kommunikaatiotaidot, tiimin ja asiakkaan välisten konfliktien hallitsemistaidot sekä taito motivoida projektitiimiä. Myös Davis (2011, 41) käytti tutkimuksessaan vastaavaa vuorovaikutustaitojen joukkoa ja tarkasteli projektipäällikön kommunikaatio-, motivointi- ja ongelmanratkaisukykyä sekä konfliktien hallitsemistaitoja. Edellä listatut taidot ovat projektijohtamiskirjallisuudessa usein toistuvia teemoja, ja useimmat projektijohtamisen haasteet ja ongelmat liittyvät nimenomaan näihin taitoihin (Davis 2011, 42).

Davisin (2011) ja Loon (2003) esittelemät projektipäällikön vuorovaikutustaitojen joukko (kommunikointi, konfliktien hallitseminen, motivointi, ongelmanratkaisu) on hyvin samankaltainen kuin Pichlerin ja Beenen (2014) kokoama johtajuuden vuorovaikutustaitojen malli. Oleellisimpana erona Davisin (2011) ja Loon (2003) sekä Pichlerin ja Beenen (2014) välillä on, että Pichler ja Beenen eivät aseta kommunikaatiota varsinaiseksi vuorovaikutustaidoksi, vaan muiden taitojen onnistumiseen tarvittavaksi meta-aidoksi. Taulukossa 1 on havainnollistettu tutkijoiden näkemyksiä johtamisen vuorovaikutustaidoista.

Taulukko 1 Vuorovaikutustaidot johtamisessa (Loo 2003; Davis 2011; Pichler & Beenen 2014)

	<i>Loo (2003)</i>	<i>Davis (2011)</i>	<i>Pichler & Beenen (2014)</i>
<i>Näkökulma</i>	Projektijohtaminen	Projektijohtaminen	Johtaminen
<i>Vuorovaikutustaidot</i>	Konfliktien hallitseminen Motivointi Kommunikointi	Konfliktien hallitseminen Motivointi Kommunikointi Ongelmanratkaisu	Konfliktien hallitseminen Motivointi Tukeminen
<i>Lisäksi</i>	Vuorovaikutustaidot yhtä tärkeitä kuin tekniset taidot	Tunneälykyys vaikuttaa konfliktien hallitsemiseen ja ongelmanratkaisukykyyn	Kommunikointi on metataito ja henkilökohtaiset kyvyt ja taipumukset vaikuttavat

Loon (2003), Davisin (2011) ja Pichlerin ja Beenen (2014) havainnoista voidaan koostaa projektipäälliköiden vuorovaikutustaitojen malli, joka on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5 Projektipäälliköiden vuorovaikutustaitojen malli (mukaellen Loo 2003; Davis 2011; Pichler & Beenen 2014)

Malli yhdistää tutkijoiden näkemykset projektipäälliköiden vuorovaikutustaidoista ja esittää, että varsinaisia vuorovaikutustaitoja ovat konfliktien hallitsemiskyky, motivointi- ja kommunikointitaito. Näihin taitoihin vaikuttavat projektipäällikön sisäiset taidot, joita ovat henkilökohtaiset kyvyt, taipumukset ja tunneälykkyys. Toisin kuin Davis (2011) esittää, ongelmanratkaisukykyä ei käsitetä mallissa vuorovaikutustaidoksi ja se jätetään siksi pois kuviosta. Ongelmanratkaisukyky on kuitenkin yleistettävissä oleva pehmeä taito, mutta vuorovaikutustaitoihin vaikuttavat henkilökohtaiset kyvyt, taipumukset ja tunneälykkyys Pichlerin ja Beenen (2014) mallin mukaisesti.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielmassa tehtyjä tutkimusmenetelmällisiä valintoja. Lisäksi käsitellään valittuja aineistonkeruumenetelmiä ja tarkastellaan tutkittavaa tapausta. Lopuksi käsitellään aineiston analyysia ja siihen liittyviä menetelmiä.

4.1 Menetelmälliset valinnat

Tämän pro gradu -tutkielman menetelmäsuuntaukseksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat usein tulkinnat ja ymmärtäminen, ja tutkimuksen päämääränä on tuottaa kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta aiheesta tosielämän kontekstissaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 6; Yin 2009, 18). Laadullinen tutkimus sopii tämän tutkielman aiheen tutkimiseen, sillä tarkoituksena on kokonaisvaltaisesti ymmärtää vuorovaikutustaitojen merkitystä ketterässä projektijohtamisessa.

Lukuisista laadullisista tutkimusmenetelmistä tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa kohdetta tai tutkittavan ilmiön esiintymistä. Tarkastelun tavoitteena on luoda yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa kyseisestä tapauksesta. (Koppa: tapaustutkimus 2015.) Lisäksi tapaustutkimus ikään kuin sallii monimutkaisuuden ja moninaisuuden osaksi tutkimusta (Eriksson & Kovalainen 2008, 117). Tapaustutkimus on liiketoiminnan tutkimuksessa yleisimmin käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla pystytään esittämään monimutkaisia ja vaikeastikin käsitettäviä liiketoiminnan ongelmia ymmärrettävästi ja käytännönläheisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, 116; Myers 2019, 97).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 118) mukaan tapaustutkimuksia on kahdenlaisia: intensiivisiä ja laajoja. Intensiivisessä eli klassisessa tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen vaan päämääränä on ymmärtää uniikkia tapausta sisältäpäin ja samalla luoda tapauksesta syvällistä, kontekstiin sidottua tietoa. Laajassa tapaustutkimuksessa puolestaan kommentoidaan tai laajennetaan olemassa olevaa teoriapohjaa vertailemalla ja tarkastelemalla useampaa tapausta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 118–120; Koppa: tapaustutkimus 2015.) Näistä syistä intensiivinen tapaustutkimus soveltui tämän pro gradu -tutkielman tutkimusstrategiaksi, sillä tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja syvällisesti ymmärtää ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaitoja, joiden havaitseminen ei välttämättä ole aivan ilmeistä. Lisäksi tarkoituksena ei ole muodostaa laajasti yleistettäviä tuloksia vaan paneutua yhteen tapaukseen ja luoda valitun tapauksen kontekstiin sidottua tietoa.

Tapaustutkimuksessa tutkittavan aineiston voi kerätä monella erilaisella menetelmällä, kuten haastatteluilla, havainnoimalla tai tutkimalla olemassa olevia materiaaleja (Eriksson & Kovalainen 2008, 126; Yin 2009, 99). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä. Haastattelut ovat tapaustutkimuksessa yksi tärkeimpiä aineistonkeruumenetelmiä, ja haastattelut tulisi toteuttaa pikemminkin ohjattuina keskusteluina kuin jäsenneltyinä kyselyinä (Yin 2009, 106). Haastattelujen keskustelevan luonteen säilyttämiseksi tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastatteluja. Teemahaastatteluissa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa keskustelu etenee aiemmin valittujen teemojen mukaisesti, ja haastattelija voi vastausten perusteella esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Tuomi & Sarajärvi 2018, 66). Yksi haastattelujen eduista onkin niiden joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus selventää kysymyksiään, kysyä tarkentavia kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Samanlaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi kyselyssä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

Tapaustutkimusta pidetään usein tarkempuna, vakuuttavampana ja monipuolisempuna, jos tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty useasta erilaisesta lähteestä (Eriksson & Kovalainen 2008, 126; Yin 2009, 101). Kuitenkin tämän tutkielman aiheen kannalta aineiston kerääminen esimerkiksi kokouksien pöytäkirjoista tai käydyistä sähköpostikeskusteluista olisi ollut haastavaa, sillä näistä vuorovaikutustaitoja olisi ollut vaikea havaita. Havainnoinnin kautta aineiston kerääminen olisi myös ollut ongelmallista, sillä tällöin havainnoinnin kohteiden vuorovaikutus ei välttämättä olisi ollut luontevaa. Näistä syistä teemahaastattelut valittiin tämän tutkimuksen ainoaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

4.2 Tapauksen esittely ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Finnair ja yrityksen projektiorganisaatio. Finnair on kasvava suomalainen verkostolentoyhtiö, joka on erikoistunut Euroopan ja Aasian matkustaja- ja rahtiliikenteeseen. Vuonna 2018 Finnairilla lensi 13,3 miljoonaa matkustajaa liikevaihdon ollessa 2 834,6 miljoonaa euroa. (Finnair: tutustu 2019). Yksi Finnairin toimintaympäristöön vaikuttavista megatrendeistä on digitalisaatio ja teknologinen kehitys, johon Finnair vastaa kehittämällä jatkuvasti digitaalisia palveluitaan (Finnair: megatrendit 2018). Finnairin viimeisimpään strategiaan on myös nostettu organisaation ketteryys, ja tarkoituksena on hyödyntää ketteriä menetelmiä jatkossa entistä enemmän. Tähän asti ketteriä menetelmiä on Finnairilla hyödynnetty satunnaisissa

projekteissa, projektipäälliköiden taitojen mukaisesti. Projektijohtamismenetelmien siirtymä kohti ketterämpiä menetelmiä koko Finnairissa on kuitenkin jo käynnissä, ja ketterät menetelmät yleistyvät yrityksessä koko ajan. Tästä syystä Finnair sopii tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi.

Tutkija osallistui syksyllä 2019 Turun kauppakorkeakoulun ja Finnairin yhteistyöprojektiin ja sopi Finnairin yhteyshenkilön kanssa mahdollisuudesta kerätä pro gradu -tutkimuksen aineisto Finnairilla. Tutkimusta ei siis ole toteutettu toimeksiantona vaan Finnair toimii ainoastaan tutkimuksen kohdeorganisaationa. Yhteyshenkilön kautta saatiin Finnairin Project Management Officen (PMO, suom. projektitoimiston) päällikön yhteystiedot, jonka alaisuudessa työskentelevät muun muassa projektipäälliköt ja portfoliohallinnan kehittäjät, ja hänen kanssaan sovittiin haastatteluiden järjestämisestä. PMO:n päällikkö kartoitti alaisistaan ketteriä menetelmiä ja ketterää ajatusmaailmaa hyödyntäviä projektijohtamisen ammattilaisia, ja järjesti haastattelut kolmen vapaaehtoisensa kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että aineisto kerätään henkilöiltä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta ja ovat siten ”tarkoitukseen sopivia” (Tuomi & Sarajarvi 2018, 73). Tässä tapauksessa haastateltavat henkilöt valittiin PMO:n päällikön harkintakyvyn mukaisesti, sillä hänellä oli tarkin käsitys alaistensa tiedoista ja kokemuksista ketterästä projektijohtamisesta.

