



Turun yliopisto
University of Turku

PROJEKTIOHDON STRATEGINEN ASEMA PROJEKTIOrientoituneen Organi- saation Kilpailuedun Kehittämises- sä

Case: Projektijohdon näkemyksiä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Heini Korvenkangas

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

8.5.2016
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealueen aikaisempi tutkimus	10
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä rajaukset.....	12
1.3	Tutkimuksen metodologia.....	13
1.4	Tutkimusprosessi.....	16
1.5	Tutkimuksen rakenne	17
2	PROJEKTIOrientoitunut ORGANISAATIO	19
2.1	Projektiorientoituneen organisaation strategia, rakenne ja kulttuuri.....	19
2.2	Johtaminen projekteilla johtamisstrategiana	24
2.3	Linjaorganisaation ja projektien välinen suhde.....	28
2.3.1	Tilapäinen organisaatio	29
2.3.2	Projektin eriyttäminen pysyvästä organisaatiosta.....	31
2.3.3	Projektin integroiminen linjaorganisaatioon.....	33
3	KESTÄVÄ KILPAILUETU JA PARADIGMAN MUUTOS	37
3.1	Kilpailuedun lähteet	37
3.2	Henkilöstö- ja kompetenssijohtaminen kilpailuetuna	40
3.3	Kilpailuetu projektiorientoituneen organisaation lähtökohdista	41
3.3.1	Strategian merkitys	42
3.3.2	Rakenne kilpailuetuna.....	46
3.3.3	Kulttuurista kilpailuedun lähde.....	48
3.4	Kilpailuetu murroksessa.....	51
4	PROJEKTIOHDON ASEMA PROJEKTIOrientoituneessa ORGANISAATIOSSA.....	55
4.1	Tilapäisen ja pysyvän organisaation välinen kuilu	55
4.1.1	Henkilöstöjohtamisen rooli.....	56
4.1.2	Projektin ja linjaorganisaation välinen suhde	58
4.1.3	Uusi näkökulma projektityöhön.....	59
4.2	Projektijohdon strateginen asema.....	60
4.2.1	Projektipäälliköiden strateginen merkitys.....	61
4.2.2	Projektin työpaikkana	63
4.2.3	Projektipäällikkö kahden organisaation rajapinnassa	66
4.3	Projektijohdon osallistuminen kilpailuedun kehittämiseen.....	68
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	71

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	71
5.2 Johtopäätökset	75
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	78
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia	82
LÄHTEET	83
LIITTEET	
LIITE 1 HAASTATTELUKUTSU	90
LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO	91
LIITE 3 KOOSTE HAASTATELLUISTA	92

KUVIOT

Kuvio 1	Salkunhallinnan kypsyystasot ja kehitysaskeleet.	21
Kuvio 2	Kilpailuedun SELECT -malli	39
Kuvio 3	Projektin strateginen ulottuvuus.	45
Kuvio 4	Projektistrategian komponentit.....	46
Kuvio 5	Kilpailuedun elinkaari.	53
Kuvio 6	Graafinen esitys projektista, ideaali tapaus.	65
Kuvio 7	Projektin suolakaivos -malli	65
Kuvio 8	Projektiorientoituneisuuden kehittyminen.....	74

TAULUKOT

Taulukko 1	Projektijohtaminen vs. johtaminen projekteilla.....	24
------------	---	----

1 JOHDANTO

Projektit toimintamuotona eivät vaikuta ensisijaiselta valinnalta, mikäli halutaan keskittyä pitkän aikavälin johtamiseen, koska lähtökohtaisesti projekti nähdään lyhyen aikavälin toimintana (Lundin & Midler 1998, 1). Yritys voi olla projektiperusteinen, jolloin sen liiketoiminta muodostuu projekteista ja side linjaorganisaatioon on heikko. Liiketoiminnasta kuitenkin osa voi syntyä linjaorganisaation jatkuvien prosessien kautta ja osa joko sisäisissä tai ulkoisissa projekteissa. (Lundin, Arvidsson, Brady, Ekstedt, Midler & Sydow 2015, 81; Artto, Heinonen, Arenius, Kovanen & Nyberg 1998, 23.) Lundin ja Midler (1998, 1) esittävät, että mitä epäselvemmät ja ennalta arvaamattomat kehityksen näkymät ovat ja mitä kylläisemmät markkinat ovat, sitä tärkeämpää projektijohtaminen on liiketalouden kannalta niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Vastaavasti Turner ja Keegan (1999, 57) painottavat perinteisen hierarkkisen ja funktionaalisen linjajohtamisen mallin soveltuvan silloin, kun organisaation tuotteet ja teknologia ovat vakaita.

Lundin ym. (2015, 80) ovat tarkastelleet liike-elämän projektoitumista sen mukaan, miten se on muuttanut johtamista. Vaikka trendejä voidaan tarkastella erillisinä, ovat ne myös yhteydessä toisiinsa. Ensimmäinen trendi koostuu johtamiskäytänteiden ja projektin sisäisten johtamismallien muutoksesta. Toisen trendin Lundin ym. (2015, 81) määrittelevät muutoksena siinä, miten projektijohtaminen on sisällytetty osaksi johtamis- ja muita järjestelmiä ja miten johtamisessa on tapahtunut muutos yhden projektin johtamisesta useamman projektin johtamiseen. Jälkimmäinen trendi käsittää muun muassa organisaation kyvyt johtaa useampaa projektia samanaikaisesti ja kehittää projektisalkun johtamista, resurssien allokointia sekä organisaation oppimista projekteista ja projektien kautta.

Mikäli yrityksen resursseja käytetään enemmän projekteihin kuin linjaorganisaation toimintaan ja mikäli projektien onnistuminen on kriittistä koko organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiselle, nähdään, että projekteissa piilee suurempi onnistumisen ja yhtä lailla epäonnistumisen riski. Tällöin voidaan tarkastella yrityksen projektioituneisuutta. (Haukka 2010a.) Roland Gareis (ks. esim. 2010; 1991; 1989) on omalla työllään jo 1990-luvun vaihteessa pyrkinyt löytämään toimintamalleja, joilla yritykset voisivat vastata ympäristön muutoksiin. Hän näkee projektioituneen johtamisjärjestelmän eli johtamisen projekteilla (engl. management by projects) vastauksena yrityksen kohtaamiin haasteisiin. Äärimmilleen vietyä johtaminen projekteilla tarkoittaa, että yrityksen kaikki toiminnot tuotetaan projektien kautta linjaorganisaation hallinnoitavissa projektisalkkua.

Yrityksen kilpailuetua kehitetään tällöin yksittäisiä osa-alueita varten perustettujen tilapäisten projektioitausten kautta. Osa-alueita voivat olla esimerkiksi tuotekehitys, investoinnit, strateginen suunnittelu, markkinointiosaston kehittäminen tai muu

organisatorinen muutos. Perinteisen näkemyksen mukaan ja projekteille ominaiseen tyyliin, tyydyttävät tulokset pyritään saavuttamaan lyhyessä ajassa ennalta määritellyin resurssein. Liiketoiminnan tai sen osan johtaminen projekteilla ei siis rajoitu vain perinteisen teollisuuden alalle, kuten rakennusteollisuuteen, vaan sitä hyödyntävät myös muut alat, kuten rahoitus-, matkailu- ja vakuutusala sekä koulutus, mutta myös julkinen sektori. (Huemann, Keegan & Turner 2007; Keegan & Turner 2003, 1; Gareis 1989.)

Projektiorientoituneisuus asettaa uusia tarpeita johtamiselle verrattuna perinteiseen linjaorganisaation johtamiseen (Gareis 1989). Turner ja Müller (2003) esittävät, että itse projektin määritelmää tulisi tarkastella uudessa valossa. Kyse ei ole siitä, että projektin määritelmät olisivat jotenkin väärin, vaan että ne ovat puutteellisia (Turner & Müller 2003). On tyypillistä, että projektioorganisaatio ja projektitiimi ovat väliaikaisia, jolloin ongelmaksi voi muodostua organisaation ja sen toimintatapojen rakentaminen sellaisiksi, että väliaikaisten projektioorganisaatioiden ja -tiimien sekä pysyvän linjaorganisaation toimintaedellytykset säilyvät ja toiminta on kokonaisuudessaan pitkällä aikavälillä menestyksellistä (Turner & Müller 2003; Artto ym. 1998, 24). Kun työ organisoidaan ja sitä johdetaan projekteilla, on sillä seurauksia esimerkiksi hallintoon, operatiiviseen johtamiseen sekä tietoon ja oppimiseen (Keegan & Turner 2003, 1). Projekti ei siis enää ole vain ainutlaatuinen, monimutkainen tehtävä tai organisaatiomuoto, vaan sosiaalinen rakenne, jolla on dynaamiset rajat sekä kyky oppia että ohjautua itsenäisesti (Gareis 1991). Kulloisenkin projektin vaatiman projektijohtamisen ohella tarvitaan samanaikaisesti käynnissä olevien projektien verkoston johtamista, mutta myös yksittäisten projektien ja linjaorganisaation välisten suhteiden johtamista. Projektiorientoituneessa organisaatiossa projektijohtaminen ei ole pelkästään yksittäisten henkilöiden ammattitaitoa, vaan projekteja on käynnissä kaikilla organisaation tasoilla. Tällöin projektijohtamisesta tulee osa yleistä johtamista. (Gareis 1989.)

Porterin (1998, 1, 3) mukaan kilpailu määrittelee yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen. Strategiajohtajat ja tutkijat ovat jo pitkään olleet kiinnostuneita organisaation kilpailuedun lähteistä (Mooney 2007; Barney 1995). Kilpailuetu on suhteellinen tekijä, joka mahdollistaa organisaation kilpailijoita paremman suoriutumisen ja houkuttelee asiakkaita. Tämä pätee sekä voittoa tavoitteleviin että voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Alfirević, Pavičić & Vlašić 2004.) Perinteisiä kilpailuedun ennustamisen ja analyysin malleja voi kuitenkin olla vaikea soveltaa tilanteessa, jossa kilpailijat eivät tule samalta toimialalta (Kinni 2014; McGrath 2013), kuten Googlen kilpaillessa matkapuhelinmarkkinoilla (Kelly 2014). Ympäristön muuttumisen myötä tulee tarkistaa myös suhtautumista kilpailuetuun, ja kilpailuedun kehittymisen ymmärtämisestä tulee näin tärkeää mille tahansa liiketoiminnalle. Näin ollen on tärkeää tutkia sitä, mitä kilpailuetu on nykyään. (Kinni 2014.)

Projekteilla on sekä strateginen että taktinen ulottuvuus (Gareis 2015). Strategisissa projekteissa projektijohto keskittyy taktisen projektijohtamisen ohella asiakasnäkökul-

maan, kilpailuetuun ja tulevaisuuden markkinakehitykseen. Projektin edetessä projektijohto tekee tarvittavia muutoksia sen mukaan, miten ne osaltaan varmistavat paremman tuloksen ja parantavat linjaorganisaation kilpailuetua. (Shenhar 2004). Projektipäälliköllä on oma roolinsa projektin ja linjaorganisaation välisten suhteiden hoitamisessa ja projektin onnistumisessa (ks. esim. Palm & Lindahl 2015). Shenharin (2004) mukaan organisaatioilla ei ole enää ajallista mahdollisuutta jättää strategiatyö vain ylimmälle johdolle. Sen sijaan projektijohdon tulee osallistua paitsi taktiseen johtamiseen myös henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen johtamiseen.

Projektipäällikön haasteena projektiorientoituneessa organisaatiossa on kahden tai useamman samanaikaisen roolin yhteensovittaminen. Yhtäällä hän on projektin projektipäällikkö, toisaalla hän saattaa olla toisen projektitiimin jäsen. Samalla hänellä on kuitenkin linjaorganisaation kautta muodostuva hierarkkinen roolinsa, mikä voi olla ristiriidassa tilapäisen projektiroolin kanssa. (Turner, Huemann & Keegan 2007.) Projektipäälliköihin ja projektijohtoon kohdistuva tutkimus on tärkeää, koska he ovat näkyvin joukko toimijoita projektin ja linjaorganisaation välillä. Lisäksi on epäselvää, nähdäänkö projektipäälliköt strategisena voimavarana, vaikka projektien strateginen merkitys innovaation ja kasvun osalta tunnustettaisiin. (Palm & Lindahl 2015; Judgev & Thomas 2002.) Projektipäälliköiden strategisen aseman myötä tutkijaa kiinnostaa heidän mahdollisuutensa osallistua linjaorganisaation kilpailuedun kehittämiseen.

Tutkimussuunnitelmavaiheessa tutkija otti yhteyttä Matti Haukkaan (Haukka 2015a), joka johtaa Suomen Projekti-instituutti Oy:n *SIG-2: Projektiorientoituneen organisaation johtaminen* -ryhmää. Haukka ehdotti viittä suomalaista organisaatiota, joiden hän katsoi soveltuvan tutkimukseen. Lisäksi tutkija lähestyi kahta muuta henkilöä, jotka antoivat ehdotuksia haastateltavista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka empiria kerättiin haastatteleamalla seitsemää projektijohdon edustajaa viidestä eri yrityksestä ja eri toimialoilta. Haastateltavat edustivat energia- ja metsäteollisuutta, vakuutusala, kone- ja prosessiteollisuutta sekä teollisuustuotteita ja -palveluita. Tutkijaa on jo aikaisemmin kiinnostanut yksittäisen työntekijän osallistuminen organisaation menestyksen kehittämiseen ja varmistamiseen. Ennen tätä tutkimusta tutkija osallistui tutkimuseseen laatimiseen projektipäälliköiden roolista suhteessa kilpailuetuun¹. Tutkimusaiheen voidaan katsoa olevan jatkoa kyseiselle esseelle sillä erotuksella, että artikkelissa tutkittiin enemmän projektipäällikön roolia osana kompetenssijohtamista ja nyt teoreettinen viitekehys muodostuu projektiorientoituneesta organisaatiosta.

¹Helkama, S. – Korvenkangas, H. – Savola, A. (2015) Kilpailuetu linja- ja projektiorganisaation rajapinnassa - projektipäällikön näkökulma. Projektimestarit 2015 (toim.) Heli Aramo-Immonen, Tanja Palmroth. Tampereen teknillinen yliopisto, 26–33.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealueen aikaisempi tutkimus

Projektitoimintaa voidaan katsoa harjoitetun jo tuhansia vuosia sitten massiivisten rakennusprojektien yhteydessä, mutta liiketaloustieteille tyypillisessä käyttötarkoituksessa projektiliiketoiminnasta ja projektien hallinnasta on puhuttu vasta 1950-luvulta alkaen. *Projekti*-termiä käytetään varsin laaja-alaisesti ja nykyisin sillä voidaan tarkoittaa erilaisia toimeksiantoja, sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäisiä projekteja ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitysprojektit sekä muutosprojektit. Useimmiten termi *projekti* tuo mieleen suuren ja vaativan ulkoisen projektin, jonka tavoitteena on arvonluonti asiakkaalle. (Arto ym. 1998, 23.)

Tyypillisesti projekti määritellään ajallisesti ja kustannuksiltaan sekä laajuudeltaan rajattuna kokonaisuutena, jonka tuotoksena on ainutkertainen tuote tai palvelu ja jolla on ennalta määrätty tai tavoiteltu lopputulos. Ainutkertaisuus voi ilmentyä myös käytettyjen toimenpiteiden, toteutusympäristön tai olosuhteiden ainutkertaisuutena. Projektinhallinnalla tarkoitetaan niiden tietojen ja taitojen sekä menetelmien soveltamista, joilla päästään toivottuun lopputulokseen. *Project management* on yleistermi, joka kääntyy suomeen sanoilla projektinhallinta, projektinjohtaminen tai projektinohjaus. Suomenkielinen *projektinhallinta* on terminä suppeampi kuin *project management*, jonka voidaan katsoa tarkoittavan myös projektiliiketoimintaa (engl. *project business*, *project oriented business*). (Arto ym. 1998, 23–24.)

Projektijohtaminen voi olla erillään yleisestä johtamisjärjestelmästä, integroituna muuhun johtamisjärjestelmään tai sulautettuna yrityksen johtamisjärjestelmään, jolloin organisaatiossa on käytössä projektijohtamiseen perustuva johtamisjärjestelmä (Haukka 2015b). Jälkimmäinen kuvastaa johtaminen projekteilla -mallia. Viitattaessa tämänkaltaiseen organisaatioon, jossa projektijohtaminen on sulautettu johtamisjärjestelmään, käytetään organisaatiosta termiä projektiorientoitunut organisaatio (engl. *project-oriented organization*, POO) (ks. esim. Gareis 1989).

Johtaminen projekteilla on itävaltalaisen Roland Gareisin (2010; 1991; 1989) näkemys projektiorientoituneesta organisaatiosta. Sillä tarkoitetaan johtamistapaa, jossa lähes kaikki organisaation toiminta, sekä sisäinen että ulkoinen, toteutetaan projekteina. (Arto ym. 1998, 23–24.) Gareisin ohella aihealueen merkittäviä tutkijoita ovat Martina Huemann, J. Rodney Turner ja Anne Keegan (ks. esim. Huemann, Keegan & Turner 2007), jotka ovat tutkineet projektiorientoitunutta organisaatiota perustaen työnsä Gareisin tutkimuksille.

Projektiorientoituneisuus linkittyy vahvasti projektoitumiseen (engl. *projectification*) (vrt. Gareis 1989, Lundin ym. 2015) sekä tilapäisen organisaation teoriaan (ks. Lundin & Söderholm 1995). Keskeisen projektiorientoituneen organisaation käsitteen ohella aiempi tutkimus kattaa sen, miten yrityksestä muodostuu projektiorientoitunut organisaatio ja mikä on sen yhteys innovaatioon ja muutosjohtamiseen. Muutosjohtamista ja

oppimista on tutkittu myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Projektipäälliköiden osalta on tutkittu heidän palkkausta ja uralla etenemistä sekä työntekijöiden hyvinvointia. (Keegan, Turner & Huemann 2012; Huemann 2010; Huemann ym. 2007.) Projektipäällikön asemaa on lisäksi tutkittu työpaikkana kahden organisaation rajapinnassa kompetenssijohtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta (Medina & Medina 2014). Johtamista projekteilla julkisella sektorilla ovat tutkineet esimerkiksi Crawford, Simpson & Koll (1999).

Henkilöstöjohtamisen kysymyksiä projektijohtamisen kirjallisuus käsittelee lähinnä projektitasolla tai usean, samanaikaisen projektin resurssien allokoinnin näkökulmasta. Projektiorientoitunutta organisaatiota käsiteltäessä henkilöstöjohtamista on lähestytty kysymällä, miten perinteistä henkilöstöjohtamista voidaan kyseisessä organisaatiossa soveltaa, eikä niinkään olla tutkittu sitä, tarvitseeko projektiorientoitunut organisaatio jotakin erilaista tai lisää perinteisen henkilöstöjohtamisen rinnalle. Henkilöstön osaamisen kehittämistä projektiorientoituneessa organisaatiossa on myös tutkittu. Projektien tutkiminen tilapäisinä organisaatioina on muuttanut tutkimuksen suuntaa teknisestä enemmän inhimilliseen projektijohtamiseen, mutta vaikka kirjallisuus käsittelee nykyään projektiperusteisen organisaation ohella enemmän projektijohtamista, projektilähtöistä ja projektiorientoitunutta organisaatiota, on tietojohdantamista ja hallinnointia käsittelevä tutkimus vielä vähäistä. (Huemann ym. 2007.) Hueman, Turner ja Keegan (2012) ovat lisäksi tutkineet henkilöstöhallinnon (engl. human resources, HR) tehtävien jakautumista henkilöstöosaston, linjajohdon ja projektipäälliköiden kesken projektiorientoituneessa organisaatiossa.

Tieteellisten julkaisujen ohella projektipäälliköiden roolin murros näkyy myös alan seminaareissa ja keskusteluissa. Yhtenä vuoden 2014 trendeistä oli projektipäälliköiden kasvanut kiinnostus liiketoiminta-analyyseja kohtaan (Brockmeier, Larsson & Larsson 2015). Projektipäällikön strateginen rooli organisaatiossa ja vastuun yltäminen omasta projektista linjaorganisaatioon oli aiheena 11.–13.10.2015 Pohjois-Amerikan globaalissa projektikonferenssissa, jonka järjesti Project Management Institute (PMI 2015a). Vastaavassa tapahtumassa Lontoossa toukokuussa 2015 aiheina olivat niin ikään kokonaisvaltainen, organisatorinen projektijohtaminen ja organisatoristen kyvykkyysien kehittäminen, koska kaikkia ongelmia ei voida ratkaista projektitasolla (PMI 2015b). Erilaiset projektijohtamista käsittelevät sivustot analysoivat vuoden 2015 projektijohtamisen trendeiksi jaetun johtamisen, jolloin itseorganisoituvissa tiimeissä kenestä tahansa voi tulla johtaja (Brockmeier ym. 2015). Muita trendejä olivat bottom up-toimintamallin yleistäminen (ESI international 2015), projektien linkittäminen strategiaan sekä projektijohtamisen arvon ymmärtämisen (PMI2015c).

Ala tarvitsisi kuitenkin enemmän tutkimusta organisaationäkökulmasta, kuten miksi projektiorientaatioita on olemassa, miten ne eroavat toisistaan, mikä on projektijohtamisen rooli ja lisäarvo ja mikä määrittelee projektiorientaation onnistumisen tai epä-

onnistumisen. Organisaationäkökulmasta tulisi myös tutkia, miten projektit kytkeytyvät pitkän aikavälin instituutioihin, eli taustalla olevaan linjaorganisaatioon ja toimintaympäristöön. Projekteihin kohdistuvaa tutkimusta tulisi laajentaa projektijohtamisen tilapäisyydestä projektikäytänteiden muuttumiseen historiallisesti tarkasteltuna menneistä nykyisiin ja edelleen tulevaisuuden projekteihin. Tämä vaatii ontologista muutosta, jolloin projekteja ei enää tarkastella suljettuina systeemeinä, vaan ajallisesti ja ulottuvuudeltaan avoimina järjestelminä, jotka on sidottu organisaatioon, ympäristöön ja historialliseen kontekstiin. (Söderlund 2004; Engwall 2003.) Myös strategisiin projekteihin ja strategiaprojekteihin kohdistuva tutkimus on toistaiseksi vähäistä tutkimuksen keskittyessä siihen, onko projekti toteutettu aikataulussa ja budjetissa eikä niinkään siihen, onko projektissa saavutettu asianmukaiset organisatoriset tavoitteet (Lundin ym. 2015, 208). Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tätä aukkoa yhdistämällä projektipäällikön strategisen aseman linjaorganisaation pitkän aikavälin kilpailuetuun projektiorientoituneen organisaation kontekstissa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia projektijohdon strategista asemaa suhteessa linjaorganisaation kilpailuetuun organisaatiossa, jonka voidaan katsoa olevan projektiorientoitunut. Tutkimuksen tavoitetta lähestytään projektijohdon subjektiivisten näkemysten kautta. Tavoitteeseen perustuva päätutkimusongelma on:

- Millaisena projektijohto kokee strategisen mahdollisuutensa osallistua projektiorientoituneen organisaation pitkän aikavälin kilpailuedun kehittämiseen?

Tutkimusongelmaan vastaaminen vaatii siitä johdettujen alaongelmien käsittelyä:

- Millainen on projektijohdon strateginen asema tilapäisen ja pysyvän organisaation välissä?
- Miten projektiorientoitunut organisaatio voi kehittää kilpailuetua?

Kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset keskittyvät pitkälti projektipäällikön asemaan tilapäisen ja pysyvän organisaation välissä ja siihen, miten tämä asema heijastuu projektin johtamiseen ja menestykseen sekä projektipäällikön työuraan. Tämä tutkimus keskittyy enemmän projektijohdon strategiseen asemaan kahden organisaation rajapinnassa projektista linjaorganisaatioon katsottuna. Strategisella asemalla tai roolilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia niitä tekijöitä ja projektijohdon aseman ilmentymiä, joiden voidaan katsoa liittyvän projektijohdon vaikuttajan rooliin suhteessa linjaorgani-

saation pitkän aikavälin tavoitteisiin (Palm & Lindahl 2015). Toisin sanoen kyse on sellaisesta projektijohdon toiminnasta, joka ylittää taktisesta projektijohtamisesta linjaorganisaation strategiseen toimintaan. Projektijohdon strategista roolia tutkitaan niiltä osin, kuin sen voidaan katsoa liittyvän linjaorganisaation kilpailuetuun ja siihen, miten kilpailuetua voidaan kehittää projektien kautta osana valittua organisoitumistapaa. Projektioitoituneen organisaation mallin teoreettisen tarkastelun ohella tutkimus keskittyy siihen, mikä on projektiorganisaation johdon käytännön kontribuutio linjaorganisaation pitkän aikavälin kilpailuetuun.

Tutkimusasetelma on rajattu siten, että se ei käsittele projektiperusteista, vaan ainoastaan projektioitoitunutta organisaatiota eli yrityksiä, joissa projektien ohella on myös selkeä linjaorganisaatio. Roland Gareisin (2010; 1991; 1989) johtaminen projekteilla -malli on valittu teoreettiseksi viitekehikseksi, koska se sallii aiheen tarkastelun useammasta näkökulmasta, mikä helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Teoriaa täydennettiin Lundinin ja Söderholmin (1995) tilapäisen organisaation teoriolla sekä Lundinin ym. (2015, 48–64) projektien tukeman organisaation -mallilla toisaalta teorioiden yhtäläisyyksien ja toisaalta toisiansa täydentävien ominaisuuksien vuoksi. Kilpailuetuteorian tarkastelussa ei vastaavalla tavalla nojaututtu yhteen yksittäiseen teoriaan, koska kilpailuedun evoluution tarkastelu vaatii katsausta eri lähtökohtiin.

Työssä tutkitaan projektipäälliköiden asemaa henkilöstöjohtamisen, muutosjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta vain niiltä osin, kuin sen katsotaan olevan tarpeen aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen mahdollistamiseksi. Projektiportfoliojohtaminen eli projektisalkun johtamisen laaja tarkastelu on rajattu tutkimusasetelman ulkopuolelle, koska sen katsotaan olevan enemmän projektitoimiston ja ylimmän eli linjajohdon vastuulla. Tutkimuksen rajausten tehtävänä on varmistaa, että tutkimus käsittelee aihetta eri näkökulmasta, kuin aikaisemmat tutkimukset.

1.3 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Monet laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteista ovat abstrakteja. Usein kvalitatiivisella lähestymistavalla tutkitaan näkymättömiä, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus antaa mahdollisuuden tuoda esiin useita eri näkökulmia, jolloin myös vähemmistö pääsee edustetuksi. Ilmiöt ovat kuitenkin tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja, mikä luo pohjan laadullisen tutkimuksen merkityksellisyydelle. (Puusa & Juuti 2011b, 31; Puusa & Juuti 2011c, 47.)

Kvalitatiivinen tutkimusprosessi voidaan määrittää toisiinsa liittyvien, geneeristen toimintojen kautta. Näihin toimintoihin voidaan viitata useilla eri termeillä, kuten teoria, metodi, analyysi, ontologia, epistemologia ja metodologia. Tutkijan oma tausta puoles-

taan näkyä objektiivisuuden pyrkimyksistä huolimatta hänen edustamansa yhteiskuntaluokan, sukupuolen, rodun, kulttuurin ja etnisen taustan muodostamassa näkökulmassa. Näin ollen tutkija lähestyy maailmankuvaa näiden geneeristen toimintojen, valikoitujen näkemysten kautta, jotka muodostavat viitekehyksen (teoria, ontologia), mikä määrittelee joukon kysymyksiä (epistemologia), joita hän tutkii määrätyillä tavoilla (metodologia, analyysi). (Denzin & Lincoln 2000, 18.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa erityisellä tarkoituksella valittua tapausta, kuten tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä vaan ennemminkin kyse on tutkimusotteesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154, 157–158.) Tapaustutkimusta voidaan käyttää selittävää, kuvailevaa tai tutkivaa ja kokeilevaa tarkoitusta varten (Yin 2009, 4–8; Thomas 2004, 128–129). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimusta käytettiin kuvaamaan projektijohdon näkemyksiä. Metodisena ja metodologisena valintana tapaustutkimusta voidaan puoltaa silloin, kun halutaan tutkia kokonaisvaltaisesti tosielämän merkityksellisiä piirteitä, kuten esimerkiksi johtamisprosesseja. Parhaiten tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun tarkoituksena on tutkia miten tai miksi jokin sosiaalinen ilmiö tapahtuu tai käyttäytyy sille ominaisessa ympäristössä ja halutaan saavuttaa mahdollisimman tarkkaa tietoa. (Yin 2009, 4–8.) Tämän tutkimuksen viitekehyksenä oleva projektiorientoitunut organisaatio on johtamisjärjestelmä, minkä takia tutkimusotteeksi valittiin tapaustutkimus.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teoreettisessa tarkastelussa hyödynnettiin enimmäkseen alan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita, joita etsittiin muun muassa EBSCO ja Source Complete -tietokannoista. Tapaustutkimuksessa tärkeintä ei ole se, miten aineisto on kerätty, vaan olennaista on tutkimusasetelma ja tapa, jolla johtopäätökset on muodostettu. Tapaustutkimus on suositeltavaa rakentaa siten, että siinä käytetään useita lähteitä. Toisekseen on hyvä pitää aineistokokoelma ja teoriaosa erillään toisistaan. Kolmas tapaustutkimuksen periaate on ulkopuolisen havaittavissa oleva päättelyketju tutkimuksen reliabiliteetin arvioimiseksi. (Yin 2009, 114–124).

Metodisena valintana haastatteluiden etu on, että informanteiksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla jo etukäteen tiedetään olevan tutkimuksen tavoitteeseen sopivaa tietoa tai kokemusta (Puusa & Juuti 2011a, 76). Haastattelu on tarkoituksenmukainen, harkinnanvarainen näyte tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011a, 73). Case-ilmiön osalta kyseessä oli harkinnanvarainen otos, joka perustui lumipallo-otantaan. Lumipallo-otannassa tutkijalla on yksi tai useampi avainhenkilö, joiden avulla tutkijan on mahdollista löytää empiiristä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87–88.) Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastoihin perustuviin yleistyksiin, on toivottavaa, että informanteilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Stake 2000, 438–439). Tämän takia otanta ei tässä tutkimuksessa ollut satunnaista, vaan tavoitteena oli harkittu ja tarkoitukseen sopiva otanta.

Teemahaastattelu on eräs puolistrukturoidun haastattelun menetelmistä. Se on yksinkertainen, inhimillisen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan vastauksista, jotka usein ovat enemmän kerronnallisia kuin yksiselitteisiä, tarkkoja vastauksia. (Koskinen ym. 2005, 108). Teemahaastattelu, kuten haastattelu yleensäkin, mahdollistaa haastateltavan vastauksiin pohjautuvat jatkokysymykset sekä joskus myös haastateltavan tekemät vastakysymykset kysymyksen oikean ymmärtämisen varmistamiseksi. Lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75, 77). Teemahaastattelurungon tehtävänä on muodostaa suunnitelma haastattelun etenemiselle ja varmistaa, että tutkija kysyy tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Lisäksi haastattelurungon tehtävänä on varmistaa haastattelun luonteva eteneminen. (Koskinen ym. 2005, 108–109).

Teemahaastattelu sopii käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on sellaisia ilmiöitä tai seikkoja, jotka informantit tuntevat entuudestaan heikosti ja joista he eivät ole tottuneita keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35). Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat käsiteltävistä asioista, heidän asioilleen antamat merkitykset mutta myös vuorovaikutuksen rooli merkitysten synnyssä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77.) Tuomi ja Sarajärvi (2003, 77) esittävät, että on tutkijan päätettävissä, pitääkö kaikille informanteille esittää kaikki suunnitellut kysymykset, samassa järjestyksessä tai pitääkö sanamuodon olla sama. Hirsjärvi ja Hurme (1991, 36) tähdentävät teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu menetelmä nimenomaan siksi, että vaikka haastattelun teemat ovat tiedossa, puuttuu siitä strukturoidulle haastattelulle tavanomainen ennalta suunniteltu rakenne ja järjestys kysymysten esittämiseksi. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluin teemahaastattelumenetelmän avulla, koska aiheen katsottiin olevan monelle informantille vieras. He eivät olleet tottuneet puhumaan tutkittavasta ilmiöstä eli osallisuudestaan kilpailuedun kehittämiseen. Myös teoreettinen viitekehys oli monelle entuudestaan tuntematon. Lisäksi tutkija halusi varata itselleen mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä voidakseen varmistua informanttien tarkoituksiperistä. Teemahaastattelu mahdollisti molemminpuolisen ymmärtämisen lisäämisen.

Koska tutkimuksessa käytettävän teoreettisen viitekehysten perusolettamuksena on, että mallia voidaan käyttää erikokoisissa, eri toimialoilla toimivissa yrityksissä, joiden projektit ovat vaihtelevia (ks. esim. Gareis 1989), pyrittiin otokseen saamaan mahdollisimman kattavasti erilaisia yrityksiä. Monipuolista otosta puoltaa myös se, että tutkimuskohteena ei ole itse yritykset tai yksi tai useampi tietty toimiala, vaan haastateltavien subjektiiviset näkemykset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastateltavien tärkeimpinä valintakriteereinä pidettiin haastattelukutsussa (liite 1) esitettyä projekti-päällikön kokemusta sekä asemaa linjaorganisaatiossa.

1.4 Tutkimusprosessi

Haastattelukutsu (liite 1) lähetettiin sähköpostitse seitsemälle yritykselle. Osa kutsuista kohdennettiin suoraan potentiaaliselle haastateltavalle ja muissa tapauksissa haastattelukutsu välitettiin kyseisen organisaation projektitoimiston tai HR -yksikön kautta. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada 4–5 haastattelua siten, että jokainen edustaisi eri yritystä. Haastateltavaksi lupautui lopulta 7 henkilöä viidestä eri yrityksestä. Koska halukkuus osallistua tutkimukseen ilmaistiin joko haastateltavan itsensä toimesta tai projektitoimiston välityksellä, ei tutkija kokenut tarpeelliseksi rajata haastateltavien määrää.

