

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Harri Grün

**TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN MONIKULTTUURISTA
PROJEKTIYMPÄRISTÖÄ VARTEN**

Tarkastajat:

Professori Tuomo Uotila

TkT Satu Parjanen

Ohjaajat:

TkT Leena Pekkinen

DI Tuomo Hulkkonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Harri Grün

Työn nimi: Toimintatapojen kehittäminen monikulttuurista projektiympäristöä varten

Vuosi:2019

Paikka: Varkaus

Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, Tuotantotalous.

51 sivua, 5 kuvaa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila, TkT Satu Parjanen

Hakusanat: Projektinhallinta, organisatorinen oppiminen, läheisyys, virtuaalitiimit, Asia

Keywords: Project management, organizational learning, proximity, virtual teams, Asia

Tutkimuksella haluttiin analysoida tapausyrityksen käytössä olevien projektinhallinnan toimintaohjeiden ja työkalujen yhteensopivuutta maantieteellisesti hajautettuihin, monikulttuurisiin projekteihin, sekä arvioida kulttuurierojen vaikutuksia toimintamalleihin. Tämän lisäksi arvioitiin toimintamalleja, joita käytetään esimerkkiprojektien kokemuksista oppimiseen.

Teoreettisena taustana asetettuihin tutkimuskysymyksiin olivat projektinhallinta, organisatorinen oppiminen, japanilaisen kulttuurin kommunikoinnin erityispiirteet, etäisyyden eri muodot, virtuaalitiimit, sekä kokemuksista oppiminen, ”lessons learned”. Tutkimusmenetelmänä käytettiin henkilökohtaisia haastatteluita.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että projektinhallinnan toimintamallien ohjeistus on rakennettu yhden tuotteen tai yhden yksikön sijainnin mukaan. Ohjeistusta tulee muokata, jotta se tukee maantieteellisesti hajautettuja monikulttuurisia projekteja. Todettiin myös, että tapausyrityksen ohjeistus toimintamallin päivittämiseksi on vajavainen esimerkkiprojektien kokemuksista oppimisen näkökulmasta.

Tutkimuksen pohjalta tapausyrityksen tulisi päivittää projektien toimintaohjeita yhteensopiviksi maantieteellisesti hajautettuihin, monikulttuurisiin projekteihin. Projekteista tapahtuvaa oppimiskäytäntöä ”lessons learned”:a tulisi laajentaa koskemaan tietyn markkina-alueen projekteja nykyisen tuoteriippuvuuden lisäksi.

ABSTRACT

Author: Harri Grün

Title: Developing Project Procedures for the Multicultural Project Environment

Year: 2019

Place: Varkaus

Master's Thesis. LUT University, Industrial Engineering and Management.

51 pages, 5 figures ja 1 appendix

Supervisors: Prof. Tuomo Uotila, D.Sc.(Tech) Satu Parjanen

Keywords: Project management, organizational learning, proximity, virtual teams, Asia

Hakusanat: Projektihallinta, organisatorinen oppiminen, läheisyys, virtuaalitiimit, Aasia

The purpose of the study is to provide a suitability analysis of the case company's project management instructions and tools for geographically divided, multicultural projects, and to assess the impact of cultural differences between Finland and Japan to operating models. In addition to that, the operational models used in "lessons learned" from case projects were evaluated.

Approaches to research questions were project management, organizational learning, cultural differences in Japanese interactions, different forms of proximity, virtual teams, and "lessons learned".

Personal interviews were used as a research method.

As a result of the study, it was found out that the project management operational instructions are made based on one product or the physical location of one company unit. The Instructions do not support or take into account such cases where project is executed by geographically divided, multicultural project teams. It was also found out that the case company's business model nor instructions do not provide a clear model for "lessons learned" from the projects. Based on the study, case company is recommended to update the project instructions to be more compatible with geographically distributed, multicultural projects. Project lessons learned practice is recommended to be extended for projects at the specific markets in addition to current product dependency.

ALKUSANAT

Suuret kiitokset kaikille, joilta löytyi ymmärrystä, tukea ja kannustusta tälle pitkittyneelle prosessille. Tuomo Uotilan ja Satu Parjasen inspiroivien luentojen kautta hahmottui mielenkiintoinen aihealue DI-työlleni. Tuki ja kannustus jatkuivat myös DI-työni aikana. Kiitokset ohjaajille. Leena Pekkinen ja Tuomo Hulkkonen, sain teiltä arvokkaita kommentteja ja näkemyksiä työn suorittamiseksi. Erityiset kiitokset vaimolleni, hänen ratkaisevan tärkeästä, kriittisestä, mutta samalla rakentavasta tuesta työni loppumetreillä.

5.11.2019

Harri Grün

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimustyön tausta	3
1.2	Tutkimusongelman määrittely ja lähestymistapa.....	4
1.3	Tutkimustyön tavoitteet ja rajausta	5
1.4	Tutkimustyön rakenteen kuvaus	5
1.5	Työssä käytetyt keskeiset termit	6
2	Projektinhallinnan käsitteet.....	7
2.1	Projektin aloittaminen (Initiating).....	7
2.2	Projektin suunnittelu (Planning)	8
2.3	Projektin toteutus (Executing)	9
2.4	Projektin seuranta ja valvonta (Monitoring and controlling).....	9
2.5	Projektin sulkeminen (Closing)	10
2.6	Projektin onnistumisen arviointi	10
3	Etäisyyden käsitteet	12
3.1	Organisatorinen etäisyys	13
3.2	Maantieteellinen etäisyys	14
3.3	Teknologinen etäisyys	15
3.4	Kulttuurinen etäisyys	15
3.5	Kognitiivinen etäisyys	16
3.6	Sosiaalinen etäisyys	17
3.7	Työkaluja etäisyyden pienentämiseksi.....	18
3.7.1	Brokerointi	18
3.7.2	Virtuaaliorganisaatio.....	19
4	Kommunikointi japanilaisessa kulttuurissa	21

5	Organisatorisen oppimisen käsitteet	25
5.1	Tiedon lähteitä organisatoriselle oppimiselle	26
5.2	Tiedon siirtymisen mekanismit	27
6	Empiirinen tutkimus.....	29
6.1	Yritysesittely	29
6.1.1	Yrityksen strategia	29
6.1.2	Yrityksen projektiohjeistus	30
6.2	Tutkimusmetodologia	30
6.3	Tutkimuksessa haastatellut henkilöt	32
6.4	Tutkimuksen haastattelukysymykset	33
7	Tulosten analyysi ja päätelmät	36
7.1	Projektinhallinnan näkökulma	36
7.2	Etäisyyden näkökulma	37
7.3	Japanilaisen kulttuurin kommunikoinnin näkökulma	38
7.4	Organisatorisen oppimisen näkökulma	40
8	Työn keskeiset tulokset	42
9	Tulosten arviointi	44
10	Johtopäätökset.....	45
11	Jatkotoimenpiteet ja suositukset	47
	lähteet	48
	Liitteet.....	51

1 JOHDANTO

Globalisoituneessa maailmantaloudessa, jota leimaa yritysten ja yksilöiden lisääntyvä liikkuvuus, on ihmisten kokema läheisyys edelleen tärkeä tekijä. Mitä kansainvälisempiä ovat suhteet, sitä tuntemattomampia tulee toimijoista toisilleen, ja sitä enemmän epävarmuutta toimijat tuntevat työssään (Torre & Rallet 2003, s. 2).

Organisaatorakenteita joudutaan muokkaamaan joustavimmaksi vastaamaan globaalin kilpailun vaatimuksia. Työpaikkaa ei ole sidottu maantieteeseen, aikaan tai organisaation rajoihin. Työpaikat muuttuvat virtuaalisiksi. Virtuaalitiimejä käyttävien organisaatioiden määrä kasvaa. Vaikuttaa myös, että tämä kasvu jatkuu tulevaisuudessakin (LeMay 2000, s. 9). Työntekijät joutuvat kommunikoimaan eri kieltä puhuvien ja erilaisesta kulttuurisesta, sekä sosiaalisesta ympäristöstä tulevien henkilöitä kanssa. Tämä lisää haasteita.

Työelämän on muuttunut myös toiselta kannalta. Ennen työntekijät pysyivät usein samassa yrityksessä koko heidän työuransa ajan. Nykyisin työntekijät vaihtavat kuitenkin työpaikkoja tai työtehtäviä useita kertoja työurallaan. Poistuessaan he ottavat tietonsa mukanaan. Jotta tietoa voidaan käyttää myös työntekijän poistumisen jälkeen, organisaatioiden on kyettävä tallentamaan työntekijöidensä tiedot ja kokemukset voidakseen muuttaa heidän hiljainen tietonsa organisaatitiedoksi (King 2009, s. 9).

1.1 Tutkimustyön tausta

Japanissa vuonna 2009 tapahtunut maanjäristys ja sitä seurannut tsunami aiheuttivat merkittäviä vaurioita maan ydinvoimaan perustuvalla energiantuotannolle. Japanissa aloitettiin mittava uusiutuvan energian tuotannon lisääminen. Tähän kysyntään paikalliset yritykset eivät ole voineet vastata. Tämä on avannut Japanin markkinoita ulkomaisille yrityksille. Tapausyritys pyrkii lisäämään toimintaansa Japanissa, ja tämän vuoksi tutkimus on rajattu koskemaan Japania.