Taulukossa 2 on esitetty haastateltavien tehtävänimikkeet ja tehtävien kuvaukset sekä haastattelujen päivämäärät ja kestot pyöristettynä lähimpään viiteen minuuttiin. Kaikki haastateltavat työskentelevät PMO:n alaisuudessa ja jokaisella on useamman vuoden työkokemus Finnairilla. PPM Lead vastaa Finnairilla projektimallin ja projektiportfoliohallinnan kehittämisestä ja on siten perehtynyt ketteriin menetelmiin. PPM Lead myös työskentelee tiiviisti projektipäälliköiden kanssa opastaen ja tukien heitä sekä keräten heiltä kokemuksia käytetyistä malleista kehitystyön tueksi. Molemmat Project Leadit puolestaan työskentelevät suurissa ja strategisissa digitaalisten palveluiden projekteissa ja IT-hankkeissa ikään kuin projektipäällikön roolissa. Project Leadien hankkeet ovat kuitenkin tavanomaisia projekteja suurempia budjeteiltaan, vaikutukseltaan ja tiimin kooltaan. Hankkeet ovat usein myös poikkiorganisatorisia eli hankkeissa on mukana finnairilaisia monilta eri osastolta. Molemmat Project Leadit hyödyntävät työssään ketteriä menetelmiä, kuten Kanban-tauluja ja Scrum-sprinttejä, ja yleisesti edistävät ketteriä ajatusmalleja.

Taulukko 2 Haastattelut

<i>Tehtävänimike</i>	<i>Tehtävän kuvaus</i>	<i>Päivämäärä</i>	<i>Kesto</i>
PPM Lead	Menetelmien, projektimallien ja portfoliohallinnan kehittäminen	17.2.2020	50 min
Project Lead	Strategiset ja laajat hankkeet ja projektit	17.2.2020	55 min
Project Lead	Strategiset ja laajat hankkeet ja projektit	17.2.2020	60 min

Haastateltaville kerrottiin ennen haastatteluja tutkimuksen aihe ja heitä pyydettiin pohtimaan etukäteen vuorovaikutusta työssään ja yleisesti ketterässä projektijohtamisessa. Lisäksi heille toimitettiin ennen haastatteluja haastattelukysymykset, jotta heillä oli mahdollisuus perehtyä niihin etukäteen. Etukäteen valmistellut haastattelukysymykset ovat esitetty liitteessä 1. Liitteen 1 kysymysten lisäksi esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, kun niitä heräsi keskustelun edetessä. Haastatteluiden onnistumisen kannalta on oleellista, että haastateltavat saavat ennen haastattelua tutustua aiheeseen, jotta he voivat tarjota mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää tietoa itse haastattelussa. Lisäksi on tutkimuksen eettisyyden kannalta perusteltua, että haastateltaville on annettu tietoa haastattelun aiheesta etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.) Haastattelut toteutettiin kasvokkain Finnairin tiloissa haastateltavien työaikana, ja ennen haastatteluiden aloittamista jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa keskustelun nauhoittamiseen.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja jokaisen haastateltavan kohdalla aiheet käsiteltiin samassa järjestyksessä. Teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti kaikkien haastateltavien kanssa ei pitäydytty etukäteen laadituissa kysymyksissä, jos kysymykseen oli vastattu jo aiemmin muun asian yhteydessä. Haastatteluissa kuitenkin pyrittiin varmistamaan, että kysymysten merkitys säilyi samana kaikille haastateltaville ja että kaikki aiheet tulivat käsitellyksi. Esitetyt kysymykset olivat avoimia ja puoliavoimia, ja haastateltavat saivat kuvailla työssään kohtaamiaan vuorovaikutustilanteita laajasti. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus tarkistaa vastauksiaan haastattelujen jälkeen. Jotta haastateltavien anonymisuus säilyy, viitataan luvussa 5 haastateltaviin lainausten yhteydessä tunnuksilla H1-H3, jotka eivät vastaa taulukon 2 järjestystä.

Laadullisessa tutkimuksessa suuri määrä tutkittavia kohteita, tässä tapauksessa haastateltavia, ei ole olennaista tai välttämättä edes mahdollista (Alasuutari 2011, 32).

Lähtökohtaisesti aineiston koko ei vaikuta tutkimuksen onnistumiseen vaan aineiston kattavuutta tulee tarkastella kokonaisuutena (Eskola & Suoranta 1998, 46). Finnairilla ketteriä menetelmiä hyödynnetään vain osassa hankkeita ja siten tutkimuksen kannalta relevanttien ja mahdollisten haastateltavien määrä on rajallinen. Haastattelujen määrän katsottiin kuitenkin olevan riittävä, sillä aineistossa havaittiin kylläntymistä, eli haastateltavat toivat esille samoja asioita, ja aineisto kattoi tutkimusongelman mielekkäästi.

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoon luodaan selkeyttä analyysin avulla. Analyysissa tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta ja tiivistetään aineiston sisältämä informaatio mielekkäästi. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Laadullisia analyysitapoja on lukuisia eikä varsinaista oikeaa tai muita parempaa analyysitapaa ole olemassa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136).

Tässä tutkimuksessa käytettiin jokseenkin abduktiivista päättelytapaa aineiston analyysissa eli teoriasta muodostui joitain johtoideoita, joiden paikkansapitävyyttä tarkasteltiin aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Teorian pohjalta muodostettiin projektipäällikköiden vuorovaikutustaitojen malli (kuvio 5), jonka soveltuvuutta ketterään projektijohtamiseen tarkastellaan luvussa 6. Toisaalta analyysissa hyödynnettiin myös induktiivista päättelytapaa, sillä aineistosta annettiin hahmottua teoriasta lähes täysin erillään omia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136) ja aineistoa pyrittiin tarkastelemaan ilman ennako-oletuksia.

Aineiston analyysissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelussa on kyse tutkimusongelman kannalta olennaisten ja keskeisten aiheiden nostamisesta esiin. Teemoittelu alkaa aineiston tarkalla läpikäymisellä ja tämän jälkeen pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelmaa valaisevat teemat. Pelkästään haastatteluista irrotetut sitaatit eivät riitä johtopäätöksien muodostamiseen vaan teemoittelun onnistumiseksi tarvitaan teorian ja empiirisen aineiston välistä vuoropuhelua. (Eskola & Suoranta 1998, 126–131.)

Tässä tutkimuksessa analyysin ja teemoittelun apuna käytettiin laadullisen analyysin NVivo 12 -ohjelmaa. Haastattelutilanteissa keskustelut äänitettiin ja äänitteistä laadittiin tarkat muistiinpanot, joihin perehdyttiin perinpohjaisesti lukemalla ne useaan otteeseen. Muistiinpanoista tunnistettiin haastatteluiden tärkeimmät kohdat, jotka litteroitiin sanatarkasti. Tämän jälkeen muistiinpanot ja litteroinnit ladattiin NVivo-ohjemaan. Ohjelman avulla tunnistettiin ensin alustavia teemoja, joista muodostui ryhmittelemällä neljä pääteemaa. Näitä pääteemoja tarkastellaan seuraavaksi.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen haastatteluaineistosta havaittuja tuloksia ja esitellään ne keskustelemalla kirjallisuuden kanssa. Luvussa 5.1 muodostetaan yleinen kokonaiskuva vuorovaikutustaidoista Finnairin ketterän projektipäällikön työssä. Tämän jälkeen syvennytään aineiston laajimpaan päätteeseen, projektipäällikön kommunikaatio- taitoihin, ja luvussa 5.3 käsitellään motivointi- ja tukemistaitoja. Luvussa 5.4 keskitytään ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaitoihin luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa. Lopuksi tutkitaan aineistossa ilmenneitä vuorovaikutustaitojen eroja ketterässä ja perinteisessä projektijohtamisessa.

5.1 Ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaidoista yleisesti

Yleisellä tasolla tarkasteltuna haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustaidot oleelliseksi osaksi työtään. Haastateltavat kertoivat työpäiviensä koostuvan suurelta osin erilaisista tapaamisista ja kohtaamisista muiden ihmisten kanssa. Myös Strohmeierin (1992, 45) mukaan projektipäälliköt käyttävät valtaosan työajastaan työskennellen toisten ihmisten kanssa. Lisäksi APM:n mukaan (APM: People 2019) projekteissa on pohjimmiltaan kyse ihmisten ohjaamisesta ja opastamisesta kohti haluttuja tavoitteita.

Totta kai, paljon on just nimenomaisesti niitä kohtaamisia ja keskusteluja ja sitä sparraamista, että me ollaan kaikki menossa samaan suuntaan ja me tiedetään mikä meidän päämäärä on. – – Paljon erilaista viestintää, kommunikointia, sparrausta, eli ihmisten kanssa olemista. Niin se on se, mistä päivät koostuu. – – Eihän PM [projektimanageri] sitä hommaa tee vaan me tehdään se oikeesti kimpassa ja se on tärkeätä, ja se erityisesti korostuu tässä työssä. (H1)

Haastateltavat toivat myös esille tarvitsevansa vuorovaikutustaitoja projektien onnistumiseksi. Haastateltavat painottivat yhteistyön ja sitoutumisen tärkeyttä projektien onnistumisen kannalta ja totesivat, että vuorovaikutustaidot ovat siten hyvin tärkeässä osassa projektipäällikön työtä. Projektipäällikön tehtävänä on saada tiimi toimimaan tiiminä ja sitouttaa projektin jäsenet yhteistyöhön, jotta kaikki tuntevat olevansa vastuussa projektin onnistumisesta (Highsmith 2010, 51–53; Cobb 2011, 48). Tässä tehtävässä vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa.

Ennen kaikkea se on hyvin paljon sitä, että tehdään töitä yhdessä, ei niinkään että jokaisella olisi oma pieni kapea alueensa ja tavataan kerran viikossa, vaan kaikki liittyy kaikkeen. (H3)

Mun mielestä ne [vuorovaikutustaidot] on tässä todella tärkeitä, koska meidän pitää saada tää koko pumpu pelittämään tiiminä, eli että me ollaan yhtä, me ollaan kaikki tässä kimpassa ja että me onnistutaan tässä yhdessä. Se on tosi tärkeitä, että jokainen kokee sen että heitä kuullaan ja että heitä tarvitaan ja se ei ole vaan mitään puhetta vaan se pitää oikeesti näkyä siinä jokapäiväisessä työssä, että sen saa sen sitoutumisen tähän. (H1)

Finnairin projekteissa on usein mukana henkilöitä useista eri funktioista ja joskus myös yrityksen ulkopuolisia projektityöntekijöitä. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat haastateltavien mukaan projektin sujumisessa ja omassa työssään onnistumisessa, sillä haastateltavat kohtaavat ja tapaavat päivittäin erilaisia ihmisiä erilaisista taustoista.