Haastattelut toteutettiin 2.12.2015–11.1.2016 teemahaastatteluina hyödyntäen teorian pohjalta laadittua teemahaastattelurunkoa (liite 2). Haastattelu voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna kasvokkain tai puhelimitse (Metsämuuronen 2008, 37–38). Tämän tutkimuksen haastatteluista kaksi tehtiin puhelimitse ja loput viisi kasvokkain. Haastattelut tehtiin kahden kesken ja luottamuksellisesti. Tutkimusraportissa haastateltavien tietoja on rajattu siten, ettei yksittäistä yritystä tai haastateltavaa pysty tunnistamaan. Jatkossa haastateltaviin viitataan lyhenteillä H1, H2...H7. Kooste haastatteluista on esitetty liitteessä 3. Haastatteluista kaksi toimii tällä hetkellä sisäisissä projekteissa ja loput viisi sekä ulkoisissa projekteissa että sisäisissä kehityshankkeissa. Haastateltavien nimikkeitä olivat projektipäällikkö, Project Manager, Program Manager, kehityspäällikkö, Program Director, Project Manager Large Projects sekä Vice President, Execution.

Ennen haastattelun aloittamista haastateltavilta pyydettiin nauhoituslupa ja lopuksi pyydettiin lupa käyttää suoria lainauksia. Haastateltavia kehoitettiin vastaamaan kysymyksiin huomioiden koko työuransa. Useimmat vastasivat kysymyksiin faktojen kautta pohtien todellista tilannetta, jossa kysymyksessä esitetty ilmiö oli tullut esille sen sijaan, että he olisivat perustaneet vastauksensa yleistyksiin. Toisinaan haastatteliija pyysi esimerkkiä tai esitti jatkokysymyksiä saadakseen mahdollisimman kokonaisen vastauksen. Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin myös mahdollisuus täydentää haastattelua sanomalla vielä jotain tai kommentoimalla jo käsiteltyä aihetta tai teemaa, joka ei haastattelun aikana ollut noussut esille. Tutkimusraportissa ei erikseen käsitellä teemahaastattelurungossa (liite 2) mainittuja taustakysymyksiä, vaan niiden tarkoituksena oli auttaa tutkijaa varmistumaan siitä, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin samanlaisista lähtökohdista käsin, jolloin aineiston vertailtavuuden voidaan katsoa lisääntyvän.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin tarkoituksena on aineiston käytettävyyden, erittelyn ja luotettavuuden lisääminen. Litteraation tarkkuuden tason määrittelee tarkoituksenmukaisuus, koska absoluuttista tarkkuutta ei voida saavuttaa. Keskuusteluanalyttinen litteeratio on tarkkuudeltaan sellainen, että yleiskuvan lisäksi litteeratiosta on mahdollista saada lainauksia. Litterointimerkit ovat erikoismerkkejä, jotka osoittavat esimerkiksi hiljaista puhetta tai nauruääntä. (Koskinen ym. 2005, 317–321.)

Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin keskusteluanalyttisesti ilman litterointimerkkejä. Sekä haastateltavan että haastattelijan osuus litteroitiin. Haastattelut kestivät noin 0,5–1,5 tuntia ja litteroituna aineisto käsitti yhteensä 106 sivua. Linausten puhekielisyyttä muutettiin tarvittaessa yleiskielellisemmäksi luettavuuden lisäämiseksi ja ymmärtämisen helpottamiseksi asiasisältöön puuttumatta.

Aineiston analyysin alkuvaiheessa on tärkeää saada yleiskuva aineistosta. Aineiston luvun yhteydessä tutkija voi tehdä merkintöjä toistuvista teemoista ja muista huomioista. Aineiston teemoittaminen voidaan tehdä esimerkiksi muistioiden, karttojen tai muiden graafisten esitysten avulla. (Koskinen ym. 2005, 231–232.) Tämän tutkimuksen litteroidusta aineistosta etsittiin kvalitatiivisesti tarkastellen temahaastattelurungon mukaisia teemoja ja aineistoa ryhmiteltiin aihepiireittäin taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen, jolloin esille pystyttiin nostamaan sekä samankaltaisesti toistuvia teemoja että eroavaisuuksia.

Empiirisen aineiston analyysi aloitettiin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaihe oli teoriasidonnaista siten, että tutkija työsti rinnakkain aineistoa suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikka on usein abduktiivista. Abduktiivisen päättelyn mukaan teorian muodostus on mahdollista, kun havaintoja tehdään jonkin johtoajatuksen tai johtolangan mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97–99.) Analysoinnissa paljon riippuu tutkijan omasta tyylistä ja osaamisesta ajatella täsmällisesti ja aineistolähtöisesti niin, että empiirinen näyttö tulee katetuksi riittäväällä tasolla ja tutkija pystyy huolellisesti harkitsemaan vaihtoehtoisia tulkintoja (Yin 2009, 127). Tavoitteena on muodostaa analyysistä sanallinen ja mielekäs sekä tuottaa selkeä kuva tutkittavasta case-ilmioistä ja järjestää empiirinen aineisto siten, että se on tiivistä ja selkeää menettämättä kuitenkaan sen sisältämää informaatioarvoa. Selkeä analyysi mahdollistaa luotettavien johtopäätöksien tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Loogisen päättelyn lisäksi laadullisen tutkimuksen aineiston käsittely perustuu tulkitoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää viisi päälukua. Johdannon ja tutkimuksen taustoittamisen sekä tutkimusmenetelmien kuvaamisen jälkeen tutkielma etenee siten, että teoreettiset viitekehykset projektiorientoitunut organisaatio ja kilpailuetu käsitellään luvuissa kaksi ja kolme tässä järjestyksessä. Projektiorientoituneen organisaation tarkastelussa hyödynnetään myös teoriaa tilapäisistä organisaatioista rinnastaen näitä teoriaan projektien tukemasta organisaatiosta. Tilapäisiä projektorganisaatioita tarkastellaan niiden linjaorganisaatiosta eriyttämisen ja toisaalta linjaorganisaatioon integroimisen kautta. Lisäksi tutkitaan jännitteitä, joita tilapäisen ja pysyvän organisaation välille saattaa muodostua.

Kilpailuetua tutkitaan teoriatasolla ensin sen historiallisista lähtökohdista ja myöhemmin projektiorientoituneen organisaation teoreettisen määrittelyn kautta, jolloin tarkastelun kohteena ovat projektiorientoituneen organisaation piirteet kilpailuedun lähteinä. Kilpailuedun osalta tutkitaan myös paradigman muutosta ja sitä, miten projektiorientoitunut organisaatio asemoituu suhteessa tähän muutokseen. Neljännessä luvussa yhdistetään nämä kaksi viitekehystä. Samassa luvussa käsitellään myös päätutkimusongelmaa. Tilapäisen ja pysyvän organisaation välistä kuilua tutkitaan henkilöstöjohtamisen ja projektin ja linjaorganisaation välisen suhteen kautta. Lisäksi tarkastellaan keinoja, joilla tätä kuilua voidaan kaventaa. Projektijohdon asemaa näiden kahden organisaatio välimaastossa tarkastellaan strategisena mahdollisuutena, ja kyseisen luvun päättää projektijohdon osallistuminen kilpailuedun kehittämiseen, mitä lähestytään sekä teorian että empirian kautta.

Viimeisessä luvussa esitetään yhteenvetona tutkimuksen keskeiset empiiriset tulokset ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiutta heijastaen tutkimusprosessia teoreettiseen tarkasteluun. Lopuksi esitetään mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

2 PROJEKTIOrientoitunut ORGANISAATIO

Projektioorientoitunut organisaatio muodostuu strategiasta (johtaminen projekteilla), rakenteesta (pysyvät ja tilapäiset organisaatiot) sekä kulttuurista (projektijohtaminen ja uudet johtamisopit) (Gareis & Huemann 2003, 32). Projektioorientoitunut organisaatio koostuu samanaikaisesti käynnissä olevista, sisäisten ja ulkoisten projektien verkostoista (Gareis 1989). Projektien hallinta tapahtuu projektiportfolion kautta (Gareis & Huemann 2003, 31). Projektisalkku koostuu jatkuvasti muuttuvista, eri vaiheissa olevista isoista ja pienistä projekteista, sekä ainutlaatuisista ja toistuvista projekteista. (Gareis 1991; 1989.)

Valitsemallaan toimintatavalla organisaatio pyrkii vastaamaan muuttuvan ympäristön haasteisiin. Organisaatio on dynaaminen niin rajoiltaan kuin kontekstiltään ja sen resurssit ovat niin ikään pysyviä ja tilapäisiä. Projektioorientoituneessa organisaatiossa yhteistyö asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja toimittajien kanssa on järjestetty tiimeissä, joista osa voi toimia virtuaalisesti. (Huemann ym. 2007; Gareis 1991; 1989.)

Gareisin (1989) mukaan johtaminen projekteilla on tärkeä johtamisoppi yrityksille, jotka toimivat monimutkaisissa ja dynaamisissa ympäristöissä. Johtamisoppi on tärkeä sekä projektioorientoituneille yrityksille että niille organisaatioille, joista on vasta kehityksessä projektioorientoituneita, niin projektipäälliköille, projektitiimin jäsenille kuin linjaorganisaation ylimmälle johdolle ja keskijohdolle. Jotta johtamistyyli olisi onnistunut, organisaation tulee käyttää sekä eriyttäviä että integroivia toimenpiteitä projektin ja linjaorganisaation välisen suhteen hallinnassa.

2.1 Projektioorientoituneen organisaation strategia, rakenne ja kulttuuri

Projektioorientoituneessa organisaatiossa johtaminen projekteilla näkyy osana organisaation strategiaa. Organisaatio hyödyntää väliaikaisia organisaatiomuotoja monimutkaisten prosessien suorittamiseksi. Projektioorientoitunut organisaatio ei koostu yksinomaan projekteista, vaan sillä on tiettyjä pysyviä organisaatiomuotoja, jotka tarjoavat tilapäisiä ja pysyviä organisaatioita yhdistäviä toimintoja. Projektioorientoitunut organisaatio myös näkee itsensä projektioorientoituneena. Lisäksi organisaatiolla on julki lausuttu projektijohtamisen kulttuuri. (Gareis & Huemann 2003, 31).

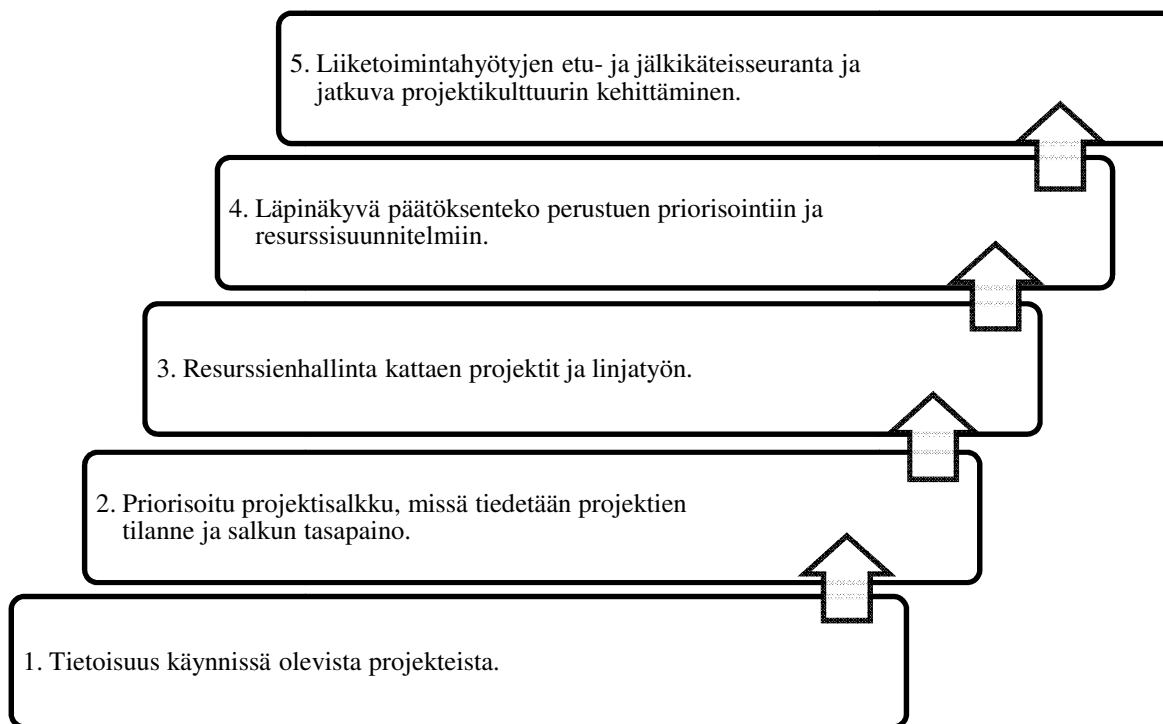
Projektioorientoituneessa organisaatiossa projektilla on aina sisäinen omistaja. Projektin tavoitteita ei välttämättä ole täysin määritelty projektin alkuvaiheessa. Projektit jakavat yhteisen resurssivarannon, johon myös henkilöstö kuuluu. Projektitiimin jäsenillä ei ole ulkopuolista esimiestä, vaan auktoriteetti on projektipäälliköllä ja tiimin jäsenet vastaavat ainoastaan projektipäällikölle. Henkilöstölle voidaan osoittaa useita samanaikai-

sia projekteja. Projektipäällikkö tai -johto takaa, että projektitiimi on osaamiseltaan erikoistunut ja toimintatavoiltaan itsenäinen. Projektipäällikkö luo konseptin ja käytännön, jossa suunnitellaan, menestyään ja epäonnistutaan yhdessä. (Veld 1999, 528; Eskerod 1998, 125–126).

Organisaation projektiorientoituneisuutta ei voida mitata absoluuttisilla luvuilla, vaan sitä tulee tarkastella organisaation sijaintina janalla, jonka toisessa päässä on hierarkkinen linjaorganisaatio ja toisessa päässä joustava, verkostorakenteen omaava organisaatio. Organisaatio, jonka projektiorientoituneisuus on lievää, käyttää projekteja vain satunnaisesti linjaorganisaation lisänä ja valtaosa työstä on rutiinia. Vastaavasti hyvin pitkälti projektiorientoitunut organisaatio käyttää paljon projekteja toiminnassaan ja muodostaa joustavia, verkostomaisia organisaatorakenteita. Organisaation kasvattaessa projektien määrää organisaatorakenne madaltuu ja organisaatiosta tulee ketterämpi, koska hierarkkisten tasojen määrä vähenee ja johtamisen jänne kasvaa. Osa ketteryydestä syntyy siitä, että organisaatorakenne itsessään on tilapäinen. Sen sijaan, että yritys ylläpitäisi yhtä tiettyä liiketoimintamallia, se pystyy mukautumaan muuttuviin markkinoihin ja tekniikan monimutkaistumiseen. Matalaan organisaatorakenteeseen liittyy myös yhteinen resurssivaranto (engl. resource pool), josta projektit saavat resurssinsa. (Gareis 2015; 1991; Eskerod 1998, 125; Gareis 1991.) Joustavuus lisääntyy myös tilapäisten organisaatioiden kautta, sillä niitä voidaan muodostaa ja hajottaa kulloisenkin tarpeen mukaan (Lundin y. 2015, 77). Organisaatio voi myös valita, että projektiorientoitunut kulttuuri, strategia ja tapa toimia soveltuu koko organisaatiolle tai vain sen osalle (Huemann ym. 2007.)

Eksplisiittisen projektijohtamisen kulttuurin laajuutta voidaan tarkastella kulttuurilisten elementtien kautta, esimerkiksi monellako henkilöstöstä on projektijohtamisen tietotaitoa eri organisaatioasteilla ja miten ja mitä projektijohtamisen metodeita organisaatiossa sovelletaan. Käytännössä selkeästi määritelty ja avoimesti viestitty projektijohtamisen kulttuuri näkyy muun muassa projektilähtöisessä palkitsemisjärjestelmässä, projektien esittämisenä väliaikaisina organisaatioina yrityksen organisaatiokaaviossa sekä kirjaamalla projektiorientoituneisuus yrityksen missioon. (Gareis 2015, 3, 13.)

Vaikka projektijohtaminen olisi perustana projektiorientoituneen organisaation ydinosaamiselle, tulee organisaation kehittää muitakin johtamisen osa-alueita, kuten projektin arviointia, auditointia ja valmennusta, mutta myös projektisalkun johtamista (Gareis & Huemann 2003, 42). Haukka (2010b) on esittänyt salkun hallinnan kypsyystasot ja kehitysaskleet viiden askeleen portaikkona (kuvio 1), missä liiketoiminta kehittyy nopeammin ja strategioiden toteuttaminen varmentuu, mitä ylemmäs portaikolla päästään.



Kuvio 1 Salkunhallinnan kypsyystasot ja kehitysaskleet (Haukka 2010b, mukaelleen)

Kuviossa 1 esitetyt kehitysaskleet auttavat organisaatiota hahmottamaan, millä tasolla se tällä hetkellä on ja mitä toimenpiteitä on syytä tehdä päästäkseen seuraavalle tasolle. Tasolla yksi tiedetään, mitä projekteja on käynnissä ja mitä on tulossa, mutta saavuttaakseen tason kaksi tulee organisaatiolla olla käytössä projektimalli. Tasolla kaksi ylin johto saa enemmän tietoa projekteista, mikä helpottaa päätöksentekoa ja strategisia valintoja projektien välillä. Kolmannella tasolla resurssienallokointi toimii ja projektit saavat tarvitsemansa resurssit. Neljännellä tasolla projektit ovat kiinteä osa organisaation johtamisjärjestelmää ja projekteja voidaan priorisoida resurssien mukaan. Viidennellä tasolla on saavutettu projektiorientoituneen organisaation malli, jolloin johtamisen pääpaino on ohjelmissa ja projekteissa. On todennäköistä, että ainakaan lyhyen aikavälin tavoitteena kaikilla organisaatioilla ei ole tason viisi saavuttaminen, vaan tavoitteet tulee asettaa sen mukaan, mikä on projektien organisaatiolle tuoma lisäarvo suhteessa sen muuhun liiketoimintaan. (Haukka 2010b.)

Tämän tutkimuksen haastateltavista harva osasi kommentoida projektiportfolion johtamista, mutta eräs haastateltavista korosti projektitoimiston roolia projektisalkun hoitamisessa.

[--] isoja hankkeita viedään nimenomaan projektien kautta eteenpäin. Projektitoimisto tietysti puhuu aina välillä, et on projektikarkulaisia, semmosia pikku-

projekteja, mitkä joku liiketoiminnasta sitten päättää, et me nyt vaan hoidetaan tää. [Projektitoimisto] sit just nappaa sen mukaan sinne salkkuun [--]. (H1)

Toisin sanoen projektiorientoitunut organisaatio ei näe projekteja vain metodeina, vaan strategisena tapana organisoitua. Projektit ja suunnitelmat nähdään väliaikaisina organisaatioina monimutkaisten prosessien, kuten ulkoisille asiakkaille suunnattujen urakoiden, tuotekehityksen, markkinointikampanjoiden tai sisäisille asiakkaille suunnattujen tehtävien uudelleenjärjestelyjen, suorittamiseksi. Voidakseen tukea yksittäisiä projekteja ja taatakseen projektien tavoitteiden yhteensoveltuvuuden linjaorganisaation strategian kanssa, tulee projektiorientoituneen organisaation soveltaa erinäisiä integroivia rakenteita, joiden tehtävänä on esimerkiksi koota yhteen resurssivaranto käytettävissä olevasta asiantuntijuudesta. (Gareis & Huemann 2003, 31–32.) Haastatteluissa ilmeni, että resurssivaranto voi joissakin tapauksissa jopa korvata projektitoimiston ja olla itsessään lähtökohta sille, miten projektitiimit muodostuvat.

[--] ei oo varsinaista projektitoimistoa, meillä on vaan tällöinen projektipäällikköorganisaatio, projektipäällikkö tavallaan pooli. (H2)

Ja jossain oli jopa niin, että sinne tuli joku projekti ja se tuli tällöiseen pooliin ja siihen sai ilmottautuu projektipäälliköksi kuka vaan. Ja [--] se ketä sai tiimin kasaan, ni siitä tuli sit sen projektin projektipäällikkö. (H7)

Toimitusprojektien ja tutkimus- ja kehitysprojektien lisäksi projektiorientoituneessa organisaatiossa on muunlaisia projekteja, kuten strategian suunnitteluprojekteja, markkinointiprojekteja ja organisaation kehitysprojekteja. Näillä uudentyyppisillä projekteilla on tiettyjä ominaispiirteitä. Niillä ei ole ulkoista projektinomistajaa, vaan ainoastaan sisäinen, minkä vuoksi nämä projektit luokitellaan sisäisiksi projekteiksi. Ne ovat sosiaaliselta järjestelmältään monimutkaisia, koska niillä on usein suora vaikutus organisaation strategiaan, rakenteeseen ja kulttuuriin. Ne ovat tyypillisesti kooltaan ulkoisia projekteja pienempiä (100–500 työpakettia, kesto korkeintaan vuoden, kustannus korkeintaan miljoona USD) mutta kuluttavat huomattavan määrän organisaation sisäisiä henkilöstöresursseja. Nämä projektit ovat ainutlaatuisia ja innovatiivisia, eivät niinkään toistuvia, eikä niihin näin ollen sovelleta organisaation standardeja teknologian, prosessien tai resurssien osalta. Lisäksi sisäisille projekteille on tyypillistä, että alkuvaiheessa niiden tavoitetta ei ole täsmällisesti määritetty. (Gareis 1991.)

Projektiorientoituneen organisaation kohtaamia haasteita ja samalla mahdollisuuksia voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Ensiksikin dynaamisten markkinoiden luomat haasteet ovat uusien tuotteiden ja lyhyemmän tuotteen elinkaaren ohella laadukas kasvu ja kilpailun lisääntyminen myös kansainvälisesti sekä asiakasnäkökulman

lisääntyminen. Toisekseen tekninen kehitys näkyy eri IT- ja viestintäjärjestelmien lisääntymisessä ja kehittymisessä sekä automaation lisääntymisessä. Kolmannen näkökulman mukaan ympäristön haasteet koostuvat uusista laista ja säännöksistä sekä ekologisista haasteista. Neljäntenä näkökulmana johtamisparadigman muutos ja haasteet näkyvät vallan ja vastuun hajautuksessa organisaatorakenteiden muuttuessa ja henkilökunnan valtuuttamisen sekä tiimityön lisääntyessä. Muutos on havaittavissa myös henkilökunnan osaamisen kehityksessä, joka ilmenee muun muassa siten, että yhä useammalla on osaamista projektijohtamisessa. (Gareis 1991; 1989.)

Lundin ym. (2015, 55, 81, 112–113) määrittelevät projektien tukeman organisaatiomuodon (engl. project-supported organization, PSO) osana heidän linjaamaansa trendiä (ks. luku 1), jossa projektijohtaminen on osana organisaation johtamisjärjestelmää. Projektien tukema organisaatio koostuu sekoituksesta pysyviä organisaatioita ja projektiorganisaatioita. PSO on pitkän kehityksen lopputulos, jota ohjaa organisaation sisäinen päämäärä vastata ulkoisiin vaatimuksiin organisatorisesta muutoksesta. Toisin sanoen PSO on pysyvä organisaatio, jossa projektit tilapäisenä organisaatiomuotona on institutionalisoitu. Tällaisella organisaatiolla on heidän mukaansa kolme haastetta. Ensimmäinen ongelmana on projektien ja linjaorganisaatioiden osastojen välisten jännitteiden ja pysyvän ja tilapäisten organisaatioiden rajapintojen johtaminen. Toinen ongelma on mittakaavaetujen säilyttäminen. Mittakaavaedut ovat tyypillisesti massatuotantoyritysten kilpailuetu, jolloin PSO joutuu kilpailemaan mittakaavaeduista siitä huolimatta, että se profiloituu projektien kautta. Kolmantena haasteena on sykleittäin kulkevan radikaalin innovointikulttuurin kehittäminen, kun kehitysprojektien kustannukset ja riskit pitää rationalisoida samalla, kun aikaa, joka kuluu tuotteen saattamiseksi markkinoille (engl. time-to-market) täytyy lyhentää. Tämän tutkimuksen haastatteluista nousi esille tapaus, jossa linjaorganisaation tuotekehityksiköistä huolimatta osa innovoinnista tehdään tarpeen mukaan projektissa.

Näitä me tehdään, tällaisia tuotekehitysprojekteja projektissa [--]. [--] toimitusprojektin aika on nii lyhyt, et me sanotaan, et se täytyy [projektissa] tehdä. Ni sit projekti tekee sen. Ko meil on kumminkin suht vahva teknologiaosasto [--] nehä tekee jotai [--] feasibility study ja se on niin pitkä juna, et tää projekti on tehty jo siin nitte alkuvaihees, ni se ei heidän [--] kellotaajuuteen sovi. (H7)

Lundinin ym. (2015, 113) määrittelemä PSO sisältää samankaltaisia piirteitä kuin Gareisin (1989) projektiorientoitunut organisaatio. Organisaatioiden projektoituminen on johtanut siihen, että organisaatiot ovat antaneet projekteille valtaa ja autonomiaa, mikä Lundinin ym. (2015, 113) mukaan aliarvioi linjaorganisaation funktionaalisten osastojen aikaisempaa tapaa tehdä liiketoimintaa. Toisin kuin projektiorientoituneessa organisaatiossa, ylivertaisuus funktionaalisessa osaamisessa jää PSO:n ydinosaamiseksi.

2.2 Johtaminen projekteilla johtamisstrategiana

Johtaminen projekteilla on projektijohtamisen looginen jatkumo ja projektiorientoituneen organisaation keskeinen johtamisstrategia. Kun projekteja toteuttavan organisaation rakenne ja prosessit vaikuttavat yksittäisen projektin onnistumiseen, tulee organisaation itsensä johtamisesta luonnollinen huomion kohde. Johtaminen projekteilla huomioi yksittäiset projektit, projektien verkoston sekä linjaorganisaation ja yksittäisten projektien väliset suhteet toisaalta erittelemällä projektit omina organisatorisina yksikköinä ja toisaalta integroimalla yksittäiset projektit linjaorganisaatioon. Projektien erittely antaa mahdollisuuden keskittyä projekteihin parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Projektien integroiminen linjaorganisaatioon taas tasapainottaa projektien autonomiaa ja tavoitteita suhteessa linjaorganisaation standardeihin, normeihin ja tavoitteisiin. (Gareis 1991; 1989.) Projekteilla johtamisen ja projektijohtamisen vertailu on esitetty taulukossa 1 Gareisin (1989) mukaan.

Taulukko 1 Projektijohtaminen vs. johtaminen projekteilla (Gareis 1989, mukaellen)

	Projektijohtaminen	Johtaminen projekteilla
Tarkasteltava kohde	Yksittäinen projekti	Projektiorientoitunut organisaatio
Tavoitteet	Yksittäisen projektin onnistumisen varmistaminen	Projektiorientoituneen organisaation menestyksen takaaminen
Tehtävät ja toiminnot	Perinteiset tehtävät: <ul style="list-style-type: none"> - projektin suunnittelu ja valvonta organisoimalla työn laajuus, aikataulu, resurssit ja projektin kustannukset - viestintä, dokumentaatio - hallinnoida projektin ja sen relevantin ympäristön suhdetta (esim. asiakas, ali-hankkijat, ammattiliitot, linjaorganisaatio) - tiimijohtaminen Uudet tehtävät: <ul style="list-style-type: none"> - projektin kontekstin hallinnointi - projektistrategia, projektikulttuuri, projektin markkinointi ja laadunvarmistus 	<ul style="list-style-type: none"> - yksittäisten projektien johtaminen rakentamalla projektien infrastruktuuri ja hyödyntäen perinteisiä projektijohtamisen keinoja - projektiverkoston johtaminen - projektien ja linjaorganisaation välisten suhteiden johtaminen - projektien tulosten implementointi linjaorganisaatioon
Kohderyhmä	<ul style="list-style-type: none"> - projektipäällikkö, projekti-tiimi - projektin omistajat 	<ul style="list-style-type: none"> - linjaorganisaation ylin johto ja keskijohto - projektipäällikkö ja projekti-tiimi - projektin omistajat

Kuten taulukosta 1 näkyy, projektiorientoituneisuus asettaa uusia haasteita projektijohtamiselle. Organisaation tulee tunnistaa eri projektityyppien vaatimat johtamistyylit

ja soveltaa kulloinkin sopivia projektijohtamisen metodeja. Organisaation tulee hallita projektiorientoituneelle organisaatiolle ominaisten sisäisten projektien sosiaalisen järjestelmän luoma monimutkaisuus. Lisäksi organisaation tulee kontrolloida kilpailevien projektien ja synergiaetuja tuovien projektien välistä suhdetta. Projektit ja niiden konteksti nähdään myös uudella tavalla. Projekti ei enää ole vain uniikki, monimutkainen tehtävä tai erityinen organisaatiomuoto, vaan projekti nähdään sosiaalisena järjestelmänä, jolla on dynaamiset rajat sekä kyky oppia ja muotoutua itse. (Gareis 1991.)

Projekti voidaan eritellä organisaation muista osista muun muassa kulttuurinsa avulla. Projektitiimin jäsenten kollektiivisesti jakamat arvot ja käyttäytyminen ovat täten olennainen osa projektijohtamisen metodeja. (Gareis 1991.) Osana kulttuuria oleva tunne tilapäisyydestä toisaalta mahdollistaa sen, että ylin johto voi perustaa projekteja ja muodostaa projektitiimejä tarpeen mukaan ilman, että prosessi keskeytyy byrokraattisten päätösprosessien, linjaorganisaation osastojohdon välisen kilpailun tai osastojen välisten esteiden takia. Kulttuuri kehittyy ja muovautuu jatkuvasti oppimisen ja kommunikaation kautta. (Eskerod 1998, 126.) Projektiorientoituneessa organisaatiossa projektijohtaminen tulisikin nähdä liiketoimintaprosessina (Gareis & Huemann 2003, 33). Veld (1999, 534) painottaa, että johtaminen projekteilla tulee nähdä kulttuurina eikä niinkään uutena tai uusittuna projektijohtamisen välineenä tai oppina.

Monet ulkoisia projekteja toteuttaneista organisaatioista ovat huomanneet, että perinteiset projektijohtamisen keinot eivät sellaisenaan sovellu sisäisten projektien johtamiseen (Gareis 1991). Olennainen osa johtamista projekteilla on uudenaikaisten johtamisoppien soveltaminen. Perinteisen näkemyksen mukaan johtaminen on yksityiskohdasta suunnittelua, tarkkaan määriteltyjen työtehtävien jakamista yksittäisille henkilöille ja sopimuksiin ja hierarkkiseen asemaan nojautuvaa toimintaa. (Gareis & Huemann 2003, 33.) Uudenaikaisten johtamisoppien mukaan toiminta on muun muassa asiakas- ja prosessilähtöistä, tiimityötä matalalla organisaatorakenteella, verkostoitumista ja työntekijöitä valtuuttavaa. (Huemann ym. 2007; Gareis 1991.)

Johtaminen projekteilla on yrityksen strateginen valinta kohdata jatkuvasti monimutkaisemmaksi muuttuvan toimintaympäristön mukanaan tuomat haasteet. Soveltamalla kyseistä johtamisoppia ja tarkastelemalla projekteja tehtävinä, joilla on selkeä tavoite, organisaatio tavoittelee joustavuutta tilapäisten organisaatioiden kautta, erilaistumista ja vastuun hajauttamista lean-periaatteen mukaisesti, projektitiimien ja kokonaisvaltaisen projektinäkömyksen kautta saavutettua kestäväää laatua sekä päämääräorientoituneisuutta ongelmanratkaisuprosesseissa. (Gareis 2015, 3–4). Lisäksi johtaminen projekteilla tavoittelee henkilöstön kehittymistä ja organisaation oppimista projektien kautta sekä tiimihengen ja markkinoinnin kautta saavutettavaa projektin tulosten hyväksymistä. Projektiverkoston sisältämien erilaisten projektien lukumäärä määrittelee organisaation erilaistumisen asteen ja sen, kuinka monimutkaiseksi organisaation johtaminen muuttuu. (Gareis & Huemann 2003, 31–32; Gareis 1991.)

Projektiorientoituneen mallin eräs hyöty on myös kohentunut asiakaspalvelu, koska perinteisesti eri osastojen tarjoamat asiantuntijapalvelut voidaan koota yhteen eri asiakkaiden tarpeiden mukaan. Lisäksi samojen aihealueiden asiantuntijat kootaan samaan resurssivarantoon, jota voidaan hallinnoida yhden yksikön toimesta ja päätöksentekoprosessi helpottuu projektipäälliköiden valtuuttamisen myötä (Itäaho & Artto 1999, 325). Johtamisen projekteilla tulee mahdollistaa ja tarjota aineellisia hyötyjä projektin jäsenille, jotka saavat vastuulleen kriittisten projektien johtamisen. Projektijohtamisen mallin ei tule hyödyttää ainoastaan projektipäälliköitä, vaan hyötyjen pitää realisoitua organisaation sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden projekteissa. (Veld 1999, 524.)