Tapausyritys on keskittynyt teknologiateollisuuden laitteiden toimituksiin. Yrityksen toimittamat projektit ovat usein yhden, tai useamman tuoteryhmän yhteistyötä. Vaihtoehtoina

on, että yhdellä tuoteryhmällä on projektin kokonaisuudesta vastuu asiakkaan suuntaan, tai että tuoteryhmällä on erilliset asiakassopimukset. Jos yrityksellä on kohdemaassa paikallisorganisaatio, on paikallisorganisaatiolla vahva rooli projektin toteutuksessa, siinäkin tapauksessa, että paikallisyksiköllä ei välttämättä olisi teknologista osaamista projektista. Esimerkkitapauksissa projektinjohto on Suomesta. Pääsääntöisesti paikallisyksikössä on paikallinen projektipäällikkö. Tämän lisäksi aliprojekteilla on omat projektipäällikkönsä.

Suunnittelutyö tehdään pääasiallisesti yrityksen Suomen omien resurssien lisäksi projektin kohdemaan paikallisten yhteistyökumppanien ja Intian teknologiayksikön toimesta. Lisäksi muut tuoteryhmät tekevät suunnittelun omalle järjestelmätoimitukselleen. Japanin projektien pääosien valmistus tapahtuu suurimmalta osin Kiinassa, josta myös tulevat teräs - ja levyrakenteet. Laitetoimitukset ovat pääsääntöisesti Euroopasta. Tietyn huollon, lainsäädännön tai ylläpidon kannalta kriittiset laitehankinnat toteutetaan paikallisesti.

Iso osa projektihenkilöistä ei pääsääntöisesti tapaa toisiaan kasvokkain. Kommunikointi tapahtuu sähköpostin ja internetpuhelimien avulla, sekä osin yhteisiä suunnittelutyökaluja käyttäen. Projektipalaverit pidetään usein telekonferenssi-tyyppisesti. Organisaatio on tyypillinen projektiorganisaatio, joka pääsääntöisesti rakennetaan yhtä projektia varten. Esimerkkitapauksissa projektikielenä on englanti.

1.2 Tutkimusongelman määrittely ja lähestymistapa

Tapausyrityksen toiminta tapahtuu monikulttuurisessa ympäristössä. Projektit ovat hajautettuja. Monikulttuurisessa hajautetussa projektissa toteutuvat lähes kaikki etäisyyden haasteet; funktionaalinen etäisyys, sosiaalinen etäisyys, kulttuurinen etäisyys ja maantieteellinen etäisyys (Torre & Rallet 2003). Tiedonsiirtoon projektissa vaikuttavat myös projektiverkoston rakenne, projektitoimijoiden väliset linkit ja linkkien vahvuudet. Projektiorganisaatio rakentuu virtuaalitiimeistä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on: *”Kuinka käytössä olevat projektien toimintamallit soveltuvat monikulttuuriselle projektiryhmälle joka fyysisesti on hajautettu useaan eri yksikköön, maahan ja tapausyrityksen paikallisyhtiöihin?”*

Japanilainen ja länsimainen käyttäytymisnormisto eroaa toisistaan merkittävästi. Kommunikointitapojen erot voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja esteitä kommunikoinnille. Ensimmäinen alakysymys on: *"Mikä vaikutus toimintatapa- ja kulttuurieroilla on projektitoiminnalle Japanin projekteissa?"*.

Projekteissa tulee saada systemaattisesti kerättyä parhaita käytäntöjä. Käytäntöjä tulee myös pystyä viemään eteenpäin organisaation opiksi. Toinen alakysymys on: *"Kuinka nykyinen toimintamalli tukee "lessons learned" toimintatapojen ottamista käytännöiksi?"*

1.3 Tutkimustyön tavoitteet ja rajaus

Tutkimustyön tavoitteena on tuottaa analyysi tapausyrityksen käytössä olevien projektinhallinnan toimintaohjeiden ja työkalujen yhteensopivuudesta maantieteellisesti hajautettuihin, monikulttuurisiin projekteihin, sekä arvioida kulttuurierojen vaikutuksia toimintamalleihin. Tämän lisäksi tavoitteena on arvioida toimintamalleja, joita käytetään tapausyrityksen projektien kokemuksista oppimiseen.

Työn tulisi parantaa yrityksen projektien sujuvaa toteutusta, vähentää virheitä, ja tehostaa projektiorganisaatioiden toimintaa. Lisäksi työllä haetaan toimintamallin kehittämistä ja jatkuvuuden parantamista Japanin markkinoilla. Tutkimus rajattiin koskemaan toimitusprojekteja, eikä se käsittele tuote- eikä toiminnankehitys projekteja.

Työ rajataan käsittämään Japanin alueen projekteja ja työssä pohditaan japanilaisen kulttuurin erityisvaatimuksia työelämän viestinnässä. Tutkimus tehdään haastattelututkimuksena.

1.4 Tutkimustyön rakenteen kuvaus

Tutkimusraportin rakenne on seuraava. Tiivistelmässä käydään läpi työn keskeinen sisältö. Johdannossa taustoitetaan työ, sekä käydään läpi työn määrittely, lähestymistapa sekä työn rajaus, rakenne ja keskeiset termit. Luvuissa 2-5 käydään läpi lähestymistavan mukainen teoriatausta. Luvussa 6 käsitellään empiirisen tutkimuksen toteutus ja luvussa 7 käydään läpi tulosten analysointi. Luvuissa 8-10 on esitetty keskeiset tulokset, tulosten arviointi, sekä

johtopäätökset. Luvussa 11 on esitetty mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Työn lopussa on kerrottu työssä käytetyt lähteet ja liitteenä on haastattelun vastauksien tiivistelmä.

1.5 Työssä käytetyt keskeiset termit

Kokemuksista oppiminen (Lessons learned) on kokemuseräinen tieto tai ymmärrys (Argote 1999, s. 149).

Välittäjätoiminto (Brokering). Brokerit ovat toimijoita, jotka siirtävät ideoita ja tietoa kytkeytymättömien alojen välillä, sekä sekoittavat vanhoja tekniikoita uusille aloille, siirtämällä nämä uudet yhdistetyt tekniikat uuteen kontekstiin (Parjanen 2012, s. 84-85).

Virtuaaliorganisaatio on väliaikainen riippumattomien yritysten, toimittajien, asiakkaiden, ja jopa kilpailijoiden välinen verkostoksi, jota yhdistää tietotekniikka. Tämän avulla organisaatiot jakavat taitoja, kustannuksia ja pääsyn toistensa markkinoille (Afsarmanesh et al. 2005, s. 11-12).

Hiljainen tieto on kokemuksen kautta henkilölle kertynyttä tietämystä, joka on osin tiedostettua, osin tiedostamatonta. Hiljaista tietoa voidaan kuvata intuition ja osaamisena. Hiljaista tietoa voi olla vaikea pukea sanoiksi, minkä vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista (Hannula et al. 2013, s. 19).

Eksplisiittinen tieto on usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallettaa ja siirtää helposti (Hannula et al. 2013, s. 19).

Käytäntöyhteisö (Communities of practice, CoP). Käytäntöyhteisönä voidaan pitää ryhmää ihmisiä, jotka jakavat kiinnostuksen aiheeseen ja syventävät asiantuntijuuttaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Bolisani & Scarco 2008).

2 PROJEKTIHALLINNAN KÄSITTEET

Johtuen tutkimuksen aiheen asettelusta, toimintatapojen kehittäminen monikulttuurista projektiympäristöä varten, lähestytään tutkimuksen kirjallisuustaustan osalta ensin projektitoiminnan periaatteita. Tutkimus on myös rajattu koskemaan toimitusprojekteja.

Mikä projekti on? Projekti on kertaluontoinen toimenpide tai tapahtuma, jolla on yksi tavoite tai päämäärä. Projekti koostuu toisiinsa kytkeytyvistä toiminnoista, joille on määritelty alku ja loppuaika ja jotka pitää toteuttaa määrättyllä budjetilla ja määrättyjen määrittelyiden mukaan." Projekti valmistuu, kun asetetut tavoitteet on saavutettu tai todetaan, että tavoitteita ei voida saavuttaa, tai kun projekti puretaan tarpeettomana (Kerzner 2013, s. 2). Projekti on tehtäväkokonaisuus, jolla on selkeä elinkaari. Projekti jakautuu elinkaarensa aikana useaan eri vaiheeseen, jotka työskentelytavoiltaan ja ominaisuuksiltaan poikkeavat toisistaan. Projektin eri vaiheille on ominaista, että ne ovat limittäin niiden alkamisajankohdan suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että usein työvaiheita tehdään päällekkäin, jolloin ei voida aina sanoa missä vaiheessa projekti on menossa (Pelin 2008, s. 25).