Pääosin on tietysti sisäisiä [sidosryhmiä], sit jonkun verran on tällasta partneri ja muuta yhteistyötä. (H2)

5.2 Kommunikointi

Aineiston laajimmaksi pääteemaksi erottui kommunikointi. Haastateltavat kokivat, että koska heidän työnsä koostuu pitkälti erilaisista kohtaamisista, ovat kaikista vuorovaikutustaidoista erityisesti kommunikaatiotaidot aivan ehdottoman tärkeitä. Myös APM:n (APM: Communication 2019) mukaan projektipäälliköllä tulee olla hyvät kommunikaatiotaidot, jotta vuorovaikutus voi onnistua ja siten projekti olla menestyksenkäs. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan projektipäällikön työ itsessään on valtaosin kommunikointia.

Kommunikaatio on niin kuin A ja O – – varmaan on ihan itsestäänselvyys, että ilman sitä ei varmaan mikään asia toimit. – – Hyvä projektipäällikkö, project lead, tekee ehkä noin 80 % kommunikaatiota, jotkut väittää 70 %, jotkut 90 %, mutta kyllä iso osa työtä on nimenomaan sitä [kommunikointia]. (H3)

Sama haastateltava kertoi, että selkeä ja johdonmukainen kommunikaatio on projektipäällikön työssä avainasemassa. Olemalla avoin ja kertomalla omasta toiminnastaan selkeästi projektipäällikkö pystyy edistämään projektia ja paremmin hallitsemaan mahdollisia muutoksia.

Mulla on sellainen motto, oon sitä viljellyt täällä jo aikaisemmin, että "sanon mitä teen, teen mitä sanon". Mun mielestä se sisältää kaiken melkein kommunikaatiosta muutoshallintaan, ja selkeyttää, ja toivottavasti sillä pääsee eteenpäin. (H3)

Finnairilla PMO:n alaisuudessa toteutettavat projektit koskevat yleensä digitaalisia palveluita ja IT-hankkeita, jotka tehdään toisille liiketoimintafunktiolle. Projektin aikana projektipäälliköt, -työntekijät ja liiketoimintafunktioiden edustajat tekevät tiivistä yhteistyötä, jotta tuloksesta tulee halutunlainen. Yhteistyön onnistumiseksi kaikkien osapuolten välisen kommunikoinnin tulee olla sujuvaa, jotta kaikki ymmärtävät toisiaan. Haastateltavat myös painottivat, että projektit toteutetaan Finnairin todelliset tarpeet eikä tekninen ratkaisu edellä.

Tää on just se kommunikaatiojuttu, että me oikeesti lähdetään niistä kaupallisista, operatiivisista tai asiakaslähtöisistä tarpeista. Että siinä on se kommunikointi – – että kerro sinä, mitä sä tarvitset, jotta tämä meidän homma toimii. (H1)

Skulmoskin ja Hartmanin (2010, 72–73) mukaan projektipäällikkö tarvitsee kommunikointitaidoista erityisesti suullista kommunikointitaitoa, kykyä antaa palautetta ja tehokasta kuuntelutaitoa. Haastateltavat kertoivat, että he käyttävät työssään monenlaisia sähköisiä viestintäkanavia, kuten sähköpostia, pikaviestipalveluita ja videopuheluita mutta korostivat kasvokkain käytävän keskustelun tärkeyttä. Mitä vaikeaselkoisemmasta asiasta on kyse, sitä mieluummin projektipäälliköt keskustelevat asiasta kasvotusten. Näissä tilanteissa suullinen kommunikointitaito on välttämätön.

– – mun mielestä pitää aina selvittää se asia [ongelmatilanne] mieluiten kasvotusten eikä millään viestimellä – – (H1)

Mitä hankalampi asia on, niin sitä tehokkaammin se hoituu, kun on kasvokkain. Mutta sitten jos se on tommosta niinku tiedon keräämistä, niin siihen taas sitten virtuaaliset välineet on hyviä. (H3)

Kuuntelu- ja keskustelutaitoa projektipäälliköt tarvitsevat myös kielteisten päätösten ilmaisemisessa. Yksi haastateltava koki, että omalla suhtautumisella ja käyttäytymisellä voidaan helpottaa negatiivisia tilanteita. Esimerkiksi jos projektipäällikkö ei voi hyväksyä tiimin jäsenen ideaa, on hyvistä keskustelu- ja perustelutaidoista hyötyä tämän kertomisessa myös senkin kannalta, että negatiivisen päätöksen saanut pystyy siirtymään pettymyksen tunteestaan eteenpäin ja jatkamaan muita tehtäviään.

Siinä pitää ollakin helposti lähestyttävä mutta jämpä ja kuunnella sitä niitten omaa tuskaa ja asiaa, ettei ne lähde sivutrackille ja sieltä hae ratkaisuja siihen tilanteeseen. (H2)

Haastatteluissa ilmeni, että ketterän projektipäällikön on kyettävä keskusteluun useiden eri sidosryhmien kanssa. Keskusteleavan ilmapiirin luomiseksi projektipäälliköltä vaaditaan tehokasta kuuntelutaitoa, jotta viesti välittyy oikein. Aktiivinen kuuntelu auttaa myös käsittämään ja etsimään viestinnästä todellisia merkityksiä (Hayes 2002, 54), mikä on projektipäällikölle tärkeää. Molemminpuolinen kuuntelu koettiin siis keskustelun mahdollistajaksi.

Kun kuunneltu ja sit on sovittu jostain, niin sitten pitää kuitenkin tämän keskustelun kautta tulla lopputulema, että me ollaan tänne menossa ja pitää ymmärtää, että tämä on meidän tahtotila. (H1)

Jo pelkästään, että jos oot jossain tilanteessa täysin eri mieltä, niin yleensä se toisen kuuntelu loppuun asti riittää siihen, että päästään lähemmäs rakentavampaa ilmapiiriä, että pystytään keskustelemaan ja tekemään kompromisseja. (H2)

Aineiston perusteella kuuntelutaito myös koettiin yhdeksi tärkeimmäksi kommunikaatio-aidoksi. Projektipäällikön pitää osata kuunnella ihmisiä ja selvittää heidän todellinen asiansa, jotta kommunikaatio voi olla merkityksellistä. Haastateltavat kokivat, että niin sanotusti puolella korvalla kuunteleminen ei ole riittävää, vaan toisen henkilön kuunteluun

pitää todella keskittyä, ja projektipäällikön on tarvittaessa esitettävä tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä.

Pitää osata kuunnella, siinä vaiheessa sitten kun ihmisen kanssa puhutaan kahden kesken niin silloin pitää maltaa kuunnella mitä sillä ihmisellä on oikeasti mielessään. – – Mä aina sanon, etten osaa lukea rivien välistä, mutta jos antaa sen ihmisen kertoa ja sitten osaisi kysyä, niin se kuunteleminen on tosi tärkeitä. (H1)

Varmasti on noi kaikki [vuorovaikutustaidot] tosi tärkeitä ja sit se kuuntelu nyt erityisesti. Sen on tässä vuosien aikana huomannut, miten se on se oikeastaan käänntekevä juttu aika usein. – – Se [kuuntelu] on mun mielestä tavallaan kaiken alku, että jos sitä lähtee vaan kevyesti tai antaa toisen puhua mutta ei itse kuuntele, niin se menee koko homma siitä, ja se ei myöskään tarjoa sit mitään mahdollisuutta lähtee rakentaa luottamusta tai muuta kanssakäymiseen. Tärkeä juttu kyllä. (H2)

Projektipäällikölle on erityisen tärkeää osata sopeuttaa kommunikaatiotaan kulloiseen tilanteeseen sopivaksi kuulijoiden taustat ja tietotasot huomioiden (Stevenson & Starkweather 2010, 669). Haastateltavien projekteissa on tyypillisesti mukana ihmisiä monesta Finnairin liiketoimintafunktiosta, ja siten projektipäällikkö työskentelee monenlaisista taustoista tulevien henkilöiden kanssa. Haastateltavat kertoivat, että kommunikaation mukauttaminen on välillä haasteellista mutta hyvin tärkeää, jotta viestin saa välitettyä. Toisaalta haastateltavat myös kokivat tämän tekevän työstään mielenkiintoista.

Yksi jännä juttu mitä oon huomannut – – on se, et miten erilaiset ihmistyyppit ja ajattelun tapa ja kaikki muu voi vaikuttaa miten se viesti menee läpi. Siinä ne yleisesti ottaen vuorovaikutustaidot tulee oikeaan testiin. – – Jos se toinen ei vaan ikään kuin puhu ”samaa kieltä” niin sen huomaa oikeen hyvin. Jos sen onnistuu selittämään sillä hänen tavallaan, niin sit se voi ollakin että kaikki on ihan ok, vaikka aluksi vaikuttaisi siltä, ettei tästä tule mitään. (H2)

Se on haastavaa ja ehkä voisi sanoo, että se on myöskin työn suola tässä, että ei ole samanlaista päivää eikä samanlaisia henkilöitä, että siellä pitää aina vähän haastaa itseensä. (H3)

Kommunikoinnin ja viestintätyylin mukauttaminen vastaanottajalle sopivaksi on haastateltavien mukaan opittavissa mutta vaatii panostusta ja aikaa. Ennen kommunikaatiotavan muuttamista on mietittävä millainen henkilö vastaanottaa viestin ja tarkasteltava miten tämä käyttäytyy. Vasta tämän jälkeen viestintää voi mukauttaa. Yhden haastateltavan mielestä kommunikoinnin mukauttaminen kesken tilanteen vaatii jo huomattavan paljon taitoa ja herkkyyttä tunnistaa ilmapiirin muutoksia.

Sun pitää oikeesti miettiä, että kelle sä esität [asian] – – Muissa ihmisissä tietysti pitää enemmän katkoa sitä, et pystyisi peilaan vähän, et millä tuulella ja millä kulmalla tullaan ja miten asioita kannattaa käydä läpi, että siitä tulisi rakentavaa. Siinä kyllä huomaa, että noissa on tosi paljon eroja. Ja mitä enemmän sit siihen keskittyy erilaisissa tilanteissa, miten ihmiset käyttäytyy, niin kyllähän niitä alkaa näkee sieltä. Sit mun mielestä ihan toinen askel on se, että sä pystyt siinä tilanteessa mukauttaa sun viestintää, mutta kyllä sen tunnistamisen pystyy vielä jossain määrin tekee silleen aika lennosta. (H2)

Monikulttuurisesti tarkka ihminen huomioi henkilöiden väliset kulttuurierot, kunnioittaa niitä ja hyväksyy erilaisten ideoiden olemassaolon (Klein 2009, 25). Projektipäällikön on tärkeää kommunikoinnissaan huomioida erilaiset kulttuuritaustat erityisesti kansainvälisissä projekteissa. Kuten yksi haastateltavista esitti, projektipäällikön pitää huomioida suullisen kommunikoinnin lisäksi myös sanaton viestintä ja tarkasteltava millainen kommunikaatio on sopivaa.