Johtaminen projekteilla edellyttää, että yksittäisen henkilön projektijohtamisen kompetenssit niin projektin omistajana, projektipäällikkönä kuin projektitiimin jäsenenä ovat linjassa organisaation projektijohtamisen kompetenssien kanssa (Gareis & Huemann 2003, 31.) Kompetenssi muodostuu sellaisista tiedoista, taidoista, asenteista ja käytösmalleista, jotka edesauttavat suoriutumaan tehtävästä tai työroolista tehokkaasti (Crawford 2003, 14). Projektijohtaminen kompetenssina perustuu organisatoriseen, tiimien ja yksittäisen henkilön osaamiseen ja tietoon projektin johtamisesta. Kompetenssi koostuu eksplisiittisestä ja implisiittisestä tiedosta, joista jälkimmäinen on saavutettu kokemuksen kautta. (Huemann 1999, 813). Projektijohtamisen kompetenssi voidaan määrittää kykyä suoriutua projektijohtamisen prosessista tehokkaasti, jolloin projektijohtaminen tuo lisää arvoa asiakkaalle. Yksilön kompetenssi nähdään usein tietona, joka liittyy määrättyyn tehtävään. (Crawford 2003, 14.) Koska projektijohtaminen on projektiorientoituneen organisaation ydinosamista, pitää projektijohtamista kompetenssina jatkuvasti kehittää näkyvästi ja avoimesti koko organisaatiossa (Gareis & Huemann 2003, 31). Yksi tai useampi pätevä projektipäällikkö ei vielä tee projektijohtamisesta organisaation ydinosamista, vaan kompetenssi pitää löytyä läpi organisaation niin projektijohdosta, projektitiimeistä kuin organisaatiosta itsestään (Huemann 1999, 811).

Perinteisesti organisaation rakenne on suunniteltu siten, että se selviytyy toistuvista tehtävistä mahdollisimman tehokkaasti. Henkilöstöä ohjataan jakamalla tehtäviä ja vastuuta, jotta saavutetaan määrätty vakaus ja jatkumo yrityksen, markkinoiden kysynnän ja tarjonnan välillä. (Gareis 1991.) Chandlerin (1963, 14, 314) mukaan organisaation rakenne seuraa sen strategiaa. Näin ollen projektiorientoituneella organisaatiolla tulee olla projektiorientoitunut rakenne ja kulttuuri, jotta johtaminen projekteilla voi onnistua. Uuden johtamistyylin käyttöönotto edellyttää muutoksia organisaatio- ja viestintärakenteessa, monimutkaisuuden, epävarmuuden ja projektien autonomian hyväksymistä, linjaorganisaation ja projektin henkilökunnan roolien uudelleentarkastelua sekä henkilöstösuunnittelua niin vaihtelevien, monimuotoisten työtehtävien kuin osaamisenkin muodossa. Lisäksi organisaatiolta vaaditaan merkittäviä panostuksia integraatioon, mikä saattaa vaatia organisaatiostrategian päivittämistä sekä uudenlaista yhtiön suunnittelua ja kontrollia esimerkiksi organisaatiokulttuurin muodossa. (Gareis 1991; 1989.)

Johtamisstrategia on osa organisaation kokonaisstrategiaa, johon lukeutuvat myös teknologia-, osto- ja markkinointistrategia. Projektiorientoituneessa organisaatiossa johtaminen projekteilla on keskeinen johtamisstrategia koskettaen suurinta osaa liiketoiminnasta. Projektiorientoituneella organisaatiolla katsotaan olevan erityisiä, sille ominaisia arvoja. Projektit nähdään strategisesti tärkeinä. Projektit sallivat liiketoimintastrategian implementoimisen, mutta toisaalta projektit vaikuttavat organisaation strategiaan. Ylin johto ja keskijohto tukevat projektien autonomiaa ja itseorganisoitumista. Johtajuus ymmärretään muun muassa kykynä luoda visioita ja strategioita ja kykynä kommunikoida ne eteenpäin projekteille. Jatkuva organisatorinen kehitys takaa organisaation menestyksen ja selviytymisen pitkällä aikavälillä. Projekteilla on tärkeä rooli tässä kehityksessä, koska ne mahdollistavat organisatorisen oppimisen interaktiivisesta ympäristöstä saatujen uusien kokemusten kautta. Projektijohtamista ei myöskään nähdä enää asiantuntijuutena, koska valtaosa henkilöstöstä työllistyy projekteihin, vaan projektijohtaminen nähdään osana yleistä osaamista, johtamista ja organisointia. (Gareis 2015; 1991.)

Johtamisstrategian ulkoista ja sisäistä viestintää varten johtaminen projekteilla voidaan selvästi ilmaista organisaation missiossa. Kun organisaation visio, missio, käytännöt ja säännöt viestitään projektille, muodostetaan suunta päätöksille ja määritellään itseorganisoitumisen rajat. Matalan organisaatorakenteen yrityksessä yksiulotteinen esimies–alainen-suhde on korvattu moniulotteisemmalla ja laajemmalla viestinnällä, joka kehittyy uutta teknologiaa soveltaen. Perinteisen funktionaalisen linjaorganisaation osastot toimivat standardien vahteina ja koulutuskeskuksina jakaen työtehtäviä asiantuntijoille, mutta varsinainen suorittava työ tehdään tehtäväkohtaisissa tiimeissä. (Gareis 1991.)

Johtaminen projekteilla -johtamisopin hyödyt näkyvät asianmukaisena organisatorisena joustavuutena muun muassa uusien ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa ajallaan ja budjetin sallimissa rajoissa. Vastuuta projektista pystytään delegoimaan projektipäällikölle ja -tiimille säilyttäen samalla kokonaisvaltainen näkemys projektin ja mahdollisten ongelmien tilanteesta. (Gareis 1989.) Mallin käyttöönoton myötä tiimit muodostuvat yli projekti- ja osastorajojen ja kommunikaatio organisaation ja projektin tavoitteista, päämääristä ja standardeista lisääntyy. Johtaminen projekteilla tuottaa ongelmanratkaisuprosesseja, jotka ovat päämäärähakuisia sen sijaan, että ratkaistaisiin vain kulloinkin käsillä oleva ongelma. Kyseinen johtamisoppi myös tehostaa henkilön ja organisaation oppimisen mahdollisuuksia projekteissa sekä projektien jatkuvaa organisatorista kehitystä. (Veld 1999, 524–525; Gareis 1989.) Tämä on seurausta projektin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden ja omistajien välisistä suhteista ja avoimesta kumppanuudesta. Taloudelliset hyödyt näkyvät muun muassa ajan säästönä vähentyneiden virheiden, olettamusten sekä tarkempien ennusteiden muodossa mukaan lukien kustannukset ja henkilöstöhallinta. (Veld 1999, 524–525.)

Itäahon ja Artton (1999, 319) mukaan organisaation implementoidessa johtaminen projekteilla -strategiaa organisaation ympäristö muuttuu siten, että perinteisten funktioiden sijaan organisaatio koostuu lukuisista projekteista, jolloin se kohtaa matriisirakenteelle tyypilliset edut ja ongelmat sekä projektien priorisointiin ja resurssien allokointiin liittyvät ongelmat. Veld (1999, 532) esittää, että organisaatio siirtyy johtamiseen projekteilla niiden strategisten kilpailuetujen takia, jotka toimintamalli sisältää. Hän näkee johtamisen projekteilla selvänä keinona integroida ja mobilisoida rajatut resurssit ja saavuttaa organisaation ja projektien yhteiset tavoitteet. Lean-oppien mukaisesti sillä saavutetaan enemmän vähemmillä resursseilla. Veldin mukaan (1999, 533) johtaminen projekteilla osoittaa, että priorisoimalla ja linjaamalla projektit yksittäisen projektin tuotos kasvaa jopa 50 %.

Johtaminen projekteilla sisältää myös markkinoinnillisen ulottuvuuden. On mahdollista, että projektijohtamisen tietotaidosta muodostuu organisaatiolle kilpailuetu. Projektijohtamisen palveluita voidaan markkinoida sekä yrityksen sisällä että ulkoisille asiakkaille. Yrityksen toteuttaessa enenevässä määrin projekteja osana tapaansa tehdä liiketoimintaa yritys harjoittaa johtamista projekteilla implisiittisesti. Kuitenkin ainoastaan eksplisiittinen johtamistyylin noudattaminen mahdollistaa hyötyjen konkretisoimisen. (Gareis 2015, 4.)

Lundin ym. (2015, 110–111) näkevät projektien tukeman organisaation (PSO) ongelmana henkilöstön kyvyn sisäistää projektiorientoitunut visio, kun projektin osallistujat työskentelevät funktionaalisessa linjaorganisaatiossa. Muodollinen matriisirakenne pysyvän ja tilapäisen organisaation välillä on tärkeä. Projektiorientoituneisuuden toteaminen ei riitä, mikäli projektijohdon statusta ja profiilia suhteessa linjajohtoon ei ole eritelty. Projektin muodollista valtaa voidaan tarkastella eri ryhmien kautta. Kevyen sarjan projektipäälliköihin voidaan viitata projektikoordinaattoreina, jolloin heillä on valta koordinoita osallistujia, mutta heillä ei ole päätäntävaltaa siihen, kuka linjaorganisaatiosta projektiin osallistuu. Koordinaattorin roolissa projektipäällikkö raportoi ohjausryhmälle (engl. steering committee). Raskaan sarjan projektipäällikkö on projektijohtaja, jolla on muodollinen vastuu ja päätäntävalta projektissa ylimmän johdon valtuuttamana. Tällöin projektipäällikkö toimii sovittelijana kun pitää ratkoa erimielisyyksiä tai neuvotella resurssien allokoinnista projektille ja hänen hierarkkinen asemansa vastaa linjajohtajaa.

2.3 Linjaorganisaation ja projektien välinen suhde

Kirjallisuudessa esiintyy usein englannin kielen termi *embeddedness*, jolla viitataan ympäristöönsä ja linjaorganisaatioon upotettuun projektiin huomioiden aika ennen ja jälkeen projektin (ks. esim. Engwall 2003; Blomquist & Packendorff 1998). Johtaminen

projekteilla -teoria käsittelee projektien ja linjaorganisaation välistä suhdetta tarkastelemalla, kuinka tiiviisti projekti on integroitu linjaorganisaation tai millä eri tavoin sitä pyritään eriyttämään emo-organisaatiosta, jotta projektille muodostuu oma kulttuuri ja siitä tulee oma tilapäinen organisaationsa. (ks. esim. Gareis 1989).

Lundin ja Söderholm (1995) puolestaan teoretisoivat tilapäistä organisaatiota, joksi he lukevat myös projektin, keskittyen sen sisäisiin toimintoihin ja ulkoiseen kontrolliin. Projektia voidaan myös tarkastella organisaation alajärjestelmänä, joka erittelee itsensä muista alajärjestelmistä, kuten osastoista ja muista projekteista (Gareis 1989).

2.3.1 Tilapäinen organisaatio

Vaikka kirjallisuudessa ei ole yhtä yksiselitteistä tilapäisen organisaation määritelmää, voidaan tarkastella viittä ominaispiirrettä, jotka erottavat tilapäisen organisaation pysyvistä eli tässä tapauksessa linjaorganisaatiosta. Näitä ovat tilapäisyys vs. pysyvyys, ainutlaatuisuus vs. toistuvuus, heterogeenisuus vs. homogeenisyys, muodollinen vs. epävirallinen koordinointi sekä monitulkintainen hierarkia vs. selkeä komentoketju. Tilapäinen organisaatio on hyvin synonyymimainen projektille. Se perustetaan käsittelemään määrätty, monimutkainen ja ainutlaatuinen tehtävä määrättyssä ajassa, joka on vaativampi, kuin linjaorganisaation toiminnot. (Palm & Lindahl 2015.)

Organisaatioteorioille on tyypillistä nähdä päätöksenteko organisaation keskiössä, kun taas Lundin ja Söderholm (1995) tarkastelevat päätöksen sijaan toimintaa (engl. action) tilapäisen organisaation keskiössä. Heidän mukaansa toiminta on lähtökohtaisesti seuraus päätöksestä, jota edeltää ongelma. Kuitenkin toimintaa voi olla ilman, että se on seurausta päätöksestä tai päätös saatetaan tehdä toiminnan jälkeen oikeuttamaan jo tehtyä toimintaa. Lundin ja Söderholm (1995) määrittelevät tilapäisen organisaation tarkastelemalla neljää toimintaan liittyvää konseptia. Aikaa, tehtävää, tiimiä ja siirtymistä tai muutosta (engl. transition) eli sitä, että jokin muuttuu tai muuttaa muotoaan tilapäisen organisaation seurauksena ja saavutuksena ennen kuin organisaatio voidaan lakauttaa. Lundin ja Söderholm (1995) näkevät myös projektin tilapäisenä organisaatiomuotona, mutta toiminta ilman ongelmia on ristiriidassa perinteisen projektimäärittelyn kanssa, jonka mukaan projekti perustetaan tiettyä, monimutkaista tehtävää eli ongelmanratkaisua varten, paitsi jos kyse on implementoinnista. Myöhemmin Jacobsson, Buström ja Wilson (2013) yksinkertaistivat tilapäisen organisaation määritelmää jättämällä toiminnan siitä pois, mikä siis oli Lundinin ja Söderholmin (1995) lähtökohtana.

Ajan konsepti on tärkeä tekijä tilapäisten organisaatioiden ymmärtämisessä, koska niiden kesto on rajattu, ovat ne sitten pitkän tai lyhyen aikavälin organisaatioita. Tyypillisesti tilapäiset organisaatiot, kuten projektit, alkavat muodollisella aloitustapahtumalla tai -hetkellä ja päättyvät määrättyyn aikarajaan mennessä, jolloin koko tehtävän tulee

olla valmis. Projektilla on sen tilapäisyyden vuoksi hyvin vähän aikaa institutionalisoitua vakaaksi valtarakenteeksi vaikuttaen esimerkiksi päätöksentekoon ja resurssien allokointiin, mikä voi haastaa ja tasapainottaa pysyvää organisaatiota. Vaikka väliaikainen organisaatio saavuttaa tehokkaasti selkeät päämäärät, alisuoriutuu se nimenomaan vakaan päätöksenteon kulttuurin ja organisaatorakenteen suhteen. Ainutlaatuisten projektien kautta tilapäiset organisaatiot paitsi läpileikkaavat organisaation funktionaalisen jaon ja hierarkian, ne myös ylittävät organisatoriset rajat. Tämä saattaa osaltaan heikentää niiden organisatorista voimaa ja vaikutusvaltaa verrattuna vakaaseen ja selväpiirteiseen linjaorganisaation yksikköön. (Palm & Lindahl 2015.)

Väliaikaisen organisaation koordinointi ja hallinta perustuu vähemmissä määrin muodollisiin metodeihin kuin pysyvän organisaation johtaminen. Sen sijaan tilapäisen organisaation johtaminen vaatii epävirallisia ja suoraan kanssakäymiseen perustuvia metodeja. Projektijohtamisen standardien ja metodien voidaan katsoa kehittyneen kompensoimaan muodollisen rakenteen puutetta tilapäisissä organisaatioissa. Joidenkin tutkijoiden mukaan projektit eivät kuitenkaan välttämättä ole vähemmän hierarkkisia, vähemmän jäsentyneitä tai vähemmän byrokraattisia kuin pysyvät organisaatorakenteet. On olemassa tutkimustuloksia, joiden mukaan muodollisen hallinnoinnin tehokkuus projektijohtamisessa voi olla rajattua ja projektijohtaminen voi jopa viivyttää tai estää muutosta ja innovatiivisuutta johtuen projektijohtamisen synnynnäisestä byrokraattisuudesta. (Palm & Lindahl 2015.)

Osana projektin muodollista valtaa Lundin ym. (2015, 111) mainitsevat projektin parissa työskentelevän tiimin, joka on fyysisesti ja institutionaalisesti linjan rakenteiden ulkopuolella ja tilapäisesti siirretty projektipäällikön vallan alle projektin keston ajaksi. Projektin päätyttyä he joko palaavat alkuperäiseen ammatilliseen rooliinsa tai siirtyvät toiseen projektiin. Lundin ym. (2015, 111) viittaavat tällaiseen tiimiin ”tiikeritiimiä”. Engwallin ja Svenssonin (2004) käyttämä konsepti on ”geparditiimi”, jolla viitataan sellaisiin tiimeihin, jotka on erikseen luotu tilapäiseksi organisaatioksi erityisen ongelman ratkaisua varten, tyypillisesti tuotekehityksen saralla. Geparditiimi on erityisen pieni, sillä on lyhyt elinikä eikä sitä koskaan suunnitella etukäteen, mikä erottaa sen tavanomaisesta tilapäisestä organisaatiosta. Haastattelussa eräs henkilö puolestaan käytti metaforana mustekalaa kuvatessaan projektiorganisaation ja linjaorganisaation suhdetta.

[--] mun mielestä nimenomaan se projektiosaston toiminta pitäis olla semmosta, et se vähän niin kuin mustekala menis tonne joukkoon, että sitä ei edes huomattas linjapuolella, vaan se elää siellä omaa elämäänsä, on siinä päivätoiminnassa ne kuukaudet, milloin sitä tarvitaan tai milloin sen tarvitsee siellä olla ja sen linjaorganisaation pitäis pystyy toimimaan sen projektin hyväksi. (H4)

Lundin (1999, 191, 193) painottaa tasapainon merkitystä tilapäisen organisaation ja linjaorganisaation suhteessa. Vaikka projekteihin usein viitataan erinomaisina olosuhteina oppimisen kannalta, niiden kyky käsitellä tietoa on rajattua. Pysyvä organisaatio sopii paremmin tiedon varastointiin ja ylläpitämiseen, koska projekti loppuu aikanaan ja projektissa saavutettua tietoa tarvitaan myös tulevaisuuden projekteissa. Lundin (1999, 194–195) argumentoi tasapainon tarvetta myös projektiprosessin kautta. Projekti syntyy jossakin ja sijaitsee jossakin, kuten linjaorganisaatiossa, asiakasorganisaatiossa tai yhteistyökumppanin organisaatiossa. Joka tapauksessa pysyvä organisaatio tarjoaa puitteet ja rahoituksen projektin käynnistämiseksi. Projektin päättyttyä pysyvä organisaatio tarjoaa myös puitteet projektitiimin hajauttamiseksi. Myös resurssit ja tukitoiminnot, kuten markkinointi ovat usein pysyvän organisaation koordinoimia. Lundin (1999, 200) myöntää paradoksin pysyvän organisaation käsitteessä, koska nykyisessä muuttuvassa maailmassa edes pysyvä organisaatio ei ole kovinkaan pysyvä sen kohdatessa organisatorisia muutoksia.

2.3.2 Projektin eriyttäminen pysyvästä organisaatiosta

Projektien eriyttäminen omiksi organisaatioikseen tapahtuu yleensä projektipäällikön ja projektitiimin jäsenten toimesta, mutta heillä tulee olla linjaorganisaation tuki. Projektilla on selvästi määritellyt rajat, jotka erottavat sen ympäristöstään. Projektin määritelmä on klassinen tapa eriyttää projekti linjaorganisaatiosta kuvailemalla ongelmanasettelu, asettamalla projektille tavoitteet, aloitus ja loppu, resurssit ja budjetti. Tämän ohella johtaminen projekteilla eriyttää projektin määrittelemällä sille linjaorganisaatiosta sisäisen projektin omistajan sekä projektipäällikön ja -tiimin. Projektin eriyttäminen tapahtuu siis suunnittelun ja kontrollin, arvojen, normien ja sääntelyjen, roolien ja viestinnän sekä henkilöstöohjauksen kautta. Tämän prosessin lopputuloksena määräytyy projektin substanssi, kun tietyt tehtävät otetaan osaksi projektia ja muut jätetään ulkopuolelle tietyllä aikavälillä tarkasteltuna. Kun projektin rajat määritellään tietoisena prosessina, voidaan toistaiseksi projektin ulkopuolelle jätettyihin tehtäviin palata milloin tahansa. (Gareis 1991; 1989.)

Projektin määrittelynsä kautta saavuttama autonomia on suhteellista riippuen kontekstista, jossa projekti toteutetaan, koska projekti voidaan käsittää vain omassa kontekstissaan. Konteksti muodostuu ennen projektia tehdyistä päätöksistä ja toiminnoista, projektin päättymisen jälkeisistä odotetuista seuraamuksista sekä projektin ja sen ympäristön välisestä suhteesta. Toisin sanoen projektin kontekstilla on kolme ulottuvuutta, joita ovat aika, sosiaalinen ulottuvuus ja projektin sisältö. Aikaulottuvuudella viitataan projektin esivaiheeseen eli projektin historiaan sekä projektin tulevaisuuteen, eli projektin jälkeisiin seurauksiin. Projektin rajausten syyt sekä vaikutteet ja energia, jotka pro-

jektin tavoitteiden asetteluun on käytetty ennen projektin muodollista alkamista, ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat projektitiimin kykyyn saavuttaa onnistunut lopputulos. Projektin päättymisen jälkeiset relevanttiin ympäristöön kohdistuvat tavoitteet, kuten projektitiimin jäsenten urakehitys, organisaation oppiminen ja pitkän aikavälin asiakassuhteet, vaikuttavat projektin toimintoihin sen ollessa käynnissä. (Gareis 2015, 14; Gareis 1991; 1989.)

Projektin kontekstin sosiaalinen ulottuvuus viittaa projektin ja sen ympäristön väliin suhteisiin. Projektin sidosryhmään eivät kuulu vain projektin omistaja, projektipäällikkö ja projektitiimin jäsenet vaan kaikki, joilla on mahdollisuus vaikuttaa projektin onnistumiseen. Kaikilla asianosaisilla on asiaankuuluvia odotuksia projektin suhteen, joista muodostuu moninkertainen määrä päämääriä. Jotta näihin odotuksiin voidaan vastata, tulee ne huomioida projektin strategioiden ja tehtävien suunnittelussa ja toteutuksessa. (Gareis 1991; 1989.)

Projektin sisällöllinen ulottuvuus viittaa projektin keskinäisiin suhteisiin yksittäisen projektin ja muiden samanaikaisesti käynnissä olevien projektien välillä. Näitä keskinäisiä suhteita voidaan tarkastella kussakin projektin vaiheessa saavutettujen tulosten perusteella, kilpailevien resurssivaatimusten, niiden korvaavuuden tai toisiaan täydentävän luonteen kautta. Projektin kontekstin kattava tarkastelu on tarpeen, koska se toimii pohjana projektin strategisille päätöksille ja tukee projektin markkinointia. Projektin markkinoinnilla viitataan tässä projektin vaatimien resurssien tavoitteluun sekä toimenpiteisiin, joilla tuetaan projektin tulosten hyväksymistä. (Gareis 1991; 1989.)

Tehtävien, aikataulun, resurssien ja kustannusten suunnittelu ja kontrollointi ovat tärkeitä menetelmiä projektin eriyttämiseksi. Projektin rajat nähdään erilaisilla suunnittelun eri vaiheissa. Esimerkiksi projektin työnosituksen työpaketit voivat olla erilaiset aikataulussa ja kustannusarviossa. Aikataulutus saattaa esimerkiksi sisältää asiakkaan suorittamia työpaketteja. Kehittämällä projektikohtaisia suunnitelmia kuten työnositusta, aikataulua, resurssi- ja kustannussuunnitelmaa projekti eriytetään selvästi muista linjaorganisaation järjestelmistä. (Gareis 1989.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat suhtautuivat varauksella ajatukseen projektin eriyttämisestä ja integroimisesta. Tällaisten toimintojen hyötyjä tai haittoja ei synergiaetuja lukuun ottamatta pystytty arvioimaan haastatteluiden puitteissa. Vaihtoehtona eriyttämiselle esille nousi myös projektiorganisaation suunnittelematon eriytyminen linjaorganisaatiosta. Erään haastateltavan mukaan eriyttäminen ei kuitenkaan toimi, mikäli henkilö on useammassa projektissa samanaikaisesti.

Mä luulen et tuo ei täällä toimi, [--] se eriyttäminen. [--] Mä melkein sanoisin, et se johtuu siitä, että meidän projektit ovat niin pitkäaikaisia. Ja siellä ollaan niin kuin useammassa projektissa yhtä aikaa. [--] Ei sillai, et sit taas tultais takaisin sinne linjaorganisaation jossain vaiheessa. Ainakin mun mielestä. (H4)

Huolimatta projektien operatiivisesta luonteesta niillä on myös strateginen ulottuvuus, jota vaaditaan projektin rakenteiden ja prosessien kehittämiseksi sekä projektin ja sen ympäristön välisten suhteiden luomiseksi. Projektille asetetut vaatimukset vastuunjaosta ja viestinnästä vaikuttavat projektiorganisaation rakenteen valintaan. Edelleen projektia voidaan eriyttää erilaisten toimintojen ja roolien, kuten projektipäällikön, projektikoordinaattorin ja työryhmien avulla. Strategiset päätökset koskien projektin rakenteita ja prosesseja liittyvät muun muassa projektiorganisaatiolle sopivan muodon määrittämiseen, projektin päätösmallien rakentamiseen sekä projektiin sovellettaviin suunnittelu- ja kontrollitekniikoihin sekä vaadittuun ja sallittuun itseohjautuvuuden määrään. Henkilöstöohjauksen eriyttävä tehtävä liittyy myös projektitiimin ja sen avainhenkilöiden valintaan, tiimihengen luomiseen sekä projektikohtaiseen johtamistyyliin. Strategiset päätökset koskien projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita käsittelevät muun muassa asiakassuhdetta, alihankkija- ja yhteistyökumppanisuhteita, projektitiimin jäsenten henkilökohtaista kehitystä, linjaorganisaation tai osaston tavoitteita sekä linjaorganisaation muiden projektien tuloksia. (Gareis 1989.)

Mitä monimutkaisempia ja riskialttiimpia projektit ovat, sitä enemmän eriyttämistä tarvitaan. Tarkoituksenmukaisen autonomian ja joustavuuden takaaminen projektin onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi tulee olla tasapainossa linjaorganisaation ongelmia ennustavien ja ratkaisevien prosessien kanssa. (Gareis 1989.)

2.3.3 Projektin integroiminen linjaorganisaatioon

Integroivat toimet ovat lähinnä linjaorganisaation vastuulla, mutta projektipäälliköltä ja projektitiimin jäseniltä odotetaan kokonaisvaltaista näkemystä yrityksen tilasta yksittäisen projektien intressien hahmottamisen ja tukemisen ohella. Projektin integroiminen osaksi linjaorganisaatiota tapahtuu samojen periaatteiden avulla kuin eriyttäminen, mutta eri menetelmillä. Osana suunnittelua ja kontrollia on projektiorientoituneen organisaation ylimmän johdon vastuu johtaa samanaikaisesti käynnissä olevien projektien verkostoa. Tähän kuuluu projektien valinta sekä projektien keskinäisten suhteiden johtaminen, projektin prioriteettien asettaminen, projekteista luopuminen sekä resurssien varaaminen projektin tulosten implementointia varten. Projektit integroidaan linjaorganisaatioon tarkastelemalla projektidataa, kuten projektin kustannuksia ja tuottoja linjaorganisaation suunnittelu- ja kontrollitoimien kautta. Mikäli linjaorganisaatioon on käytössä muodollinen strategian suunnitteluprosessi, saatetaan projektit määritellä osana tätä prosessia. Toisaalta voidaan argumentoida, että projektit vaikuttavat linjaorganisaation strategiaan, kun niiden tulokset otetaan osaksi strategian suunnitteluprosessia. (Gareis 1991; 1989.)

Projektikohtaiset säännöt voivat olla muodollisia tai epämuodollisia käsittäen esimerkiksi toimivallan, dokumentaation tai kokouskäytännöt. Projektikulttuuri on olennainen osa projektin johtamista esimerkiksi tiimin jäsenten perehdyttämisessä työtehtäviinsä. Jotta projektitiimin samaistumista projektin kanssa voidaan lisätä, tulee projektikulttuuria kehittää määrittelemällä projektin arvot, nimeämällä projekti, suunnitteleamalla sille visuaalinen ilme, esimerkiksi logo ja muun muassa määrittelemällä projektikohtaiset säännöt näkyvästi ja avoimesti. Projektikulttuurin määrätietoinen kehittäminen on aikaa ja panostusta vaativa prosessi. Projektien ollessa pääsääntöisesti kestoaltaan lyhyen- ja keskipitkän aikavälin projekteja, voidaan ajan puutetta kompensoida panostamalla kulttuurin tietoiseen kehittämiseen erityisesti projektin alkuvaiheessa antaen kulttuurin kehittyä myöhemmin kommunikoinnin ja oppimisen kautta. Projektikulttuuri ja sen välineellinen käyttö muodostavat keinon yhdistää projekti sen ympäristöön. (Gareis 1989.)

Suurin kulttuurivaikuttaja projektille on yleensä projektin taustalla oleva linjaorganisaatio, joka hyödyntää kulttuuria integroidakseen yksittäisiä projekteja. Projektin sidosryhmillä (mukaan lukien projektiorganisaatio, asiakas, alihankkijat, rahoittajat ja media) on jokaisella erilainen kulttuuri, minkä takia projektin täytyy kehittää erilaisia rakenteita ja prosesseja, jotka mahdollistavat toimimisen eri odotusten ja vaikutusten välillä. Projektiorientoituneen organisaation haasteena onkin löytää tasapaino projektikohtaisen kulttuurin kannattamisen ja linjaorganisaation kulttuuripiirteiden vakuuttamisen välillä. Eksplisiittinen kulttuuri on erityisen merkittävässä asemassa, kun halutaan integroida projekteja linjaorganisaatioon, koska projektiorientoituneessa organisaatiossa rakenteet muuttuvat jatkuvasti. Myös yleiset projektijohtamisen toimenpiteet ja peruseriaatteet sekä oikeanlainen projektikohtainen infrastruktuuri (kuten pätevä henkilökunta ja sopivat IT -järjestelmät) ovat tehokkaita keinoja integroida projekti linjaorganisaatioon. Projektijohtamisen kulttuuri voidaankin nähdä projektiorientoituneen organisaation alakulttuurina. (Gareis 2015, 11; 1989.)

Roolien ja viestinnän osalta on syytä huomata, että perinteisten hierarkkisten organisaatioiden integraatiotoiminnot ovat heikompia, kuin matalarakenteisten ja joustavien organisaatioiden (Gareis 1989). Jälkimmäisessä, lean-periaatteen mukaisessa organisaatiossa, viestinnän vaikutusalue on laajempi, koska organisaatiossa on vähemmän hierarkkisia tasoja. (Gareis 2015, 4; 1989). Toimenpiteitä, joilla linjaorganisaation ja yksittäisen projektin välistä suhdetta voidaan johtaa, on useita. Näitä ovat linjaorganisaation strategian ja kulttuurin viestittäminen projektille sekä sisäisen projektin omistajuuden korostaminen projektisopimusta laadittaessa, projektin seurannassa, konfliktien ratkaisemissa ja avainhenkilöiden valinnassa. Osa suhteen hoitamista on myös projektin strategian määrittely yhteistyössä projektitiimin kanssa ottaen huomioon etenkin toivottu asiakassuhde, projektin päätöksentekojärjestelmä, itseohjautuvuuden toivottu ja sallittu taso sekä henkilökunnan kehitysmahdollisuudet. Osana suhdetta on myös koordinoitu

resurssien allokointi, projektin tukeminen sekä markkinointi. Myös yksittäisten henkilöiden ja organisatorisen oppimisen mahdollisuuden takaaminen ovat keinoja, joilla projekti voidaan integroida linjaorganisaatioon. Henkilöstön tiedoissa ja taidoissa tulee myös olla päällekkäisyyttä, jotta vaihtelevat ja moniulotteiset tehtäväroolit sekä projektissa että linjaorganisaatiossa ovat mahdollisia. Projektiorientoituneiden organisaatioiden menestyksen avaintekijöitä ovat joustavat tehtäväroolit ja selvä käsitys rooleista eri tilanteissa. Tehtävien moniulotteisuus näkyy erityisesti pienissä ja keskisuurissa projekteissa, joissa sama henkilö voi toimia useassa projektissa samanaikaisesti ja olla esimerkiksi projektipäällikkö ja projektitiimin jäsen projekteissa ja samanaikaisesti linjaorganisaatiossa esimerkiksi osastopäällikkönä projektiosastolla. (Gareis 2015, 6; Huemann ym. 2007; Gareis 1989.) Useamman roolin sisältävät tehtävät tarjoavat synergiaetuja integroivien funktioiden muodossa, mutta saattavat muodostaa myös konflikteja (Gareis 2015, 6). Tutkimuksen haastatteluissa korostui integroimisen merkitys synergiaetujen hyödyntämisessä sekä hiljaisen tiedon siirtämisessä.

[--] mun mielestä projekti pitäis paremmin integroida sinne linjaan, kuin [--] päinvastoin. Ihan sen takia, et täs meidän talossa tää tämmönen hiljainen tieto niin se on aika kallisarvosta. Meillä pystytään aika paljon väistämään ongelmia ja jos me... jos projektiosasto tai projekti lähtee eriytymään linjasta, niin mun mielestä silloin me kadotetaan se tämmönen hiljaisen tiedon siirtyminen. (H4)

Eri tehtäväroolien ja viestinnän yhteydessä tulee myös huomioida projektin monimutkaisuus. Haastavampi projekti asettaa erilaisia vaatimuksia projektijohtamiselle kuin yksinkertainen. Monimutkainen projekti tyypillisesti vaatii joustavaa ja täten monimutkaisempaa organisaatorakennetta, mutta ei välttämättä vaadi esimerkiksi monimutkaista aikataulutusta. Kompleksiset projektit vaativat myös täsmällistä ja tarkkaa tiimityötä ja merkillepantavaa on, että ainutlaatuinen projekti houkuttelee enemmän kuin rutiininomaiset projektit. Roolit saattavat myös vaihdella projektin elinkaaren mukaan johtamistavan niin ikään vaihdellessa. (Gareis 2015, 12.)

Tämän tutkimuksen haastatteluiden mukaan projektien monimutkaisuuden ohella eri tehtäväroolit voivat olla haasteellisia myös esimerkiksi ajan priorisoinnin ja oman osaamisen ylläpitämisen suhteen.