Projektinhallinta voidaan jakaa viiteen eri prosessiryhmään ja kymmeneen osaamisalueeseen (Project Management Institute 2013, s. 5). Prosessiryhmät ovat projektin aloittaminen, -suunnittelu, -toteutus, -seuranta ja -valvonta sekä -sulkeminen. Prosessiryhmät ja osaamisalueet on esitetty kuvassa 1. Seuraavissa kappaleissa on käyty tarkemmin lävitse projektinhallinnan prosessialueet.

2.1 Projektin aloittaminen (Initiating)

Projektin määrittäminen, joka joissain tapauksissa on asiakassopimus, kuvaa projektin tarkoituksen ja sen kuinka projekti rakennetaan ja toteutetaan. Siinä on kuvattu projektin visio, tavoitteet, laajuus ja suoritteet yksityiskohtaisesti. Määrittämisessä kuvataan myös vastuut projektiryhmälle ja sidosryhmille. Hankkeen edut pyritään tunnistamaan, ja jos mahdollista niin, valitaan paras mahdollinen projekti käytettävissä olevien resurssien rajoissa. Tässä vaiheessa aloitetaan asiakirjojen valmistelu projektin seuraamiseksi, määritetään hankkeelle projektipäällikkö, ja

organisoidaan projekti rakenteellisesti dokumentoimalla projektisuunnitelma ja luettelemalla kaikki riskit, ongelmat ja oletukset (Project Management Institute 2013, s. 45).

Projektin aloitusvaiheessa määritellään projektin sidosryhmät. Sidosryhmä on joko luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö (esim. virasto tai hallintolaitos), joka on kiinnostunut projektin tuloksista. Sidosryhmään voi kuulua myös osakkeenomistajia, sijoittajia, velkojia, yrityksen jäseniä sekä yhteistyökumppaneita. Sidosryhmät ovat usein niitä yritysryhmiä, jotka ovat olemassa yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella, ja jotka on otettava huomioon yrityksen toiminnassa. Sidosryhmiksi kutsutaan siis kaikkia organisaation yksilöitä tai ryhmiä, joiden työ, pääoma, resurssit tai muu panos ovat välttämättömiä yrityksen ja projektin menestyksen turvaamiseksi. Hankkeen sidosryhmät ovat yleensä niitä, jotka osallistuvat aktiivisesti projektiin tai joihin projekti vaikuttaa, ja jotka voivat määrittää projektin kulkua, tai voivat vaikuttaa projektin tulokseen (Project Management Institute 2013, s. 23-27).

2.2 Projektin suunnittelu (Planning)

Project Management Body Of Knowledge:n (2013) mukaan projektin suunnittelu käynnistyy työvaatimusten määrittelyllä. Työvaatimusten määrittelyn jälkeen tarkastellaan vaatimukset työn laadulle, sekä tehdään määräraivoinnit. Tämän jälkeen määritellään tarvittavat resurssit, sekä aikataulutetaan projekti. Projektisuunnitteluvaiheen lopussa suoritetaan riskien arviointi ja tarkennetaan tai korjataan projektisuunnitelmaa riskien pienentämiseksi.

Projektitiimit muodostetaan vastaamaan projektin toimituslaajuutta sekä erityisvaatimuksia. Erityisvaatimukset saattavat syntyä markkina-alueen, asiakkaan, kilpailutilanteen, sopimusrakenteen, toimituslaajuuden tai toimitettavan teknologian tarpeista. Tiimeille muodostetaan kommunikointisuunnitelma. Tässä suunnitelmassa määritellään muun muassa projektin kommunikointikieli tai -kielet, kommunikointiin käytettävät teknologiat sekä pidettävät yhteispalaverit, dokumentaation siirto- ja tallennustavat. Kommunikointisuunnitelmassa hahmotellaan myös projektin säännölliset kokoukset ja niiden pitämiseen käytettävä teknologia, sekä projektin eri alueiden vastuu- ja yhteyshenkilöt ja syy miksi tietoa jaetaan. Kommunikointisuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon myös mahdollinen projektitiimin jäsenten välisen maantieteellisen etäisyyden muodostama aikaero.

Riippuen projektin toteutusmallista, sekä toteuttavasta organisaatiosta voidaan projektitiimi hajauttaa maantieteellisesti hyvinkin laajalle, joko oman organisaation tai yhteistyökumppaneiden eri toimipisteisiin. Tässä tapauksessa projektitiimin kielitaito on hyvin merkittävässä roolissa. Vain riittävä kielitaito mahdollistaa tiedonsiirron monikansallisen projektitiimin sisällä.

2.3 Projektin toteutus (Executing)

Project Management Body Of Knowledge mukaan (2013) Projektin toteutusvaiheessa projektia viedään eteenpäin suunnitelman mukaisesti. Projektiryhmä käy neuvotteluita ja työtä ohjataan käytettävissä olevilla työkaluilla. Toteutusvaiheessa tarkennetaan tarvittaessa projektiryhmän sisäiset vastuut, tehtävät ja töiden sisällön määrittelyt sekä toimintatavat ja tarkennetut resurssitarpeet. Tarvittaessa projektisuunnitelmaa ja asetettuja ”base-line”:ä muutetaan. Muutokset voivat johtua arvioiduista muutoksista tehtävien kestoihin, resurssien tuottavuuteen tai saatavuuteen. Projektin budjetti kulutetaan pääasiallisesti toteutusvaiheessa. (Project Management Institute 2013, s. 56).

2.4 Projektin seuranta ja valvonta (Monitoring and controlling)

Projektin seuranta linkittyy vahvasti projektin toteutukseen. Projektin edistymää ja tuloksia seurataan ja arvioidaan, peilaten niitä suunnitteluvaiheessa asetuisiin tavoitteisiin. Projektisuunnitelmaan tehtävien muutosten vaikutukset arvioidaan ennen toteuttamista ja tarvittavat muutokset toteutetaan projektiohjeistuksen mukaisesti.

Tärkeä osa projektin seuranta ja valvontaa on projektin ennustettavuus. Projektin ennusteessa arvioidaan lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä, kuinka projektisuunnitelman mukaiset tavoitteet ovat toteutumassa ja kuinka projektin toteutusta tulee mahdollisesti muuttaa, jotta tavoitteisiin päästään. Projektia seurataan aikataulutuksen, kustannusvalvonnan, sekä teknologian ja projektiraportoinnin työkaluilla.

Projektin riskit kartoitetaan ja arvioidaan projektin myyntivaiheessa. Projektin aloitusvaiheessa riskit käydään uudelleen tarkemmin lävitse. Riskit voivat olla muun muassa kustannus-, aikataulu-, henkilöstö-, teknologia-, ympäristö tai toimitusalueeriskejä Riskien tilanne kartoitetaan projektisuunnitelman mukaisesti tasaisin väliajoin. Tarvittaessa projektiriskejä poistetaan tai lisätään. Projektin riskeihin pyritään varautumaan jo ennakolta, ja niiden toteutuessa tehdään projektisuunnitelmaan korjaus. Tällä pyritään minimoimaan riskistä aiheutuneet seuraukset (Project Management Institute 2013, s. 5).

Projektin riski voidaan myös määrittellä siten, että projektitoteutus joudutaan suorittamaan ilman riittävää taustatietoa (Karlsen 2009, s. 5).

Muutostenhallinta voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: Asiakasprosessin ja tuoteprosessin jäljitettävyyteen. Asiakasprosessin jäljitettävyydellä tarkoitetaan asiakkaalle toimitettavan tuoteyksilön jäljittämisestä ja jälkimmäisessä tarkoitetaan itse tuotteen suunnittelu- ja kehitysprosessin jäljittämisestä (Sääksvuori 2002, s. 117).

2.5 Projektin sulkeminen (Closing)

Projektin sulkemisvaiheessa varmistetaan, että toimituslaajuuden mukainen työ on toteutettu ja maksut eri projektin toimijoille on suoritettu. Samalla suoritetaan projektin hallinnollinen sulkeminen. Projektin sulkemisvaiheen jälkeen tulisi arvioida projektin onnistuminen (Project Management Body Of Knowledge, 2008, s. 5).

2.6 Projektin onnistumisen arviointi

Projektin onnistumista voidaan arvioida aloitus- ja suunnitteluvaiheessa luoduilla tavoitteilla. Projektin toteutuneita aikataulua sekä kustannuksia verrataan suunniteltuihin. Projektin teknologista onnistumista mitataan sopimuksen käytettävyys- ja toimintatakuilla. Projektin onnistumista voidaan myös arvioida sen mukaan, kuinka hyvin ongelmien varhainen tunnistaminen on onnistunut, jotta korjaustoimenpiteet on voitu suorittaa ennakoivasti. Osana projektin onnistumisen arviointia tulee suorittaa kokemuksien läpikäynti, ”Lessons learned”, joka on tärkeässä roolissa organisaation kehittämisessä vastaamaan paremmin seuraavien

projektien haasteita. Osa projektin onnistumisen arviointia on myös projektin kyky käyttää osoitettuja resursseja tehokkaasti. Osana resurssien tehokasta hyödyntämistä on toiminnallisten vastuiden tunnistaminen, jotta varmistetaan, että kaikki toiminnot ja tehtävät ovat henkilöstön mahdollisesta vaihtuvuudesta huolimatta jäljitettävissä (Project Management Body Of Knowledge, 2008, s. 5).