Pitää muistaa vielä että mitä sanoo ja mitä ei sano, eli myös ei-sanallista kommunikaatiota ja mitä ne ihmiset ymmärtää, varsinkin jos on paljon eri kulttuuritaustoja ja niiden sovittaminen yhteen. Yhteisellä nimittäjällä liikkeelle eli voi ymmärtää, että vaikka englantia puhutaan niin australialainen ymmärtää asian eri tavalla, kuin se [Yhdysvaltojen] itärannikon henkilö, puhumattakaan suomalaisesta siinä välissä. (H3)

Erilaisten koulutus-, kulttuuri- ja ammattitaustojen lisäksi projektipäällikön pitää huomioida kommunikaatiossaan viestin tarkoituksenmukaisuus ja relevanttius vastaanottajille. Finnairin projekteissa on mukana myös henkilöitä, jotka työskentelevät projekteissa vain osa-aikaisesti muiden töiden ohella, ja heille on erityisen tärkeää, että kommunikaatio on täsmällistä ja asianmukaista. Projektipäällikön tulee huolehtia siitä, että oikeat ihmiset

saavat oikean määrän tietoa oikeaan aikaan, jotta kiinnostus projektia kohtaan säilyy ja keskustelu pysyy tehokkaana.

Sit pitää miettiä, että mikä on oikea määrä tietoa näille oikeille paikoille, eli ei liikaa saa lähettää, koska ne ei sit enää lue sitä, pitää poimia sieltä ne relevantit heille – – Kommunikaatiohaaste, voisi sanoo. – – Joo ja se [kommunikaatio] pitäisi olla oikeaan aikaan oikeaan paikkaan, relevanttia heille, jotta se kiinnostaa ja lukevat sen ja toimivat sen mukaan. – – Riski on tietysti, että kutsutaan [keskusteluun] liikaa ihmisiä, jotka ei sitten ole osa sitä ratkaisua, vaan ne tekee jotain muita töitä samalla eikä fokusoi siihen. (H3)

Aineistosta ilmeni ketterän projektipäällikön kommunikointitaidon tärkeys ja merkitys. Koska Finnairilla ketterien projektijohtamismenetelmien laajempi hyödyntäminen on alkuvaiheessa, projektipäälliköt kokivat selkeän kommunikoinnin työskentelystään ja projektin etenemisestä eri sidosryhmille erityisen tarpeelliseksi. Selkeän kommunikointitavan lisäksi aineistossa korostui aktiivisen kuuntelun tärkeys ja kommunikointitavan muuttaminen tilanteeseen ja vastaanottajien taustoihin sopivaksi. Hyvä kommunikointitaito on tärkeää myös muiden ihmisten motivoinnissa ja tukemisessa, ja näitä tarkastellaan seuraavaksi.

5.3 Motivointi ja tukeminen

Toinen aineistosta erottunut pääteema on ketterän projektipäällikön taito motivoida ja tukea muita ihmisiä. Projektipäällikön yhtenä tärkeimpänä tehtävänä onkin motivoida ihmisiä työskentelemään kohti asetettua päämäärää (APM: People 2019). Myös Keilin ym. (2013, 404) mukaan projektipäällikön on erittäin tärkeää projektin jokaisessa vaiheessa osata sitouttaa ihmiset projektiin ja motivoida heitä kohti projektin tavoitteita.

Vastaavanlaisia huomioita nousi esille haastatteluissa. Finnairin projektipäälliköt kannustavat projektitiimin jäseniä eteenpäin omalla johtamisellaan ja esimerkillään. Projektipäällikön pitää osoittaa ammattimaisuutensa ja tuoda selvästi ilmi, että hänen tehtävänä on tukea projektitiimin jäseniä työssään ja neuvoa kohti päämäärää. Koska ketterien projektijohtamismenetelmien laajempi hyödyntäminen koko Finnairissa on alkuvaiheessa, projektitiimit eivät vielä ole täysin itseorganisoituvia vaan projektipäälliköllä on muita projektitiimin jäseniä hieman enemmän määräysvaltaa. Lähtökohtaisesti päätökset tehdään kuitenkin yhdessä, eikä projektipäällikkö komenna tai sanele tehtäviä muille.

Leadin pitää ohjata tai johtaa porukkaa niin, että vaikka se [päämäärä] tulee keskustelun kautta – – niin kylhän siinä pitää olla määrätietoisuutta mut se ei saa olla sanelua tietenkään. Mut homma on sillä hanskassa, koska sitten taas se projektin jäsenen pitää pystyä luottaa siihen, että lead tietää mitä tehdään. (H1)

Haastateltavat kertoivat, että projektipäällikön on tärkeää kannustaa jokaista projektitiimin jäsentä työssään. Erityistä huomiota projektipäällikön on kiinnitettävä niiden henkilöiden tunnistamiseen, jotka eivät välttämättä koe, että heillä olisi valtuuksia ilmaista mielipidettään tai että heidän mielipiteellään olisi merkitystä. Projektipäällikön pitää siis tukea ja kuten yksi haastateltavista ilmaisi, voimaannuttaa projektitiimiläisiä, jotta kaikki voisivat vapaasti ilmaista mielipiteensä ja siten osallistua yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Ketterissä menetelmissä tämä erityisesti korostuu, sillä projektitiimi on valtuutettu päättämään ja sen pitää jatkuvasti tehdä pienempiä ja suurempia päätöksiä ilman, että asia viedään päätettäväksi esimerkiksi johtoryhmän kokoukseen.

Tiimiläisten voimaannuttaminen on se iso asia. – – Kun projektihenkilöt tulee mukaan, niin he eivät välttämättä koe, että heillä on valtaa päättää tästä alueesta. Se pitää oikeesti sanoa, että sano mielipiteesi ja valistunut arvauksesi, että mitä kannattaisi tehdä ja sen mukaan sit edetä. Ihmisiä pitäisi voimaannuttaa, että heillä on mielipide ja sillä on merkitystä ja sen mukaan voidaan jopa toimia. (H3)

Että jokaisen antaa kertoa ja että saa sitten ne, koska sittenhän voi olla niitä, jotka on aina äänessä ja toiset ei ole sitten juurikaan, että saisi myös kuulumaan ne hiljaisemmat, niin siihen pitää käyttää erilaisia keinoja. (H1)

Aineistosta ilmeni, että tärkeä osa motivointia on osoittaa ja välittää projektitiimille ylimmän johdon tuki. Haastatellut projektipäälliköt työskentelevät Finnairin strategisissa hankkeissa, joiden onnistumisen kannalta johdon tuki on erityisen tärkeä. Projektipäällikkö ikään kuin toimii projektitiimin ja ylimmän johdon välissä motivoiden sekä johtoa että projektitiimiä sitoutumaan projektiin ja sen tavoitteisiin.

Se [yhdessä toimimisen malli] tulee nykyään niin selkeästi meidän kaikesta tavasta toimia, joka on lähtöisin siis ylimmästä johdosta, meillä on

Finnairin tapa toimia ja me kaikki toimitaan yhdessä. Yhteistyö, working together, me ollaan tuotu näkyvästi Finnairin arvoihin myös – ja se on sitten taas viestitty läpi koko organisaation – ylimmän johdon tuki tietysti tarvitaan varsinkin tällaisissa strategisissa hankkeissa ja se on ihan selkeää, että se on. (H1)

Aineistosta tehtiin myös huomio, että projektipäällikölle on tärkeää osata havaita missä menee riittävän tukemisen ja oman avun liiallisen tarjoamisen raja. Haastateltavat kokivat, että projektipäälliköinä heidän tehtävänä on kannustaa tiimin jäseniä ideoiden kehittämiseen ja samalla tiedostaa omien tietojensa rajallisuus. Finnairilla projektipäälliköt johtavat monenlaisia projekteja eikä projektipäällikölle ole mielekästä olla jokaisen alan asiantuntija. Aineiston perusteella projektipäällikölle on kuitenkin eduksi olla edes jonkin verran perehtynyt projektin aiheeseen, jotta tämä voi osallistua yhteiseen keskusteluun.

Harvoin tulee – vanhan toistoa ja vähän päälle, vaan projektipäällikölle tulee hankkeita laidasta laitaan, joilla ei välttämättä ole minkäänlaista kosketuspintaa sen edelliseen hankkeen kanssa, vaan taas tehdään jotain ihan uutta, ensimmäistä kertaa. – Ihan kaikkea ei pysty eikä saa eikä voi tehdä itse, mutta jos siitä [projektin aiheesta] vähän edes on kärryillä, niin se on eduksi. (H3)

Koska hehän on niitä spesialisteja ja niitä, jotka sen asian tietää ja tuntee ja osaa, niin sit ei mene tarjoamaan omaa näkemystään. Totta kai pitää olla ideoita ja sitten varsinkin ruokkia niitä toisen ideoita että ”Hei, että voisiko olla ja miksei” ja näin – ei voida mennä asenteella, että näin tämä tehdään, vaan siihen tarvitaan keskustelua, ettei se ole päälle liimatua. (H1)

Yhteistyön korostaminen ja motivoinnin tärkeys erottuivat aineistosta selkeästi. Taitava projektipäällikkö osaa innostaa muita ja kannustaa kaikkia osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Seuraavaksi käsitellään ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkitystä luottamuksen ja projektitiimin ilmapiirin rakentamisessa.

5.4 Vuorovaikutustaidot luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa

Aineistossa kolmanneksi selkeäksi pääteemaksi nousivat myös projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkitys luottamuksen ja oikeanlaisen ilmapiirin rakentamisessa.

Highsmithin (2010, 53–55) mukaan projektipäällikölle on esisijaisen tärkeää rakentaa ja ylläpitää projektitiimin keskeistä luottamusta ja ilmapiiriä, sillä onnistuneen yhteistyön perusedellytys on kaikkien osapuolten välinen luottamus. Aineistosta ilmeni, että ketterät projektipäälliköt rakentavat luottamusta muun muassa tiimiytymisen kautta. Yksi haastateltava toi esille, että ketterän projektipäällikön kommunikointitaidot ovat merkittävässä osassa tiimiytymistä, ja tiimin keskinäisen luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen pitäisi olla osa projektipäällikön päivittäistä työtä.