Et se on niin ku projektipäällikkönä ajan tasalla, tietää kaikki ne jutut, plus sit et se vielä pitää niin ku oman teknisen spesiaalitietämyksensä sillä tasolla, et se pystyy tekemään vielä niitä samoja hommia. Ja kuka sitte priorisoi ajan? Et kuinka paljon [--] projektipäällikön hommia vai meeks sä nyt sit tekeen sitä seuraava projektia? [--] Se on hieno teoria ja toimii tietyissä jutuissa, mutta ei täsä meidän organisaatiossa se ei toimis kyllä. (H6)

Osana projektiverkoston johtamista Gareis (1991) käsittelee projektitiimin jäsenten suuntauksen painottamista siten, että he ottavat huomioon organisaatiostrategian kaikki eri näkökulmat, kuten pitkän aikavälin yhteistyösuhteet toimittajien kanssa. Tämä voidaan kuitenkin myös nähdä integroivana toimintatapana. Kun projektitiimille painotetaan heidän ja projektin onnistumisen merkitystä suhteessa organisaation menestyksen pitkän aikavälin tekijöihin, linkittyvät he vahvemmin linjaorganisaatioon projektikohtaisen osaoptimoinnin sijaan.

Projektien integroimisen yhteydessä on syytä tarkastella myös omistajuuden ja mittakaavan merkitystä muutoinkin kuin kompleksisuuden kautta. Projektit, joilla on ulkoinen omistaja, ovat usein suurempia ja muodollisempia kuin sisäiset projektit. Näin ollen ne myös priorisoidaan tärkeämmiksi etenkin, kun tulee kyse yrityksen resurssien käytöstä. Projektin integroimisen ohella myös projektipäällikön integroiminen riippuu projektin mittakaavasta. Suuremman riskin omaavat isot projektit vaativat kehittyneempiä kontrollijärjestelmiä ja kattavampaa dokumentointia. (Gareis 2015, 12.)

Johtaminen projekteilla painottaa projektin integroimista linjaorganisaatioon ja henkilöstöön. Siinä missä malli esittää hyötyinä muu muassa kokonaisvaltaisen näkemyksen käynnissä olevista projekteista, henkilökunnan kehityksen ja organisatorisen oppimisen projektien kautta (Gareis & Huemann 2003, 32), ei se suoranaisesti ota kantaa projektien yhdistämiseen, vaikka mallissa mainitaan kilpailevien ja synergiaetuja tuovien projektien välinen suhde.

3 KESTÄVÄ KILPAILUETU JA PARADIGMAN MUUTOS

Kilpailuetu (engl. competitive advantage) on laajalti käytetty termi, jota kuitenkin käytetään eri tavoin usein siksi, ettei sen määrittely ole yksiselitteistä (ks. esim. Sigalas 2015; Mooney 2007). Vuoden 1985 kirjassaan *Competitive Advantage* Porter ei määrittelyt kilpailuetua, mutta esitti, että kestävä kilpailuedun tulisi olla organisaation kilpailustrategian keskiössä ja kilpailuetu voidaan saavuttaa arvoa luovilla toimilla (Mooney 2007.)

McGrathin (2013), Reevesin ja Deimlerin (2011) mukaan ympäristön epävarmuuden ja markkinoiden sekä toimialojen rajojen ja esteiden puuttuessa staattisen kilpailuedun systemaattinen puolustaminen ja yksinomaan sen kehittäminen ei enää ole mielekästä. Sen sijaan vaaditaan ajattelutavan muutosta.

3.1 Kilpailuedun lähteet

Vanhimmat määritelmät viittaavat kilpailuetuun yksittäisten tuotteiden ja markkinoiden ominaisuuksina, jotka antavat yritykselle vahvan kilpailuaseman. Tämän jälkeen kilpailuetuun on viitattu tapana, jolla yritys käyttää osaamistaan ja resurssejaan yksittäisellä markkina-alueella tai yksittäisen tuotteen osalta. Uusimmat määritelmät katsovat kilpailuedun muodostuvan sellaisten arvokkaiden resurssien omistajuudesta, jotka edesauttavat organisaatiota suoriutumaan toiminnoistaan paremmin tai edullisemmin kuin kilpailijat, välittämättä siitä, mikä kilpailuedun lähde on. Edelleen kilpailuedun määritelmään on lisätty, että sitä on vaikea imitoida, koska kilpailuetu muodostuu sellaisesta kausaalista monitulkintaisuudesta, etteivät kilpailijat pysty tunnistamaan tai ymmärtämään sitä riittävän hyvin voidakseen imitoida toisen yrityksen kilpailuetua. Toisin sanoen kilpailuetu mahdollistaa organisaation verrokkiyrityksiä paremman suoriutumisen joko osaamisen tai ylivoimaisen resurssin, kuten suotuisan sijainnin, menestyvän tuotteen tai tunnetun brändin avulla. (Mooney 2007.)

Kilpailuedun lähteitä voidaan lähestyä eri viitekehyksistä käsin. Toimialan taloustiede (industrial organization) käsittelee kilpailuetua niiltä osin, kun markkinoilla on liikkuvuutta rajoittavia tekijöitä eli toimijan tulo markkinoille tai lähtö markkinoilta on estetty. Markkinalähtöinen teoria tutkii kilpailuetua markkina-aseman pohjalta keskittymisen kustannusjohtajuuteen, differentiaatioon ja markkinarakoon. (Sigalas 2015.) 1990-luvulle asti liikkeenjohtoa määritteli markkinoiden houkuttelevuus ja yrityksen asema markkinoilla. Tällöin kilpailuetua määrittivät ulkoiset tekijät, jolloin yritys pyrki hyödyntämään markkinoilla vallitsevia puutteita ja epätäydellisyyksiä. Myöhemmin kilpailuedun analysointi kehittyi keskittymään enemmän organisaation sisäisiin tekijöihin. Tästä kehittyi resurssiperusteinen teoria (engl. resource-based view, RBV), joka tutkii

organisaation ainutlaatuisia resursseja ja kyvykkyyskäsitteitä, jotka ovat arvokkaita, jäljittelemättömiä sekä korvaamattomia taloudellisia, fyysisiä, henkilöstö- ja suhdeperusteisia aineellisia ja aineettomia resursseja. RBV näkee organisaation yksikkönä, joka koostuu heterogeenisistä vahvuuksista ja omaisuuseristä, joita luodaan, kehitetään, uusitaan, parannetaan ja jotka syntyvät ajan myötä. Muuttuva ja dynaaminen ympäristö vaatii kilpailuedun määrittelyä ja tunnistamista. Tämän ohella on kuitenkin tärkeää ymmärtää miten organisaatio saavuttaa ja edelleen kehittää kilpailuetua. Resurssiperusteisen teorian seuraaja on knowledge-based view (KBV), joka näkee tiedon organisaation tärkeimpänä strategisena voimavarana. *Tieto* viittaa tässä rakenteelliseen, sosiaaliseen kontekstiin, missä tietoa voidaan kehittää, ylläpitää ja suojella. (Vivas López 2005.)

Porterin (1998, 1, 3) mukaan kilpailu määrittelee yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen. Kilpailuetu syntyy siitä arvosta, jonka yritys pystyy luomaan asiakkailleen ja joka ylittää yrityksen arvon luontiin käytettyjen resurssien kustannukset. Valitessaan kilpailustrategiaa organisaation tulee tutkia eri toimialojen houkuttelevuutta niiden tarjoaman pitkän aikavälin tuottavuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden kautta. Toinen keskeinen kysymys ovat tekijät, jotka määrittelevät yrityksen suhteellista kilpailuasemaa omalla toimialallaan.

Porter (1998, 5) on tunnettu viiden kilpailuvoiman mallista, jolla hän kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttavat toimialan tuottavuuteen. Näitä ovat tavarantoimittajat, ostajat, korvaavat tuotteet, mahdolliset toimialalle pyrkivät organisaatiot sekä toimialan sisäinen kilpailu. Kaikki nämä vaikuttavat hintaan, kustannuksiin sekä investointeihin, joita organisaation täytyy tehdä ja täten heijastuvat tulokseen. Porterin (1998, 3, 11–15) mukaan kilpailuetu koostuu kustannusjohtajuudesta, differentiaatiosta tai segmentoinnista, joka sekin voidaan jakaa kahteen kustannuksen ja differentiaation perusteella. Arvo on se, minkä asiakas on halukas maksamaan, ja kilpailuvoimainen arvo syntyy tarjoamalla kilpailijoita alhaisemman hinnan vastaavilla ominaisuuksilla tai tarjoamalla ylivoimaista hyötyä, joka oikeuttaa korkeamman hinnan. Näiden generisten kilpailustrategioiden kestävyys vaatii, että organisaation kilpailuetu pystyy vastustamaan kilpailijoiden käyttäytymisen tai toimialan muutoksen aiheuttamaa eroosiota (Porter 1998, 20). Porter antaa näin ymmärtää, että valittuaan toimialan ja kilpailustrategian, on yrityksen menestyminen kiinni kilpailijoista ja toimialan kehityksestä.

Etsiessään kilpailuedun lähteitä tutkijat ja strategiset johtajat ovat keskittyneet organisaation toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien välisiin suhteisiin sekä organisaation sisäisiin voimavaroihin ja heikkouksiin. Tämä malli tunnetaan SWOT-analyysinä (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Tämä perinteinen logiikka viittaa sisäisten vahvuuksien hyödyntämiseen tutkittaessa ympäristön mahdollisuuksia ja neutralisoitaessa uhkia samalla, kun vältetään sisäisiä heikkouksia. Organisaatioiden, jotka toimivat tämän logiikan mukaan, katsotaan saavuttavan kilpailuetua todennäköisemmin kuin muut. SWOT -analyysin tulkintavaiheessa johdon tulisi keskittyä neljään

kysymykseen. Lisäävätkö organisaation resurssit ja kyvyt arvoa edesauttaen yritystä hyödyntämään mahdollisuuksia ja neutralisoimaan uhkia? Kuinka monella kilpailijalla on jo käytössä samat arvokkaat resurssit ja kyvykkyudet? Muodostuuko organisaatiolle kustannushaitta, mikäli se yrittää saavuttaa samat resurssit ja kyvykkyudet, eli onko kyseisiä kilpailuedun lähteitä helppo imitoida? Onko yritys organisoitunut tavalla, joka mahdollistaa kilpailuedun lähteiden täyden hyödyntämisen? (Mooney 2007; Barney 1995.) Kun nämä osa-alueet on analysoitu, ylin johto arvioi strategiset tekijät ja määrittelee organisaation mission (Merwe 2002).

Ma (1999) tarkastelee kilpailuedun rakennetta ja lähteitä SELECT -mallin avulla. Malli koostuu kuudesta kilpailuetuun vaikuttavasta tekijästä, joita ovat lähtökohta (substance), seuraus (effect), tapahtumapaikka (locale), ilmaisumuoto (expression / form), ympäristö (cause) ja aikajänne (timespan). Ma (1999) malli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Kilpailuedun SELECT -malli (Ma 1999, mukaellen)

Kuviossa 2 Ma (1999) viittaa lähtökohdalla siihen, mistä kilpailuetu itse asiassa koostuu. Se voi perustua yrityksen asemaan markkinoilla, jolloin tarkasteltavat tekijät ovat usein staattisia tai kilpailuetu voi koostua kineettisistä tekijöistä, jolloin kyse on kyvystä toimia tehokkaammin tai tuottavammin. Kilpailuetu on joko heterogeeninen tai homogeeninen sen mukaan, kilpailevatko muut yritykset samalla tavalla hyödyntäen samoja vahvuuksia ja kykyjä. Kilpailuedusta syntyneitä seurauksia voidaan tarkastella absoluuttisina tai suhteellisina verrattuna kilpailijoihin. Kilpailuetu voi myös olla suoraa

seurausta esimerkiksi aineellisesta kilpailuedusta tai epäsuoraa tukitoimintojen kautta. Tapahtumapaikalla mallissa viitataan siihen, missä tai kenen toimesta kilpailuetu syntyy ja sijaitseeko se organisaation sisällä vai ulkopuolella. Mikäli kilpailuetu on lähtöisin yksilöistä, on vaarana, että esimerkiksi tietty tietotaito lähtee organisaatiosta työntekijän vaihtuessa. Kilpailuetu voi myös olla organisaatiolähtöistä tai se voi olla virtuaalista tai näennäistä, jolloin kilpailuetu sijaitsee verkostoissa, ihmissuhteissa tai itsenäisissä kokonaisuuksissa, joihin yrityksellä on pääsy. Kilpailuedun ilmaisumuoto määrittelee sen, kuinka helppoa muiden on havaita, mikä kilpailuetu on. Kyse voi olla aineettomasta tai aineellisesta kilpailuedusta, yksittäisestä tekijästä tai jostakin, mikä on kytköksessä muihin kilpailuetuihin. Edelleen kilpailuetu voi perustua spontaaniuteen, jolloin kyse on ympäristön muutoksesta ja osittain puhtaasta onnesta tai kyse voi strategisista tekijöistä, kuten kilpailusta, yhteistyöstä tai näiden kombinaatiosta, jolloin strategian muodostaminen ja implementointi on tarkoituksenmukaista. Kilpailuedun tarkastelu on mahdollista myös sen aikajänteen mukaan. Potentiaalinen kilpailuetu on reservissä tai sitä ei hyödynnetä täydellä teholla tai se on sijoitettu väärin mutta se ehkä realisoituu myöhemmin. Todellinen kilpailuetu on aktiivisessa käytössä. Kilpailuetu on joko tilapäistä tai kestävä, jolloin kilpailijat eivät sitä helposti imitoi tai pysty kumoamaan. (Ma 1999.)

3.2 Henkilöstö- ja kompetenssijohtaminen kilpailuetuna

Yrityksissä, jotka investoivat merkittävän osan tuloksestaan palveluiden, prosessien ja tuotteiden kehittämiseen, on työntekijöiden kompetenssi yksi tärkeimmistä voimavaroista (Medina & Medina 2014). Yksilön kompetenssi koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja käytösmalleista (Crawford 2003, 14). Resurssiperusteista teoriaa mukaillen organisaation kyky johtaa ja kehittää kompetensseja on yksi kilpailuedun lähteistä. Tämä kulminoituu henkilöstöjohtamiseen, mutta projektipäällikön vastuita rajoittaa projektien aikajänne, eikä kompetenssijohtaminen kuulu projektipäällikön vastuualueisiin pitkällä aikavälillä. (Medina & Medina 2014.)

Menestyäkseen kilpailussa ja saavuttaakseen pysyvää kilpailuetua pitkällä aikavälillä organisaation tulee määritellä ydinosaamisensa. Ydinosaaminen koostuu liiketoiminnalle oleellisista kyvyistä, joilla kilpailuetu voidaan saavuttaa. Nämä kyvyt yhdistävät ydinosaamisen henkilöstöjohtamiseen kilpailuetuna. Menestyvät yritykset paitsi erottautuvat kilpailijoista henkilöstöjohtamisen avulla, pystyvät kehittämään ainutlaatuisia ja jäljittelemättömiä kompetensseja. Uralla eteneminen on osa kompetenssijohtamista ja yksi keino saavuttaa organisaation pitkän aikavälin kompetenssitavoitteet. Urakehityksen prosessi koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat rinnasteisia projektin elinkaaren kanssa. Urakehityksen vaiheita ovat työllistyminen projektiin, kehittyminen projektin aikana ja projektin hajaantuminen. (Medina & Medina 2014.)

Söderlund ja Bredin (2006) yhdistävät tietointensiivisen yrityksen ja projektiorientoituneen organisaation esittämällä, että tietointensiiviset yritykset ovat yleensä projektiorientoituneita ja tieto on kompetenssin perusta. Medina ja Medina (2014) huomauttavat, että projektiorganisaation tulee kehittää tietoaan ja osaamistaan jatkuvasti voidakseen hallinnoida ympäristöään paremmin. Tämä on haastavaa, koska projektiorientoituneen organisaation tietopohja koostuu liikkuvista resursseista projektiin osallistujien muodossa, mikä vaikeuttaa kilpailuedun muodostamista ja säilyttämistä.

Henkilöstöjohtamisen osalta kysymys on, miten henkilöstöjohtamisen käytännöt muokautuvat ympäristöön, jossa merkittävä osa liiketoiminnasta syntyy projektipäälliköiden johtamissa projekteissa. Entä olisiko kompetensseja mahdollista johtaa ennustettavammin, mikäli henkilöstöjohtaminen tukisi projekteja organisatorisina rakenteina paremmin? (Medina & Medina 2014; Turner ym. 2007.) Tilapäisen organisaation luonteesta johtuen projekteille tulisi luoda uusia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Vastaavasti linjaorganisaation henkilöstöjohtaminen vaatii muutoksia. Uudet käytännöt käsittelevät sitä, miten henkilöstö työllistetään projekteihin, miten projektien suoriutumista arvioidaan, miten henkilöstö kehittyy projekteissa, miten projekteja palkitaan ja miten projekti hajautetaan sen päätyttyä. Henkilöstön valinta ja rekrytointi, henkilöstön arviointi linjaorganisaatiossa, heidän kehityksensä mittaaminen ja seuranta sekä työsuhteen päättäminen linjaorganisaatiossa tulisi tehdä yhteistyössä projektin kanssa. (Medina & Medina 2014.) Eskerod (1998, 125) on omissa projektiorientoitunutta organisaatiota koskevissa empiirisissä tutkimuksissaan havainnut, että henkilöstöjohtaminen ei ole enää klassinen resurssien allokointia koskeva suunnitteluongelma, vaan henkilöstöjohtaminen tulisi nähdä monia tekijöitä sisältävänä neuvotteluprosessina.

Kompetenssijohtamisen osalta on tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään, miten kompetenssi ja sen osa-alueet määritellään. Lisäksi organisaatiossa tulee olla käytössä standardit, joilla projektijohtamisen kompetensseja arvioidaan ja kehitetään ja tietoisuus siitä, mitä kompetenssijohtamisen menetelmiä on käytettävissä. (Crawford 2003, 13.) Projektiorientoituneen organisaation kompetenssijohtaminen tai kilpailuedun määrätietoinen johtaminen on moniselitteistä, koska projektijohtamisen kulttuurille on luonteenomaista keskittyä lyhyen aikavälin saavutuksiin pitkän aikavälin tavoitteiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Ongelmallista on, että kompetenssi nähdään kilpailuetuna, joka saavutetaan projekteissa, mutta projektit keskittyvät lyhyelle aikavälille. (Medina & Medina 2014.)

3.3 Kilpailuetu projektiorientoituneen organisaation lähtökohdista

Projektiorientoituneen organisaation kilpailuetua ja projektijohdon mahdollisuuksia edesauttaa linjaorganisaation kilpailuedun kehittymistä pitkällä aikavälillä tarkastellaan

tässä tutkimuksessa projektiorientoituneen organisaation lähtökohdista (strategia, rakenne ja kulttuuri), joskin ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Strategiajohtamisen tavoitteena on kehittää organisaation nykyistä asemaa siten, että se pystyy tulevaisuuden strategisesti tärkeässä asemassaan hyödyntämään uusia tuotteita ja markkinoita (Merwe 2002) eli kehittämään ja hyödyntämään kilpailuetuaan. Menestyvät yritykset institutionalisoivat kykynsä sopeutua ja hallitsevat paradoksia, joka muodostuu vakaan ympäristön luomisesta jatkuvaa muutosta varten. Tällaisia yrityksiä voidaan kutsua joustaviksi organisaatioiksi, jotka jatkuvasti kehittävät uusia strategioita sopeutuakseen muuttuviin markkinoihin ja muokkaavat organisaatiota niin, että se on linjassa uuden strategian kanssa. Tämänkaltainen organisaatio hyödyntää rakennettaan kilpailuetuna. (Overholt 1997.)

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys yrityksen menestykseen (Andersen 2003), mutta se ei yksistään takaa organisaation menestystä, mikäli organisaatio epäonnistuu muiden strategisesti tärkeiden toimintojen johtamisessa (Barney 1986). Projektijohdon tulee jo projektin alkuvaiheessa edesauttaa sopivimman mahdollisen organisaatiokulttuurin syntymistä projektissa taatakseen projektin onnistumisen. Tämä edellyttää, että projektijohto ymmärtää linjaorganisaation organisaatiokulttuuria ja eri alakulttuureita. Projekteissa kulttuurin kehittäminen kilpailueduksi on haasteellista. Kulttuurin syntyminen vaatii aikaa, mikä projekteissa on rajattua. Lisäksi valtaosa projektiryhmästä saatetaan rekrytoida linjaorganisaatiosta, jolloin he edustavat organisaatiokulttuuria, joka voi olla ristiriidassa projektikulttuurin kanssa. (Andersen 2003.)

3.3.1 *Strategian merkitys*

Liiketoimintastrategian tavoitteena on sopeuttaa organisaation toimet sen toimintaympäristöön. Strategiajohtaminen koostuu niistä johdon päätöksistä, jotka määrittelevät organisaation suoriutumiskyvyn pitkällä aikavälillä. (Merwe 2002.) Kilpailukykyisen strategian muodostaminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden myötä organisaatio saavuttaa ne tavoitteet, joiden katsotaan olevan pakollisia, mikäli se haluaa menestyksekkäästi kilpailla markkinoilla. Tällaisten strategioiden tulee olla tarpeeksi joustavia, jotta niitä voidaan tarvittaessa sopeuttaa kilpailijoiden, toimittajien, työntekijöiden ja muiden sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien reaktioiden mukaan. Sisäänrakennettu joustavuus tekee strategiasta kilpailukykyisen, koska se sallii tai oikeammin pakottaa organisaation olemaan proaktiivinen suhteessa ympäröivään epävarmuuteen ja muutokseen. Pyrkiesään ennustamaan ja suunnittelemaan epätietoisuuden varalle organisaatio luonnostaan tavoittelee kilpailijoiden suunnitelmien ymmärtämistä ja muokkaa strategiaansa kumotakseen kilpailijoiden toimien vaikutukset. Tällainen toimi–vastatoimi-asetelma muo-

dostuu aina, kun kaksi tai useampia organisaatioita kilpailee samanlaisilla markkinoilla tai samanlaisin tavoittein. (McClelland 1994.)

Kun strategiaprosessi strategian määrittelyn osalta on saatettu päätökseen, organisaatio järjestää resurssinsa taatakseen strategian toteutuksen. Usein tämä osoittautuu haasteeksi. Käytettyään mittaamattoman paljon aikaa ja vaivannäköä strategian määrittelyyn markkinoidakseen, myydäkseen ja toimittaakseen tuotteitaan ja palveluitaan, organisaatio ei pysty määrittelemään ja identifioimaan strategian implementoinnin kannalta tarpeellisia henkilöstöresursseja. Tuloksena on strategiaprosessin synnyttämän liikevoiman menetys sekä markkina-aseman ja lopulta organisaation kilpailuedun menetys. (McClelland 1994.)

Aikaisemmin johdon kehittämistyö nähtiin koulutuksena ja täten kustannusyksikkönä olemattomin tai vähäisin aineellisin tuloksin. Johdon kehittämisellä tulisi olla strategisempi rooli ja sen tulisi olla integroituna osaksi kilpailustrategian muodostamista. Vastaavasti projektijohtamisen kehittämisen vaatimuksia tulisi ennustaa asianmukaisesti ja strategisesti, jotta organisaatio voisi paitsi saavuttaa myös säilyttää kilpailuedun. (McClelland 1994.) Tiivistettynä johtaminen projekteilla -strategian hyödyt ovat ketteryys, kokonaiskuvan hallinta hajautetussa organisaatiossa sekä tehostettu oppiminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Gareis 1989). Organisaation tavassa toimia piilee siis sen kilpailuetu, kun projektien tavoitteet on linkitetty strategiaan liiketoimintatavoitteisiin (Economist Intelligence Unit 2009). Tämän tutkimuksen haastatteluiden mukaan projektit käynnistetään joko asiakkaan tarpeen perusteella, mikäli kyseessä on toimitusprojekti tai esimerkiksi muuttuneen lainsäädännön tai laiteinvestointien vuoksi. Haastateltavista eräs korosti projektien ja strategian yhteyttä projektin käynnistämisen mittarina.

Et meidän kaikki projektit niin ku linkitty tavalla tai toisella meidän strategiaan, muuten niitä ei käynnistetä. [--] Ne on tavallaan niitä semmosia lyhyen tähtäimen tavoitteita just ne sellaset aikataulu ja budjetti, muttet pitää se olla linkitetty siihen liiketoiminnan tarpeeseen ja strategiaan ihan ehdottomasti. Muuten ne on ihan vaan ajanhukkaa, jos niitä seurataan rahan ja aikataulun mielessä, et kyl se sisältö merkitsee ennen kaikkea. (H1)

Projektijohtamisen implementoiminen läpi organisaation auttaa strategisen arvoketjun luomisessa, mikä puolestaan antaa organisaatiolle paremman aseman kilpailijoihin nähden erityisesti korkean riskiluokan segmenteissä ja markkinoilla. Organisaation onnistuminen projektin toteuttamisessa ajallaan ja budjetin mukaisesti määrittelee usein seuraavan tarjouskierroksen voittomahdollisuudet tai uuden tuotteen lanseerauksen on-

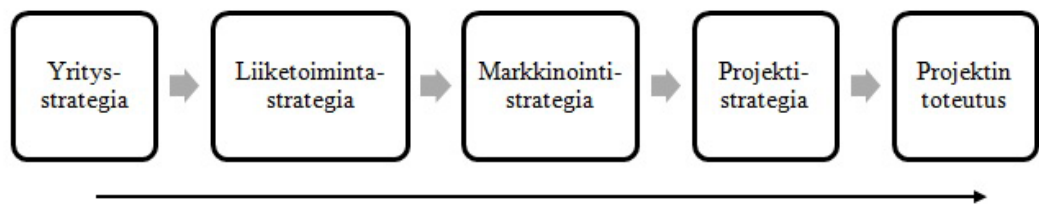
nistumisen. (PMI 2010.) Kyselyn (Economist Intelligence Unit 2009²) mukaan yli 90 % vastaajista kokee projektijohtamisen kompetenssit kriittisinä tai tärkeinä tekijöinä yrityksen kilpailukykyisenä säilymisessä. Tästä huolimatta vain puolet käytti muodollista projektijohtamista suuriin projekteihin ja vain viidennes käytti standardoitua projektijohtamista.

Vahva projektijohtamisen kulttuuri lisää liiketoiminta-arvoa, mutta projektijohtamisen strategioiden tulee olla linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Sen lisäksi, että seurataan projektin onnistumista budjetin ja aikataulun osalta, tulee seurata myös projektille asetettuja ja saavutettuja liiketoiminnallisia tavoitteita. (PMI 2010.)

Organisaation strategian tulee luoda rajat projekteille. Toteutettavaksi valitulle projektille asetettujen tavoitteiden ja tulosten tulee tukea organisaation kokonaistavoitetta. Ennen päätöstä uudesta projektista ja projektin tavoitteiden viestimistä eteenpäin tulee ylimmän johdon tarkastella organisaation palveluita ja tuotteita, asiakkaita ja markkinoita sekä kilpailuetua. Vastuu organisaation strategian arvioinnista voi olla ylimmällä johdolla, mutta vahvan projektikulttuurin yrityksissä projektijohto tai projektitoimisto vastaa siitä, että projekteja koskevat strategiset valinnat ovat linjassa organisaatiostrategian kanssa. Tämä edellyttää, että strategia on huolellisesti muodostettu ja viestitty ylhäältä alas. Vaikka projekti toteutettaisiin sisäiselle asiakkaalle ison organisaation pienemmässä yksikössä, on tärkeää tiedostaa, miten projekti lisää organisaation arvoa strategisesti ja miten se vaikuttaa tulokseen. (Longman & Mullins 2004.)

Projektin tuottamaa strategista arvonlisäystä voidaan lähestyä projektistrategian kautta. Projektistrategialla viitataan sellaisiin ohjeisiin ja toimintamalleihin, joita voidaan hyödyntää projektissa tehtävien päätösten ja toimintojen lähtökohtana. Projektistrategia on linjassa organisaation liiketoiminta- ja markkinointistrategian sekä operatiivisen toiminnan kanssa. Projektistrategia auttaa suuntaamaan projektin kohti linjaorganisaation tavoittelemia strategisia päämääriä ja huomioimaan strategisten sidosryhmien tavoitteet. Eräs eksplisiittinen projektistrategian ilmentymä on oikean projektityypin kohdistaminen oikealle asiakkaalle. Asiakaskeskittämisen ohella projekteja voidaan linjata kustannusedun, tuote-edun ja aikaedun mukaan. Tällaiset linjaukset ovat usein osana projektiportfolion johtamista, mutta niitä ei välttämättä viestitä eteenpäin projektitasolle. Projektitiimin tulee kuitenkin olla tietoinen strategisista tavoitteista ja toimia niiden mukaan, mikäli projektin halutaan kehittävä organisaation kilpailuetua. (Poli 2006, 8–9, 54.) Projektistrategian asema osana strategiaprosessia on esitetty Polin (2006, 54) mukaan kuviossa 3.

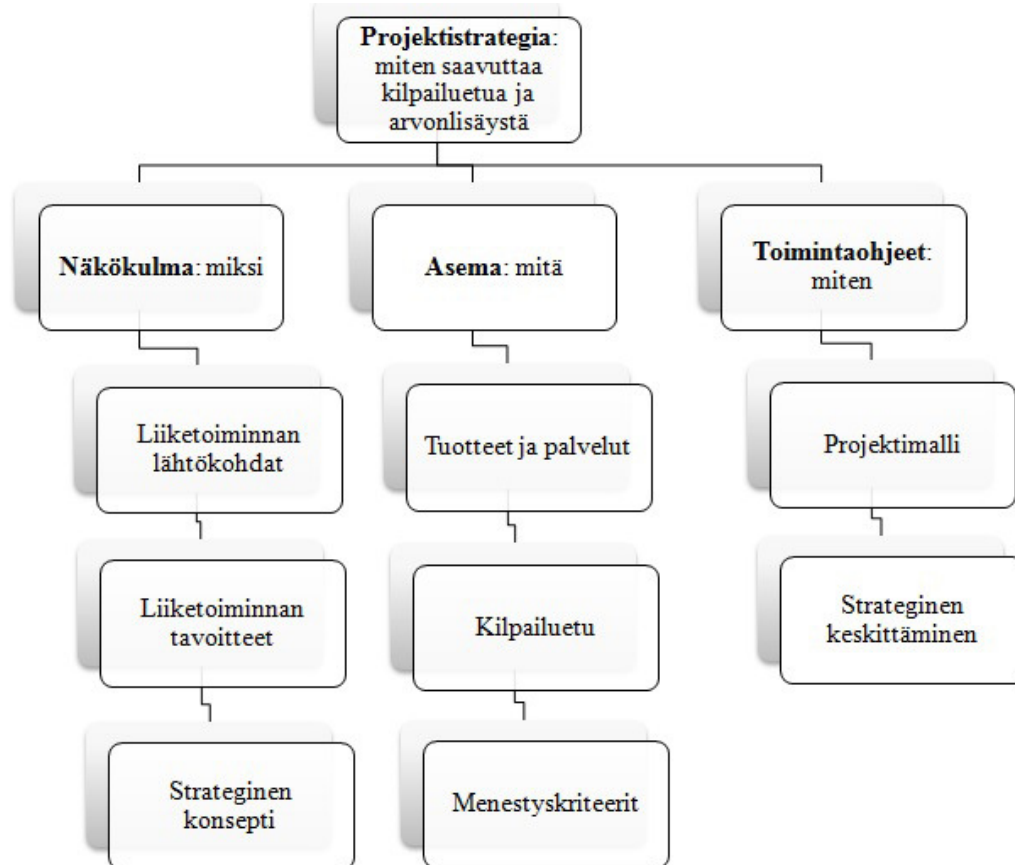
² The Economist Intelligence Unit Ltd:n raportti perustuu kansainväliseen kyselyyn, johon osallistui 213 ylimmän johdon edustajaa sekä projektipäällikköä. Kyselyyn osallistuneista 9:ää myös syvähaastateltiin. Haastatellut edustivat muun muassa teollisuutta, arkkitehtuuria, rakennusalaa, maanpuolustusta, kaivos- sekä öljy- ja kaasuteollisuutta.



Kuvio 3 Projektin strateginen ulottuvuus (Poli 2006, 54, mukaellen)

Kuvio 3 esittää projektistrategian osana muuta strategista ketjua. Nuoli kuvaa ajankulkua ennen projektin käynnistämistä. Projektistrategia ei korvaa muita strategioita vaan implementoi ne. Markkinointistrategiavaiheessa projekti suunnitellaan huomioiden esimerkiksi tuotesuunnitelmat, mutta ennen projektin toteutusta tulee projektitiimin määrittää projektistrategia. Projektistrategia laajentaa projektipäällikön taktista roolia ja vastuuta ja sitoo hänen toimenkuvansa selvemmin osaksi linjaorganisaation tavoitteita. (Poli 2006, 54, 388.)

Projektistrategian muodostuminen on esitetty kuviossa 4 (Patanakul & Shenhar 2012). Projektistrategia koostuu näkökulmasta, asemasta ja toimintaohjeista. Näkökulmalla viitataan liiketoimintaympäristöön ja kaikkiin niihin taustatekijöihin, jotka määrittelevät syyn projektin käynnistämiseksi. Asemalla kuvataan sitä tilaa, jonka halutaan vallitsevan projektin päätyttyä eli toisin sanoen sitä, mitä projektilla odotetaan saavutettavan. Toimintaohjeilla kuvataan niitä suunnitelmia, joiden avulla tulokset saavutetaan. (Patanakul & Shenhar 2012.)



Kuvio 4 Projektistrategian komponentit (Patanakul & Shenhar 2012, mukaellen)

Tämän tutkimuksen kannalta kuviossa 4 kiinnostavaa on kilpailuetu. Tämä osa projektistrategiaa määrittelee ne tekijät, miksi asiakas ostaa juuri tämän tuotteen tai palvelun, mikä palvelussa tai tuotteessa on parempaa kuin kilpailijoilla, aikaisemmissa tuotteissa tai muissa tavoissa, joilla asiakas on aikaisemmin ratkaissut ongelmansa ja tarpeensa. Kilpailuetu voi koostua yhdistelmästä erilaisia tekijöitä, kuten tuotteen käytettävyydestä ja käyttökustannuksista. Kilpailuetu osana projektistrategiaa määrittelee myös projektin asiakkaalle tuottaman arvon. Yhtäläillä se määrittelee projektin linjaorganisaatiolle tuottaman arvon sen mukaan, mikä projektin tuotto on suhteessa linjaorganisaation liiketoimintaan ja pitkän aikavälin strategiisiin tavoitteisiin. (Patanakul & Shenhar 2012.)