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Resources 6.5 Estimate Activity Durations 6.6 Develop Schedule		6.7 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Control Quality	
9. Project Human Resource Management		9.1 Plan Human Resource Management	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Control Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	12.4 Close Procurements
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Management	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Control Stakeholder Engagement	

Project Management Process group and Knowledge Area Mapping (PMI, 2013)

Kuva 1 Projektinhallinnan prosessiryhmät ja osaamisalueet (Project Management Body Of Knowledge, 2008, s. 43)

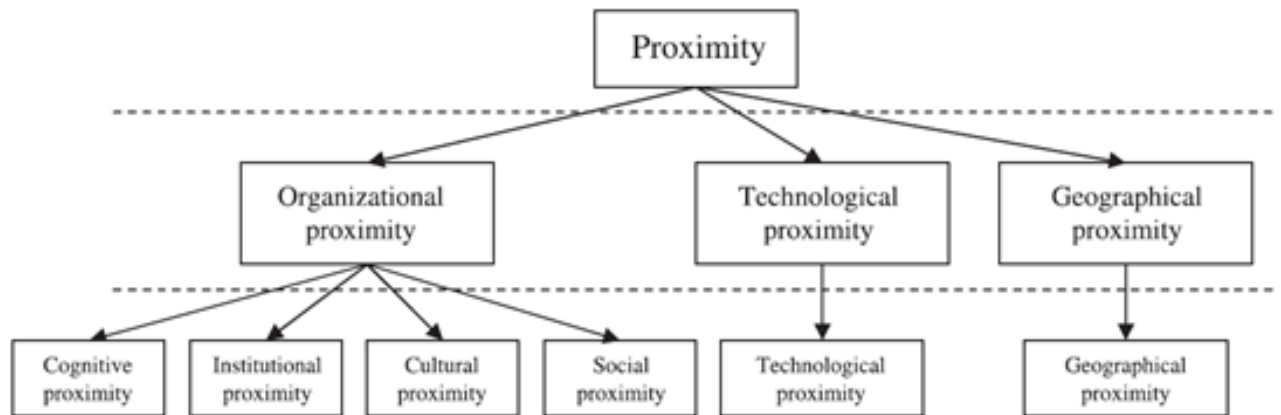
3 ETÄISYYDEN KÄSITTEET

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kansainvälisemmäksi yritysten lisätessä haarakonttoreita. Hajautetun- sekä paikallisen päätöksenteon tärkeyttä korostettaessa vahvistuu tilanne, jossa kanssakävijöiden suhteet muuttuvat jatkuvasti kansainvälisimmiksi ja henkilöt eivät tunne kommunikointikumppaneitaan henkilökohtaisella tasolla. Mitä etäisempiä henkilöt ovat toisilleen sitä epävarmemmaksi he tuntevat itsensä. (Torre & Rallet 2003, s. 2). Seuraavissa kappaleissa käsitellään etäisyyden eri ulottuvuuksia ja etäisyyden vaikutusta toimijoiden väliseen kanssakäyntiin.

Mikä on etäisyyden käsite? Englanninkielisessä lähdekirjallisuudessa etäisyyttä lähestytään läheisyyden kautta. Torren ja Ralletin mukaan läheisyys ei pelkästään tarkoita olla jonkin lähellä. Se tarkoittaa myös sitä, että henkilöillä on vahva side, vaikka he ovat maantieteellisesti kaukana, ja he kuuluvat samaan ystävyyspiiriin, perheeseen tai samoihin asiantuntijaverkostoihin (Torre & Rallet 2003, s. 2).

Etäisyyden käsitettä lähestytään yleensä maantieteellisen etäisyyden kautta. On kuitenkin myös muita etäisyyden muotoja, kuten institutionaalinen, organisationaalinen, kulttuurinen, teknologinen ja sosiaalinen etäisyys. Vaikka näitä etäisyyden ulottuvuuksia pyritään mittaamaan, määrittämällä etäisyyttä joillakin tietyillä mittareilla, eivät määritykset ole yhteneviä. Etäisyyden ulottuvuudet määritellään ja mitataan useilla, ja usein ristiriitaisilla tavoilla (Torre & Rallet 2003, s. 2).

Empiiristen tutkimusten pohjalta kolme etäisyyden ulottuvuutta organisaatioiden välisen yhteistyön kontekstista ovat muita etäisyyden ulottuvuuksia merkityksellisempiä; maantieteellinen etäisyys, organisaation etäisyys ja tekninen etäisyys. (Balland 2014, s. 1). Kuva 2 esittää etäisyyden eri muotoja ja niiden riippuvuuksia.



Kuva 2. Etäisyyden eri muodot (Knoben & Oerlemans 2006, s. 80).

3.1 Organisatorinen etäisyys

Organisatorinen etäisyys voidaan määritellä hyvin monella tavalla; toimijat kuuluvat samaan syy-suhde ympäristöön, toimijoiden toimenpiteet on tehty helpoiksi toiminnan säännöillä ja rutiineilla ja he jakavat saman järjestelmän edustuksen tai toimijat ovat saman yhtiön työntekijöitä ja tunnistavat toiset toimijat kuulumisesta saman yhtiön työntekijöiksi yhtiön erityisistä rutiineista. Organisatorista etäisyyttä voidaan myös mitata organisaatioiden välisten hierarkkisten yhteyksien tasolla (Knoben & Oerlemans 2006, s. 75).

Boschman (2005) mukaan organisatorisen läheisyyden merkitys tulee siitä, että yhteistyö on tehokkaampaa ja johtaa parempaan lopputulokseen, kun organisatorinen pohja toimijoilla on samanlainen. Organisatorinen läheisyys luo pohjan yhteisymmärryksen syntymiselle, mahdollistaa tiedon yhdistämisen yhteistyötä tekevien organisaatioiden välillä ja parantaa hiljaisen tiedon ja standardoimattomien resurssien siirtymistä toimijoiden välillä. Organisatorisen läheisyyden puuttuessa eri organisaatioiden toimijoiden välillä ei synny linkkejä, jolloin tiedon siirtymistä ei pääse tapahtumaan.

Organisatorinen läheisyys myös vähentää epävarmuutta toisen toimijan käyttäytymisestä. Ballandin mukaan, organisatorisen etäisyyden ollessa pieni, vähenee riski tiedon hukkumisesta

ja sen kiistämisestä. Hänen mukaansa organisatorinen läheisyys myös helpottaa väliaikaisen maantieteellisen läheisyyden muodostamista, sekä työntekijöiden vaihtoa, työryhmien muodostamista ja palaverien järjestämistä organisaatioiden välillä. Myös organisaatioiden tieto on helposti saatavilla, mikä on välttämätöntä organisaatioiden välisten tietojen yhteensovittamiseksi (Boschma 2005, s. 65), sekä tehokkaan yhteistyön mahdollistamiseksi. Uuden tiedon tuottaminen mahdollistuu vain kyvystä koordinoida eri organisaatioiden käytössä olevaa toisiaan täydentävää tietoa (Boschma 2005, s. 65). Organisatorinen läheisyys luo myös pohjan kognitiiviselle, tiedolliselle läheisyydelle. Hierarkkisesti organisoiduissa organisaatioissa tai verkostoissa organisatorinen läheisyys on vahva ja toimijoiden välillä on vahvoja linkkejä. Vahvoihin linkkeihin sisältyvät yhteiset normit ja kontrolli vähentävät uuden tiedon tuottamiseen sisältyvää epävarmuutta, mutta samalla ne saattavat haitata pääsyä uuden tiedon lähteille (Knoben & Oerlemans 2006, s. 75).

3.2 Maantieteellinen etäisyys

Vaikka maantieteellinen etäisyys ymmärretään toimijoiden välillä olevana fyysisenä etäisyytenä, sitä ei pelkästään ole käsitettävä matkana, vaan siihen voivat vaikuttaa myös liikenneyhteydet ja matkustamiseen käytetty aika ja kustannukset (Rallet & Torre 2003, s. 49). Lyhyt maantieteellinen etäisyys mahdollistaa suunnitellut ja sattuman kautta tapahtuvat ”face-to-face” kohtaamiset ja näin edistää tiedon siirtymistä, sekä innovaatioita. Torren ja Ralletin (2003) mukaan lyhyt maantieteellinen etäisyys lähentää organisaatioita, suosii yhteydenpitoa korkealla tiedon tarkkuudella ja mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen toimijoiden välillä. Mitä pidempi on etäisyys toimijoiden välillä, sitä vaikeampaa on hiljaisen tiedon siirtäminen.

Torren ja Ralletin (2003) mukaan toimijoiden ei tarvitse olla jatkuvasti maantieteellisesti toistensa lähellä. Palaverit, lyhyet matkat ja väliaikainen paikallinen työskentely mahdollistavat maantieteellisen etäisyyden merkityksen kaventamisen ja sitä kautta muiden etäisyyksien ulottuvuuksien pienentämisen.