Tiimiytyminen on hyvin tärkeää projektityössä, eli kuinka saadaan uusi, vihreä tiimi tai toisilleen tuntematon tiimi toimimaan yhdessä, ja siinä on tietty kaava, on monenlaista menetelmää. – – Tiimiytyminen ja siihen liittyvä iso kokonaisuus kommunikointia on projektipäällikön keskeisiä tehtäviä – – normaalia päivätyötä. (H3)

Luottamuksen rakentaminen on tärkeää projektitiimin yhteistyön kannalta. Projektipäällikön ja projektitiimiläisten on luotettava toisiinsa sekä arvostettava ja kunnioitettava toistensa työtä, jotta mielekäs keskusteluilmapiiri säilyy (Highsmith 2010, 53–55). Aineistosta korostui haastateltavien näkemys siitä, että projektipäällikön on tärkeää osata kommunikoida koko projektitiimin yhteinen tavoite ja motivoida tiimiläisiä kohti tätä tavoitetta. Kun projektin tavoite on kaikilla selkeästi mielessä, voivat tiimiläiset luottaa siihen, että kaikki pyrkivät sanomisillaan ja tekemisillään edistämään projektia.

Tietysti luottamuksen rakentaminen on tärkeää, henkilöitä tulee ja henkilöitä menee, ja iso asia on, että kuinka nopeasti heidät saa siihen luottamukselliseen työymmärrykseen, että olemme kaikki tekemässä samaa asiaa, ja kenelläkään ei ole ketunhäntää kainalossa vaan on yhteinen tavoite. (H3)

Jos joku sovelluskehittäjä sanoo, että tätä ei muuten pysty tekeä näin tai että ei kannata tehdä näin – – se asiantuntijan kuunteleminen, että luottaa siihen, että jos joku sanoo jotain, niin se todennäköisesti ei sano sitä kiusallaan tai siksi, että se yrittäisi välttää töitä vaan siksi, koska tietää paremmin kuin se, joka kysyy. (H2)

Aineiston perusteella koettiin tärkeäksi, että ketterä projektipäällikkö osaa luoda sellaisen ilmapiirin, jossa jokainen projektitiimin jäsen tuntee olonsa mukavaksi ja voi

kommunikoida myös hankalia tai epäsuosittuja asioita ja mielipiteitä. Picherin ja Beenen (2014, 18) mukaan tällaisen ilmapiirin luominen on osa tukemista, jonka keskiössä muiden arvostus, sen osoittaminen ja on taito kohdella toisia asianmukaisesti. Haastateltavat kokivat, että projektitiimissä vallitseva luottava ja avoin ilmapiiri usein edesauttaa projektin onnistumista.

Hyvissä projekteissa yllättäen on hyvä ilmapiiri ja sitten kanssa toisinpäin – – hyvä luottamuksen ilmapiiri, niillä saa yleensä menestystä aikaan. (H3)

Mun mielestä on aina kauheen tärkeätä, että – – on semmonen luottamuksen ilmapiiri, että voi tulla sanoo, että hei tää ei nyt oikeesti funkkaa ja että tässä on haasteita – – ja niistä [kaikista asioista] voidaan avoimesti puhua, niin siitä mä oon tosi tyytyväinen, et semmonen henki on. Se ei ole aina ja se pitää jotenkin ansaita tai hankkia. (H1)

Haastatteluissa tuli ilmi, että avoimessa ja luottavassa ilmapiirissä ongelmalliset asiat tuodaan aikaisessa vaiheessa esille. Tällöin varsinaisilta konflikteilta vältytään, sillä haasteet eivät pääse kehittymään varsinaisiksi ongelmiksi.

Semmosia [konfliktitilanteita] ei ole tullut, että ne ei ole päässeet nousemaan eli jos tulee sellanen – – että tämä ei nyt tule toimimaan, niin sitten että siitä sanotaan jo siinä varhaisessa vaiheessa. (H1)

Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentamisessa ja hankkimisessa haastateltavat kokivat parhaiksi keinoiksi tehokkaan kuuntelun ja keskustelun. Kun projektipäällikkö osoittaa aitoa kiinnostusta ja kuuntelee mitä toisella on kerrottavanaan, välittyy projektitiimiläisille tunne siitä, että heistä välitetään ja heihin luotetaan. Haastateltavat toivat esille myös sen, että yhteisen keskustelun kautta on mahdollista osoittaa luottamusta ja arvostusta projektitiimiläisten työtä kohtaan. Taidokkaaseen keskusteluun projektipäälliköltä puolestaan vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja.

Mä oon kyllä aina ollut semmonen keskusteleva, tai mun tapa toimia on aina ollut, että sen keskustelun kautta ja ihmisten kuulemisen kautta hakenut sitä just sitoutumista. (H1)

Aineistosta ilmeni, että keskustelun lisäksi projektipäällikön ja muiden projektitiimiläisten tulisi myös avoimesti ja oma-aloitteisesti kertoa itsestään, osaamistaan ja siitä mitä he tekevät ja toisaalta myös odotuksistaan muita kohtaan. Tällöin jokainen projektissa työskentelevä tietää mitä muut tekevät, epävarmuus vähenee ja keskinäinen luottamus kasvaa. Proaktiivinen omasta toiminnastaan kertominen myös hälventää epäilyksiä siitä, että tietoa jostain syystä pimitettäisiin.

– – poistetaan epävarmuutta sanomalla mitä tekee ja tekemällä mitä sanoo, ja sitten ihmiset näkevät että ”ai se toimii noin” ja sitten kun tietää miten toi toimii, niin se on iso askel eteenpäin – – Ja sitten jos ei sanota mitä tekee ja ihmiset joutuu arvailemaan että mitä se tarkoitti, pitääkö tämä tehdä nyt, osaankohan mä, mitäköhän multa odotetaan ja keneltäköhän saisi apua, niin mitä vähemmän tollasia kysymyksiä on, niin se on hyvä. Saadaan ihmiset tietämään, että kuka tietää mitä ja toimimaan keskenään hyvin yhdessä. (H3)

Keskustelun ja vuorovaikuttamisen keinoin ja kautta me ollaan päästy siihen, että nyt me voidaan oikeesti sanoa, että me tiedetään mistä me puhutaan ja tiimit tietää mitä kaveri tekee ja mitä he tarvitsisivat. Tähän on nimenomaisesti hyödynnetty hyvin monia eri vuorovaikuttamisen taitoja. (H1)

Aineiston perusteella projektipäällikölle on erittäin tärkeää hallita erilaiset keinot keskinäisen luottamuksen rakentamiseksi ja avoimen ilmapiirin ylläpitämiseksi. Projektipäällikön kommunikointitaito ja kyky motivoida muita korostuivat haastatteluissa merkittävimiksi vuorovaikutustaidoiksi luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa.

5.5 Vuorovaikutustaidot ketterässä ja perinteisessä projektijohtamisessa

Aineiston neljänneksi pääteemaksi erottui projektipäällikön vuorovaikutustaitojen ja vuorovaikutuksen merkityksen erot perinteisessä ja ketterässä projektijohtamisessa. Haastateltavat nostivat itse esille ja heitä myös pyydettiin pohtimaan havaitsemiaan eroja vuorovaikutustaidoissa ketterässä ja perinteisessä projektijohtamisessa. Haastateltavat kokivat, että ketterässä projektijohtamisessa vuorovaikutustaitoja lähtökohtaisesti vaaditaan enemmän kuin perinteisissä menetelmissä. Aineistosta lisäksi ilmeni, että ketterässä projektijohtamisessa yhteistyö ja yhdessä tekemisen ajattelutapa korostuu ja siten myös vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot korostuvat. Finnairilla ketterän projektipäällikön on

myös tultava toimeen hyvin monenlaisten ihmisten kanssa monilta eri organisaatiotasoilta ja monista liiketoimintafunktioista. Yksi haastateltava toi esille, että ketterissä menetelmissä yhteisymmärryksen, luottamuksen ja ilmapiirin rakentamiseen ei yleensä kuitenkaan ole normaalia enempää aikaa, joten projektipäällikön vuorovaikutustaidot ovat hyvin merkittävässä roolissa.

Hyvin paljon vaatii [projektipäälliköltä] ikään kuin soft skillejä verrattuna muihin menetelmiin, et se [ketterä projektijohtaminen] on enemmän vuorovaikutuspainotteista. – – Hyvin tärkeitä [vuorovaikutustaidot] siis joo. Mitä pitemmälle mennään sitä enemmän tapaa ihmisiä mutta aika ei kasva. Hyvin lyhyessä ja lyhyemmässä ajassa pitää saada yhteisymmärrys ja kommunikointi toimimaan ja hyvin erilaisten ihmisten kanssa. (H3)

Yhdessä tekemisen tapa korostuu ja sit kun se korostuu, niin sit pitäisi korostua tälläset vuorovaikutustaidot sitä kautta. Siinä pitää tiimin toimia ja eri tasojen myöskin pitää toimia yhteen hyvin. (H2)

Highsmithin (2010, 47) mukaan ketterässä projektijohtamisessa tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen (engl. leadership) tehtävien hallitsemisen (engl. management) sijaan. Samanlaisia huomioita nousi esiin aineistosta. Haastateltavat kokivat, että ketterässä projektijohtamisessa projektipäällikön on enemmän keskityttävä ihmisiin ja heidän johtamiseensa kuin perinteisessä projektijohtamisessa. Ketterissä menetelmissä myös inhimillisyyden ja yksilöiden roolin merkitys syvenee (Fowler & Highsmith 2001; Cobb 2011).

Pitäisi olla enemmän tämmöstä leadership-tyylistä eli ei semmosta manageriaalista johtamista, vaan enemmänkin tämmöstä visionäärisempää, että kuinka saadaan ihmiset johdettua eikä asiat. Ihmiset kuitenkin näitä projekteja tekee, se on se ikuinen haaste ja varmaan korostuu ketterissä menetelmissä (H3)

Inhimillisyyden ja vuorovaikutuksen merkityksen korostuessa ketterässä projektijohtamisessa projektipäällikön pitää tyypillisesti kiinnittää perinteisiä menetelmiä enemmän huomiota kommunikointiinsa. Haastattelussa ilmeni, että ketteriin menetelmiin liittyvä muutoksen salliminen ja yksityiskohtaisen suunnitelman puuttuminen asettavat projektipäällikölle haasteen, miten kommunikoida projektista projektitiimille ja sen ulkopuolelle, kuten yrityksen johtoryhmälle. Koska projekti vastaa muuttuviin olosuhteisiin, ei

projektipäällikkö voi projektin alussa tietää tismalleen mitä tuleman pitää ja kommunikoida tätä yksiselitteisesti projektin sidosryhmille (Agile Manifesto: Periaatteet 2001; Hunt 2006, 11; Cobb 2015, 24). Perinteiseen projektijohtamiseen verrattuna ketterässä projektijohtamisessa projektipäälliköllä on siis oltava erityisen hyvät kommunikaatiotaidot. Hyvillä kommunikaatiotaidoilla projektipäällikkö voi hälventää projektitiimin epävarmuutta ja vahvistaa keskinäistä luottamusta.