3.3.2 *Rakenne kilpailuetuna*

Merwe (2002) viittaa Mintzbergin määritelmään organisaation rakenteesta, jonka mukaan rakenne muodostuu kokonaisuutena siitä, miten organisaatio jaottelee toisistaan erillään olevat tehtävät ja tämän jälkeen saavuttaa yhteistyön näiden osien välillä. Perinteisesti organisaation rakenne käy ilmi organisaatiokaaviosta, josta käyvät selvästi ilmi

muodolliset valtasuhteet ja keskustelukanavat eli komentoketju, muodolliset työryhmät ja vastuunjako. Tämänkaltainen määrittely korostaa eriyttämisen ja integraation roolia. Johtaminen projekteilla sen sijaan painottaa joustavaa, verkostomaista rakennetta. Overholt (1997) korostaa, että menestyvät yritykset eivät vain reagoi markkinauhkiin, vaan pyrkivät ennakoimaan ja implementoimaan tulevaisuuden muutoksia. Rakenteen tavoitteena ei ole pärjätä ympäristössä tai nujertaa sitä, vaan joustava organisaatio suunnitellaan soveltumaan ympäristöönsä. Merwen (2002) mukaan moderni liiketoiminnan kehitys painottaa strategiaa, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle eli prosesseja, jotka johtavat äärimmäiseen tehokkuuteen ja joka lopulta johtaa matalarakenteiseen organisaatioon, jota johdetaan projekteilla.

Overholt (1997) esittää, että johtajien, akateemikkojen ja konsulttien tulisi arvioida uudelleen matalarakenteisen organisaation hyvyttä suhteessa hierarkkisen organisaation pahuuteen ottaen huomioon muun muassa sen, miten nämä kaksi organisaatiomuotoa nähdään eri kulttuureissa. Riippumatta siitä, miten organisaatio on rakentunut, ei hyvää johtamista voi korvata. Joustavan organisaation konsepti pyrkii välttämään kulttuurin asettamat haasteet, poliittisen korrektiuden ja vastakkainasettelun hierarkkisen ja matalan organisaation välillä keskittymällä siihen, mikä toimii parhaiten. Mittareina käytetään tulosta, markkinaosuutta, tuottavuutta, tuotannon mittareita ja asiakastyytyväisyyttä. Näiden perusteella valitaan malli, joka sopii parhaiten yrityksen markkinoille ja maantieteelliselle alueelle ja edistää yrityksen ydinkykyä ja täten kilpailuetua. Tärkeintä on luoda yhteneväisyyttä siten, että eri komponentit, joista organisaatio koostuu, ovat johdonmukaisia suhteessa valittuun organisaatorakenteeseen. Näin organisaatio on mahdollisimman tehokas.

Tyypillisesti organisaatorakenne yhdistetään johtamistyyliin, kun taas joustavassa organisaatiossa rakenne lähtee siitä, miten se voi parhaiten tukea liiketoimintastrategiaa. Organisaation rakennetta johdetaan samalla tapaa kuin muitakin osa-alueita. Johto analysoi markkinoiden tarpeita, kulttuuria, kilpailijoita, liiketoiminta-alaa ja tarvittavia ydinkyvykkyksiä. Tämän jälkeen analysoidaan, miten erilaiset organisaatorakenteet voivat luoda kilpailuetua eri tilanteissa. (Overholt 1997.) Haastateltavat korostivat rakennetta kilpailuetuna sekä organisoitumisen, standardoitujen projektien että pienen projektiorganisaation ketteryuden ja jatkuvuuden kautta.

Meidän kilpailuetu perustuu siihen, et meil on [--] täällä tää tukiorganisaatio ja tää niin sanottu standardisoitu systeemi hiottu niin pitkälle, et se on se meidän kilpailuetu. (H6)

[--] me on tehty [--] tämmösellä kevyellä [kolmen hengen projektiorganisaatiolla], missä meillä on hyvin vähän näissä isoissa projekteissa [--] omaa henkilös-

töä [--]. Mää oon ainakin sitä mieltä, että tää on todella hyvä tapa tehdä tämmösiä hankkeita. (H2)

Overholtin (1997) näkemys on linjassa Chandlerin (1963, 14, 314) kanssa siitä, että organisaation rakenne seuraa strategiaa. Kinnin (2014) haastattelema Rita Gunther McGrath³ korostaa rakenteen muuttamisen yhteyttä dynaamiseen kilpailuettuun ja muuttuvaan kilpailuympäristöön. Organisaatiorakenteen tarkoitus on koordinoita toimintoja, tuottaa ja jakaa informaatiota ja kohdistaa oikea asiantuntijuus ratkaisemaan oikeita ongelmia. Tällöin organisaatiorakenteen muuttamisessa ei McGrathin mukaan ole mitään väärää. (Kinni 2014.)

3.3.3 *Kulttuurista kilpailuedun lähde*

Kulttuuri on eräs tekijöistä, jotka erottavat yritykset toisistaan. Syitä ylivoimaiselle taloudelliselle suorituskyvylle tulee etsiä näistä erottelevista tekijöistä. Tutkittaessa sellaisia yrityksiä, kuten Hewlett-Packard, McDonalds, Proctor & Gamble ja IBM on huomattu, että usein yrityksillä, joiden taloudellinen menestys on kestävä ja ylivoimaista, on voimakas kulttuuri. Tällaisten yritysten kulttuuri muodostuu vahvasta arvojohtamisesta määritellen tavan, jolla liiketoimintaa harjoitetaan. Nämä ydinarvot, kuten se, miten työntekijöitä, asiakkaita ja toimittajia kohdellaan, edistävät yritysten innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Barney 1986.)

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä useammalla eri tavalla, mutta tyypillisesti se nähdään monimutkaisena kokonaisuutena arvoja, uskoja, olettamuksia, symboleja ja artefakteja, jotka määrittelevät yrityksen liiketoimintatavat. Kulttuurilla on siis laaja-alainen vaikutus organisaatioon, koska kulttuuri ei ainoastaan määrittele yritykselle oleellisia työntekijöitä, asiakkaita, toimittajia ja kilpailijoita, vaan kulttuuri myös määrittelee, miten yritys toimii näiden sidosryhmien kanssa. (Barney 1986.) Toisin sanoen kyse on sellaisista perusolettamuksista, jotka on hyväksytty ja käytössä kyseisessä organisaatiossa (Andersen 2003).

Jotta kulttuuri voi olla pysyvä kilpailuettu, tulee sen täyttää kolme ehtoa. Ensinnäkin, kulttuurin tulee olla arvoa tuottava. Kulttuurin täytyy mahdollistaa yrityksen toimia ja käyttäytyä tavalla, joka johtaa lisääntyneeseen myyntiin alhaisemmilla kustannuksilla ja paremmalla tuotolla, tai muutoin lisätä yrityksen taloudellista arvoa. Normaali taloudel-

³ Kinni (2014) haastatteli McGrathia liittyen hänen uusimpaan teokseensa *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business* (Harvard Business Review Press 2013). Haastattelun aikaan McGrath oli apulaisprofessorina Columbia University Graduate School of Business -korkeakoulussa.

linen suorituskyky on odotettu tuottoprosentti täysin kilpailuilla markkinoilla. Ylivoimainen suoriutumiskyky on normaalia suurempi tuottoprosentti, joka osoittaa, että yritys on vauras ja menestyy. Koska ylivoimainen suorituskyky on talouden käsite, tulee kulttuurin vaikuttaa yrityksen talouteen positiivisesti, minkä voidaan katsoa olevan edellytys jo pelkästään normaalille taloudelliselle suorituskyvyllä. Toisekseen, kulttuurin tulee olla omalaatuinen. Sen tulee sisältää ominaisuuksia ja piirteitä, jotka eivät ole yleisiä suuressa osassa muiden yritysten kulttuureja. Tämä on seurausta dynaamisesti kilpailuista markkinoista. Mikäli yrityksillä on toisiaan muistuttavat kulttuurit, ei kukaan pysty kilpailemaan kulttuurilla, eikä yksikään yritys näin ollen saavuta ylivoimaisuutta. Kolmas ehto on, että tällaisen kulttuurin tulee olla täydellisen kopioimattomissa. Yritykset, joilla tällaista kulttuuria ei ole, eivät pysty millään toimilla muuttamaan kulttuuriaan siten, että se sisältäisi vaadittavia piirteitä. Mikäli yritykset yrittäisivät imitoida tällaista kulttuuria, koituisi siitä heille vaurioita, kuten mainehaittoja tai muita vahinkoja. Vaikka kulttuuri olisi arvoa tuottava ja hetkellisesti harvinainen, kopioitavissa ollessaan se kuluttaa mahdollista kilpailuetua. (Barney 1986.)

Siinä, missä kulttuuri voi auttaa parantamaan taloudellista tulosta, voi se myös toimia estävänä tekijänä. Kulttuuri voi lisätä organisaation tehottomuutta heikentäen sen kykyä hahmottaa kaikkia toimia, jotka liittyvät kilpailullisiin ja operationaalisiin tarpeisiin. (Barney 1986.) Kulttuurin potentiaalisuus kilpailuetuna ja toisaalta tekijät, jotka osoittavat kulttuuriin perustuvan toimintamallin heikentävänä tekijänä tulivat ilmi myös haastateltujen vastauksissa. Haastateltavat korostivat osastojen ja projektiorganisaation yhteistä näkemystä päämäärästä sekä projektiorganisaatioiden ja linjaorganisaation osastojen rajat ylittävää yhteistyötä ja osaamista, jolloin organisaatio näyttäytyi yhteneväisenä asiakkaalle.

[--] meillä on pitkä perinne ja osaaminen. Se on näitten ihmisten, mitkä täällä on. [--] Se on meidän suomalaisten kansainvälisestäkin yks kilpailuetu, et meil on aika osaava projektin johto. (H7)

Yritys, jonka kulttuuri ei ole kilpailullisesti ratkaiseva, pyrkii yleensä muuttamaan kulttuuriaan, jotta sillä olisi edes jonkinlaista taloudellista arvoa. Esimerkiksi yritys, joka kilpailuilla markkinoilla joutuu valitsemaan tuotantostrategiaksi alhaiset tuotantokustannukset ja jonka kulttuuri ei painota tehokasta johtamista, pyrkii parantamaan tehokkuutta johtajiensa kautta. Mahdolliset muutokset johtamisessa ovat todennäköisesti seurausta kilpailijan kulttuurin imitoimisesta. On epätodennäköistä, että onnistuneen imitoinnin seurauksena kulttuuri olisi kilpailuetu, mutta se voi auttaa yritystä saavuttamaan normaalin tuottoprosentin. On myös syytä huomata, että yrityksen onnistuessa lisäämään kulttuurinsa arvoa on todennäköistä, että muut yritykset pyrkivät kopioimaan heidän toimintatapojaan, mikä edelleen vähentää mahdollisuuksia luoda kulttuurista

kestävää kilpailuetua. Syvälinen ymmärrys kulttuuria riittävästi muuttavista tekijöistä ja niiden onnistunut implementointi voi kuitenkin johtaa siihen, että vain muutama yritys pystyy luomaan samankaltaisen kulttuurin. Tähän vaikuttaa myös kulttuurin joustavuus ja alttius muutokselle. (Barney 1986.)

Johtaminen projekteilla tarkastelee projektiorganisaation tai projektien kulttuuria suhteessa linjaorganisaatioon olettaen, että ne ovat joko yksi ja sama tai kaksi erilaista kulttuuria. (ks. Gareis 1991; 1989). Tämän tutkimuksen haastateltavat esittivät, että kulttuuri on projekti- ja projektipäällikkösidonnaista, jolloin projektijohtamisen alakulttuureita on useita. Haastateltavien mukaan on täysin projektipäälliköstä kiinni, kuinka vahva projektijohtamisen kulttuuri organisaatiossa on.

Merwen (2002) mukaan johto ohjaa sellaisten henkilöiden käyttäytymistä, joiden tehtävänä on jatkuva parantaminen, joka saavutetaan strategisissa projekteissa ja muutosp projekteissa. Merwen (2002) johtopäätös on se, että jotta liiketoiminta voisi kehittyä ja jotta organisaatiossa voitaisiin nähdä menestyksellisiä muutoshankkeita, tulee liiketoimintaprosessien ja henkilöiden käytösmallien yhdistyä projektipäällikössä. Tällöin projektipäällikkö toimii linkkinä eri osa-alueiden välillä.

Tämän tutkimuksen haastatteluista nousi esiin erilaisia käytänteitä. Projektipäällikkö saattoi esimerkiksi olla osa isompaa projektifoorumia, jolloin koko foorumi toimi yhteisenä linkkinä luoden yhdessä esimerkiksi projektijohtamisen mallit. Eräs haastateltava vertasi omaa toimintatapaansa muuhun projektijohtoon kuvailemalla tapaa, jolla hän varmistaa riittävän informaation jakamisen.

[--] ko on palaverieita ja muuta, niin mä kutsun myös niin kun nää tukiorganisaatioiden henkilöt, jotka on osa sitä projektia, ni mukaan, et he tietää mahdollisimman paljon niistä asioista. [--] Siinä suhteessa on eroja kulttuuris. Jotkut ei kutsu ollenkaan ja toiset kutsuu. Eli se on vähän projektipäällikön valinta. (H6)

Projektijohtamista voidaan tässä tarkastella paitsi strategiana myös kulttuurina. Laajalti julkistettujen ja tutkittujen projektien epäonnistumisten ja kustannusten ylittämisen myötä yhä useammat organisaatiot etsivät tekijöitä, joiden avulla ne voisivat kehittää projektijohtamisen käytänteitään. (Jugdev & Thomas 2002.) Eräs haastateltava toi esille projektipäälliköiden sertifiointin yhtenä tällaisena tekijänä toisen korostaessa laatujohtamista raportointikäytänteiden muodossa.

[--] meidän organisaatiossa on aika hyvin pitkälle [päästy] sertifoimaan kans. Meillä on tää PMP⁴. [--] se on kestäny yli 10 vuotta, se on antanu aika paljon

⁴ Project Management Professional, <<http://www.pmi.org/certification/project-management-professional-pmp.aspx>>, haettu 20.3.2016.

kans. Kaikki yrittää mieltää samalla tavalla, jos vaikka [toimitaan kansainvälisesti] tai mitä vaan. (H5)

Viime aikoina tähän lessons learned -kulttuuriin on panostettu todella paljon, ettei toistettais samoja virheitä. (H6)

Tällaisten tekijöiden avulla projektijohtamisesta kehitetään kilpailuetu ja kilpailustrategia. Todisteena väitteelle on esitetty muun muassa eri projektijärjestöjen jäsenmäärien eksponentiaalista kasvua. (Jugdev & Thomas 2002.) Kulttuurin muuttaminen kilpailueduksi on paradoksi itsessään. Jotta kulttuuri olisi kilpailuetu, pitää sen olla arvoa tuottava, omalaatuinen ja vaikeasti kopioitavissa. Mikäli näin ei ole mutta yrityksellä on vaadittavat kyvyt luoda nämä ominaisuudet, tarkoittaa se sitä, ettei kulttuuri kuitenkaan ole kilpailuetu, koska ominaisuudet ja kyvyt ovat hankittavissa tai kopioitavissa. Parhaimmillaankin tästä seuraa vain tilapäistä kilpailuetua. Yritysten, joiden kulttuurin voidaan katsoa olevan kilpailuetu, tulisikin tunnistaa ne tekijät, jotka tekevät kulttuurista kilpailuedun, ja panostaa niihin. Sen sijaan yritysten, joiden kulttuuri ei ole kilpailuetu, on syytä panostaa muihin osa-alueisiin, joiden voidaan katsoa olevan heidän kilpailuetunsa. Kulttuuria on vaikea kuvata, sitä on vaikea muuttaa, mutta joidenkin yritysten kohdalla se voi olla todellinen kilpailuetu. (Barney 1986.)

3.4 Kilpailuetu murroksessa

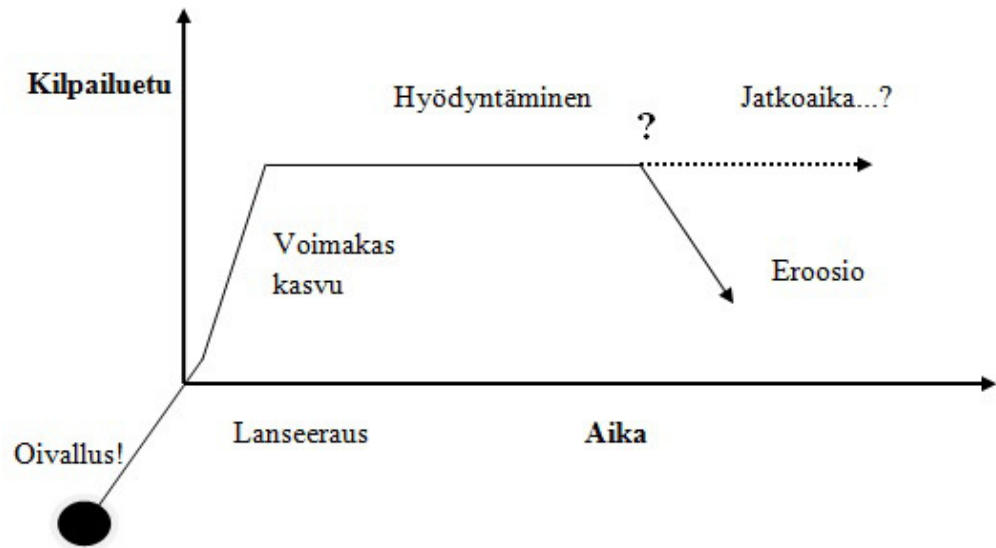
Useimpien strategioiden tavoitteena on muodostaa pysyvä ja implisiittisesti staattinen kilpailuetu. Tämä voidaan saavuttaa markkina-asetella joko määräävänä markkina-asetmana tai toimimalla niche-markkinoilla. Toinen vaihtoehto on yhdistää oikeat kyvykkyudet ja kompetenssit, joilla organisaatio tuottaa tuotteitaan tai palveluitaan. (Reeves & Deimler 2011). Kinnin (2014) haastattelussa McGrath huomauttaa, että toimialan taloustiede on vaarallinen lähtökohta. Toimialan taloustieteen mukaan toimialan rakenne määrittelee alalla operoivien organisaatioiden menestyksen ja paremmassa asemassa olevat organisaatiot suoriutuvat muita paremmin. McGrathin mukaan pitäisi puhua areenoista toimialojen sijaan. Areenoilla McGrath viittaa kilpailuihin resursseihin, joita monet eri tahot havittelevat. Areena muodostuu asiakkaiden välisistä yhteyksistä, heidän etsimistään ratkaisuksista sekä vaihtoehtoisista tavoista, joilla heidän tarpeensa voidaan tyydyttää vastakohtana tavanomaiselle kuvaukselle tuotteista ja palveluista, jotka ovat lähestulkoon korvaavia tuotteita. Kilpailijat useilta eri toimialoilta saattavat kilpaila samoilla areenoilla. (Kinni 2014; Kelly 2014).

Monet organisaatiot toimivat markkinoilla, joilla ei ole selkeitä rajoja tai rajoituksia, jotka estäisivät kilpailijoiden tulemisen tai poistumisen markkinoilta. Lisäksi resurssit

ovat dynaamisia. Tällöin on todennäköisempää, että kilpailua tulee oman toimialan ulkopuolelta kuin, että kilpailija olisi samalta teollisuuden alalta. Esimerkiksi Google kilpailee perinteisen oman toimialansa ulkopuolella valmistamalla matkapuhelimia (Kelly 2014). Myös toimialojen rajapinnat voivat olla epäselvät, jolloin markkina-aseman määrittelyminen vaikeutuu (Reeves & Deimler 2011). On vaikea soveltaa perinteisiä ennustamisen ja analyysin malleja, kuten Porterin viiden kilpailuvoiman mallia tai markkina-asemaa, jos ei ole toimialaa tai markkinoita, mihin niitä voitaisiin soveltaa, tai kun ympäristö on epävarma (McGrath 2013; Reeves & Deimler 2011).

Reeves ja Deimler (2011) lähestyvät kilpailuetua sen mukautumiskyvyn kautta, kun taas McGrath (2013) käsittelee yhtäläillä dynaamista kilpailuetua, mutta tähdentää harmittua pysyvistä kilpailuedusta luopumista ja esittää, että kilpailuetuun pitäisi suhtautua tilapäisenä etuna. Tulevaisuudessa yrityksen menestys tulee perustumaan sen kykyihin johtaa ohimeneviä kilpailuetuja aaltomaisessa liikkeessä tunnistamalla ja hyödyntämällä lyhytaikaisia mahdollisuuksia nopeasti ja päättäväisesti (Kelly 2014).

McGrath (2013) tiivistää strategian auttavan organisaatiota tekemään parhaat mahdolliset valinnat vallitsevassa kilpailutilanteessa rajoitetuilla resursseilla. Mikäli yrityksellä ei ole hallussaan patenttia tai tuotemerkkiä, kohdistuu kilpailuetuun painetta. Perinteisen mallin mukaan organisaatiot suunnittelevat kilpailuedun hyödyntämistä varten. McGrath (2013) näkee organisaatioiden ongelmaksi liiallisen keskittymisen kilpailuedun hyödyntämiseen, koska menestys organisaation elinkaaren jokaisessa vaiheessa ei hänen mukaansa ole realistista. Pysyvistä kilpailuedusta voi tulla rasite, joka estää uusien kilpailuetujen saavuttamisen ja estää yritystä luopumasta näennäisesti pysyvistä kilpailuedusta, jolloin yritys ei myöskään kehity. Myös Reeves ja Deimler (2011) näkevät, että kestävä kilpailuetua ei ole enää sellaisenaan olemassa, koska kilpailuetu ei synny markkina-asemasta, koosta tai primäärikyvyistä liittyen markkinoihin ja teknologiaan. Sen sijaan kilpailuetu on löydettävissä uuden oppimisesta ja uuden tekemisestä. Kuvio 5 havainnollistaa kilpailuedun elinkaarta McGrathin (2013) mukaan. Kuviossa esitetään kilpailuedun kehittymisen asteet.



Kuvio 5 Kilpailuedun elinkaari (McGrath 2013, mukaellen)

Kuviossa 5 näkyvä kilpailuedun elinkaari alkaa oivalluksesta eli näkemyksestä siitä, mikä voisi olla organisaation kilpailuetu. Ajallinen tarkastelu alkaa vasta hetkestä, jolloin kilpailuetu lanseerataan. Voimakas kasvu kuvastaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla kilpailuetu rakennetaan siten, että se täyttää kestävän kilpailuedun tunnusmerkit. Eroosio kuvastaa kilpailuedun heikkenemistä, kun siitä ei ole vielä luovuttu. Jatkoaika voi joissakin tapauksissa olla mahdollinen, mutta se saattaa vaatia organisaatiolta esimerkiksi lisää resursseja. Kysymysmerkki kuvastaa sitä hetkeä, jolloin kilpailuetua ja sen tulevaisuutta pitäisi arvioida. (McGrath 2013). Kysymysmerkin kohdalla on mahdollista luopua kilpailuedusta McGrathin (2013) tarkoittamalla terveellä tavalla eli harkitusti ja suunnitelmallisesti sen sijaan, että kilpailuedun annetaan kuihtua. Kuviossa 5 kilpailuedun elinkaaren eri vaiheet eivät ole ajallisesti minkäänlaisessa mittasuhteessa toisiinsa nähden. Toisin sanoen kilpailuedusta riippuen sen voimakas kasvu voi tapahtua nopeammin tai ajalliset mahdollisuudet sen hyödyntämiseen voivat olla huomattavasti lyhyemmät.

McGrath (2013) esittääkin, että vanhojen etujen puolustamisen sijaan organisaatioiden tulisi luopua niistä määrätietoisesti. Organisaation tulisi etsiä uusia mahdollisuuksia tilapäisistä kilpailueduista. Ohimenevä kilpailuetu on jotain, mikä voi olla voimakas etu kestäessään, mutta joka ei tule jatkumaan ikuisesti (Sangani 2014). Kilpailuetua tulee jatkuvasti uudistaa ja vanhoja kilpailuetuja korvata uusilla, ennen kuin vanha kilpailuetu kärsii eroosiosta (Sangani 2014). Esimerkiksi kompromissien ja vaihtoehtojen arvottaminen ja resurssien allokointi muuttuu, kun kilpailuetu nähdään jonakin tilapäisenä (McGrath 2013). McGrath myös painottaa suhdetta resursseihin ennemminkin pääsynä resursseihin niiden omistamisen sijaan (Bell 2013). Jotta ohimenevien kilpailuetujen

hyödyntäminen onnistuu, tulee kyvykkyyden olla osa organisaation rakennetta ja sillä pitää olla ylimmän johdon tuki. Ei riitä, että ainoastaan kilpailijoista ajatellaan eri tavalla, vaan paradigman muutoksen tulee näkyä paitsi organisaation rakenteessa ja resurssien allokoinnissa myös innovaatioissa. (Kelly 2014.) Organisaation on muun muassa mietittävä, ovatko olemassa olevan liiketoiminnan parissa työskentelevät keskeiset henkilöt päättämässä resurssien allokoinnista (McGrath 2013). Day (2013) huomauttaa, ettei McGrathin opeissa ole mitään uutta heille, jotka ovat perehtyneet status quo -johtamiseen ja että McGrathin tapa lähestyä resurssijohtamista muistuttaa hyvin pitkälti resurssiperusteista teoriaa. Myös Porter (1998, 512) on huomionnut puolustavan strategian aikaansaaman tyytyväisyyden, jolloin riskinä on, ettei yritys suhtaudu potentiaaliin haastajiin tai ympäristön muutoksiin riittävällä vakavuudella. Myös Ma (1999) on huomionnut SELECT -mallissaan (ks. kuvio 2) kilpailuedun mahdollisen tilapäisyyden.

4 PROJEKTIOHDON ASEMA PROJEKTIOrientoituneessa organisaatiossa

Projektit ovat tyypillisesti tilapäisiä organisaatioita istutettuna pysyvään organisaatioon ja sellaisenaan muodostavat usein matriisirakenteen, jolloin osa liiketoiminnoista toteutetaan sekä erillisissä projekteissa että funktionaalisessa linjaorganisaatiossa. Erona perinteiseen matriisirakenteeseen on, että projektioientoitunut matriisirakenne on muodostettu tilapäisesti. Tilapäinen organisaatio on usein riippuvainen pysyvästä organisaatiosta, mutta samalla sillä on määrätty autonomia. (Palm & Lindahl 2015.)

Anjar (1999, 653) korostaa linjajohtoa onnistuneen projektioorganisaation avainhenkilönä. Hän käyttää termiä *projektin omistaja* korostaakseen, ettei projektia voida koskaan käsitellä tehtävänä, joka voidaan delegoida ilman asiaan kuuluvaa vastuuta, joka muodostuu omistajuuden kautta. Projektijohdolla ei ole muodollista auktoriteettia eikä vastuuta, jotka yltaisivät projektin ulkopuolelle, minkä takia linjajohdon tulee tukea heitä.

Projektien ja projektijohtamisen voidaankin katsoa olevan paradoksaalinen ilmiö. Siinä, missä organisaatiot tunnustavat projektit innovaation ja kasvun strategisina vetureina on kyseenalaista, nähdäänkö projektipäällikkö samanlaisena strategisena voimavaranä. Syynä tähän näyttäisi olevan projektityöympäristö, joka pysyvän ja tilapäisen organisaation rajapinnassa muuttuu kestävämmäksi johtuen näiden kahden organisaatiomuodon vallan epätasapainosta. (Palm & Lindahl 2015.)

4.1 Tilapäisen ja pysyvän organisaation välinen kuilu

Projektin ja linjaorganisaation välinen suhde eli se, miten projektioorganisaatio on integroitu tai eriytetty ja minkälainen näiden kahden organisaatiotyypin yhteistyö on, näytetään Lundinin ja Söderholmin (1995) käsittelemässä tilapäisen organisaation teoriasa. Palm & Lindahl (2015) ovat käsitelleet erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla tilapäisen ja pysyvän organisaation välistä kuilua voitaisiin kaventaa. He ehdottavat uudenlaista suhtautumista projektityöhön, mutta painottavat myös henkilöstöjohtamista.

Henkilöstöjohtamisella on strategista merkitystä organisaatioille ja se voi luoda kilpailuetua yrityksille. Henkilöstöjohtaminen on projektioorientoituneen organisaation ydinprosesseja. Henkilöstöjohtamisen kirjallisuus perustuu pääosin isoihin, vakaisiin organisaatioihin, jolloin muut organisaatiomuodot, kuten esimerkiksi projektilähtöiset organisaatiot, ovat marginaalisessa asemassa, kun keskustellaan siitä, mitä henkilöstöjohtaminen on ja miten sitä tulisi harjoittaa. (Huemann ym. 2007.)

Johtaminen projekteilla projektioorientoituneen organisaation strategiana viittaa henkilöstöpolitiikkaan, henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja projektioorientoituneen organisaation käytäntöön tukea projektioorientoitunutta työtä, jolloin näkökulma eroaa perinte-

sestä henkilöstöjohtamisesta. Perinteinen henkilöstöjohtaminen on suunniteltu klassisesti johdetulle organisaatiolle, jossa painotus ei ole projekteissa vaan rutiininomaisissa tuotteissa ja palveluissa, joissa työn vaatimukset ovat vakaita ja selkeästi määriteltyjä. Projektiorientoituneessa organisaatiossa johtamisfilosofian mukaisesti myös henkilöstöjohtaminen on hajautettua paitsi henkilöstöosastolle myös linjajohdolle ja projektipäälliköille. (Huemann 2010; Huemann ym. 2007.) Patanakul ja Shenhar (2012) puolestaan painottavat strategista projektijohtamista projektien taktisen johtamisen ohella.

4.1.1 Henkilöstöjohtamisen rooli

Koska projektityöntekijöillä voi olla useita erilaisia hierarkkisia asemia ja tehtäviä tilapäisen organisaation ulkopuolella, on projektipäällikön tehtävänä koordinoida sellaisten työntekijöiden tehtäviä, jotka raportoivat myös linjajohdolle. Tehtävänjaosta saattaa syntyä konflikteja, joiden ratkaisemiseksi projektipäälliköillä on tosiasiallisesti hyvin vähän konkreettisia keinoja. Tästä johtuen tilapäisen organisaation projektipäälliköllä voi olla vähemmän muodollista valtaa ja auktoriteettia kuin pysyvän organisaation päälliköllä. (Palm & Lindahl 2015; Anderson & Larsson 1998, 147.)

Konfliktit tilapäisen ja pysyvän organisaation rajapinnassa ovat mahdollisia esimerkiksi silloin, kun työntekijä saa ohjeita ja vaatimuksia sekä projektipäälliköltä että linjajohdolta. Linjajohto kuitenkin päättää heidän palkkauksestaan ja resurssien allokoinnista, jolloin projektipäällikön arvovalta on hyvin rajattua. (Palm & Lindahl 2015; Huemann 2010.) Ristiriitaa lisää myös se, että vaikka projektipäällikkö ei olisikaan varsinaisessa esimiesasemassa, hän on usein ainakin osittain vastuussa yksittäisen tiimin jäsenen urakehityksestä ja palkitsemisesta. On myös mahdollista, etteivät projektipäälliköt tiedosta harjoittavansa tai olevansa vastuussa määrätystä henkilöstöjohtamisen tehtävistä, vaikka ovatkin osallisena esimerkiksi rekrytoinnissa. (Huemann 2010.)

Lundin ja Söderholm (1995) painottivat toimintaa tilapäisen organisaation keskiössä eristäen tilapäisen organisaation päätöksenteosta. Jacobsson ym. (2013) tutkivat valinnan mahdollisuutta tilapäisessä organisaatiossa. Mikäli projektit todella voidaan määrittellä tilapäisinä organisaatioina, ei valinnan mahdollisuutta Jacobssonin ym. (2013) mukaan voida eliminoida tilapäisistä organisaatioista yleisellä tasolla eikä etenkin projektijohtamisesta. Projektipäällikön suurin ongelma on henkilöstövalinnoissa, koska suurin osa henkilöstöstä pitää lainata projektia varten, ja tyypillisesti lainaus tehdään linjaorganisaation funktionaalisista osastoista. Projektipäällikön pitää neuvotella ensin osastopäälliköiden kanssa ja sen jälkeen itse henkilöstön kanssa houkutellakseen heidät haasteelliseen, tilapäiseen projektiin.

Tutkimusten mukaan projektipäällikkö on eniten osallisena henkilöstön valinnassa, koulutuksessa ja kehittämisessä ja vähiten ylennyksissä ja suorituksen mittauksessa

(Medina & Medina 2014.) Tätä tutkimusta varten haastateltujen kommentteissa esiintyvät myös kyseenalainen esimiesrooli ja vastuu sekä huoli projektitiimin työn jatkumisesta ja urakehityksestä.

[--] mullahan ei ole yhtään alaista talossa. [--] ei nää kaverit sitten välttämättä ymmärrä, että minä olen heidän esimiehensä projektissa [--]. Jos mä sanon jotakin, niin ei se välttämättä mene läpi. Että esimerkiksi et nyt projektissa tehdään näin. Ainoostaan sillä konstilla se ymmärretään, et mä sanon, että sopimuksessa sanotaan, että meidän pitää tehdä näin ja sopimusta seurataan. Se on sit se mikä se yleensä se juna kääntyy sit siihen suuntaan, mihin pitäis. (H4)

Myös tapa, jolla henkilö on päätenyt projektipäälliköksi, voi asettaa jännitteitä. Esimerkiksi tekninen asiantuntija saatetaan ylentää projektipäälliköksi ilman muodollista johtamiskoulutusta. Hän ei välttämättä ole valmis kohtaamaan linjaorganisaation asettamia paineita, jolloin aika saattaa kulua enemmän ongelmien ratkaisemiseen kuin projektin edun ajamiseen. Ajanpuute puolestaan johtaa siihen, ettei projektipäällikkö pysty kehittämään itseään ja tiimiään toivomallaan tavalla. Projektien intensiivinen rytmi vaatii myös priorisoimaan eri projektien ja muiden linjaorganisaation työtehtävien välillä. Lisääntynyt stressi ja koulutuksen sekä tuen puute johtaa suureen henkilöstön vaihtuvuuteen ja työpaikan vaihtoaikomuksiin projektipäälliköiden keskuudessa. Ilman suunnitelmallista uusien projektipäälliköiden kouluttamista linjaorganisaatio saattaa löytää itsensä tilanteesta, jossa on vaikea löytää päteviä projektipäälliköitä. (Palm & Lindahl 2015.)

Projektiliiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvä yleinen ja ehkä myös hälyttävä teema on kuvaus projektijohtamisesta heikkotasoisena työympäristönä. Huolimatta projektityön stimuloivasta luonteesta ja sen tarjoamista haasteista, siihen sisältyy myös tiukkoja aikatauluja, kustannusrajoitteita, työvoimapulaa, työnjohdollista auktoriteetin puutetta sekä riittämätöntä palautetta. Projektipäällikön haavoittuvaan asemaan liittyen tutkijat ovat havainnoineet stressiä, työtytymättömyyttä, perhe- ja työelämän epätasapainoa sekä perinteisten motivaatiotekijöiden käänteistä toimintaa. Osa tutkimuksista on painottanut projektityöntekijöiden ja nimenomaan projektipäälliköiden vaillinaisia mahdollisuuksia urakehitykseen tai suoranaista urapolun puutetta. Projektipäälliköiden urakehityksen tulisikin olla enemmän organisaatioiden välisiä, horisontaalisia muutoksia eli linjaorganisaatiosta projektiorganisaatioon ja toisinpäin, eikä niinkään perinteisten linjajohtajien organisaation sisäisiä, vertikaalisia urapolkuja. Johdon kontrollijärjestelmän ja projektijohdon päivittäisten ongelmien tulisi mukautua paremmin toisiinsa, jotta linjajohdolla ja projektijohdolla olisi yhteneväiset tavoitteet ja näkemykset. (Palm & Lindahl 2015, Blomquist 1999, 807.) Lundin ym. (2015, 113) ehdot-

tavat, että pääasiassa linjaorganisaatioissa ja pääasiassa projektiorganisaatioissa työskenteleville rakennettaisiin selvästi erilaiset urapolut.

Palmin ja Lindahlin (2015) mukaan projektityöntekijöiden tulisi perehtyä tilapäisen organisaation konseptiin ja linjaorganisaation tulisi tunnustaa tilapäisen ja pysyvän organisaation väliset jännitteet. Lisäksi henkilöstöjohtamista tulisi kehittää siten, että näiden kahden välillä syntyvät konfliktit voitaisiin ratkaista. Henkilöstöjohtamista voitaisiin kehittää esimerkiksi lisäämällä tietoa, organisaatioiden integraatiota ja käynnistämällä muutoshankkeita. Osaongelmana kaikilla näillä alueilla tällä hetkellä on, että projektijohtamiselta puuttuu strateginen rooli.

4.1.2 *Projektin ja linjaorganisaation välinen suhde*

Lundin ja Söderholm (1995) käsittelevät tilapäisen organisaation institutionaalista lopettamista eri näkökulmista, joista yksi on *bridging*, eli miten sitoa tilapäinen organisaatio linjaan projektin loputtua, kun taas johtaminen projekteilla -teorian integroituminen (luku 2.3.3) käsittelee ennemminkin sitomista projektin aikana ja sellaisten tekijöiden suunnitelmallista kehittämistä, jotka edesauttavat sitomista projektin loputtua. Lundin ja Söderholm (1995) kirjoittavat kokemuksen siirtämisestä esimerkiksi tuotekehitysyksiköltä tuotantoyksikölle tai muutosryhmältä linjajohtajille. Oppimista yksilötasolla on mahdollista edistää vertailemalla odotuksia, toteutusta ja tuloksia. Yksilöiden oppiminen toimii siltana tulevaisuuden tilapäisiin organisaatioihin ja organisatoriseen oppimiseen ympäristössä, jossa henkilöstö liikkuu tilapäisestä organisaatiosta pysyvään tai toiseen tilapäiseen organisaatioon. Projektin eriyttämistä (luku 2.3.2) vastaa Lundinin ja Söderholmin (1995) kuvailema suunnitelmallinen eristäminen (engl. *planned isolation*), mikä on eräs tilapäisen organisaation elinkaaren vaiheista.

Tuotekehitysprojekteissa projektipäälliköt ovat myös kokeneet resurssipulaa, kun samanaikaisesti on pitänyt sekä kehittää prototyyppiä että johdon vaatimuksesta valmistella tarjouksia ja tuotteen dokumentaatiota (Palm & Lindahl 2015). Projektipäällikkö on saattanut jopa vaihtaa päälliköstä projektitiimin asiantuntijaksi koettuaan, että kesken tuotekehityksen pakotetun tuotteen räätälöinnin aiheuttamaa viivästystä ei ole otettu huomioon linjaorganisaation kysyessä, miksi projekti on myöhässä. Linjaorganisaatio saattaa myös ottaa resursseja pois projektilta. Projektipäälliköiden kokemuksen mukaan lisää resursseja ei saa pyydettyä, jolloin projektipäälliköt yrittävät ratkaista resurssipulan yhteistyössä muiden projektipäälliköiden kanssa, mikä johtaa jatkuvaan vajeeseen projektiverkostossa. (Palm & Lindahl 2015; Medina & Medina 2014; Huemann 2010; Huemann ym. 2007.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa resursseihin suhtauduttiin neuvottelukohteena, mutta resurssipula itsessään ei korostunut vastauksissa. Sen sijaan

haastateltavat kertoivat, että projektipäälliköt pääsivät osallisiksi myös sellaisiin kehitysprojekteihin, joihin osoitettiin riittävästi resursseja.

Viimeisenä laitoksena kehitettiin kokonaista tämmöstä konseptia, mitä voitais myydä ympäriinsä. [--] siinä oli resursseja kiinni sitten enemmänkin, et [--] haettiin tuolta niin ku ihan eri osastoilta tuli porukkaa siihen, ne määrättiin siihen. Katottiin, et ketkä siel on pätevimpä ja määrättiin siihen. (H6)

Tutkimuksen haastatteluissa painotettiin kommunikaatiota ja avointa viestintä projekti- ja linjaorganisaation välisen suhteen hoitamisessa. Paitsi jatkuva neuvottelu resursseista, myös erilaiset aikajänteet aiheuttavat konflikteja organisaatioiden välillä.

[--] projektit on hyvin aikatauluun sidottuja ja ne on hyvin tällasia tulospohjautuvia. Niillä ei oo aikaa jäädä odottelemaan näitä jos pahasti sanon ni linjaorganisaation niin kun poliittisia palaverointeja tai mitä ne milloinkin on. Linjaorganisaatiolla on yleensä tapana, että [--] niillä on aikaa keskustella kaikkien kanssa ja ettiä sitä konsensusta, kun näillä projekteilla ei oo, vaan on [--] saattava nopeasti päätöksiä. Ja tää saattaa johtaa siihen, että siellä tulee linjaorganisaation ja sitten tän projektin välille konflikteja. (H3)

Vaikka linjaorganisaation tukitoiminnot, yksityisen ja työelämän tasapaino sekä urakehitys ja oppimisen lisääminen ovat tärkeitä tapoja parantaa projektipäälliköiden asemaa, keskeinen ongelma on tilapäisen- ja linjaorganisaation suhde, jota määrittelee projektiorientoituneisuuden aste. (Palm & Lindahl 2015; Huemann ym. 2007.) Taustalla vallitsee edelleen teollinen ennemminkin kuin jälkiteollinen ajattelumalli. Toki on huomattava, etteivät kaikki projektipäälliköt ole epäedullisessa asemassa johtuen roolistaan tilapäisessä organisaatiossa. Mikäli projektin kontribuutio linjaorganisaatiolle on huomattava, projektipäällikön saama tunnustus ja osallistumisen mahdollisuudet ovat erilaiset, kuin projektin lopputuloksen ollessa linjaorganisaatiolle hyödytön tai epävarma. (Palm & Lindahl 2015.)

4.1.3 Uusi näkökulma projektityöhön

Projektia voidaan tarkastella tilapäisenä organisaationa, tuotannollisena toimintona, muutosagenttina, keinona hyödyntää resursseja tai keinona johtaa epävarmuutta (Turner & Müller 2003.) Yhtenä vaihtoehtona tilapäisen ja pysyvän organisaation välisen kuilun kaventamiseksi Palm ja Lindahl (2015) esittävät tarkoituksenmukaisen projekteista luopumisen. Kiistämättä projektityön tarvetta he ehdottavat, että projektityöntekijöiden ja

projektiin osallistumattomien työntekijöiden välistä erottelua tulisi vähentää. Sen sijaan tulisi panostaa integroituihin urapolkuihin, jolloin projektityötä tehtäisiin satunnaisesti tarpeen mukaan ja projektityö olisi ennemminkin palkkio edistyksellisestä toiminnasta linjaorganisaatiossa.

Huemann ym. (2007) eivät esitä projekteista luopumista, mutta painottavat henkilöstöjohtamisen erilaista käytäntöä, kun verrataan perinteistä henkilöstöjohtamista projektorientoituneeseen organisaatioon. Perinteisessä mallissa henkilöstö rekrytoidaan, he työskentelevät ja lopulta työsuhde päättyy. Projektorientoituneessa organisaatiossa työsuhteen aikana henkilöstö toistuvasti rekrytoidaan uuteen projektiin, jonka parissa he työskentelevät ennen hajautumista jälleen uusiin projekteihin. Tämä kehä toistuu työsuhteen aikana ehkä lukemattomiakin kertoja ennen työsuhteen päättymistä. Erilainen lähestymistapa henkilöstöjohtamisen tarpeisiin voidaan nähdä myös uutena näkökulmana projekteihin sikäli, että keskiössä ei olisi enää projektityöntekijöiden ja projektiin osallistumattomien erittely.

Uutta näkökulmaa vaadittaisiin ennen kaikkea siihen, että taktisen johtamisen ohella projekteja arvioitaisiin niiden strategisen arvon näkökulmasta eli niiden tuottamien aineettomien etujen kannalta. Muuttuneen ympäristön myötä projektin menestys ja projektijohtamisen keskittyminen aikatauluun, resursseihin, budjetteihin eivät enää takaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tässä muutoksessa projektijohdolla ja konsulteilla on suuri rooli, sillä he itse useimmiten ymmärtävät projektijohtamisen taktisena, mutta eivät strategisena voimavarana. (Patanakul & Shenhar 2012; Jugdev & Thomas 2002.) Strateginen projekti on oleellinen organisaation pitkän aikavälin menestyksen kannalta. Strategisia projekteja ovat esimerkiksi muutosohjelmat, jotka suunnitellaan ja toteutetaan projekteina tai uuden tuotevalikoiman lanseeraus. Projektin strategisuus saattaa liittyä myös organisaation ja sen ympäristön väliseen yhteensopivuuteen. (Lundin ym. 2015, 208.)

4.2 Projektijohdon strateginen asema

Nykypäivänä projektit ovat yleisiä kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Nykyaikaisen, teollisissa länsimaissa vallitsevan näkemyksen mukaan organisaation menestys ja kilpailukyky ovat seurausta innovaatioista. Tutkimukset, innovaatiot, uudet tuotteet ja palvelut sekä muutokset organisaation prosesseissa ovat usein seurausta projekteista. Innovaatioita tukeva organisaatorakenne on usein projektorientoitunut, jolloin projektit nähdään strategisesti tärkeimpänä organisatorisena voimana. Täten projektit nähdään yhä enenevässä määrin jälkiteollisen ajan arvoa tuottavana voimana, mutta myös tärkeinä työllisyyttä lisäävinä ja urakehitystä edistävinä tekijöinä. Kun kestävä kyky innovoi-

da on monen organisaation toiminnan keskiössä, ovat projektit strategisesti tärkeitä sekä innovaation ajureina että työpaikkoina. (Palm & Lindahl 2015.)

Työllistäessään useita työntekijöitä vaativissa tehtävissä on tällainen projektityö pitäisi kannustavaa ja kiihdyttävää, myös haastavia vaateita asettava työskentelymuoto, joka saattaa pahimmillaan olla riski projektityöntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. Projektipäälliköihin ja projektijohtoon kohdistuva tutkimus on tärkeää, koska he ovat näkyvin ryhmä projektin ja linjaorganisaation välillä, mutta myös koska heidän hyvinvointinsa on tärkeää projektitiimin jäsenten terveydelle sekä työympäristölle. Projektipäällikön työpaikkaa tuleekin tutkia tilapäisenä projektiorganisaationa sulautettuna linjaorganisaatioon. (Palm & Lindahl 2015.)

4.2.1 Projektipäälliköiden strateginen merkitys

Projektijohdon strategista asemaa projekti- ja linjaorganisaation välimaastossa voidaan lähestyä yleisten johtamisongelmien ja strategisen kuilun kautta. Huovinen (1999, 818) määrittelee kolme generistä, itseään toistavaa johtamisongelmaa. Ensimmäisellä tasolla on organisaation lyhyen aikavälin menestys, toisella tasolla pitkän aikavälin menestys ja kolmannella organisaation pysyvän olemassaolon edellytykset. Mikäli organisaatiota ajatellaan itseään ylläpitävänä ja toistavana järjestelmänä, voidaan organisaatio ja sen projektioitunut liiketoiminta käsitteellistää niin ikään kolmen tason järjestelmäksi. Ensimmäinen taso koostuu projektien suoriutumisesta, toinen taso liiketoiminnan johtamisesta ja kolmas organisaation johtamisesta. Ensimmäinen taso käsittelee projektien ja niihin liittyvien toimintojen tehokasta ja kannattavaa johtamista. Toinen taso käsittää visionäärisen ja kestävästi liiketoimintastrategian ja kilpailukykyyn rakentamisen sekä liiketoimintakohtaisen logiikan uusiutumisen. Kolmas taso koskee sitä, minkä takia organisaatio ylipäätään on olemassa ja mihin suuntaan sen halutaan kehittyvän.

Huovisen (1999, 822) mukaan strateginen kuilu on tavoitteeseen johtavan järjestelmän elementtien toivon ja todellisen, ennustetun tai odotettavissa olevan asiantilan erotus. Strateginen kuilu syntyy organisaation sisäisten tai ulkoisten keskenään tasapainottomien kausaliitteiden ketjusta. Lisäksi strateginen kuilu sisältää epävarmuuden. Kuilu koostuu sellaisista yllättävistä tapahtumista, joilla on välittömät ja pitkittyneet, vakavat seuraukset, joita ei ole ennalta tunnistettu.

Vastauksena projektioituneen organisaation itseään toistaviin johtamisongelmiin Huovinen (1999, 822–823) esittää, että lyhyellä aikavälillä organisaation projekti-kohtaisista tavoitteista tulee suoriutua vähintään samalla tasolla kuin kilpailijat toimimalla proaktiivisesti ja reaktiivisesti. Pitkän aikavälin menestyminen voidaan varmistaa suunnittelemalla uudelleen liiketoimintakohtaiset strategiat siten, että ne vastaavat todettua ja yllättävää kilpailukykyyn liittyvää kehitystä vähintään kilpailijoita vastaavalla

tasolla. Pitkän aikavälin ylivoimainen menestyminen vaatii, että kilpailukykykuilut eliminoidaan proaktiivisilla, markkinakohtaisilla kilpailukykyä parantavilla toimilla kontekstissa, joka käsittää organisaation projektiorientoituneen liiketoiminnan ja siihen liittyvät sidosryhmät. Organisaation olemassaolon edellytykset riippuvat päätöksen tekoon osallistuvien kognitiivisista kyvyistä ja tiedoista sekä arvoista.

Yleisten, itseään toistavien johtamisongelmien tasojen kautta Huovinen (1999, 824) kuvaa kolme kuvitteellista ongelmaa ja niiden ratkaisua. Ensimmäisen tason tulosongelmien ratkaisuna alisuoriutuvien projektipäälliköiden vaihtamisen, toisella tasolla kasvun estävän projektijohtamiskompetenssien täydentämisen yritysostolla ja kolmannen tason ongelmana senhetkisten primäärimarkkinoiden volyymin radikaalin heikkenemisen, joka korvataan uudella markkina-alueella. Huovisen esimerkeissä käytetään kuilun eliminoivaa logiikkaa, jossa tulee huomioida myös tapahtumien ja tasojen kausallisuus ja päällekkäisyys (Huovinen 1999, 825–826).

Tämän tutkimuksen haastateltavien mielestä ajatus projektipäälliköstä strategisena voimavarana oli abstrakti, mikäli organisaation strategian merkitys koettiin epäselväksi tai strategian implementointi oli puutteellista. Oman roolinsa ulottuvuuksia oli tällöin vaikea hahmottaa tai potentiaali saattoi jäädä esimieheltä huomaamatta.

Niin kun nykyään nää strategiat on tehty niin hienoiks, et se ei välttämättä tarkoita mitään kenellekään enää. [--] että periaatteessa sen voi tulkita ihan miten vaan. [--] mitkä sit on ne projektipäällikön strategiset, mitä sil haetaan? (H6)

Tällaisten puutteiden ohella haastatteluista nousi esille tapauksia, joissa projektipäällikön osaamista hyödynnettiin esimerkiksi myynnin tukena, erityisesti sopimusneuvottelujen loppuvaiheessa. Kun projektipäällikkö ja pääsuunnittelija osallistuivat sopimuksen laadintaan, pystyivät he tuomaan esille projektinäkemystä määrättyihin asioihin jo myyntisopimuksessa.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden mukaan projektin strateginen merkitys olisi ratkaisevaa, mikäli on esimerkiksi tietty markkina-alue, jolle halutaan päästä tai halutaan saada määrätty referenssi. Projektipäälliköiden strateginen merkitys oli haastattelujen mukaan tiedossa, mutta yksittäisen projektipäällikön rooli ei korostunut, vaan strategienkin projekti oli yksi projekti muiden joukossa. Haastatteluissa korostuikin projektipäällikön strategisen aseman hyödyntämättömyys. Tyypillisesti vastuu strategisista linjauksista oli johtoryhmällä, jolloin projektijohdon strategista osaamista ei osattu hyödyntää organisaation jokaisella tasolla, vaikka sitä saatettiin käyttää esimerkiksi myynnin tukena.

[--] yritys ko miettii tämmösii pitkän ajan, ni kylhän usein on, et se on se johtoryhmä, mikä sin eriytyy sin kammioos [--] eikä hyödynnetä tämmöst osaamista. Kun varmaan olis järkevä[ä]. (H7)

Oman strategisen roolin hyödyntäminen edellytti projektipäälliköltä itseltään analyttistä otetta projektityöhön, jotta hän ymmärsi, mitä muita mahdollisuuksia projekteissa oli kuin niiden saattaminen loppuun sovituissa aikatauluissa ja budjetissa sovituin resurssein.

[--] nehän on omat personal intressit, et mihin sä haluaisit, et kiinnitettäis enemmän huomiota. [--] justiin tää strategiajuttu, niin sit sun pitäis [--] niissä omissa projekteissa vaan katsoa, että millä strategialla sä lähdet viemään sitä projektia eteenpäin. (H6)

Palmin ja Lindahlin (2015) mukaan projektipäälliköt eivät nauti pysyvän organisaation arvostusta, vaikka projektit onnistuisivat. Tämän tutkimuksen empirian mukaan kyvyttömyys hyödyntää omaa asemaansa tai projektijohdon laajempi tunnistamattomuus organisaation strategisena voimavarana ei kuitenkaan tarkoita, ettei projektijohdon osaamista arvostettaisi. Projektipäälliköitä kuvattiin yrityksen kantaviksi kivijaloiksi, mikä näkyi muun muassa heidän sitoutumisessaan yritykseen sekä tavassa, jolla he tekevät työtä. Vastaaja koki, että projektipäälliköillä oli motivaatiota ja uskoa omaan työhönsä.

Tutkimuksen (Economist Intelligence Unit 2009) mukaan yli 90 % vastanneista pitää projektijohtamisen kompetensseja kriittisinä tai tärkeinä, jotta organisaatio pystyy tuottamaan onnistuneita projekteja ja pysymään kilpailukykyisenä. Silti alle puolet vastanneista harjoittaa systemaattista projektijohtamista. Taantuma vaikeuttaa projektipäällikön asemaa entisestään. Projektit pitää toteuttaa pienemmillä kustannuksilla, lyhyemmässä ajassa ja korkeammalla laadulla. Tällaisia tavoitteita on vaikea saavuttaa ilman oikeanlaisia rakenteita, resursseja ja metodeja.

4.2.2 Projekti työpaikkana

Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat tehdä töitä. He haluavat merkityksellisiä ja haastavia tavoitteita, työskennellä samanlaisesti ajattelevien ihmisten kanssa ja vaikuttaa päätöksentekoon ja resurssien allokointiin niiltä osin, kuin se vaikuttaa heidän työhönsä. Tyyppillisesti he myös arvostavat mahdollisuuksia kasvaa ihmisenä ja ammatillisesti. Projektit ovat yleisesti ottaen haastavia positiivisessa mielessä, vaikka niiden päämäärät olisivatkin alussa jopa turhauttavan epäselviä. Tiimit ovat usein tiiviitä yhteisöjä, joilla on vahvat kollegiaaliset siteet. Projektityöllä voidaan kuitenkin arvella olevan myös nega-

tiivinen vaikutus. Useiden tutkimusten mukaan projektipäälliköt usein kokevat, ettei heillä ole riittävää muodollista tai tilanteesta riippuen epämuodollista auktoriteettia tai vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon ja resurssien allokointiin. (Palm & Lindahl 2015.)

Projektijohdolta odotetaan muodollisen kontrollin ja rakenteiden noudattamista, mutta akuutit ongelmat ja niiden hoitaminen saattavat syrjäyttää muodolliset vaatimukset. Akuutit ongelmat hoidetaan usein epämuodollisesti ja kulloistakin ongelmaa varten suunnitelluilla ratkaisuilla. Tällainen ongelmanratkaisu osoittaa, että ne byrokraattiset toimintamallit, jotka luovat kontrollin ja rutiinin perinteisessä linjaorganisaatiossa tehden siitä tehokkaan, epäonnistuvat projektoituneessa organisaatiossa, koska projektijohdossa toimii projektiliiketoiminnan mallien mukaan. Vaikka tällaiset byrokraattiset toimintamallit epäonnistuvat, ei se tarkoita, että projektijohtaminen olisi epäonnistunut. Mikäli projektien onnistumista mitataan budjetin, aikataulun ja tuloksen mukaan, voivat projektipäälliköt onnistua työssään, vaikka he epäonnistuvat suoriutumisessa organisaation sisäisten toimintamallien ja rutiinien suhteen. (Blomquist 1999, 807.)

Turner ja Müller (2003) viittaavat projektipäällikön työpaikkaan ja tilapäisen ja pysyvän organisaation väliseen suhteeseen kuvaannollisesti esittämällä projektipäällikön tilapäisen organisaation toimitusjohtajana ja omistajan agenttina, mikä ilmeni myös eräässä haastateltavan vastauksessa.

[-] projektipäällikköhän on oman projektinsa toimitusjohtaja. Mis hänel on valtava, ainakin meillä annettu hyvinkin suuret valtuudet, mutta totta on, et se [-] on sit se linjaorganisaation osaston esimies, jonka yli hän ei pysty kumminkaan ottamaan, määräämään työtehtäviä ja muita, ni se on aika haastavaa. (H7)

Haastateltavat jakoivat näkemyksen paineesta, joka projektipäällikön asemaan kohdistuu kahden organisaation rajapinnassa. Haasteelliseksi asemaa kuvattiin paitsi eri tahoilta tulevien ohjeiden ja määräysten vuoksi myös siksi, etteivät vastualueet ole aina selvät. Vaikka projektijohdon aseman tekevät haasteelliseksi linjaorganisaatiosta tulevat rajoitteet, koettiin asema kahden organisaation rajapinnassa myös hyödylliseksi silloin, kun linjaorganisaatiolta oli odotettavissa tukea, mikä riippui myös esimiehestä.

Lundinin (1999, 196) näkemyksen mukaan tasapaino pysyvän ja tilapäisen organisaation välillä näkyy myös siinä, miten projekteihin suhtaudutaan. Tyypillisesti projekti kuvataan kuvion 6 kaltaisena mistä näkyy, että projekteihin liittyy korkea motivaatio, tiivis keskittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen ja projektityötä kuvataan positiivisin termein huomioiden projektitiimin pätevyys, yhteenkuuluvuuden tunne ja vaativat olosuhteet.



Kuvio 6 Graafinen esitys projektista, ideaali tapaus (Lundin 1999, 196, mukael-
len)

Kuviossa 6 vaaka-akselilla on aika ja käyrä kuvaa projektin elinkaarta. Pystyakselilla voisi olla esimerkiksi motivaation taso tai jokin muu määre, joka on syynä sille, että henkilö toimii projektissa. Projektitiimin jäsenen tai projektijohdon näkökulmasta projekti voi kuitenkin näyttäytyä negatiivisena työtehtävänä, jolloin projektista tulee taakka. (Lundin 1999, 196–197.) Eräs haastateltava jakoi näkemyksen projektin kyseenalaisesta viehätysvoimasta osana tiimin jäsenten urakehitystä.

[--] tänä päivänä ei enää [--] projektista tai hankkeesta linjaorganisaatioon palaaminen, ei ookaan enää niin helppoo, koska meillä on hyvin tuota streamlinatut organisaatiot, organisaatiot elää [--] omaa elämäänsä ja siinä vaiheessa kun [--] hanke on loppu, ni sitten [--] ei oo enää [--] sellasta, että no niin, et etitäs sulle se paikka, mihin sä meet jatkaan sun uraas [--]. Elikkä se aiheuttaa sitä, että sitten näihin projekteihin suhtaudutaan pikkasen niin kun varauksella.
(H3)

Tällaisessa tilanteessa projektimalli saattaa näyttäytyä enemminkin suolakaivoksena (kuvio 7), joka kuvaa projektia rankkana ja epämiellyttävänä työnä, joka voi olla jopa terveydelle vaarallista. (Lundin 1999, 196–197.)



Kuvio 7 Projektin suolakaivos -malli (Lundin 1999, 197, mukaellen)

Kuvion 7 tapauksessa korkea motivaatio näkyy siinä mielessä, että henkilö odottaa projektin valmistumista päästäkseen pois suolakaivoksesta ja voidakseen taas hengittää.

Mikäli projekti nähdään tällaisena taakkana, useimmat eivät pyri työllistymään projekteihin tai he välttelevät projektiterminologian käyttöä ikään kuin säilyttääkseen kasvonsa. (Lundin 1999, 197). Huolimatta siitä, että joissakin yhteyksissä projekti-termiä käytetään tai se nähdään alentavana tai nöyryyttävänä, valtaosalle projekti edustaa positiivisia saavutuksia (Lundin ym. 2015, 36).

Tutkimuksen haastatteluiden mukaan henkilöstön suhtautumista projekteihin edesautettiin huolehtimalla tavasta, jolla projektiorientoineen organisaation henkilöstö liikkui projektin ja linjaorganisaation välillä. Työvaiheiden muodollinen kuvaus ja onboarding-menetelmä helpottivat uuden henkilön ottamista mukaan projektiryhmään toisen siirtyessä uusiin tehtäviin yrityksen sisällä. Virallinen menetelmä auttoi projektin menestyksen varmentamisessa estäen esimerkiksi laatuvaihtelut.

Haastatteluissa motivaatio korostui epäsuorasti siinä, miten projektit tulivat projektipäällikölle. Haastateltavien mukaan kehitysprojektit voivat tulla projektipäälliköille esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta. Projektipäällikkö saattoi olla osallisena kehitysprojektissa työstämässä siitä itselleen seuraavaa projektia tai uusia mahdollisuuksia. Palmin & Lindahlin (2015) mukaan projektia työpaikkana määrittelee kuitenkin edelleen vahvasti se, että perinteiset arvot ja kulttuurit ohjaavat projektiliiketoimintaa. Linjatyö nähdään edelleen vahvasti organisaation strategisena ydinprosessina, vaikka projektien strateginen arvo tunnustetaan.

4.2.3 *Projektipäällikkö kahden organisaation rajapinnassa*

Monissa projekteissa on käytössä porttimalli, jolloin projekti jaetaan elinkaaren ajalta eri vaiheisiin. Siirtymävaiheet toimivat portteina, jolloin projektipäällikkö tai johtoryhmä arvioi jatketaanko projektia ja jos niin milloin. Projekteille voidaan näyttää vihreää valoa, jolloin sitä voidaan jatkaa. Keltainen valo tarkoittaa, että projektia voidaan jatkaa, kunhan tietyt toimenpiteet on ensin tehty ja punainen valo tarkoittaa, että projekti pysäytetään kyseiseen vaiheeseen, kunnes se on valmis jatkamaan. Päätöksentekoon projektin jatkumisesta etenkin isoissa projekteissa saattaa osallistua myös ulkopuolinen arvioitsija projektipäällikön ohella. Ylin johto saattaa kuitenkin asettaa paineita projektin valmistumisen kiihdyttämiseksi, jolloin optimistiset näkemykset kääntävät punaisen valon keltaiseksi ja projektityöntekijät joutuvat työstämään keltaisen valon toimenpiteitä samanaikaisesti projektin jatkamisen kanssa, mistä on seurauksena kapeikoksi muodostuva työvoimapula. (Palm & Lindahl 2015.)

Palm ja Lindahl (2015) tuovat esille esimerkin porttimallin eri vaiheisiin kohdistuvista, potentiaalisten ulkomaisten asiakkaiden luomista paineista saada uusi tuote markkinoille. Heidän haastattelemansa projektin arvioitsijat viittaavat myös poliittiseen paineeseen, jolloin uhkana on maineen ja arvovallan menestys, mikäli tiettyä porttia ei pystytä

läpäisemään määrättyyn päivään mennessä. Palmin ja Lindahlin (2015) haastattelemat projektipäälliköt⁵ toteavat, että saavuttaaksensa portintarkastuskokouksessa haluamansa päätöksen tulee heidän etukäteen neuvotella epävirallisesti projektin avainhenkilöiden kanssa, jolloin itse kokous on enää pelkkä muodollisuus. Syinä epävirallisten neuvotte- luiden tarpeellisuudelle projektipäälliköt esittävät, että projektijohdon ryhmäkokous ei ole sopiva paikka keskustelulle runsaslukuisen osanottajajoukon vuoksi. Lisäksi päätök- sentekoon kutakin yksittäistä porttia kohden on varattu aikaa vain muutama minuutti. Projektipäälliköt myös kokevat, että projektin ohjausryhmän kokouksissa linjaorgani- saation päälliköt ja keskijohto saattavat tehdä ratkaisevia päätöksiä projektin suhteen ilman kokemusta kyseisestä projektista ja lisäämättä resursseja. Jatkossa projektipäälli- köt joutuvat kantamaan vastuun näistä päätöksistä. Vastakkaisiakin näkemyksiä on. Osa projektipäälliköistä kokee, että ohjausryhmän osallistujat pystyvät tarkastelemaan ko- konaisuutta eri tavalla kuin yksittäinen projektipäällikkö. (Palm & Lindahl 2015.) Tä- män tutkimusten haastateltavien mukaan haasteena oli kokonaiskuvan hahmottamisen ohella projektikohtaisten vaatimusten ymmärtäminen.

Eihän linjakaan tiedä välttämättä, et mitkä ne projektin erikoisvaatimukset on. Siinä suhteessa keskustelu on just todella tärkeitä. [--] Normaalisti se tulee sii- hen, että mikä on vaikutus asiakassuhteeseen ja paljonko se maksaa. Ne on ne kaks isointa asiaa. (H6)

Andersen (2012) on havainnut, että projektijohto ymmärtää sen, että linjaorganisaat- ion ja projektiorganisaation eturistiriitatilanteessa linjaorganisaatio joutuu priorisoi- maan, eikä projektiorganisaatio voi aina olla voittava osapuoli. Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Projekti- ja linjaorganisaation välisen suhteen osalta koros- tui yhteneväinen näkemys tavoitteista. Vastaajat kokivat, että on haasteellista kommu- nikoida linjaorganisaatiolle projektiorganisaation toiminnan taustalla olevia syitä ja ta- pahtumia siten, että he saisivat linjaorganisaatiolta riittävää tukea ja ymmärrystä. Eräs vastaajista arveli, että ainoastaan linjaorganisaatiossa työskenteleville työyhteisön jäse- nille oli välillä epäselvää, mitkä syyt ovat heidän toimintansa pohjalla. Vastaajat koki- vat, ettei molemminpuolista ymmärrystä ole riittävästi. Lisäksi he arvelivat, ettei linja- organisaatio näe kokonaiskuvaa.

⁵ Palmin ja Lindahlin (2015) artikkeli perustuu 60 syvähaastatteluun, jotka tehtiin neljässä skandinaavi- sessa yrityksessä. Otokseen sisältyi useita tapauksia, joissa innovointiin käytetty organisaatiomuoto oli projekti. Haastatteluihin osallistui projektipäälliköitä, HRM-ammattilaisia, projektitiimin jäseniä, linjaor- ganisaation työntekijöitä ja ylempää johtoa.