3.3 Teknologinen etäisyys

Teknologinen läheisyys perustuu yhteiseen teknologiaan ja teknologiseen tietopohjaan. Teknologia tässä yhteydessä voidaan määritellä työkaluiksi, laitteiksi ja tietämykseksi, joiden kautta tieto siirtyy toimijoiden välillä. Tekninen läheisyys ei viittaa näihin teknologioihin vaan niiden samankaltaiseen hyväksikäyttöön. Teknologisen tietämyksen samankaltaisuutta kutsutaan joissain yhteyksissä myös virtuaaliseksi läheisyydeksi. On huomioita myös, että tekninen läheisyys toimijoiden välillä helpottaa teknologian hankintaa ja kehittämistä. Yhteistyön onnistumiseksi yrityksen sen hetkisen teknologisen tietämyksen tason on oltava samanlainen perustasoltaan, mutta hiukan erityyppinen erikoistuneella tasolla. Perusosaaminen tarkoittaa tässä yhteydessä yleistä ymmärrystä tekniikoista, joihin tieteenala perustuu (Knoben & Oerlemans 2006, s. 77-78).

Yritysten tietopohjan on oltava riittävän samankaltainen voidakseen tunnistaa muiden toimijoiden tietämyksen tarjoamat mahdollisuudet, mutta riittävän erilainen, jotta ne voisivat lisätä uutta tietoa yhteiselle toiminnalle. Tekninen läheisyys vaikuttaa samanlaiselta, kuin kognitiivisen läheisyyden käsite, mutta siinä on tärkeä ero. Kognitiivinen läheisyys on paljon laajempi käsite, jossa viitataan siihen, missä määrin toimijat voivat kommunikoida tehokkaasti, kun taas teknologinen läheisyys viittaa siihen, missä määrin toimijat voivat itse oppia toisiltaan (Knoben & Oerlemans 2006, s. 77-78).

3.4 Kulttuurinen etäisyys

Kulttuuri on ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen malli, joka antaa merkitystä toimille ja käyttäytymiselle, ja tarjoaa tulkinnan kyseisestä tilanteesta ihmiselle. Kulttuuri on julkisesti jaettu ja henkilön omakseen katsoma ryhmä, sidottuna tiettyyn aikaan. Kulttuuri määrittää yhden ryhmän, ja erottaa sen muista ryhmistä (Knoben & Oerlemans 2006, s. 76).

Kulttuurisella etäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten erilaisia organisaatioiden kulttuurit ovat. Erilaiset arvot ja tavoitteet organisaation eri osissa luovat monia kulttuureja myös organisaation sisälle. Jos organisaatiokulttuurit ovat samanlaiset, oletetaan organisaatioiden toimivan

paremmin yhteen ja saavuttavan parempia tuloksia, koska yhteiset toimintamallit ja rutiinit mahdollistavat toiminnan ilman, että kaikkea pitää määritellä yksiselitteisesti. Kulttuurin mukainen asioiden käsittely ei myöskään pääsääntöisesti ole harkittua, vaan enemmänkin vaistonvaraista. Tämä tekee organisaatiokulttuurin muuttamisen erittäin vaikeaksi. Voidaan erottaa kaksi erilaista kulttuurien etäisyyden arviointitasoa. Ensimmäisellä tasolla tarkastellaan kulttuurieroja mantereiden, kansakuntien tai alueiden välillä. Toisella tasolla keskitytään yhteistyössä toimivien toimijoiden organisaatiokulttuurin eroihin ja niiden mittaamiseen (Knoben & Oerlemans 2006, s. 76).

3.5 Kognitiivinen etäisyys

Kognitiivinen läheisyys tarkoittaa sitä, kuinka toimijat havainnoivat, tulkitsevat ja arvioivat ympäröivää maailmaa. Taustalla olevat syyt, kuten organisaatiokulttuuri, tavat, normit ja rutiinit vaikuttavat siihen, kuinka toimijat näkevät ja kokevat maailman. Jotta toimijat pystyisivät tehokkaasti kommunikoimaan ja siirtämään uutta tietoa, toimijoilla tulee olla saman tyyppinen viitekehys. Kognitiivinen läheisyys viittaa organisaatioiden tietopohjan samankaltaisuuteen. On myös huomioitavaa, että yhteistyö toisen toimijan organisaation kanssa ei ole mielekästä, jos heidän tietonsa on täsmälleen samaa, kuin oman organisaation. Tutkimusten mukaan tällaiset toimijat karttavat yhteistyötä (Parjanen et al. 2010, s. 926).

Usein termi kognitiivinen läheisyys yhdistetään ryhmään toimijoita, jotka kuuluvat samaan käytäntöyhteisöön, "community of practice" ja voivat kommunikoida tehokkaasti huolimatta suuresta maantieteellisestä etäisyydestä. Joissain yhteyksissä kognitiivinen etäisyys käsitetään osana organisatorista etäisyyttä (Knoben & Oerlemans 2006, s. 77). Tämä linkittyy myös vahvasti sekä kulttuuriseen, että institutionaaliseen etäisyyteen, ja voidaan nähdä näiden tulkintana kansallisen ja alueellisen tason sijasta organisaation tasolla.

Kognitiivisen läheisyyden yhteydessä käsitteellä kognitiivinen lukkiutuminen tarkoitetaan jonkin organisaation tai toimijaverkoston yhteistä tiedollista tapaa määrittää asioita. Tässä tilanteessa pitkään kestäneiden henkilöiden välisten suhteiden myötä toimijoille syntyy "ryhmähenki", ja sitä kautta yhteinen orientaatio. Tällaiselle ryhmälle voi muotoutua jopa

yhteinen toimintakieli. Tässä viitekehyksessä kognitiivinen etäisyys on lähellä kommunikatiivista etäisyyttä, joka muotoutuu toimijoiden välisen kielen erilaisuudesta, sisältäen käsitteet, lyhenteet ja ammattikielen. (Knoben & Oerlemans 2006, s. 77)

3.6 Sosiaalinen etäisyys

Sosiaalista etäisyyttä, jota joskus kutsutaan myös henkilökohtaiseksi etäisyydeksi, pidetään usein osana organisaation läheisyyttä. Sosiaalista etäisyyttä voidaan tutkia kahdella eri tasolla. Voidaan tarkastella kuuluvatko yritykset samaan ”käytäntöyhteisöön” ja ovatko ne rakenteellisesti yhtenevästi verkottuneita. Toisaalta voidaan selvittää, missä määrin kahden yrityksen kolmansien osapuolten yritykset ovat samankaltaisia. Ensimmäinen lähestymistapa keskittyy yritysryhmien tai verkostojen ominaisuuksiin, kun taas toinen lähestymistapa keskittyy yhteistyöorganisaatioiden ominaisuuksiin. Sosiaalisen läheisyyden molempien analyysitasojen tärkein seuraus on se, että sosiaaliset suhteet eivät ainoastaan koordinoi liiketoimia, vaan ovat myös kanavia, jotka mahdollistavat tiedonvaihdon keskinäisen luottamuksen, sukulaisuuden tai kokemuksen takia (Boschma 2005, s. 66-67).

Boschman (2005) mukaan sosiaalinen läheisyys voidaan tiivistää seuraavasti:

- Sosiaalisessa läheisyydessä on kyse ihmisten välisistä suhteista.
- Toimijoiden keskinäinen luottamus vähentää opportunistista käyttäytymistä ja lisää sitoutumista yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin.
- Liian tiivis sosiaalinen läheisyys saattaa kuitenkin heikentää organisaation tai verkoston oppimiskykyä, koska toiminta muodostuu suljetuksi, eikä ulkopuolisia vaikutteita pääse organisaatioon.
- Sosiaalinen läheisyys pienentää ajan mittaan toimijoiden välistä kognitiivista etäisyyttä, mikä puolestaan vähentää vuorovaikutteista oppimista, koska kognitiivisen etäisyyden pienentyessä tietoinen samankaltaistuu.

3.7 Työkaluja etäisyyden pienentämiseksi

Yritysten on enenemissä määrin tehtävä yhteistyötä kumppaneiden kanssa saadakseen käyttöönsä erityisiä resursseja, kokemusta tai tietoja, joita heiltä sisäisesti puuttuu. Tämän vuoksi yhteistyö sisäisten organisaatioiden välisestä yhteistyöstä muuttuu yritysten tai ulkoisten organisaatioiden väliseksi yhteistyöksi. (Chiambaretto et al. 2019, s. 2)

3.7.1 Brokerointi

Hargadon ja Sutton (1997) ottivat ensimmäisen kerran käyttöön Brokeroinnin tiedonvälityksen kontekstissa. Käsite selittää, kuinka tietyillä organisaatioilla voi olla avainasema tiedonvälityksen aukkojen korjaamisessa. Brokerit voidaan määritellä toimijoiksi, jotka parantavat innovaatiota kuljettamalla ideoita ja tietoa kytkeytymättömien alojen välillä, sekä sekoittavat vanhoja tekniikoita uusille aloille innovoinnin edistämiseksi, siirtämällä nämä uudet yhdistetyt tekniikat uuteen kontekstiin. Hargadonin ja Suttonin (1997) mukaan tekniikan välitys teollisuudenalojen välillä on nelivaiheinen prosessi, joka koostuu seuraavista osa-alueista:

- Pääsy – Eli aukon täyttäminen yritysten välisessä tiedonsiirrossa, miehittämällä keskussolmu. Tai hankkimalla ”ohjaava” asema laajemman teollisuusverkoston alaryhmien ja yritysten välillä, jotka eivät ole vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Brokeri tekee rakenteellisen aukon molemmilla puolilla olevat ihmiset tietoisiksi toisen ryhmän intresseistä ja haasteista.
- Hankinta - tietyn tekniikan tietämyksen ottaminen osaksi omaa toimintaa.
- Varastointi - ratkaisujen tallentaminen organisaatiossa ihmisten, esineiden tai konseptien avulla.
- Nouto - tallennettujen ja vanhojen teknologisten ratkaisujen soveltaminen uusien ratkaisujen luomiseen, ja parhaiden käytäntöjen siirtäminen.