Vesiputouksmallissa jokainen Himalajan välietappi on kuvattu – missä on ne vaikeat paikat ja siinä on helpompaa ja sen voi kertoa. Ketterissä menetelmissä koko vuori on vähän niinku sumun peitossa eikä tiedä kuinka korkea vuori se onkaan. (H3)

Aineiston perusteella voidaan todeta, että ketterässä projektijohtamisessa projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkitys lisääntyy perinteiseen projektijohtamiseen verrattuna. Ketterissä menetelmissä toimiva yhteistyö on erinomaisen tärkeää, ja projektipäällikön vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä osassa yhteistyön mahdollistamisessa. Erityisesti kommunikaatiotaitojen merkitys korostui ketterässä projektijohtamisessa perinteiseen projektijohtamiseen verrattuna

5.6 Tulosten yhteenveto

Aineistosta erottui neljä pääteemaa, josta kaksi, kommunikointi sekä motivointi ja tukeminen ovat ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaitoja. Aineiston kolmas pääteema, vuorovaikutustaidot luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa, korostaa ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkitystä. Tässä pääteemassa myös ilmeni mihin ketterä projektipäällikkö varsinaisesti tarvitsee vuorovaikutustaitoja, eli aiemmin mainittuja kommunikointi- sekä motivointi- ja tukemistaitoja. Neljännessä pääteemassa nousi esille projektipäällikön vuorovaikutustaitojen eroja ketterässä ja perinteisessä projektijohtamisessa. Tärkeimmiksi eroavaisuuksiksi haastateltavat nostivat yleisesti vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön merkityksen lisääntymisen sekä kommunikointitaidon korostuneen tärkeyden. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin empiirisen aineiston ja teorian pohjalta muodostettuja johtopäätöksiä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkielman viimeisessä osiossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, pohditaan tuloksia ja verrataan niitä aiempiin tutkimuksiin ja teoriapohjaan. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta ja tarkastellaan tulosten yleistettävyyttä. Lopuksi tutkimuksen, tuloksien ja johtopäätöksien keskeisimmät seikat koostetaan lyhyesti.

6.1 Keskeiset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin vuorovaikutustaitoja ja niiden merkitystä ketterässä projektijohtamisessa projektipäällikön näkökulmasta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä tutkittiin, että millaisia merkityksiä ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaidoilla on. Tämän lisäksi tarkasteltiin kahta alatutkimuskysymystä:

- Millaisia vuorovaikutustaitoja ketterät projektipäälliköt tarvitsevat työssään?
- Miten projektipäällikön vuorovaikutustaidot ja niiden merkitys eroavat ketterässä projektijohtamisessa verrattuna perinteiseen projektijohtamiseen?

Vuorovaikutustaidot ovat perinteisessä projektijohtamiskirjallisuudessa tunnistettu merkityksellisiksi ja tärkeiksi projektin onnistumisen kannalta (Azim ym. 2010; Stevenson & Starkweather 2010; APM: Interpersonal skills 2019). Projektipäälliköiden työaika kuluu pitkälti muiden ihmisten kanssa työskennellessä, joten vuorovaikutustaidot ovat oleellisia työssä selviytymisen ja onnistumisen kannalta (Strohmeier 1992, 45). Projektipäällikön vuorovaikutustaidot vaikuttavat myös merkittävästi siihen, miten kaikki projektissa mukana olevat henkilöt sitoutuvat ja pysyvät sitoutuneina yhteiseen päämäärään (APM: Interpersonal skills 2019).

Tutkimuksen tulokset ovat yhdensuuntaisia aiemman kirjallisuuden näkemysten kanssa projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkityksellisyydestä. Haastatellut ketterän projektijohtamisen ammattilaiset kokivat vuorovaikutustaidot erittäin tärkeiksi, ja osittain jopa tärkeämmiksi kuin teknisen osaamisen. Kuten perinteisenkin projektipäällikön työ, myös ketterän projektipäällikön työpäivät koostuvat suurilta osin muiden ihmisten kanssa työskentelystä. Monenlaiset palaverit ja keskustelut, projektitiimin jäsenten tukeminen, innostaminen, rohkaiseminen ja henkinen valmentaminen ovat aineiston perusteella ketterän projektipäällikön päivittäisen työn keskiössä. Ja jotta päivittäisestä työstä voi lähtökohtaisesti suoriutua, ketterä projektipäällikkö tarvitsee monenlaisia vuorovaikutustaitoja.

Loon (2003), Davisin (2011) ja Pichlerin ja Beenen (2014) tutkimusten pohjalta muodostettiin projektipäälliköiden vuorovaikutustaitojen malli, joka esitettiin kuviossa 5. Mallissa projektipäälliköiden vuorovaikutustaidot jaetaan kolmeen kategoriaan: kommunikointi- ja motivointitaitoon sekä kykyyn hallita konflikteja. Aineistoa tarkasteltiin osittain mallin olettamalla jaottelulla ja yhteneväisyyksiä malliin löydettiin.

Aineistosta selkeästi korostui kaikista vuorovaikutustaidoista erityisesti kommunikointitaidot. Kyky kuunnella aktiivisesti ja taito mukauttaa omaa kommunikaatiotaan tilanteeseen ja vastaanottajille sopivaksi ovat Finnairin ketterälle projektipäällikölle erittäin oleellisia taitoja, joita tarvitsee päivittäin. Lisäksi motivointi- ja tukemistaidot koettiin ketterän projektipäällikön työssä erittäin merkittäviksi vuorovaikutustaidoiksi. Yhdessä kommunikointitaidot sekä motivointi- ja tukemistaidot auttavat projektipäälliköitä rakentamaan projektitiimin keskeistä luottamusta sekä avointa ilmapiiriä.

Kuten luvussa 3.2.3 esitettiin, ketterä ja perinteinen projektijohtaminen poikkeavat toisistaan monin tavoin. Lukuisat eroavaisuudet herättivät kysymyksen myös siitä, että poikkeavatko projektipäällikön tarvitsemat vuorovaikutustaidot toisistaan ketterässä ja perinteisessä projektijohtamisessa, ja tarvitaanko vuorovaikutustaitojen tutkimusta myös ketterän projektijohtamisen näkökulmasta aiemman tutkimuksen lisäksi. Aiempi kirjallisuus pohja perinteisen projektipäällikön vuorovaikutustaidoista antoi olettaa, että ketterän projektipäällikön tarvitsemat vuorovaikutustaidot olisivat kommunikointi- ja motivointitaito sekä kyky hallita konflikteja.

Aineiston perusteella kuitenkin konfliktien hallitsemistaidot jäivät ketterän projektipäällikön näkökulmasta vähemmän merkityksellisiksi. Konfliktien hallitsemistaidot eivät aineistossa nousseet yhtä tärkeiksi kuin kommunikointi- ja motivointitaidot. Osittain konfliktien hallitsemistaitojen puuttumista selittää se, että ketterät projektipäälliköt harvoin kohtaavat varsinaisia konflikteja, kun projektitiimissä vallitsee avoin ja luottava ilmapiiri. Tällaisessa ilmapiirissä haasteet ja ongelmalliset asiat voidaan nostaa esille ajoissa, ja ne käsitellään ennen kuin ne kehittyvät varsinaisiksi konflikteiksi, jolloin konfliktien hallitsemistaitojen merkitys vähenee. Voidaan kuitenkin pohtia, että vähenikö konfliktien hallitsemistaitojen merkitys ketterän projektipäällikön työssä sen takia, että tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yleisesti vallitsee avoin ilmapiiri, ja tarvitsevatko ketterät projektipäälliköt näitä taitoja muissa organisaatioissa. On myös mahdollista, että kaikki erot ketterien ja perinteisten projektipäälliköiden vuorovaikutustaidoissa eivät tulleet aineistossa esille, sillä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ketterien projektijohtamismenetelmien laajempi hyödyntäminen on vasta alkuvaiheessa

Tutkimuskysymyksiin siis löydettiin vastaustauksia. Kuten aiemman tutkimuksen perusteella odotettiin, vuorovaikutustaidot koettiin ketterälle projektipäällikölle erittäin tärkeiksi ja merkityksellisiksi, ja projektipäällikkö tarvitsee taitoja suoriutuakseen päivittäisestä työstään. Kommunikointi- sekä motivointitaidot nousivat odotetusti aineistossa esille ketterän projektipäällikön tärkeimmiksi vuorovaikutustaidoiksi, ja niitä tarvitaan erityisesti luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa. Erona aiempaan tutkimukseen ja perinteiseen projektijohtamiseen ketterän projektipäällikön tarvitsemissa vuorovaikutustaidoissa ei korostu konfliktien hallitsemistaitojen merkitys, vaikkakin vuorovaikutustaidot koettiin muilta osin hyvin tärkeiksi.

Aiempaan kirjallisuuspohjaan verrattuna aineistosta havaittiin enemmän painottuvan ajatus siitä, että onnistuneen projektin taustalla on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri kaikkien projektissa mukana olevien henkilöiden välillä. Vastuu ilmapiirin rakentamisesta nähtiin olevan projektipäälliköllä, ja tässä tehtävässä ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaidot, edellä mainitut kommunikointi- ja motivointitaidot, ovat erittäin merkittävässä osassa. Havainto projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkityksestä ilmapiirin rakentamisessa on mielenkiintoinen ja voisi ansaita tarkempaa huomiota jatkossa.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimus

Intensiivisessä tapaustutkimuksessa, josta tässäkin tutkimuksessa oli kyse, on tarkoituksena ymmärtää yhtä, uniikkia tapausta ja luoda siitä syvällistä ja kontekstiin sidottua tietoa (Eriksson & Kovalainen 2008, 121). Tämän tutkimuksen tuloksia ei siis voida yleistää paikkansa pitäviksi muissa yhteyksissä. Toisaalta laaja yleistettävyyys ei lähtökohtaisesti-kaan ollut tutkimuksen tavoitteena, vaan tarkoituksena oli tutkia juuri Finnairin ketterien projektipäälliköiden vuorovaikutustaitoja. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää keskustelun-avauksena ketterien projektipäälliköiden vuorovaikutustaitojen tutkimukselle.

Tulosten luotettavuutta haastavat muun muassa haastateltavien subjektiivisuus, aineiston koko ja aineiston kerääminen yhdestä organisaatiosta. Tutkimuksessa ketterien projektipäälliköiden vuorovaikutustaitoja arvioivat projektipäälliköt itse, ja omien taitojen täysin objektiivinen tarkastelu on erittäin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Tältä osin luotettavuutta olisi parantanut aineiston kerääminen muistakin lähteistä, esimerkiksi haastatteleamalla myös projektitiimien jäseniä. Siten olisi saatu laaja-alaisempi kuva tutkittavasta aiheesta. Aikataulullisista syistä ja keväällä 2020 Suomessa alkaneen COVID-19-epidemian aiheuttamien haasteiden takia lisähaastatteluita ei kuitenkaan ollut mahdollista järjestää. Toisaalta vuorovaikutustaitojen arvioinnissa henkilön oma näkemys

tarvitsemistaan taidoista on todennäköisesti syvällisin, vaikkakin subjektiivinen. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia myös muiden projektitiimin jäsenten näkemyksiä ketterien projektipäälliköiden vuorovaikutustaidoista.

Osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat aineiston koko ja aineiston kerääminen yhdestä organisaatiosta. Laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi suuri haastatteluvien määrä ei kuitenkaan takaa luotettavuutta vaan oleellisempaa on arvioida haastatteluiden laatua ja sisältöjä sekä tutkimuksessa tehtyjä valintoja (Eriksson & Kovalainen 2008, 291; Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Laajempi ja useasta organisaatiosta kerätty aineisto olisi todennäköisesti kuitenkin tarjonnut monipuolisempia näkemyksiä ketterien projektipäälliköiden vuorovaikutustaidoista. Tulevaisuudessa laajan, useita aloja ja organisaatioita käsittävän tutkimuksen toteuttaminen voisi olla mielenkiintoista. Lisäksi ketterän projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkityksen tutkiminen luottamuksen ja ilmapiirin rakentamisessa voisi olla mielekästä. Ketterien projektipäälliköiden vuorovaikutustaitojen käsittely aiemmassa tutkimuksessa on toistaiseksi ollut vähäistä, joten aihe tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille.

6.3 Yhteenveto

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin projektipäälliköiden vuorovaikutustaitoja ketterässä projektijohtamisessa. Sekä ketteriin menetelmiin että vuorovaikutustaitoihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota niin käytännön elämässä kuin tutkimuksessakin, joten on mielekästä tarkastella näitä yhdessä. Vuorovaikutustaitoja on tutkittu perinteisen projektijohtamisen kontekstissa muttei niinkään ketterässä projektijohtamisessa, ja tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vuorovaikutustaitojen merkityksiä ketterän projektipäällikön työssä.

Kirjallisuuden pohjalta todettiin, että vuorovaikutustaidot ovat ihmisten välisissä kohtaamisissa käytettäviä, päämäärätavoitteisia kommunikointitaitoja ja ihmissuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä taitoja. Koska projektipäällikön työ koostuu suurelta osin erilaisista tapaamisista ja muiden ihmisten kanssa työskentelystä, ovat vuorovaikutustaidot erittäin tärkeitä työssä onnistumisen kannalta. Aiemmassa projektijohtamiskirjallisuudessa perinteisen projektipäällikön tärkeimmiksi vuorovaikutustaidoiksi on tunnistettu kommunikointi- ja motivointitaito sekä kyky hallita konflikteja.

Tutkimuksen aineistossa oli selvästi havaittavissa vuorovaikutustaitojen tärkeys ketterän projektipäällikön työssä. Ketterän projektijohtamisen keskiössä on kaikkien osapuolten välinen toimiva yhteistyö, ja siten vuorovaikutuksella on merkittävä rooli.

Aineistosta tehdyt havainnot korostivat kommunikointitaidon tärkeyttä ketterän projektipäällikön työssä. Erityisesti kyky sopeuttaa kommunikointi tilanteeseen sopivaksi ja taito kuunnella aktiivisesti koettiin ketterälle projektipäällikölle erittäin tärkeiksi taidoiksi. Lisäksi vuorovaikutustaidoista aineistossa nousi esille motivointi- ja tukemistaidon merkitys. Projektipäällikön tehtävänä on saada kaikki projektitiimin jäsenet osallistumaan yhteisen päämäärän tavoitteluun ja tukea kaikkia projektin edetessä. Siten myös luottamuksen ja ilmapiirin rakentaminen on keskeisessä osassa ketterän projektipäällikön työtä, ja tässä tehtävässä projektipäällikkö tarvitsee vuorovaikutustaitoja – kommunikointi- ja motivointitaitoja. Aineistosta selvisi, että perinteiseen projektijohtamiseen verrattuna ketterässä projektijohtamisessa projektipäällikön vuorovaikutustaitojen merkitys syventyy. Ketterän projektijohtamisen periaatteisiin kuuluu yhdessä tekeminen ja inhimillisyys, ja siten myös projektipäälliköltä vaaditaan enemmän vuorovaikutustaitoja. Ketterässä projektijohtamisessa erityisesti kommunikointitaitojen tärkeyden nähtiin kasvavan, sillä toisin kuin perinteisillä menetelmillä johdetuissa projekteissa, ketterässä projektijohtamisessa ei tiedetä varmaksi kaikkea jo heti projektin alussa.

Aineistosta tehtyjen havaintojen huomattiin hieman poikkeavan aiemman kirjallisuuden pohjalta koostetusta projektipäällikön vuorovaikutustaitojen mallista. Toisin kuin perinteisessä projektijohtamisessa, ketterässä projektijohtamisessa konfliktien hallitsemistaidot eivät nousseet kommunikointi- ja motivointitaitojen rinnalle projektipäällikön tärkeimmiksi vuorovaikutustaidoiksi. Tästä muodostettiin johtopäätös, että kommunikointi- ja motivointitaitojen avulla rakennetussa luottavassa ilmapiirissä ongelmat nostetaan ajoissa esille eivätkä ne kehity varsinaisiksi konflikteiksi, jolloin projektipäällikkö ei juurikaan tarvitse konfliktien hallitsemistaitoja.

Tutkimuksen yleistettävyyttä tarkasteltaessa todettiin, että tulokset pitävät paikkansa vain kohdeorganisaatiossa ja muun muassa konfliktien hallitsemistaitojen puuttuminen saattaa selittyä kohdeorganisaatiossa yleisesti vallitsevalla ilmapiirillä. Vuorovaikutustaitojen ilmeneminen ja merkitys ketterässä projektijohtamisessa tarjoaa lukuisia jatkotutkimusaiheita. Jatkossa aihetta käsittelevässä tutkimuksessa olisi mielenkiintoista esimerkiksi tarkastella projektipäällikön vuorovaikutustaitoja useissa organisaatiossa ja myös projektitiimin muiden jäsenten näkökulmasta.

LÄHTEET

- Abrahamsson, P. – Salo, O. – Ronkainen, J. – Warsta, J. (2002) *Agile software development methods: Review and analysis*. VTT Publications 478. VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo.
- Abrahamsson, P. – Warsta, J. – Siponen, M. – Ronkainen, J. (2003) New Directions on Agile Methods: A Comparative Analysis. *25th International Conference on Software Engineering, 2003. Proceedings*. Portland, OR, USA, 244–254.
- AbuJbara, N. – Worley, J. (2018) Leading toward new horizons with soft skills. *On the Horizon*, Vol. 26 (3), 247–259.
- Agile Alliance: Glossary (2019) Iteration. <[https://www.agilealliance.org/glossary/iteration/#q=~\(infinite~false~filters~\(postType~\(~'page~'post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video\)\)~tags~\(~'iteration\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1](https://www.agilealliance.org/glossary/iteration/#q=~(infinite~false~filters~(postType~(~'page~'post~'aa_book~'aa_event_session~'aa_experience_report~'aa_glossary~'aa_research_paper~'aa_video))~tags~(~'iteration))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1)>, haettu 8.11.2019.
- Agile Manifesto (2001) Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. The Agile Alliance. <<https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>>, haettu 11.7.2019.
- Agile Manifesto: History (2001) History: The Agile Manifesto, The Agile Alliance. <<https://agilemanifesto.org/history.html>>, haettu 9.7.2019.
- Agile Manifesto: Periaatteet (2001) Julistuksen takana olevat periaatteet. The Agile Alliance. <<https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>>, haettu 12.7.2019.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- APM: Communication (2019) Communication. Association for Project Management. <<https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/people/interpersonal-skills/communication/>>, haettu 17.1.2020.
- APM: Interpersonal skills (2019) Introduction to interpersonal skills. Association for Project Management. <<https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/people/interpersonal-skills/>>, haettu 17.1.2020.
- APM: People (2019) Introduction to People. Association for Project Management. <<https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/people/>>, haettu 16.1.2020.
- Azim, S. – Gale, A. – Lawlow-Wright, T. – Kirkham, R. – Khan, A. – Alam, A. (2010) The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 (3), 387–401.

- Beenen, G. – Pichler, S. (2016) A discussion forum on managerial interpersonal skills. *The Journal of Management Development*, Vol. 35 (5), 706–716.
- Boehm, B. (2002) Get ready for agile methods, with care. *IEEE Computer*, Vol. 35 (1), 64–69.
- Brill, J. – Bishop, M. – Walker, A. (2006) The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study. *Association for Educational Communications and Technology*, Vol. 54 (2), 115–140.
- Chappelow, C. – Brittain, L. (2000) *Keeping your career on track: Twenty success strategies*. Center for Creative Leadership, Greensboro, N.C.
- Cheng, M. – Dainty, A. R. J. – Moore, D. R. (2005) What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 (1), 25–37.
- Chin, G. (2004) *Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements*. AMACON American Management Association, New York, NY.
- Christian, M. – Edwards, B. – Bradley, J. (2010) Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology*, Vol. 63 (1), 83–117.
- Clark, M. (1993) Communications and social skills: Perceptions of hospitality managers. *Employee Relations*, Vol. 15 (2), 51–60.
- Cobb, C. (2011) *Making Sense of Agile Project Management: Balancing Control and Agility*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- Cobb, C. (2015) *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- Cockburn, A. (2003) *People and methodologies in software development*. Väitöskirja. University of Oslo, Norway.
- Cockburn, A. – Highsmith, J. (2001) Agile Software Development: The People Factor. *IEEE Computer*, Vol 34 (11), 131–133.
- CollabNet VersionOne (2019) 13th annual state of agile report. <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/13th-annual-state-of-agile-report>>, haettu 13.11.2019.
- Collins, R. (2011) *Project Management. Construction Materials and Engineering*. Nova Science Publishers, Incorporated, New York, NY.
- Collins English Dictionary (2019) Collins Dictionary: Soft Skills. <<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/soft-skills>>, haettu 30.7.2019.

- Conboy, K. (2009) Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, Vol. 20 (3), 329–354.
- Coram, M. – Bohner, S. (2005) The impact of agile methods on software project management. *Proceedings - 12th IEEE International Conference and Work-shops on the Engineering of Computer-Based Systems*, Greenbelt, MD,USA, 4.–7.5.2005, 363–370.
- Crosbie, R. (2005) Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 (1), 45–51.
- Davis, S. (2011) Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, Vol. 42 (4), 37–57.
- Dingsøy, T. – Nerur, S. – Balijepally, V. – Moe N. B. (2012) A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, Vol. 85 (6), 1213–1221.
- Dingsøy, T. – Falessi, D. – Power, K. (2019) Agile Development at Scale: The Next Frontier. *IEEE Software*, Vol. 36 (2), 30–38.
- Dixon, J. – Balnap, C. – Albrecht, C. – Lee, K. (2011) The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, Vol. 14 (6), 35–38.
- Dybå, T. – Dingsøy, T. (2009) What do we know about agile software development? *IEEE Software*, Vol. 26 (5), 6–9.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Espiner, T. (2007) Survey: People skills valued over those for IT. CNET News 14.12.2007. <<https://www.cnet.com/news/survey-people-skills-valued-over-those-for-it/>>, haettu 23.1.2020.
- Fernandez, D. – Fernandez, J. (2008) Agile project management—agilism versus traditional approaches. *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 49 (2), 10–17.
- Finnair: megatrendit (2018) Toimintaympäristö. <<https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/operating-environment>>, haettu 2.3.2020.