"Näin me tehdään." Näin minulle on sanottu, että ei voida tehdä muuta. Ja ei sieltä ymmärrystä löydy. Eikä multa löydy siinä vaiheessa hirveesti ymmärrystä sinne linjankaan suuntaa. [--]Mutta. Johonkin se raja on vedettävä tämmösessä talossakin. Et jos me joka kerta [--] linjan toimintaa muutettas sen mukaan, mitä nyt tässä projektissa pitäis olla, niin ei siittäkään tulis mitään. (H4)

Projekti on linkitetty tiiviisti ympäristöönsä eikä sitä tulisi tarkastella vain omana, yksittäisenä ilmiönään. Organisaatiossa, jossa on sekä linjaorganisaatio että projekteja, on hyvin tavallista, että projektitiimin jäsenten valinta on seuraus projektipäällikön ja projektiympäristön eri tekijöiden välisistä neuvotteluista, jotka jatkuvat läpi koko projektin. Mikäli tarkastelun aikajännettä laajennetaan yksittäisestä projektista, huomataan, että siinä missä jotkut projekteista todella ovat ainutlaatuisia, uusia projekteja linjaorganisaatiolle, osa projekteista on luonteeltaan toistuvia. Tällöin erot edellisiin projekteihin ovat pieniä. Näin ollen on mahdollista, että projektin menestys tai epäonnistuminen riippuu mainituista neuvotteluista sekä tiimin avainhenkilöiden aikaisemmasta kokemuksesta, eikä niinkään erityisistä projektijohtamisen kyvyistä tai tekniikoista. (Engwall 2003.)

4.3 Projektijohdon osallistuminen kilpailuedun kehittämiseen

Johdonmukainen projektijohtaminen alkaa projektisalkun johtamisesta (ks. kuvio 1), jolloin strateginen näkemys määrittelee alkuinvestoinnit ja arvon mittarit luodaan. Linjatut projektit, hankkeet ja projektisalkun strateginen johtaminen läpäisevät koko organisaation. Tämä määrittää projektien toteuttamisen joka tasolla tavoitellen arvon luomista läpi prosessin. Ajan, varojen ja resurssien investointi organisatorisen projektijohtamisen asiantuntijuuden luomiseksi näkyy tuottona syntyneiden säästöjen, kasvaneen tehokkuuden, parantuneen asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden, lisääntyneen riskienhallinnan sekä vähentyneiden riskien ja parantuneen kilpailuedun muodossa. (PMI2010; Veld, 1999, 524.) Vastaavasti projektistrategian eli strategisen projektijohtamisen tavoitteena on projektien linjaorganisaatiolle tuottama parannus, kuten kasvanut tuotto, liiketoiminnan kasvu tai parantunut markkina-asema. Tämä edellyttää, että organisaatio, projektitiimi ja projektijohto oppivat linjaamaan projektit strategisesti suhteessa linjaorganisaation pitkän aikavälin etuihin. (Patanakul & Shenhar 2012.)

Tämän tutkimuksen empiriassa haastateltavat korostivat epäsuoria mahdollisuuksia osallistua kilpailuedun kehittämiseen. Heidän mukaansa projektin kautta saavutettava kilpailuetu tai parannus kilpailuedussa syntyy aineettomien tekijöiden kautta. Esimerkeiksi annettiin turvallinen ja ympäristöystävällinen toiminta sekä projektien luoma positiivinen mielikuva eri sidosryhmille. Esimerkiksi päästöjen vähentämistä ja paran-

tunutta tehokkuutta ynnä muuta saatettiin käyttää hyväksi organisaation viestinnässä ja yhtiökuvan luomisessa.

Haastateltavat totesivat, että joissakin tapauksissa mahdollisuudet osallistua linjaorganisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kehittämiseen olivat suorastaan huonot.

[--] projektiorganisaation tai projektiosaston vaikutukset talon organisaatioon on mun mielestä määrätyllä tavalla kuiteskin [--] tarpeellinen, mutta käytännössä harvemmin kuultu. Et voi olla, että kuullaan, muttei kuunnella eikä toteuteta. En mä usko et mä pystyn paljookaan ainakaan näennäisesti, jos siel on joku vaikutus siellä taustalla, se voi olla mahdollista. Mutta linja elää omaa elämäänsä. (H4)

Vastavuoroisesti eräs haastateltava esitti konkreettisen esimerkin siitä, miten hän on omien kehittämispäätöstensä ja intressiensä kautta edistänyt kilpailuetua. Hän myös painotti organisaation koon merkitystä.

Elikkä me tehtiin se ensimmäinen kerta siellä, siellä mun projektissa ja saatiin se toimimaan, ja sen jälkeen seuras iso laitos perässä, johon tehtiin ihan sama juttu sen perusteella, et se toimi jo aikasemmin. Eli jos mä olisin vaan sanonu et ei, me tehdään sopimus loppuun, piste. Ei kiinnosta, morjes. Niin sitä kautta mä näkisin, et se olis ollu väärä päätös. (H6)

Erään haastateltavan mukaan mahdollisuudet osallistua kilpailuedun kehittämiseen ovat hyvät johtuen projektien strategisesta luonteesta. Strategisen projektin päätyttyä lopputulokset otettiin käyttöön, jolloin projektipäällikön tuli huolehtia siitä, että projekti hyödytti koko organisaatiota.

No on ne [mahdollisuudet] hyvät siinä mielessä, että tota ne on kuitenkin aina strategia hankkeita, mitä viedään eteenpäin [--] Kyl mä olen sitä mieltä, et pystyy [osallistumaan]. (H1)

Liiketoimintastrategian linkki projektijohtamiseen realisoituu kilpailutekijöiden kautta. Näitä kilpailutekijöitä tulee käyttää tarkoituksenmukaisesti määrittelemään projektijohtamisen rakenne, kokoonpano ja painoarvo suhteessa kuhunkin projektijohtamisen osa-alueeseen, eli esimerkiksi strategiaan, projektiorganisaatioon, prosesseihin, mittareihin ja kulttuuriin. Jos esimerkiksi kilpailua määrittävä tekijä on tuotteen tuloaika markkinoille, tulisi projektistrategia muodostaa siten, että se tukee painotusta aikatauluun ja tarvittaessa valtuuttaa projektin sivuuttamaan kustannukset tai tuotteen ominaisuudet, mikäli on syytä tehdä kompromissi. Välttämättä kyse ei ole mistään radikaalista

päätöksestä, vaan projekti käyttää hieman enemmän rahaa tai luopuu jostakin tuotteen arvoa tuottamattomasta ominaisuudesta. Vastaavasti projektin prosessit tulisi jäsentää siten, että ne tukevat kilpailutekijää esimerkiksi yhdistämällä projektin eri vaiheita tai tekemällä niitä päällekkäin. Projektipäällikkö voisi esimerkiksi ajaa kahta, suhteellisen vähäistä porttivaihetta samanaikaisesti. (Srivannaboon 2006.) Tämä sai tukea myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Vaatimusmäärittelyt, tekninen suunnittelu sekä testaus- ja kehitysprojektit saatettiin yhdistää, mikäli kyseessä oli pienempi kokonaisuus, tai toinen projektitiimi teki oman projektinsa osana toisen tiimin projektia.

Kyselyn (Economist Intelligence Unit 2009; PMI2010) perusteella 80 % globaaleista johtajista uskoi projektijohtamisen ydinkykynä auttaneen heidän yrityksiään selviytymään kilpailukykyisinä laman aikana. Koko organisaation kattava sitoutuminen projektijohtamiseen johtaa parempiin tuloksiin ja pitkän aikavälin liikearvoon, vaikka globaali taloudellinen tilanne kohentuisikin. Kun liiketulos muodostuu projektien menestymisestä, ohjaavat projektijohtamisen strategiat organisaation menestystä. Johdon sitoutumisella ja tuella on merkittävä rooli projektikohtaisten tulosten saavuttamisessa. Tutkimuksen mukaan projektipäälliköiden vastatessa johtotason esimiehille toteutuvat projektit aikataulussaan kaksi kertaa todennäköisemmin ja budjetissaan 50 % tapauksista kuin tilanteissa, joissa projektipäälliköt vastaavat keskitason esimiehille. Tämän tutkimuksen haastateltavista valtaosa raportoi ensisijaisesti omalle esimiehelleen, joka useimmiten oli ylempää projektijohtoa, ohjausryhmän jäsen tai linjaorganisaation esimies. Eräissä tapauksissa raportointi tapahtui oman esimiehen ohella suoraan toimitusjohtajalle kerran kuukaudessa, sillä toimitusjohtaja halusi tietää ilman väliportaita, että miten projektit etenevät. Haastatteluiden mukaan raportointijänteen ohella mahdollisuudet osallistua toiminnan kehittämiseen liittyivät myös siihen, millä tavalla asiat esitetään sekä siihen, että kaikki raportoidaan avoimesti.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että koska projektijohto pääsääntöisesti työskentelee taktisen projektijohtamisen parissa, toimivat projektit alustana sille, miten projektijohto voi osallistua linjaorganisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kehittämiseen. Patanakulin ja Shenharin (2012) mukaan eräs projektistrategian komponenteista on kilpailuetu, joka yhdistää projektijohdon kilpailuedun kehittämiseen ja tukemiseen.

Haastateltavat kuvailivat mahdollisuuksiaan osallistua kilpailuedun kehittämiseen sekä hyviksi että huonoiksi korostaen epäsuoria keinoja. Sekä kirjallisuuden että tämän tutkimuksen empirian perusteella projektijohdon strategisen aseman hyödyntämättömyys ei tarkoita, ettei projektijohdon osaamista ja perinteeseen perustuvaa tietotaitoa arvostettaisi. Sitä voitaisiinkin hyödyntää enemmän myös projektien ulkopuolella.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Projektijohdon strategista roolia määrittelee pysyvän ja tilapäisen organisaation muodostama tilapäinen matriisirakenne. Projektijohto kohtaa sekä velvoitteita että mahdollisuuksia suhteessa molempiin organisaatioihin. Alan kirjallisuus ja tämän tutkimuksen empiria kuvailivat projektijohdon asemaa kahden organisaation rajapinnassa *ongelmalliseksi*, heikoktasoiseksi työympäristöksi sekä haavoittuvaksi ja kestävämmäksi asemaksi. Se, millaiseksi asema muodostuu ja miten se koetaan, liittyy projektiorganisaation ja linjaorganisaation väliseen suhteeseen ja siihen, minkälaisia liiketoimintamalleja näissä organisaatioissa noudatetaan. Konflikteja voi syntyä projektijohdon muodollisen vallan ja auktoriteetin puutteesta, kun esimerkiksi projektipäällikkö koordinoi projekti-tiimin jäseniä, jotka raportoivat linjaorganisaatiolle. Niin ikään erilaiset aikajänteet voivat aiheuttaa konflikteja. Projekti on ajallisesti rajattu, kun taas linjaorganisaation prosessien kesto ei ole määritelty. Projektin tarvitsemaa tuotekehitystä ei esimerkiksi välttämättä ole mahdollista tehdä funktionaalisessa linjaorganisaatiossa, mikä saattaa luoda jännitteitä kahden organisaation välille.

Tässä tutkimuksessa projektipäällikön asemaa kahden organisaation välissä kuvattiin haastavaksi ja kuluttavaksi, koska siinä yhdistyvät kahden eri organisaation valtarakenteet. *Henkilöiden persoonat ja esimiehen vastuu* esitettiin määrävänä tekijänä siinä, kuinka haastava projektipäällikön asema tällaisessa tilanteessa on. Asemaa kahden organisaation välissä ei kuitenkaan nähty yksiselitteisesti huonona, vaan se myös mahdollisti tuen saamisen linjaorganisaatiolta. Toisaalta, jos projektipäällikkö tai muu projektijohto valitsi tehdä oman päätöksensä mukaan, ei linjaorganisaatiolta ollut odotettavissa tukea. Haastateltavat näkivät yksimielisesti roolinsa projektipäällikkönä rajoittuvan kul-

loinkin käynnissä olevaan projektiin. He kokivat olevansa työssään onnistuneita, mikäli projekti saavutti sille asetetut tavoitteet sille annetuissa rajoissa.

Haastateltavat suhtautuivat eri tavoin kysymykseen projektipäälliköstä strategisena voimavarana, eikä kysymystä koettu yksiselitteiseksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että *projektipäällikön strategista potentiaalia ei hyödynnetä* riittävästi tai ollenkaan. Tämä perusteltiin esimerkiksi pitkällä ajanjaksolla ilman omaa projektia tai sillä, että projektit allokoidaan työkuorman mukaan huolimatta siitä, että projekti sopisi erinomaisesti tietyn henkilön kompetensseihin. Esimerkkinä siitä, miten projektipäällikön osamista hyödynnettiin projektien ulkopuolella, oli useimmiten projektipäällikön osallistuminen myynnin tukemiseen. Myös mahdollisuudet edetä uralla koettiin esimerkeiksi siitä, miten linjaorganisaatio tunnistaa henkilön strategisen potentiaalın ja haluaa hyödyntää sitä. Vastaukset olivat ristiriitaisia sikäli, että sama haastateltava saattoi ensin kertoa projektipäälliköiden nauttimasta arvostuksesta ja siitä, kuinka he ovat organisaation voimavara. Hänen pohdittuaan strategisia projekteja ja niiden merkitystä hän totesi kuitenkin, ettei yksittäisen projektipäällikön rooli niissä mitenkään korostu.

Haastateltavat kokivat mahdollisuutensa osallistua kilpailuedun kehittämiseen monin eri tavoin. Mahdollisuuksia kuvattiin *hyviksi, epäsuoriksi ja huonoiksi*. Erään mielestä mahdollisuudet olivat hyvät, koska hankkeet, joita viedään eteenpäin, ovat aina strategisia hankkeita. Hänen näkemyksensä mukaan osallistumismahdollisuus kiteytyy projektiin, joka tukee liiketoimintaa, eikä hänen mukaansa projektipäällikön tarvitse tietää yksityiskohtia vaan riittää, että hän saattaa projektin loppuun aikataulussa ja budjetissa.

Osa vastaajista koki roolinsa kilpailuedun kehittäjänä *rajallisena*, epäsuorana tai näennäisenä *taustavaikuttajana* linjaorganisaation tehdessä omat päätöksensä. Keinoja osallistua oli esimerkiksi eräänlainen portinvartijan rooli siinä, mitä ja miten projekti-johto esittää eteenpäin johtoryhmälle. Haastateltavan aikaisemman kokemuksen mukaan pienessä organisaatiossa omat päätökset projektin aikana vaikuttivat isompaan kokonaisuuteen. Projekti mahdollisti sellaiset toimenpiteet, jotka tukivat linjaorganisaation toteuttamaa strategiaa.

Projektien potentiaalia kilpailuetua kehittävänä tekijänä monikaan vastaajista ei ollut aikaisemmin miettinyt. Projektin kautta saavutettua kilpailuedun kehitystä kuvailtiin *epäsuoraksi* ja *aineettomaksi*. Esimerkkinä mainittiin imagokysymykset, kuten projektien turvallisuus sekä ympäristön ja sidosryhmät huomioon ottavan toiminnan kautta saavutettu etu, jota voitiin hyödyntää esimerkiksi viestinnässä. Projektijohdon osaaminen ja onnistuneiden projektien kautta saavutetut referenssit korostuivat myös muissa vastauksissa. Aineettomina esimerkkeinä mainittiin myös projektissa syntynyt tietotaito ja muu inhimillinen pääoma (engl. human capital), kuten organisaation ulkopuolelle syntyneet suhteet. Projektin kautta saavutettua kilpailuetua pidettiin myös eräänlaisena *sivutuotteena*. Mikäli projektille asetetut tavoitteet tulivat suoraan organisaation vuositavoitteis-

ta ja mittareista (engl. key performance indicator), nähtiin kaikki muu projektin kautta saavutettu edistyminen bonuksena.

Projektikohtaisella tasolla korostui projektipäällikön oma *innostus* sekä halu kehittyä ja hyödyntää osaamistaan. Eräs haastateltava arveli, että mikäli hän olisi nuori, hän ehkä haluaisi osallistua linjaorganisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kehittämiseen, mutta koska hän on omien sanojensa mukaan vanha ja kokenut, hän ei ole niin varma asiasta. Toinen haastateltava kuvaili projektipäälliköitä oma-aloitteisiksi ihmisiksi, jotka haluavat osallistua moneen asiaan ja olla useasta asiasta tietoisia. Hänen lopullinen päätelmänsä oli, että usein se on johtoryhmä, joka miettii pitkän aikavälin tavoitteita, eikä projektipäälliköiden osaamista tällaisissa asioissa hyödynnetä, vaikka se voisi olla järkevää.

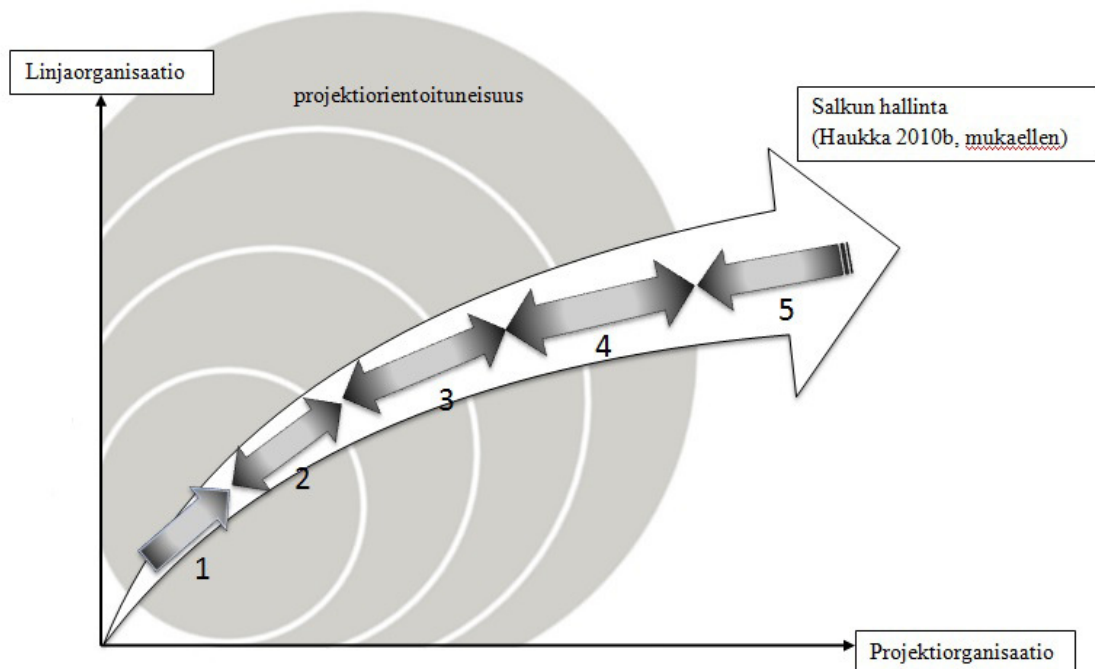
Eräs haastateltava erikseen mainitsi, että hänen mielestään projektiorganisaation vaikutusmahdollisuudet linjaorganisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kehittämiseksi ovat tarpeellisia, mutta käytännössä harvemmin nähtyjä. Jos tällaiset mahdollisuudet tiedostettiin, niitä ei kuitenkaan hyödynnetty. Usea haastateltava kommentoi, että asioiden pitää edetä *hierarkkisessa järjestyksessä* organisaatiokaavion mukaisesti. Projektiorganisaation ja linjaorganisaation välistä suhdetta kuvailtiin myös painottamalla, että projektissa on asiantuntijoita ja kehitystyötä tekeviä henkilöitä, kun sitten taas liiketoiminnassa on liiketoiminnan osaajat. Eräs halusi tehdä eron siinä, että liiketoiminnan projektipäälliköillä on aivan erilainen mahdollisuus osallistua strategiseen kehitystyöhön kuin projektiorganisaation projektipäälliköllä.

Tässä tutkimuksessa projektipäällikön osallistumista kilpailuedun kehittämiseen säätelivät siis organisaation koko, linjaorganisaation ja projektiorganisaation välinen suhde ja oma esimies mutta myös omat henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja oma persoona. Yksikään vastaajista *ei kuitenkaan avoimesti esittänyt mielenkiintoa* organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kehittämistä kohtaan.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että johtaminen projekteilla voidaan nähdä strategiana, johtamisjärjestelmänä tai organisaatorakenteena. Perinteisen projektijohtamisen oppeja hyödyntäneen organisaation voi olla vaikea mieltää projektijohtamista osana liiketoimintaprosesseja. Vaihtuvien roolien myötä myös projektien ja prosessien rajapinta voi hämärtyä projektiorientoituneessa organisaatiossa. Koska projektiorientoituneisuuden astetta ei voida absoluuttisesti mitata (Gareis 2015), on myös epäselvää, milloin organisaation voidaan katsoa muuttuneen projektiorientoituneeksi. Organisaatio voi rakenteensa kautta muodostua projektiorientoituneeksi ilman, että organisaatio tietoisesti tavoittelee sitä tai näkee itsensä projektiorientoituneena. Gareis (1991; 1989) esittää johtamisen projekteilla projektijohtamisen loogisena jatkumona. Organisaation kehittymistä projektiorientoituneeksi organisaatioksi voidaan tarkastella myös yhdistämällä kehityskaareen Lundinin ym. (2015, 55, 81, 112–113) projektien tukema

organisaatio (PSO). Tällöin puhtaasti projektilähtöinen organisaatio muotoutuisi ensin projektien tukemaksi organisaatioksi ja myöhemmin projektiorientoituneeksi.

Projektiorientoituneen organisaation mallin mukainen projektien eriyttäminen ja integrointi (Gareis 1991; 1989) on suunniteltua ja hallittua. Haastatteluista nousi esille myös projektien eriytyminen eli tahaton ajautuminen erilleen. Haastattelujen perusteella puhtaan integroimisen ja eriyttämisen sijaan symbioosi linjaorganisaation ja projektiorganisaatioiden suhteessa olisi kuitenkin parempi. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että myös projektin ja projektihenkilöstön integrointi linjaorganisaatioon tapahtuu asteittain projektin elinkaaren mukaan, eikä niinkään irrallisena tapahtumana projektin päätyttyä. Kuviossa 8 on yhdistetty Haukan (2010b) portaikko (vrt. kuvio 1) tutkijan näkemys siitä, miten linjaorganisaation ja projektiorganisaation suhdetta voidaan tarkastella osana projektiorientoituneisuuden astetta.



Kuvio 8 Projektiorientoituneisuuden kehittyminen

Kuvion 8 tavoitteena on kuvata projektiorientoituneisuuden kehittymistä, vaikkei organisaation projektiorientoituneisuuden astetta voidakaan absoluuttisesti mitata (Gareis 1991). Kuviossa 8 projektiorientoituneisuuden astetta havainnollistetaan linjaorganisaation (y-akseli) ja projektiorganisaation (x-akseli) etäisyydellä toisistaan. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation projektiorientoituneisuutta ei määrittäisi ainoastaan organisaation hierarkkisuus tai verkostorakenne, kuten Gareis (1991) on esittänyt. Sen sijaan linja- ja projektiorganisaation välinen suhde yhdessä projektisalkun hallinnan kanssa määrittelevät organisaation projektiorientoituneisuutta. Projektiorientoituneisuuden asteen kasvua salkunhallinnan kypsyyden kehittyessä on kuvattu rengaskaavion

kehien loitontumisella origosta. Nuoleksi piirretyllä z-akselilla sijaitseva salkun hallinta koostuu Haukan (2010b) määrittelemistä viidestä tasosta, joita ovat tietoisuus projekteista, priorisoitu projektisalkku, synkronoitu resurssienhallinta, läpinäkyvä päätöksenteko koskien priorisointia ja resursointia sekä liiketoimintahyötyjen etu- ja jälkikäteis-seuranta ja jatkuva projektikulttuurin kehittäminen.

Eri kehitysvaiheita kuvaavien nuolien koko ei kuviossa 8 ilmennä tasojen vaativuutta suhteessa toisiinsa, ainoastaan kehityksen kulkusuuntaa. Sen sijaan nuolien liukuvärjäys havainnollistaa sitä mahdollisuutta, että myös yksittäisen tason sisällä yritys voi olla lähempänä edellistä tai seuraavaa tasoa oman oppimiskäyränsä mukaisesti. Mikäli projektiorientoitunutta organisaatiota ajatellaan janana, jonka toisessa ääripäässä on puhtaasti projektien kautta toimiva, dynaaminen verkostorakenne ja toisessa päässä perinteinen, hierarkkinen linjaorganisaatio, voitaisiin kuvioon lisätä tämä jana z-akselin suuntaisesti. Salkunhallinnan tasoa 3 voitaisiin tällöin tarkastella pisteenä, jolloin organisaatio on lähempänä projektiorientoitunutta kuin puhdasta linjamallia. Edelleen on syytä muistaa, että viidennen tason tavoittelu tulee suhteuttaa projektien rooliin ja arvoon suhteessa organisaation muuhun liiketoimintaan. Lisäksi viidennen tason nuoli on toisesta päästä katkonainen osoituksena siitä, että organisaatio muuttuu ja kehittyy myös saavutettuaan Haukan (2010b) mallin viimeisen asteen. Siinä, missä kaikki organisaatiot eivät välttämättä edes tavoittele viidennettä tasoa on huomioitava, että organisaatio voi tiedostamattaan muodostua projektiorientoituneeksi. Lienee luonnollista olettaa, että organisaatio tavoittelee tietoisuutta projekteista ja resurssien hallintaa sekä priorisointia, vaikka ei tietoisesti tavoittele projektiorientoituneisuutta.

5.2 Johtopäätökset

Tämä tutkimus tarkasteli projektipäälliköiden näkemyksiä heidän osallisuudestaan ja mahdollisuuksistaan osallistua kilpailuedun kehittämiseen projektiorientoituneessa organisaatiossa. Ensimmäinen alaongelma oli, *millainen on projektijohdon strateginen asema tilapäisen ja pysyvän organisaation välissä*. Gareisin (1989; 1991) mallin mukaisesti projektipäällikkö ei ideaalitulanteessa ole kahden organisaation välissä, vaan joustavasti ajoittain osana tilapäistä ja ajoittain vahvemmin osana pysyvää organisaatiota. Johtaminen projekteilla perustuu siihen, että sama henkilö toimii sekä projektipäällikkönä että projektitiimin tai linjaorganisaation jäsenenä, mikä osaltaan puoltaa näkemystä, ettei projektijohto ole mitenkään erityisessä asemassa kahden organisaation rajapinnassa.

Organisatoristen tekijöiden ohella projektijohdon strategista asemaa määrittelee myös se, minkälaisena henkilö itse kokee asemansa. Tämän tutkimuksen empiriassa korostui kirjallisuudessa esitetty näkökulma, jonka mukaan projektijohto näkee itsensä

toimittajana ja suorittajana ja keskittyy klassisesti projektin johtamiseen aikataulun, resurssin ja budjetin osalta, mutta he eivät aktiivisesti mieti projektin osuutta linjaorganisaation kehityksessä tai sitä, minkälaisia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen olisi projektien avulla.

Projektijohdon aseman kannalta sekä kirjallisuudessa että tämän tutkimuksen haastatteluissa korostettiin esimiehen ja linjaesimiehen roolia. Heidän tukensa nähtiin osana siihen, minkälainen asema projektipäälliköllä kahden organisaation välissä on. Haastatteluissa korostui myös projektijohdon persoonallisuus. Vaikka organisaatiossa oli käytössä projektijohtamisen malli tai haastateltava painotti vahvaa projektijohtamisen kulttuuria, hän saattoi silti painottaa projektijohdon persoonasta johtuvia erilaisia toimintatapoja. Esille nousi myös linjaorganisaation epäselvä tai puutteellisesti implementoitu strategia. Epäselvyys saattoi johtaa siihen, ettei projektijohto tunnistanut omia mahdollisuuksiaan tai halunnut hyödyntää strategista asemaansa.

Sen sijaan, että projektijohto liitettäisiin vain organisaation lyhyen aikavälin menestykseen liittyviin ongelmiin, voitaisiin projektijohtoa hyödyntää pitkän aikavälin kilpailukykyongelmien ratkaisemisessa esimerkiksi hyödyntämällä heidän tietotaitoaan kilpailijoista ja markkinakehityksistä. Toisin sanoen projektijohdon strateginen asema kahden organisaation välissä on paitsi haasteellinen johtuen linja- ja projektiorganisaation välisestä suhteesta, myös puutteellisesti hyödynnetty.

Tutkimuksen toinen alaongelma oli, *miten projektiorientoitunut organisaatio voi kehittää kilpailuetua*. Kilpailuetuteoriaa tutkittiin sen yleisistä lähtökohdista käsin seuraten sen kehittymistä. Kilpailuetua tarkasteltiin projektiorientoituneen organisaation näkökulmasta sen mukaan, miten strategiasta, rakenteesta ja kulttuurista voi muodostua organisaatiolle kilpailuetua. Niin ikään kilpailuetua tarkasteltiin henkilöstö- ja kompetenssijohtamisen näkökulmasta, jonka voidaan katsoa olevan yksi mahdollisuus siihen, miten projektijohto voi kehittää kilpailuetua. Kyse on mahdollisuudesta, koska alan kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen empirian perusteella projektijohto ei muodollisen esimiesaseman puutteessa osallistuisi henkilöstöjohtamiseen tai henkilöstön kompetenssien kehittämiseen. Kuitenkin hyödyntämällä projektijohdon osaamista myös henkilöstöhallinnassa olisi mahdollisuus kehittää esimerkiksi tietoperusteista kilpailuetua.

Tämän tutkimuksen mukaan projektin kontribuutio kilpailuetuun muodostuisi osittain ikään kuin sivutuotteista. Kyse on aineettomista tekijöistä, jotka vaikuttavat esimerkiksi positiivisesti organisaation imagoon. Tällaisiksi viestinnässä ja yrityskuvan luomisessa hyväksikäytettäviksi tekijöiksi mainittiin esimerkiksi projektien tuottamat uudistukset sekä työllistämisvaikutukset. Muita etuja olivat tehokkuuden ja hyötysuhteen parantuminen sekä kohentunut ympäristöystävällisyys.

Päätutkimusongelma oli, *millaisena projektijohto kokee strategisen mahdollisuutensa osallistua projektiorientoituneen organisaation pitkän aikavälin kilpailuedun kehittämiseen*. Kysymystä lähestyttiin aikaisempien tutkimusten kautta tarkastellen projektijoh-

don strategista asemaa, strategista projektijohtamista sekä siihen kuuluvaa projektistrategiaa. Kirjallisuuden mukaan siinä, missä organisaatiot tunnistavat projektien strategisen merkityksen, jää projektijohdon strateginen rooli tunnistamatta tai hyödyntämättä. Strategisen aseman katsottiin koostuvan kaikista niistä toimista, jotka yltyvät projektin taktisesta johtamisesta linjaorganisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin (Palm & Lindahl 2015). Strategisen johtamisen ketjussa projektistrategia implementoi yritys- ja liiketoimintastrategian. Projektijohdolle tämä tarkoittaa laajentunutta roolia ja vastuuta, mikä sitoo hänet selvemmin osaksi linjaorganisaatiota ja sen pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Patanakul & Shenhar 2012; Poli 2006.)

Samalla, kun projektien tarkastelua pitäisi ajallisesti laajentaa kattamaan myös aika ennen ja jälkeen projektin (Söderlund 2004; Engwall 2003), tulisi myös projektijohdon taktisen roolin tarkastelusta siirtyä voimakkaammin tarkastelemaan projektijohdon strategista roolia huomioiden aika ennen ja jälkeen projektin. Näin voitaisiin maksimoida projektijohdon strategisen osaamisen hyödyntäminen. Patanakulin ja Shenharin (2012) mukaan taktinen projektijohtaminen ei enää takaa linjaorganisaation tavoitteiden saavuttamista, mikä osaltaan puoltaa tarvetta muutokselle projektijohdon roolissa.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa osallistuminen kilpailuedun kehittämiseen näkyi enimmäkseen osallistumisena strategiseen projektiin. Tästä voidaan päätellä, että projektijohdolla voi olla tiedostamaton rooli kilpailuedun kehittämisessä, mutta se ei ainakaan projektijohdolle itselleen näy kovinkaan merkityksellisenä. Luonnollisena pidetty taktinen rooli ja joidenkin haastateltavien selkeä ilmaisu siitä, että tämänkaltaiset kehitystoimet tulee viedä eteenpäin oman esimiehen kautta antavat viitteitä myös siitä, että projektijohdon osallistumisen mahdollisuuksia rajoittaisi organisaation hierarkkinen valtarakenne. Näyttäisi siltä, että mikäli organisaation projektiorientoituneisuuden aste olisi korkeampi, saattaisi projektijohdon olla helpompi osallistua pitkän aikavälin tavoitteiden kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella projektijohdolla on ainakin rajattu mahdollisuus kehittää organisaation kilpailuetua. Tällöin on osittain projektipäälliköstä itsestään kiinni, hyödyntääkö hän tätä mahdollisuutta tai haluaako hän parantaa mahdollisuuksiaan. Mahdollisuudet riippuvat myös sekä esimiehestä että linjaorganisaatiolta saadusta tuesta. Kirjallisuus ja tutkimuksen haastattelut antoivat myös viitteitä eräänlaisesta sisäisen yrittäjyyden puutteesta. Mikäli projektijohto haluaisi hyödyntää liiketoimintaosaamistaan pitkän aikavälin tavoitteiden osalta, tulisi sen lähteä sisäisestä motivaatiosta. Sekä haastatteluissa että kirjallisuudessa mainittiin projektipäälliköt omien projektiansa toimitusjohtajina. Projektijohdon vastatessa aikataulusta, resursseista ja budjetista voitaneen olettaa, että jonkinasteista liiketoimintaosaamista heillä joka tapauksessa on. Palkatun agentin sijaan projektipäällikköä pitäisikin ehkä tarkastella franchise-yrittäjänä.

Tässä tutkimuksessa organisaatioiden kilpailuetu oli tyypillisesti linjaorganisaation ja ylimmän johdon määrittelemä, jonka luomisessa projektijohto ei ollut mukana. Kilpailuedun kannalta ongelmallista lienee nimenomaan motivaatio. Näyttäisi siltä, että on eri asia kehittää kilpailuetua linjaorganisaation linjausten ja ohjeiden mukaan, kuin aidosti käyttää kenties piileviä strategisia voimavaroja. McGrathin (2013) korostama kilpailuedun paradigman muutos, eli tilapäiset, nopeasti hyödynnettävissä olevat kilpailuedut, on linjassa projektiorientoituneen organisaation toimintamallien kanssa. Tilapäistä kilpailuetua voitaisiin hyödyntää sitä varten perustetussa projektissa. Sikäli kun kilpailuetuun suhtaudutaan tilapäisenä ilmiönä tai ominaisuutena, jota halutaan hyödyntää hetkessä, korostuu projektijohdon strateginen asema projektistrategian kautta. Mikäli projektijohdolla olisi paremmin tiedossa oman yksikkönsä tai muun organisaation muut käynnissä tai suunnitteilla olevat projektit, voisi se osaltaan mahdollistaa projektijohdon osallistumisen tai halukkuuden osallistua kilpailuedun kehittämiseen.