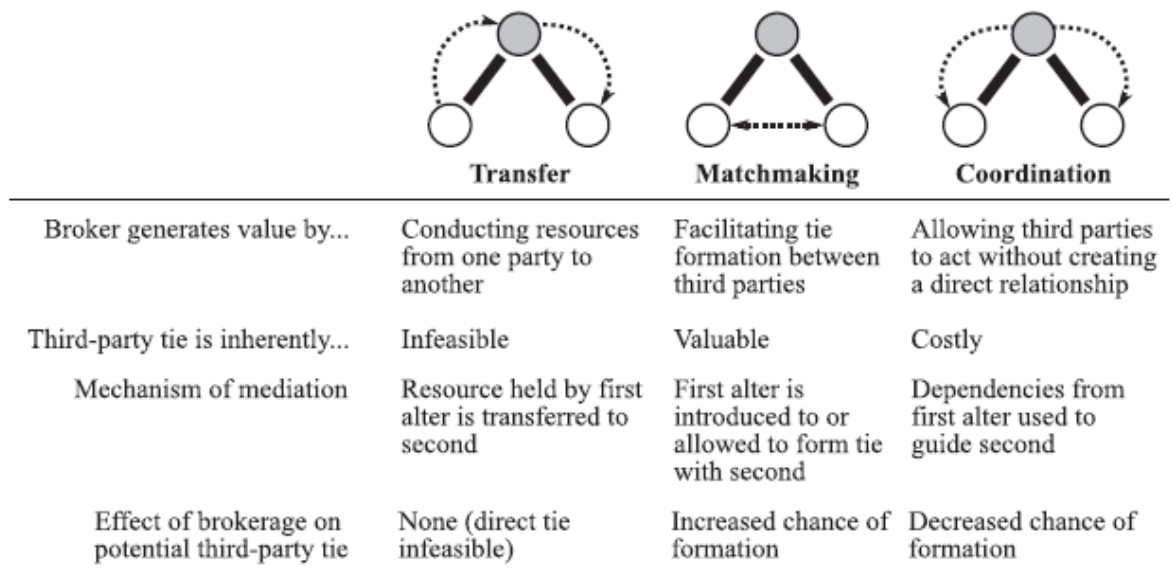
Broker käsitetään siis toimijaksi, joka yhdistää verkoston osia, jotka eivät muuten ole yhteydessä toisiinsa, ja saa sitä kautta luotua uutta tietoa ja ideoita. On huomioitavaa, että välitystoiminta, brokerointi muodostaa suhteen, johon osallistuu kolme toimijaa. Näistä kaksi

on välityksen todellisia osapuolia, kun taas kolmas on välittäjä. Tietovälittäjä yhdistää eri yhteisöt muodostaen siten tiedonvälityksen niiden välillä (Molina-Moralesa et al. 2016, s. 1786). Välitystä voi esiintyä monissa erilaisissa tilanteissa, ja itse välitysprosessin luonne vaihtelee huomattavasti kontekstin mukaan. Välitysprosessit jakautuvat yleisesti kolmeen luokkaan, jotka on esitetty kuvassa 3 (Spiro et al. 2013 s. 132).

Siirtovälitys, jossa välittäjä siirtää tietoja tai muita resursseja osapuolilta toiselle, joihin osapuolet eivät muuten pääsisi suoraan käsiksi. Osapuolten välille ei synny yhteyttä.

Kohtaamisvälitys, jossa Brokeri mahdollistaa tiedonsiirron osapuolten välillä. Tässä mallissa osapuolten välille syntyy suora yhteys.

Koordinointivälitys, jossa Brokeri ohjaa tiedonsiirtoa, ilman että osapuolten välille syntyy suoraa yhteyttä.



Kuva 3 Brokeroinnin välitysprosessit (Spiro et al. 2013 s. 132).

3.7.2 Virtuaaliorganisaatio

Käsitteen virtuaaliorganisaatio ottivat ensimmäisen kerran käyttöön Davidow ja Malone (1992) kuvaamaan strategiaa, joka tarjoaa organisaatioille tarvittavat välineet selviytymään

hajautetussa ympäristössä, joka vaatii nopeaa tietojen ja suhteiden hallintaa. Organisaation sisällä laitokset ja divisioonat organisoituvat tarpeen mukaan, ja työvastuut muuttuvat projektien mukaan (Afsarmanesh et al. 2005, s. 6).

Virtuaaliorganisaatio on määritelty väliaikaiseksi riippumattomien yritysten, toimittajien, asiakkaiden ja jopa kilpailijoiden väliseksi verkostoksi, jota yhdistää tietotekniikka. Tämän avulla organisaatiot jakavat taitoja, kustannuksia ja pääsyn toistensa markkinoille. Virtuaaliorganisaatiolla ei ole keskustoimistoa, eikä perinteistä organisaatiokaaviota. Sen sijaan virtuaaliorganisaatio on joustava ryhmä yhteistyökumppaneita, jotka yhdistyvät nopeasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Virtuaalitiimissä jäsenet ovat hajaantuneena etäisyyden ja/tai ajan mukaan. Tärkeimpiä tekijöitä, jotka muodostavat ryhmästä virtuaaliorganisaation ovat: ryhmän jäsenten maantieteellinen erottelu, eri työaika, väliaikaiset tai matriisiraportointirakenteet joissa projektiorganisaation toimija on samanaikaisesti myös linjaorganisaation alaisuudessa ja monen yrityksen tai monen organisaation ryhmät. Virtuaaliselle tiimille on ominaista se, että sen jäsenten ensisijainen vuorovaikutus tapahtuu jonkin sähköisen viestintäjärjestelmän kautta (Afsarmanesh et al. 2005, s. 7). Elekieli ja perinteiset sosiaaliset mekanismit jäävät vajavaisiksi tai kokonaan puuttumaan. Myöskään toimijan sosiaalinen tai asiantuntija status ei pääse esiin. Väärinkäsityksiä sattuu helposti ja toimijoiden ajatuksia voidaan tulkita väärin (Afsarmanesh et al. 2005, s. 2).

4 KOMMUNIKOINTI JAPANILAISESSA KULTTUURISSA

Kulttuurin vaikutusta toimijoihin kuvattiin jo edellisessä kappaleessa etäisyyden lähestymistavan kautta. Kulttuurin vaikutusta toimintamalleihin haetaan myös tutkimuksen pääkysymyksessä: *”Kuinka käytössä olevat projektien toimintamallit soveltuvat monikulttuuriselle projektiryhmälle.* Kysymys on rajattu koskemaan japanilaisen kulttuurin erityisvaatimuksia työelämän viestinnän kontekstissa.

Viestinnän ihmissuhdekontekstissa viestintä ja kulttuuri vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa. Kulttuuri, jossa yksilöt elävät, vaikuttaa tapaan, jolla he kommunikoivat, ja tapa, jolla yksilöt kommunikoivat, voi muuttaa heidän jakamaansa kulttuuria ajan myötä (Kiyomiya 2000, s. 11).

Hofsteden (1980) kehitti 80-luvulla individualismi-indeksin (IDV), jolla mitataan individualismin astetta kulttuurissa. Hänen työnsä mukaan japanilaisilla on selvästi havaittava sijoittuminen IDV:n indeksi mukaan. Indeksien mukaan Japani on suhteellisen matalan individualismin kulttuuri, ja Japani tunnustetaan usein kollektivistiseksi kulttuuriksi. Tämä pitäneekin paikkansa, vaikka viimeaikaisissa kulttuurienvälisissä viestintätutkimuksissa on kritisoitu individualismin mittaamisen yksinkertaistamista (Kiyomiya 2000, s. 12).

Kollektivistiset kulttuurit korostavat enemmän ryhmän sosiaalisia normeja kuin yksilöllisiä nautintoja, jakavat ryhmän uskomuksia mieluummin kuin yksilöllisiä vakaumuksia ja arvostavat yhteistyötä ryhmän jäsenten kanssa enemmän kuin yksilöllisiä tuloksia. Tämän vuoksi yleisesti katsotaan, että kollektivististen kulttuurien jäsenillä on selkeä ero ryhmäsuhteiden ja ryhmän ulkopuolisten suhteiden välillä (Kiyomiya 2000, s. 13).