- Finnair: tutustu (2019) Finnair sijoituskohteena. <https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment?_ga=2.49356769.671013104.1583138252-154545988.1582022870>, haettu 2.3.2020.
- Fowler, M. – Highsmith, J. (2001) The Agile Manifesto. *Software Development*, Vol. 9 (8), 28–32.
- Hayes, J. (2002) *Interpersonal skills at work*. 2. p. Routledge, New York, NY.
- Heckman, J. – Kautz, T. (2012) Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics*, Vol. 19 (4), 451–464.
- Highsmith, J. (2010) *Agile project management: creating innovative products*. 2. p. Addison-Wesley, Upper Saddle River, NJ.
- Highsmith, J. – Cockburn, A. (2001) Agile Software Development: The Business of Innovation. *IEEE Computer*, Vol. 34 (9), 120–127.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. p. 2. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hunt, J. (2006) *Agile Software Construction*. Springer, London.
- Iivari, J. – Hirschheim, R. – Klein, H. K. (2000) A dynamic framework for classifying information systems development methodologies and approaches. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17 (3), 179–218.
- Joseph, D. – Ang, S. – Chang, R. – Slaughter, S. (2010) Practical intelligence in IT: Assessing soft skills of IT professionals. *Communications of the ACM*, Vol. 53 (2), 149–154.
- Kamin, M. (2013) *Soft Skills Revolution: A Guide for Connecting with Compassion for Trainers, Teams, and Leaders*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco, CA.
- Kantrowitz, T. (2005) *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*. Väitöskirja. Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA.
- Keil, M. – Lee, H. – Deng, T. (2013) Understanding the most critical skills for managing IT projects: A Delphi study of IT project managers. *Information & Management*, Vol. 50 (7), 398–414.
- Klein, C. (2009) *What do we know about interpersonal skills? A meta-analytic examination of antecedents, outcomes, and the efficacy of training*. Väitöskirja. University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Koivunen, T. (2016) Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus*, Vol. 14 (2), 153–166.

- Koppa: tapaustutkimus (2015). Tapaustutkimus. Jyväskylän yliopisto. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>>, haettu 15.11.2019.
- Kotimaisten kielten keskus (2018) Kielitoimiston sanakirja: taito. <<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/taito>>, haettu 30.7.2019.
- Laanti, M. – Similä, J. – Abrahamsson, P. (2013) Definitions of Agile Software Development and Agility. Teoksessa: *Systems, Software and Services Process Improvement: 20th European Conference, EuroSPI 2013, Dundalk, Ireland, June 25-27, 2013. Proceedings*, toim. McCaffery, F. – O’Connor, R. – Messnarz, R. 247–258. Springer, Heidelberg.
- Laker, D. – Powell, J. (2011) The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 22 (1), 111–122.
- Leau, Y. B. – Loo, W. K. – Tham, W. Y. – Tan, S. F. Software Development Life Cycle AGILE vs Traditional Approaches. *2012 International Conference on Information and Network Technology. IPCSIT*, Vol. 37, 162–167.
- Linguee: interpersonal skills (2020) Linguee-sanakirjasivusto. <<https://www.linguee.com/english-finnish/translation/interpersonal+skills.html>>, haettu 16.1.2020.
- Litecky, C. – Arnett, K. – Prabhakar, B. (2004) The Paradox of Soft Skills Versus Technical Skills in IS Hiring. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 45 (1), 69–76.
- Loo, R. (2003) A multi-level causal model for best practices in project management. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 (1), 29–36.
- Manevska, S. – Danquah, K. A. B. – Afful, C. F. – Smerdova, J. – Manev, N. (2018) Bridging the Gap between University Curriculum and Industrial Needs: A Case Study of Teaching Interpersonal Skills. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 7 (1), 61–69.
- Mann, C. (1918) *A Study of Engineering Education: Prepared for the Joint Committee on Engineering Education of the National Engineering Societies*. The Carnegie Foundation, New York.
- Manpower (2018) Näitä pehmeitä taitoja rekrytoijat arvostavat juuri nyt(kin). <<https://www.manpower.fi/fin/urapolku-2.0/naita-pehmeita-taitoja-rekrytoijat-arvostavat-juuri-nytkin/>>, haettu 29.7.2019.

- Medinilla, A. (2012) *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Springer, Berlin.
- Molinari, A. (2019) *Project Management Tools and Techniques 01 - the fundamentals*. Työelämäprofessorin PowerPoint-esitys tietojärjestelmätieteen kurssilla. Turun kauppakorkeakoulu, 6.5.2019.
- Murphy, S. – Putter, S. – Johnson, S. (2014) Soft Skills Training: Best Practices in Industry and Higher Education. Teoksessa: *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, toim. Riggio, Ronald – Tan, Sherylle, 1–8. Routledge, New York, NY.
- Myers, M. (2019) *Qualitative Research in Business & Management*. 3. uud. p. SAGE Publications, London.
- Pant, I. – Baroudi, B. (2008) Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, Vol. 26 (2), 124–128.
- Pettersen, N. (1991) What do we know about the effective project manager? *International Journal of Project Management*, Vol. 9 (2), 99–104.
- Pichler, S. – Beenen, G. (2014) Toward the Development of a Model and a Measure of Managerial Interpersonal Skills. Teoksessa: *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, toim. Riggio, R. – Tan, S., 11–30. Routledge, New York, NY.
- Project Management Institute (2017) *A guide to the project management body of knowledge*. 6. p. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, PA.
- Pölonen, P. (2019) Pääpuheenvuoro IBM Think Summit Helsinki -tapahtumassa 29.10.2019.
- Rainsbury, E. – Hodges, D. – Burchell, N. – Lay, M. (2002) Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, Vol. 3 (2), 9–18.
- Riggio, R. (1986) Assessment of Basic Social Skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 (3), 649–660.
- Riggio, R. (2014) The “Hard” Science of Studying and Developing Leader “Soft” Skills. Teoksessa: *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, toim. Riggio, R. – Tan, S., 1–8. Routledge, New York, NY.
- Riggio, R. – Saggi, K. (2015) Incorporating "Soft Skills" Into the Collaborative Problem-Solving Equation. *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8 (2), 281–284.

- Robles, M. (2012) Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, Vol. 75 (4), 453–465.
- Schirmacher, A. – Schoop, M. (2018) Agility in Information Systems – A Literature Review on Terms and Definitions. *UK Academy for Information Systems Conference Proceedings 2018*. UK Academy for Information Systems.
- Schwaber, K. – Sutherland, J. (2017) *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. The Scrum Guide.
- Serrador, P. – Pinto, J. (2015) Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 33 (5), 1040–1051.
- Shastri, Y. – Hoda, R. – Amor, R. (2017) Understanding the Roles of the Manager in Agile Project Management. *ISEC '17: Proceedings of the 10th Innovations in Software Engineering Conference*, Jaipur, India, February 2017, 45–55.
- Skulmoski, G. – Hartman, F. (2009) Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. *Project Management Journal*, Vol. 41 (1), 61–80.
- Slaughter, J. – Christian, M. – Podsakoff, N. – Sinar, E. – Lievens, F. (2014) On the Limitations of Using Situational Judgment Tests to Measure Interpersonal Skills: The Moderating Influence of Employee Anger. *Personnel Psychology*, Vol. 67 (4), 847–885.
- Smith, P. – Yellowley, W. – Farmer, M. (2012) *Organizational Behaviour*. Routledge, Abingdon.
- Špundak, M. (2014) Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (119), 939–948.
- Stevenson, D. – Starkweather, J. (2010) PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, Vol. 28 (7), 663–671.
- Strohmeier, S. (1992) Development of interpersonal skills for senior project managers. *International Journal of Project Management*, Vol. 10 (1), 45–48.
- Sumner, M. – Bock, D. – Giamartino, G. (2006) Exploring the linkage between the characteristics of it project leaders and project success. *Information Systems Management*, Vol. 23 (4), 43–49.
- TE-palvelut (2014) Arvioi osaamistasi ja valmiuttasi työelämään. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/mista_toita/arvioi_osaamistasi/index.html>, haettu 29.7.2019.

- The Standish Group (2015) *CHAOS report 2015*.
<https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf>, haettu 17.9.2019.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: uudistettu laitos*. Kustannusyhtiö Tammi, Helsinki.
- Whitmore, P. (1972) What are Soft Skills? *Report of CONARC Soft Skills Training Conference*. US Continental Army Command. Fort Bliss, Texas, 12.–13.12.1972, 3–9.
- Wysocki, R. (2013) *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. John Wiley & Sons, Inc. Indianapolis, IN.
- Yin, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4. uud. p. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelujen kysymykset

Alku- ja taustakysymykset:

- Saako keskustelun nauhoittaa?
- Kuvaile lyhyesti aiempaa työhistoriaasi ja nykyistä toimenkuvaasi.
- Kerro tavanomaisesta päivästäsi.

Ketterät menetelmät:

- Miten tutustuit ketteriin menetelmiin?
- Millaisia tyypilliset projektisi ovat?
- Millaisia ketteriä menetelmiä käytät?
- Miten käytät ketteriä menetelmiä?

Vuorovaikutus:

- Kenen kanssa työskentelet?
- Keiden kanssa olet vuorovaikutuksessa työssäsi?
- Millaisia vuorovaikutustilanteita kohtaat ja missä tilanteet tapahtuvat?
- Millaisia vuorovaikutustaitoja koet tarvitsevasi
 - työssäsi yleisesti?
 - erilaisissa vuorovaikutustilanteissa?
- Millaisiksi koet vuorovaikutustaidot työssäsi? Tärkeitä, merkityksettömiä, yhtä merkityksellisiä kuin muissakin töissä... ?
- Verrattuna perinteiseen projektijohtamiseen, koetko, että tarvittavat vuorovaikutustaidot ovat erilaisia?
 - Jääkö jotain pois?
 - Korostuvatko jotkin taidot?
- Haluaisitko lisätä vielä jotain käsiteltyihin aiheisiin liittyen?
- Saanko tarvittaessa ottaa myöhemmin yhteyttä?