Jotta projektiorientoituneen organisaation malli voisi toimia puhtaasti ja jotta projektijohto voisi paremmin osallistua linjaorganisaation pitkän aikavälin tavoitteiden, kuten kilpailuedun, kehittämiseen, tulisi projektijohdolla olla sama hierarkkinen asema kuin linjajohdolla. Kirjallisuus ei kuitenkaan esitä eksplisiittistä kritiikkiä mallia kohtaan, mikä johtunee ehdottomuuden puutteesta. Projektiorientoituneen organisaation määritelmä on moninainen ja vapausaste suuri, jolloin lähestulkoon minkä tahansa yrityksen voidaan katsoa olevan projektiorientoitunut, ainakin jossain määrin. Näyttäisi siltä, että projektijohdon osallistumisessa kilpailuedun kehittämiseen olisi osittain kyse rakenteellisista tekijöistä ja julki lausutuista toimintamalleista ja -ohjeista, mutta pohjimmiltaan kyse olisi kaikkien asianosaisten asenteesta ja motivaatiosta.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tai oikeutusta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tarkastelu voidaan kohdistaa sekä käytettyyn metodiin että tuloksista johdettuihin päätelmiin. Validiteettia voidaan tarkastella sisäisenä validiteettina tapauksen tuottaman täsmällisen datan näkökulmasta tai ulkoisena validiteettina keskittyen tapauksen yleistämiseen. Yksinkertaistettuna reliabiliteettia voidaan tarkastella tutkimustulosten toistettavuutena ja validiteetti lunastuksena siitä, että on tutkittu, mitä on luvattu. Laadulliselle organisaatiotutkimukselle on ominaista, että luotettavuuden arvioinnille annetaan puitteet jo tutkimuksellisen viitekehyksen yhteydessä, eli tutkimuksen tulee olla ilmiön ja käytettyjen käsitteiden mukaista. (Tuomi & Sarajarvi 2003, 133.)

Reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa esille nousee usein viisi kysymystä. Onko tutkimuksen aihe tärkeä? Mikäli toiset tutkijat toistaisivat tutkimuksen käyttäen samoja

metodeja, olisiko lopputulos sama? Näkyykö empiriassa tutkimuksen kohteena oleva todellisuus? Pätevätkö johtopäätökset myös muuhun kuin kyseiseen tutkittuun, spesifiiseen tilanteeseen? Onko tutkimuksessa tarjottu riittävästi yksittäistä tietoa siitä, miten näyttö on saatu, jotta tutkijan luotettavuutta voidaan arvioida? (Thomas 2004, 30–31.) Toisin sanoen validiteettia tarkasteltaessa huomioidaan esimerkiksi se, kuinka eheä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on ja kuinka loogisia ja läpinäkyviä tutkimuksen päättely- ja merkitysketjut ovat. Luotettavuus voi olla tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja epäoleellisista tekijöistä tai niitä perusteita, joiden mukaan tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettava. Reliabiliteetin ja validiteetin ohella tai osana sitä laadullisessa tutkimuksessa on syytä pohtia siirrettävyyttä eli sitä, voisivatko samat tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa kontekstissa ja mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, päädyttäisiinkö samankaltaisiin johtopäätöksiin. (Aaltio & Puusa 2011, 153–157; Thomas 2004, 30–31, 130; Tuomi & Sarajärvi 2003, 133.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty lisäämään tutkimuksen eri vaiheissa noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja. Tutkimuksen jokainen vaihe eteni, kuten se on kuvattu. Tutkija on myös pyrkinyt selittämään ja perustelevaan aiheen valintaan, tutkimuskysymyksiin ja tutkimusasetelmaan liittyvät valintansa. Teemahaastattelurunko (liite 2) tehtiin teorian pohjalta, mikä antaa mahdollisuuden toistaa tutkimus. Tutkijalla ei ollut aiempaa henkilökohtaista, syvällisempää tuntemusta haastatelluista tai heidän edustamistaan yrityksistä ja sikäli otannan voidaan katsoa olleen puolueeton.

Tapaustutkimuksen epistemologinen kysymys pohtii mahdollisuuksia oppia yhdestä tapauksesta, kun tulokset eivät ole yksiselitteisesti yleistettävissä. Yleistettävyyden ongelma on myös tyypillisintä tapaustutkimukseen kohdistettua kritiikkiä. Oppiminen yhdestä tapauksesta riippuu siitä, kuinka samanlainen tai erilainen tapaus on muihin tapauksiin verrattuna. Yleistämisen sijaan halutaankin optimoida kyseisen tapauksen ymmärtäminen. Tapaustutkimuksen validiteetin yhtenä perusteena voidaankin pohtia tutkijalta lukijalle siirrettyä tietoa. Missä määrin tutkija pystyy esittämään tutkimuksen ja sen tulokset ikään kuin lukija olisi itse ne kokenut ja miten lukija pystyy soveltamaan ja muokkaamaan saamaansa tietoa suhteessa muihin tapauksiin. Kyse ei olekaan tilastollisesta yleistämisestä otannan pohjalta, vaan tapaustutkimuksen tavoitteena on teorian laajentaminen ja yleistäminen, niin sanottu analyttinen yleistäminen. Yleistettävyyden osalta on myös todettava, että yhteiskuntatieteissä ja ylipäätään ei-eksakteissa tieteissä tieto ei ole luonteeltaan universaalia ja ajasta riippumatonta, vaan nimenomaan tulkinanvaraista ja näkökulmasta riippuvaa. (Puusa & Juuti 2011b, 31; Yin 2009, 15; Stake 2000, 442–443.)

Stake (2000, 438–439) haastaa yleistettävyyden validiteetin kriteerinä laadullisissa tapaustutkimuksissa. Tapaustutkijat tarkastelevat tutkimuskohdetta sekä yhteisten tekijöiden että erityisten piirteiden kautta perehtymällä tapauksen luonteeseen, historialli-

seen taustaan, fyysiseen ympäristöön ja muuhun kontekstiin, muihin tapauksiin, jotka liittyvät tutkittavaan tapaukseen, sekä informantteihin, joiden kautta tapaus voidaan tuntea. Kaikki se, mitä yhdestä tapauksesta voidaan sanoa ja tietää on eri kuin se, mitä voidaan tietää ja sanoa kaikista tapauksista. Tutkijan ensisijainen tavoite on tuntea ja ymmärtää tapaus hyvin, vaikka ainutkertaisuuden painotus pohjaakin tietämykseen siitä, miten tapaus eroaa muista. Stake (2000, 439) ehdottaa, että yleistettävyyden sijaan tapaututkimuksissa onkin kyse partikularisaatiosta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat vastasivat kukin pohjaten vastauksensa todellisiin tapahtumiin, mikä lisäsi ilmiön ymmärtämistä ja luotettavuutta siitä, että haastateltavat ymmärsivät kysymyksen ja vastasivat totuudenmukaisesti. Koska tutkija ei tuntenut organisaatioita tai haastateltavia edeltäkään, haastateltavat vastasivat anonyymisti eikä kyseessä ollut toimeksianto, on syytä uskoa, että vastaukset olivat rehellisiä.

Laadullinen tutkimus on tutkijan tulkintoja ilmiöistä tai toisten tekemistä tulkinnoista. Esimerkiksi haastattelut ovat niihin valittujen tai valikoituneiden henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä ja tulkintoja asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. Lopultakin tutkimus on tutkijan tekemä analyysi näistä ajatuksista, kokemuksista ja käsityksistä, vaikka hän onnistuisi korostamaan haastateltavien tunteja ja yhdistämään ne omaan tulkintaansa. Näin ollen tutkimus on sosiaalinen rakenne, mikä ei voi autenttisesti kuvata tutkimuskontekstia tai henkilöiden omia tulkintoja asioista. Tämä korostaa haastattelulla kerätyn empiirisen aineiston tilannesidonnaisuutta, mikä heikentää sen yleistettävyyttä. Vaikka yleistettävyyteen ei pyrittäisi tai siihen ei päädytä, voi tutkimus kuitenkin oikeuttaa olemassaolonsa lisäämällä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Aaltio & Puusa 2011, 157; Puusa & Juuti 2011a, 73.)

Tämä tutkimus ei tavoitellut yleistettävyyttä, vaan se pyrki lisäämään ymmärrystä ilmiöstä vertaamalla empiriaa olemassa oleviin teorioihin. Haastattelut järjestettiin tutkimusprosessin yhteydessä kuvaillulla tavalla. Haastatteluissa käytettiin huomattavan paljon aikaa kunkin organisaation toimintaperiaatteiden ja tuotteiden sekä haastateltavien työhistorian tarkasteluun, jotta tutkijalla olisi riittävästi taustatietoa. Haastateltavien esille nostamat teemat olivat samankaltaisia toimialavaihteluista huolimatta. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esille jokaisen haastateltavan näkökulmia riippumatta siitä, että haastattelut olivat kestoaltaan erimittaisia ja haastateltavien asema organisaatioissa vaihteli.

Haastattelun rajoitteina voidaan pitää niiden tarjoamaa epäsuoraa tietoa. (Koskinen ym. 2005, 106.) Tieto muodostuu haastateltavien rekonstruoinnista käsityksistä, jolloin ei saada selville itse asiasta tai ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011a, 77; Koskinen ym. 2005, 106–107). Lisäksi luottamus on tärkeää haastattelututkimuksessa, jotta haastateltava pystytään motivoimaan osallistumaan haastatteluun täysipainoisesti niin, ettei hän koe tarpeelliseksi antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Myös virhelähteet ovat haastattelun rajoitteita. Tutkija saattaa reaktiivisuudella vaikuttaa siihen, missä määrin joh-

dattelu tai kysymyksen asettelu vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja tutkimustuloksiin. Tulkintavirheitä saattaa syntyä, mikäli haastateltava ei ymmärrä kysymystä tai tutkija on kyvytön tulkitsemaan vastauksia haastateltavan tarkoittamalla tavalla. Tämä saattaa johtaa väärin- tai ylitulkintaan. (Puusa & Juuti 2011a, 78.)

Haasteet tämän tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin osalta kiteytyivät tutkimuksen kohteeseen haastateltavien subjektiivisista näkemyksistä sekä käytettyyn terminologiaan. Haastattelussa tutkija tarvittaessa tarkensi tutkimuksen kontekstissa käytettyjä käsitteitä, koska osa haastateltavista koki esimerkiksi kulttuurin yrityskulttuurina tai ilmapiirinä eikä teoreettisen mallin mukaisena projektijohtamisen kulttuurina. Vastavasti kysymykseen kilpailuedusta useimmat haastateltavat vastasivat vastakysymyksellä siitä, onko kyseessä projektin vai organisaation kilpailuetu. Näkemys kilpailuedusta oli myös subjektiivinen eikä vastannut organisaation esitteissä mainittuja tekijöitä. Myös kilpailuetu-käsitteen haasteellisuus näkyi haastattelussa siten, että monet haastateltavien mainitsemat kilpailuetutekijät voidaan katsoa olevan kilpailukykyä edistäviä tekijöitä. Niin ikään kahden roolin periaatteen moni haastateltava tulkitse siten, että heillä on asema linjaorganisaatiossa, koska se näkyy organisaatiokaaviossa, vaikka itse työtehtävät olivatkin lähinnä projekteissa. Haastatteluiden ilmapiiri oli rento ja välitön, ja haastateltavat ilmaisivat vastauksissaan sekä elekielessään näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluista viisi tehtiin rauhallisessa, eristetyssä tilassa, kun taas kaksi tehtiin lounasravintolassa, joskin toisessa tapauksessa ravintolassa ei sillä hetkellä ollut ruokailijoita. Haasteellisin haastatteluista oli lounaan yhteydessä järjestetty tapaaminen, jossa informanttina oli ruotsia äidinkielenään puhuva henkilö. Hänen sitaattinsa yhteydessä tutkija joutui muita enemmän turvautumaan puhekielisyyden muokkaamiseen, jotta haastateltavan henkilöllisyys ei olisi tunnistettavissa ja sitaatit olisivat helpommin luettavissa.

Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida myös triangulaation avulla. Triangulaatio voidaan luokitella neljällä tavalla sen mukaan, onko kyseessä tutkimusaineistoon kohdistuva triangulaatio, tutkijaan tai teoriaan liittyvä triangulaatio tai metodinen triangulaatio. Triangulaatio tarkoittaa erilaisten ja moninaisten metodien, tutkijoiden, teorioiden ja tiedonlähteiden hyödyntämistä. Niin ikään analyysimenetelmien triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimustulosten osoittamista oikeiksi käyttämällä erilaisia tilastollisia tai laadullisia menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 140–142.) Empiiristä aineistoa työstettiin monin eri tavoin nauhoittamalla ja litteroimalla haastattelut sekä analysoimalla niiden sisältöä taulukkolaskentaohjelman avulla. Projektioituneen organisaation teoriaa täydennettiin teorialla tilapäisistä organisaatioista sekä projektien tukeman organisaation teorialla. Niin ikään kilpailuetuteoriaa lähestyttiin useammasta eri näkökulmasta. Haastatteluiden lisäksi lähteinä käytettiin sekä tieteellisiä journal-artikkeleita, alan kirjallisuutta että Internet -lähteitä. Lähteisiin lukeutui myös kaksi seminaaria, yksi

webinaari sekä yksi väitöskirja. Tieteelliset artikkelit olivat 16:sta eri lehdestä, jotka kaikki ovat vertaisarvioituja. Lähteistä uusimmat olivat vuodelta 2015.

Yleinen tulkinta saturaatiosta on, että mitään uutta ei enää ilmene tutkimuksen edessä (Charmaz 2006, 113.) Saturaatio voidaan tulkita myös toistuvien elementtien lisääntymisenä siinä määrin, että useimmiten toistuva esimerkiksi tapahtuma tai väite alkaa suunnata tutkimusta (Metsämuuronen 2008, 28; Charmaz 2006, 113). Charmazin (2000, 520) mukaan elastinen saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aihetta käsitellään kompaktisti mutta tasolla, joka mahdollistaa riittävän ymmärryksen tutkittavan ilmiön kannalta tuoden esille alan merkittävimmät tutkijat. Tässä tutkimuksessa projektipäälliköiden näkemyksistä heidän mahdollisuuksistaan osallistua kilpailuedun kehittämiseen tulivat esiin sekä ääripäät että neutraali taso, mutta tietyn suuntainen näkemys ei aineistossa korostunut.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus osoitti miten vähän projektioituneutta organisaatiota on tutkittu lukuun ottamatta henkilöstöjohtamisen kysymyksiä. Henkilöstöjohtamisen osalta olisi vielä mahdollisuus tutkia palkkausta, vastuukysymyksiä ja esimerkiksi ajan priorisointia sellaisissa tapauksissa, joissa sama henkilö toimii ajoittain projektipäällikkönä ja muutoin projektitiimin jäsenenä.

Vaikka projektioituneisuutta ei voida absoluuttisesti mitata, voisi jonkinlaisen mittariston luominen edesauttaa johtamisjärjestelmän ymmärtämistä ja käyttöönottoa. Mikäli määrällinen mittaristo ei olisi riittävän validi, voisi se esimerkiksi sisältää tarkempia kuvailevia piirteitä, joiden avulla organisaation voisi sijoittaa projektisalkun hallinnan eri kypsyystasolle (ks. kuvio 1). Tulevaisuuden tutkimus voisi myös keskittyä sellaiseen yksittäiseen yritykseen, jossa projektioituneen organisaation malli on tietoisesti otettu käyttöön.

Projektipäälliköihin keskittyvää tutkimusta voitaisiin lisätä kohdentamalla sitä enemmän niihin mittareihin ja kannustimiin, joilla projektipäälliköt voitaisiin systemaattisesti sitouttaa linjaorganisaation pitkän aikavälin menestykseen. Lisäksi tutkimus voisi kohdistua projektijohdon sitoutuneisuuteen ja yrityskansalaisuuteen projektioituneessa organisaatiossa sekä horisontaaliseen urakehitykseen.

Vastaava tutkimus voitaisiin tehdä tutkimalla linjajohdon ja ylimmän johdon näkemyksiä siitä, miten projektipäälliköt voisivat osallistua kilpailuedun kehittämiseen. Uusi tutkimus voisi käsitellä myös sitä, miten kilpailuetua voidaan kehittää projektien kautta, jolloin tutkimus voisi keskittyä sellaisiin projekteihin, jotka on perustettu liiketoiminnan tai sen osan parantamista varten.

LÄHTEET

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 153–166. Johtamistaidon Opisto, Helsinki.
- Alfirević, N. – Pavičić, J. – Vlašić, G. (2004) Empirical analysis of competitive advantage and the strategic process. The case of large Croatian enterprises. In: *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, June 17–19, 2002, 842–858.
- Andersen, E. (2003) Understanding your project organization's character. *Project Management Journal*, Vol. 34 (4), 4–11.
- Andersen, E. (2012) Illuminating the role of the project owner. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 (1), 67–85.
- Anderson, H. – Larsson, A. (1998) Projects as an arena for innovation images of projects and their implications. Teoksessa: *Projects as arenas for renewal and learning processes*, toim. R. Lundin – C. Midler, 145–156. Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- Anjar, B. (1999) How projects can improve your business. Teoksessa: *Managing business by projects*, Vol. 2, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 651–658. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.
- Artto, K. – Heinonen, R. – Arenius, M. – Kovanen, V. – Nyberg, T. (1998) *Projektiliiketoiminta yrityksen menestystekijäksi*. Teknologian kehittämiskeskus ja Projektoitoyhtymä ry, Helsinki.
- Barney, J. (1986) Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11 (3), 656–665.
- Barney, J. (1995) Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9 (4), 49–61.
- Bell, G. (2013) The end of the strategy world as we know it? Rita Gunther McGrath on how sustainable competitive advantage may be a thing of the past. *Strategic Direction*, Vol. 29 (8), 37–40.
- Blomquist, T. (1999) Dilemmas with policies and routines in projectized firms. Control versus performance. Teoksessa: *Managing business by projects*, Vol. 2, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 802–808. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.
- Blomquist, T. – Packendorff, J. (1998) Learning from renewal projects: Content, context and embeddedness. Teoksessa: *Projects as arenas for renewal and*

learning processes, toim. R. Lundin – C. Midler, 37–46. Kluwer Academic Publishers, Norwell.

Brockmeier, A. – Larson, E. – Larson, R. (2015) 2015 trends in business analysis and project management. BAtimes for business analysis. <<http://www.batimes.com/elizabeth-larson/2015-trends-in-business-analysis-and-project-management.html>>, haettu 16.11.2015.

Chandler, A. (1963) *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. 2. painos, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Charmaz, K. (2000) Grounded theory. Objectivist and constructivist methods. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, 2. painos, toim. N. Denzin – Y. Lincoln, 509–535. Sage Publications, Thousand Oaks.

Charmaz, K. (2006) *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications, London.

Crawford, L. (2003) Assessing and developing the project management competence of individuals. Teoksessa: *People in project management*, toim. J. Turner, 13–29. Gower Publishing Limited, Aldershot.

Crawford, L. – Simpson, S. – Koll, W. (1999) Management by projects. A public sector approach. Teoksessa: *Managing business by projects, Vol. 1*, toim. K. Arto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 608–626. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.

Day, G. (2013) Surfing temporary competitive advantage – the new competence. *Strategy & Leadership*, Vol. 41(6).

Denzin, N. – Lincoln, Y. (2000) Introduction: the discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, 2. painos, toim. N. Denzin – Y. Lincoln, 1–28. Sage Publications, Thousand Oaks.

Economist Intelligence Unit (2009) Closing the gap. The link between project management excellence and long-term success. <<http://www.oracle.com/oms/eppm/report-economistintelligenceunit-en-248045.pdf>>, haettu 23.11.2015.

Engwall, M. (2003) No project is an island. Linking projects to history and context. *Research Policy*, Vol. 32 (5), 789–808.

Engwall, M. – Svensson, C. (2004) Cheetah teams in product development. The most extreme form of temporary organization? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20 (3), 297–317.

ESI International (2015) 2015 top 10 project management trends. <http://www.strategyex.com/~media/Files/Public-Site/US/POVs/PM_Trends2015.aspx>, haettu 16.11.2015.

- Eskerod, P. (1998) The human resource allocation process when organising by projects. Teoksessa: *Projects as arenas for renewal and learning processes*, toim. R. Lundin – C. Midler, 125–131. Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- Gareis, R. (1989) “Management by projects”. The management approach for the future. *International Journal of Project Management*, Vol. 7 (4), 243–249.
- Gareis, R. (1991) Management by projects. The management strategy of the “new” project-oriented company. *International Journal of Project Management*, Vol. 9 (2), 71–76.
- Gareis, R. (2015) Management by projects. Specific strategies, structures and cultures of the project-oriented company. Roland Gareis Consulting. <http://www.pmpofy.ru/files/670/PM_Gareis.pdf>, haettu 2.11.2015.
- Gareis, R. – Huemann, M. (2003) Project management competences in the project-oriented organization. Teoksessa: *People in project management*, toim. J. Turner, 31–43. Gower Publishing Limited, Aldershot.
- Haukka, M. (2010a) Projektioitoituneen organisaation johtaminen. *Projektitoiminta* 2/2010, 33. <http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/PT_2_2010.pdf>, haettu 8.2.2015.
- Haukka, M. (2010b) Projektitoimisto (PMO) projektinjohtamisen kypsyyden kehittäjänä ja indikaattorina. *Projektitoiminta* 2/2010, 14. <http://www.pry.fi/UserFiles/33fa4818-2dbf-44aa-a497-0e74914327b1/Web/Materiaalit/Lehdet/PT_2_2010.pdf>, haettu 8.2.2015.
- Haukka, M. (2015a) Sähköpostivastaus 9.10.2015.
- Haukka, M. (2015b) Projektimallin kehittäminen ja PM Governance. Projektit osaksi johtamisjärjestelmää -seminaari 16.10.2015. Suomen Projekti-instituutti Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1991) Teemahaastattelu. 5. painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Huemann, M. (1999) Consequences of perceiving project management as a core competence of the project-oriented organization. Teoksessa: *Managing business by projects*, Vol. 2, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 809–815. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.
- Huemann, M. (2010) Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company. Case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, Vol 28 (4), 361–369.
- Huemann, M. – Keegan, A. – Turner, J. (2007) Human resource management in the project-oriented company. A review. *International Journal of Project Management*, Vol. 25 (3), 315–323.
- Huovinen, P. (1999) Recursive management of a firm and its project-oriented businesses. Teoksessa: *Managing business by projects*, Vol. 2, toim. K. Artto – K.

Kähkönen – K. Koskinen, 816–827. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.

Itäaho, M. – Artto, K. (1999) Management by projects - Ministry of Labour case. Teoksessa: *Managing business by projects, Vol. 1*, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 318–333. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.

Jacobsson, M. – Burström, T. – Wilson, T. (2013) The role of transition in temporary organizations. Linking the temporary to the permanent. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 6 (3), 576–586.

Jugdev, K. – Thomas, J. (2002) Project management maturity models. The silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, Vol. 33 (4), 4–14.

Keegan, A. – Turner, J. (2003) Managing human resources in the project-based organization. Teoksessa: *People in project management*, toim. J. Turner, 1–12. Gower Publishing Limited, Aldershot.

Keegan, A. – Huemann, M. – Turner, J. (2012) Beyond the line. Exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (15), 3085–3104.

Kelly, M. (2014) The new face of competition. *Ottawa Business Journal*, 17.3.2014, 18.

Kinni, T. (2014) Rita Gunther McGrath on the end of competitive advantage. Strategy + business 17.2.2014, Booz & Company. < <http://www.strategy-business.com/article/00239?gko=ede47>>, haettu 26.2.2016.

Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Longman, A. – Mullins, J. (2004) Project management: Key tool for implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol 25 (5), 54–60.

Lundin, R. (1999) If projects are so damned good, how come everything ain't projects? Teoksessa: *Managing business by projects, Vol. 1*, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 189–201. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.

Lundin, R. – Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11 (4), 437–455.

Lundin, R. – Midler, C. (1998) Evolution of project as empirical trend and theoretical focus. Teoksessa: *Projects as arenas for renewal and learning processes*, toim. R. Lundin – C. Midler, 1–9. Kluwer Academic Publishers, Norwell.

- Lundin, R. – Arvidsson, N. – Brady, T. – Ekstedt, E. – Midler, C. – Sydow, J. (2015) *Managing and working in project society. Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ma, H. (1999) Anatomy of competitive advantage. A SELECT framework. *Management Decision*, Vol. 37 (9), 709–718.
- McClelland, S. (1994) Gaining competitive advantage through strategic management development (SMD). *Journal of Management Development*, Vol. 13 (5), 4–13.
- McGrath, R. (2013) The end of competitive advantage. HBR webinar 7.8.2013, Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2013/08/the-end-of-competitive-advanta.html>>, haettu 26.2.2016.
- Medina, R. – Medina, A. (2014) The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, Vol. 32 (8), 1459–1470.
- Merwe, A., van der (2002) Project management and business development. Integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 20 (5), 401–411.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. painos, International Methelp Ky, Helsinki.
- Mooney, A. (2007) Core competence, distinctive competence, and competitive advantage. What is the difference? *Journal of Education for Business*, Vol. 83 (2), 110–115.
- Overholt, M. (1997) Flexible organisations. Using organizational design as a competitive advantage. *Human Resource Planning*, Vol. 20 (1), 22–32.
- Palm, K. – Lindahl, M. (2015) A project as a workplace. *International Journal of Project Management*, Vol. 33 (4), 828–838.
- Patanakul, P. – Shenhar, A. (2012) What project strategy really is. The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, Vol. 43 (1), 4–20.
- PMI (2015a) PMI Global Congress 2015 – North America. <<http://congresses.pmi.org/NorthAmerica2015/docs/default-source/northamerica2015-documents/gcna15---digital-guide-0804.pdf?sfvrsn=12>>, haettu 16.11.2015.
- PMI (2015b) PMI Global Congress 2015 – Emea. <<http://congresses.pmi.org/emea2015/docs/default-source/emea2015-documents/daily-agenda-at-a-glance---emeab11689596df46fb6a512ff0000fe7e9f.pdf?sfvrsn=2>>, haettu 16.11.2015.

- PMI (2015c) PMI's pulse of the profession. <<https://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx>>, haettu 16.11.2015.
- PMI (2010) The value of project management. <https://www.pmi.org/Business-Solutions/~media/PDF/Business-Solutions/Value%20of%20Project%20Management_FINAL.ashx>, haettu 23.11.2015.
- Poli, M. (2006) *Project strategy. The path to achieving competitive advantage/value*. A dissertation. Stevens Institute of Technology, New Jersey. ProQuest Information & Learning Company, Ann Arbor. UMI Microform nro 3223515.
- Porter, M. (1998) *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. With a new introduction*. The Free Press, New York.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011a) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 73–87. Johtamistaidon Opisto, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011b) Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 31–46. Johtamistaidon Opisto, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011c) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. A. Puusa – P. Juuti, 47–57. Johtamistaidon Opisto, Helsinki.
- Reeves, M. – Deimler, M. (2011) Adaptability. The new competitive advantage. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage?cm_sp=Article--Links--Top%20of%20Page%20Recirculation>, haettu 26.2.2016.
- Sangani, P. (2014) Competitive advantages are disappearing fast, be prepared to disengage. Rita Gunther McGrath. The Economic Times. <http://articles.economictimes.indiatimes.com/2014-02-28/news/47740350_1_advantage-short-term-trend-declining-business>, haettu 2.3.2016.
- Shenhar, A. (2004) Strategic Project Leadership®. Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, Vol. 34 (5), 569–578.
- Sigalas, C. (2015) Competitive advantage. The known unknown concept. *Management Decision*, Vol. 53 (9), 2004–2016.
- Srivannaboon, S. (2006) Linking project management with business strategy. *Project Management Journal*, Vol. 37 (5), 88–96.

- Stake, R. (2000) Case studies. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, 2. painos, toim. N. Denzi – Y. Lincoln, 435–454. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Söderlund, J. (2004) Building theories of project management. Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, Vol. 22 (3), 183–191.
- Söderlund, J. – Bredin, K. (2006) HRM in project-intensive firms. Changes and challenges. *Human Resource Management*, Vol. 45(2), 249–265.
- Thomas, A. (2004) Research skills for management studies. Routledge, London.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2003) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1.–2. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.
- Turner, J. – Keegan, A. (1999) The management of operations in the project-based organization. Teoksessa: *Managing business by projects, Vol. 1*, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 57–85. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.
- Turner, J. – Müller, R. (2003) On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, Vol. 21 (1), 1–8.
- Turner, J. – Huemann, M. – Keegan, A. (2007) Human resource management in the project oriented organization. Employee well being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, Vol. 26 (5), 577–585.
- Veld, J., in't (1999) Management by projects. A business weapon of strategic importance. Teoksessa: *Managing business by projects, Vol. 1*, toim. K. Artto – K. Kähkönen – K. Koskinen, 523–535. Project Management Association Finland & NORDNET, Helsinki.
- Vivas López, S. (2005) Competitive advantage and strategy formulation. *Management Decision*, Vol. 43 (5), 661–669.
- Yin, R. (2009) *Case study research. Design and methods*. 4. painos. Sage Publications, Thousand Oaks.

LIITE 1 HAASTATTELUKUTSU

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä johtamista ja organisointia. Opintoni ovat loppusuoralla ja teen Pro gradu -tutkielmaa projektipäällikön roolista linjaorganisaation kilpailuedun kehittämisessä. Tutkielmaan soveltuvat organisaatiot, joissa tehdään organisaation kilpailuedun kannalta merkityksellisiä sisäisiä tai ulkoisia projekteja. Empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla eri toimialojen projektipäälliköitä, joilla on projektipäällikön rooli projekteissa ja samanaikaisesti hierarkkinen asema linjaorganisaatiossa.

Käsittäakseni Teidän yrityksenne soveltuisi tutkimukseeni, ja tiedustelisinkin nyt mahdollisuutta saada sellaisten henkilöiden yhteystietoja, joita voisin lähestyä haastattelupyynnöllä. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tutkimustarkoitukseen Pro gradu -tutkielmassani. Tutkielmassa ei tarkastella yksittäisen yrityksen tilannetta tai liiketoimintaa eikä yrityksen nimeä ole tarpeen mainita.

Haastateltavan titteli voi olla myös jokin muu, esimerkiksi kehitysinsinööri, kunhan toimenkuva vastaa projektipäällikön tehtäviä. Samanaikaisesti haastateltava voi olla projektijäsenenä jossain toisessa projektissa tai projektien välissä, mikäli hänellä on aikaisempaa kokemusta projektijohtamisesta. Haastattelun kesto on noin 0,5-1 tuntia. Haastattelu voidaan tehdä henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköpostitse tai Skypen välityksellä.

Tutkielman teossa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja. Tutkielman ohjaajana toimii TkT Kirsi Liikamaa.

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Heini Korvenkangas

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustakysymykset

- asema projekteissa, asema linjaorganisaatiossa
- kokemus projektijohtamisesta vuosissa
- kauanko nykyisessä organisaatiossa
- projektityypit

Projektiorientoituneisuus yrityksessä

- rakenne: tilapäiset ja pysyvät organisaatiot; miksi projekti perustettiin
- kulttuuri: projektijohtaminen, projektin ja linjan välinen suhde
- strategia: projektijohtamiseen perustuva johtamisjärjestelmä
 - projektityypit
 - uniikit vs. toistuvat projektit
 - liiketoiminnallisin perustein päätetyt ja ohjatut projektit
 - projektiorientoituneisuuden johtamiselle asettamat erityistarpeet

Kilpailuetu

- mihin kilpailuetu organisaatiossa perustuu
- miten kilpailuetua voi kehittää
- projektien kontribuutio kilpailuedun näkökulmasta
- oma rooli kilpailuedun kehittämisessä
- kilpailuedun kehittäminen yksittäisiä osa-alueita varten perustettujen tilapäisten projektiorganisaatioiden kautta

Projektipäällikön kahden työn periaate

- rooli projektissa: alusta asti mukana, kuka valitsee, kuka asettaa tavoitteet, esi-valmistelut
- rooli linjaorganisaatiossa
- haasteet / kehittymismahdollisuudet: resurssit, aika, kahden työn yhdistäminen, synergiat, konfliktit
- kontribuutio linjan pitkän aikavälin tavoitteisiin käytännössä
- saavutukset: miten esim. kilpailuedun kehitys näkyy / on tunnustettu
- projektipäällikön strateginen rooli
 - käytännössä: onko sitä, miten se näkyy, miten kokee itse, miten muut näkevät
 - suhteessa kilpailuetuun: kehittäminen, ylläpitäminen
 - linkitys linjaorganisaation pitkän aikavälin toimintaan, projektiportfolio

Lopetus: mitä muuta, voiko palata myöhemmin, saako käyttää suoria lainauksia

LIITE 3 KOOSTE HAASTATELLUISTA

	Haastattelun kesto (min)	Kokemus projektijohtamisesta vuosissa	Nykyisessä organisaatiossa vuosia	Projektin koko milj. €	Projektin kesto vuosissa	Projektio-organisaation koko (hlö)
H1	25	10	15	0,5-15	0,5-3	20-80
H2	50	20	16	200	3	3
H3	50	7	25	1-2	0,5-1	2-20
H4	90	30	6	1-10	1-1,5	5
H5	65	12	20	2-500	1,5	4
H6	45	6	12	10-200	0,5-3	3-8
H7	80	19	28	4-5	1-1,5	5