Kollektivistisissä kulttuureissa yksilöillä on enemmän toisistaan riippuvaisia suhteita ryhmäänsä, ja yksilöt alistavat henkilökohtaiset tavoitteensa ryhmän tavoitteiden alle. Kollektivistiset kulttuurit korostavat todennäköisemmin keskinäistä riippuvuutta, harmoniaa, perheen turvallisuutta, sosiaalisia hierarkioita, yhteistyötä ja heikkoa kilpailua. Individualistisissa kulttuureissa sitä vastoin yksilöillä on taipumus suosia itsenäisiä suhteita

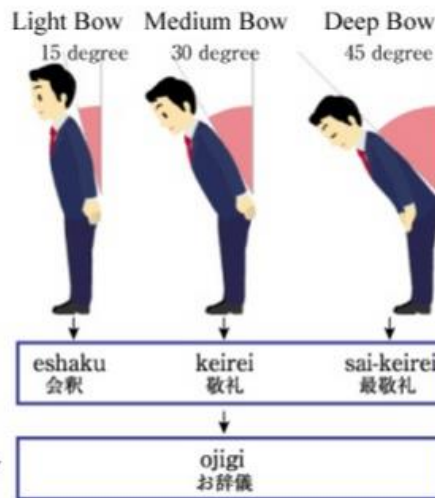
muiden kanssa, ja asettaa henkilökohtaiset tavoitteet ryhmän tavoitteiden edelle (Bierle et al. 2018, s. 2).

Kollektivististen kulttuurien ihmisten on osoitettu valitsevan konfliktien vastaisia strategioita useammin, kuin individualististen kulttuurien ihmisten. Tämä selitetään usein pyrkimyksenä ylläpitää harmonia ryhmän sisällä jopa konfliktitilanteissa. Kollektivistisissä kulttuureissa itsensä korostamien tai vihan ilmaiseminen ryhmätilanteissa on epätoivottavaa. Toisin toimivat ryhmän jäsenet voidaan eristää, koska heidän toimintansa uhkaa ryhmän sosiaalista harmoniaa. Näissä yhteiskunnissa itseään puolustavia tai vihaa ilmaisevia ihmisiä todennäköisesti pidetään poikkeavina, ja he voivat kohdata syrjäytymisen ryhmästä. Sosiaalinen syrjäytyminen ryhmästä on kollektivistisissä kulttuureissa erityisen ongelmallista, koska suhteet ovat pitkäkestoisia ja niitä on vaikea muuttaa (Bierle et al. 2018, s. 2).

Kollektivististen yhteiskuntien ihmiset muodostavat vähemmän todennäköisesti uusia suhteita ja liittyvät uusiin ryhmiin harvemmin verrattuna individualististen yhteiskuntien ihmisiin. Vaikka kollektivistisen yhteiskunnan ihmisellä on epämiellyttävä ryhmäjäsenyys, hänen on melko vaikeaa jättäytyä poista kyseisestä ryhmästä. Lisäksi useat tutkimukset ovat osoittaneet, että kollektivististen maiden yksilöillä on taipumus suosia epäsuoria ja passiivisia konfliktityylejä suhteiden ylläpitämiseksi (Bierle et al. 2018, s. 2).

Japanilainen kulttuuri suuntautuu erityisesti epävarmuustekijöiden välttämiseen ja maskuliinisuuteen. Toinen tärkeä esille tuleva asia on viestintämallit, erityisesti korkean kontekstin viestintä, jossa viesti välittyy epäsuorasti, siinä on paljon viittauksia ja vertauksia ja viestinnässä pohjataan sosiaalisiin säädöksiin. Japanilaisilla on yleensä korkea kontekstiviestintä, ja he käyttävät usein implisiittistä viestintää sekä epäsuoria ilmaisuja. (Kiyomiya 2000, s. 14). Eleet, ilmeet ja liikkeet ovat osa kommunikaatiota. Kuvassa 4 on esitetty kumarruksen syvyyden merkitys kommunikoinnissa.

- Often more important than spoken interaction
- Hand gestures can be easily misinterpreted
- Frowning while someone is speaking is a sign of disagreement
- Looking down is a way to show respect



Kuva 4. Business communication styles Japan vs. South Africa, (Bilbao & Alexandrova 2016, s. 14)

Tutkimuksessaan “Communication in Japanese multinational Organizations in the U.S” Kiyomiya vertailee Amerikkalaisten ja Japanilaisten kommunikointityylejä monikansallisessa organisaatiossa. Tutkitussa tapauksessa amerikkalaiset ja japanilaiset työskentelivät yhdessä, ja he analysoivat työtoverisuhteitaan. Tutkija haastatteli molempien ryhmien työntekijöitä ja kysyi molemmilta osapuolilta kommunikoinnin, työtapojen ja johtamistapojen ongelmakysymyksiä. Kun keskityttiin työtapoihin, amerikkalaiset työntekijät valittavat yksityiskohtaisista työmäärityksistä, yrityksen määräysten tiukasta noudattamisesta, ja epäselvistä työmäärityksistä. Näissä kohdissa amerikkalaiset katsovat, että japanilaiset työskentelytavat ovat ”tehottomia”. Toisaalta japanilaiset valittavat amerikkalaisten haluttomuudesta käyttää tarpeellista aikaa oppimiseen, taipumuksesta nopeiden johtopäätösten tekemiseen, ja haluttomuudesta vaarantaa henkilökohtaiset edut. Japanilaiset työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota prosessiin, kuin suorien johtopäätösten tekemiseen ja tuloksiin (Kiyomiya 2000, s. 21).

Japanilaiset pyytävät yleensä syvälle menevää, tarkkaa yksityiskohtaista tietoa, toistavat kysymyksiä ja palaavat aiheisiin, joita muualla voidaan pitää jo suljettuina. Japanilaiset käyttävät korkea kontekstin kommunikatiivisia käytäntöjä, ja käyvät lävitse jo aiemmin keskusteltuja aiheita. Nämä käytännöt ovat joissain tapauksissa johtaneet neuvottelujen

lukkiutumiseen. Tutkimukset osoittivat, että japanilaiset pyrkivät tällä toimintamallilla välttämään epävarmuutta, pitämään huolta ryhmän hyvinvoinnista ja yhteenkuuluvuudesta, sekä huolehtimaan organisatorisesta ja henkilökohtaisesta kasvojen säilyttämisestä (McDaniel 2000, s. 1).

Tutkimuksessaan ” Japanese negotiation practices ” (2000) McDaniel tarkasteli Japanin keisarin ja keisarinnan kesällä 1994 tekemää kymmenen kaupungin vierailua Yhdysvalloissa. Pian sen jälkeen, kun suunnittelu- ja koordinoitkokoukset alkoivat, joidenkin Yhdysvaltain ja Japanin edustajien välillä alkoi kehittyä kitkaa. Yhdysvaltojen suunnittelijoiden joukossa oli henkilöitä, joilla oli huomattava kokemus protokollikäytien, sosiaalisten toimintojen ja turvallisuusvaatimusten järjestämisestä. Heillä oli hyvin konkreettisia näkemyksiä tulevan vierailun järjestämisestä, ja he esittivät usein mielipiteitään suoraviivaisesti, sekä vakuuttavasti, eivätkä he helposti suostuneet muutosehdotuksiin. Japanilaiset pitivät tämäntyyppistä käyttäytymistä työkeänä ja suvaitsemattomana. Japanilaiset taas työllistivät Yhdysvaltain suunnittelijoita pyytämällä jatkuvasti laajoja ja perusteellisia, kirjallisia yksityiskohtaisia suunnitelmia suunnitelluista tapahtumista. Nämä pyynnöt sisälsivät kauan ennen todellista alkamispäivää yksityiskohtia, kuten kuka tapaisi keisarin ja keisarinna heidän poistuessaan hissistä, kuka saattaisi heidät huoneeseen, mitä tarjoiitiin illalliselle, kuka osallistuisi päivälliselle, kuinka osallistujat pukeutuisivat, mitkä olisivat kukka-asetelmat ja niin edelleen. Yhdysvaltain edustajat, jotka eivät olleet tottuneet toimittamaan näin yksityiskohtaisia tietoja etukäteen, vastasivat usein: "Katso, meillä on päivällinen sinä päivänä ja käsittelemme yksityiskohdat myöhemmin. Sinun ei tarvitse huolehtia siitä nyt, se hoidetaan matkan varrella."

Toisen kiistan aiheutti japanilaisten halu avata uudelleen aiheita, jotka Yhdysvaltain ryhmä piti jo ratkaistuina. Japanilaiset halusivat palata usein keskusteluihin tapahtumasta, jonka yhdysvaltalaisien mielestä oli jo viimeistelty. Näistä toistuvista keskusteluista aiheutui vain harvoin muutoksia, vaikutti vain siltä, että japanilaiset halusivat käydä asiaa uudestaan ja uudestaan läpi, varmistaakseen, että he ymmärsivät suunnitelmat täydellisesti. Tämä osoittautui monille Yhdysvaltalaisista turhauttavaksi (McDaniel 2000, s. 2).

5 ORGANISATORISEN OPPIMISEN KÄSITTEET

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä on: *”Kuinka nykyinen toimintamalli tukee ”Lessons learned” toimintatapojen ottamista käytännöiksi”*. Tätä kysymystä lähestyttiin kirjallisuustutkimuksen osalta organisatorisen oppimisen kautta. Tähän alueeseen linkittyvät jollain tasolla myös etäisyyden käsitteet, erityisesti organisatorinen etäisyys.

Organisatorinen oppiminen määritellään usein muutoksena ihmisen tiedonkäsittelytoiminnassa tai käyttäytymisessä. Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisatorinen oppiminen voidaan myös määritellä muutoksena organisaation tiedossa, joka tapahtuu kokemuksen funktiona. Tieto sisältää sekä säilötyn tiedon ja tosiasiat, että menettelytavat, taidot ja rutiinit. Osana organisatorista oppimista ovat oppimisprosessit, jotka muuttavat kokemuksen tiedoksi (Argote1999, s. 12).

Käsite ”Oppimiskäyrä” voidaan yhdistää moniin organisaatioihin. Kun organisaatiot tuottavat enemmän tuotetta, myös tuotannon yksikkökustannukset tyypillisesti laskevat. Tätä, ja siihen liittyviä ilmiöitä kutsutaan oppimiskäyriksi, etenemiskäyriksi, kokemuskäyriksi tai tekemällä oppimiseksi (Argote1999, s. 12).

Toinen tapa käsitellä organisatorista oppimista on nähdä se tietämyksen hallinnan tavoitteena. Tiedon luomista, levittämistä ja soveltamista parantamalla, autetaan organisaation mahdollisuutta siirtää tietoa organisaation prosesseihin. Näin organisaatio voi jatkuvasti parantaa toimintatapojaan ja tavoitteidensa saavuttamista. Tästä kontekstista katsottuna organisatorinen oppiminen on yksi tapa, jolla organisaatio voi kestävästi parantaa tiedon hyödyntämistä (King 2009, s. 14).

Argoten (1999) mukaan on tärkeää ymmärtää miksi jotkut organisaatiot pystyvät oppimaan nopeasti, ja taas toiset organisaatiot epäonnistuvat oppimisessa. Hänen mukaansa on siis erittäin tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation oppimisen kykyyn. Yksi

lähestymistapa arvioida organisaation kykyä oppia on mitata organisaatiotietoa tarkastelemalla organisaation jäsenten tiedonkäsittelytoimintaa, tiedon hankkimista, käsittelyä ja kehittämistä. Mittaaminen tapahtuu arvioimalla tiedon käsittelykyvyn muutoksia kyselylomakkeiden ja sanallisten kyselyiden avulla. Ongelmana tässä mittaamisessa on se, että nämä menetelmät eivät pysty selvittämään hiljaista, tai vaikeasti artikuloitavaa tietoa

5.1 Tiedon lähteitä organisatoriselle oppimiselle

Yritykset haluavat yleensä minimoida tai ainakin rajoittaa tiedon siirtämistä ulkopuolelle, mutta edistää tiedon siirtoa omissa yksiköissä tai yksiköidensä välillä. Sisäisen tiedonsiirron toteuttaminen voi olla vaikeaa. Argoten (1999) mukaan suurin osa yrityksistä tekniikan siirtoon yritysten sisällä epäonnistui. Tietojen siirtämiseksi organisaatiosta toiseen on kuitenkin olemassa mekanismeja, kuten vastaanottajaorganisaation jäsenten koulutus, asiakirjojen, piirustusten ja organisaation kuvausten toimittaminen vastaanottajaorganisaatiolle, sekä kokeneen henkilöstön siirtäminen vastaanottajaorganisaatiolle. Tietoa voidaan siis siirtää siirtämällä ihmisiä, tekniikkaa tai rutiineja vastaanottajaorganisaatioon tai vaikuttamalla vastaanottavan organisaation ihmisiin esim. koulutuksen avulla. Organisaatiot hankkivat tietoa myös ympäristön ulkopuolisista lähteistä, kuten toimittajilta ja konsulteilta. Tuotteet, asiakkaat ja muut organisaatiot ovat tärkeitä tietolähteitä. Samoin patenttihakemusten kautta saatavissa oleva tieto, henkilöstön liikkuminen eri maiden välillä, tieteelliset ja kaupalliset julkaisut, ja konferenssit voivat olla hyödyllisiä tiedonlähteitä yritykselle. Myös organisaatioiden väliset järjestelyt, ja yhtiöiden väliset yhteistyösuhteet, liittoutumat ovat potentiaalisia mekanismeja tiedon siirtämiseen. Argoten (1999) mukaan, henkilöstön liikkuvuus helpotti yritysten välistä tiedonkulkua riippumatta yritysten maantieteellisestä etäisyydestä, kun taas sekä henkilöstön liikkuvuus, että liittoutumat helpottivat tiedonkulkuja teknisesti kaukana olevien yritysten välillä (Argote 1999, s. 149-150).

5.2 Tiedon siirtymisen mekanismit

Organisaatioiden välisten suhteiden ominaispiirteiden on havaittu vaikuttavan tiedon siirtoon. Yksi tekijöistä, joiden todettiin edistävän tiedonsiirtoa, oli luovuttajaorganisaation ja vastaanottaja organisaation välisten suhteiden hyvä laatu. Organisaatioiden välinen heikko suhde vaikeutti parhaiden käytäntöjen siirtämistä. Vielä vahvempi este tiedon siirtämiselle on yksiköiden välinen kilpailu. Toinen keskeinen tekijä, joka vaikuttaa tiedon siirtoon organisaatioiden ryhmien välillä, on asiayhteyden samankaltaisuus. Jotta tietojen siirtäminen tilanteesta toiseen tapahtuisi, vaatii se jonkin verran samankaltaisuutta organisaatioiden välillä. Ryhmät kehittävät tyypillisesti omat omaleimaiset työskentelytapansa. Ryhmät voivat jakaa tehtäviä eri tavoin, käyttää tekniikoita eri tavalla, kehittää omia tapoja koordinoita ja kommunikoida sekä kehittää omia toimintakulttuureitaan. Koska yhdessä ryhmässä hankitut tiedot eivät välttämättä sovellu toiseen, erot ryhmien tehtävien suorittamisessa vaikeuttavat tiedon siirtämistä. Maantieteellisen läheisyyden on myös havaittu helpottavan tiedon siirtoa (Argote 1999, s. 167-171).

Jäsenten siirtäminen on erittäin tehokas tapa siirtää tietoa organisaatioiden välillä. Argoten (1999) mukaan yksilöt ovat tehokkaimpia tiedonvälittäjiä, koska he kykenevät järjestämään tiedon uudelleen siten, että se soveltuu uusiin tilanteisiin. Sen lisäksi, että henkilöt pystyvät uudelleen strukturoimaan tietonsa, he kykenevät siirtämään hiljaisen ja selkeän tiedon myös siirtyessään paikasta toiseen. Kokemus yhdestä tehtävästä myös paransi suorituskykyä toisessa tehtävässä. Kyky siirtää hiljaista tietoa eri konteksteihin tekee henkilöstön liikkeestä tehokkaan tiedon siirtomekanismin (Argote 1999, s. 175).

Siirrettävän tiedon ominaispiirteet vaikuttavat myös tiedonsiirron onnistumiseen. Hiljaista tietoa, tai sellaista tietoa, jota ei ymmärretä hyvin, on vaikeampi siirtää kuin explisiittistä tietoa. Tutkijat havaitsivat, että asiakirjoihin ja ohjelmistoihin koodattu tieto voidaan helpommin siirtää uusille työntekijöille, kuin kyvyt, joita ei oltu koodattu tai helposti opetettavissa. Siirrettävän tiedon monimutkaisuus vaikuttaa todennäköisesti myös siirron onnistumiseen. Tiedon havaittavuus vaikuttaa myös tiedon siirron helpouteen. Havaittavat innovaatiot siirrettiin helpommin kuin ne, joita oli vaikeampi havaita (Argote 1999, s. 175).

Siirtoprosessin ominaispiirteet, kuten sen ajoitus, vaikuttavat myös tiedon siirron laajuuteen. Argoten (1999) mukaan organisaatiot ovat varhaisessa vaiheessa erityisen avoimia oppimaan muiden kokemuksista. Organisaatiot siis oppivat todennäköisemmin muilta juuri toiminnan alkaessa.

Argoten (1999) mukaan henkilökohtaiset kokoukset ja konferenssit ovat tehokkaampia tekniikan levittämisessä, kuin kirjalliset tiedotusvälineet. Kasvokkain tapaamiset ja konferenssit tarjoavat mahdollisuuden siirtää rikkaampaa tietoa, mukaan lukien myös jonkin verran hiljaista tietoa. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten tarjoama etu oli erityisen tärkeä tekniikan levityksen varhaisessa vaiheessa, kun yhteistä ymmärrystä kehitettiin (Argote 1999, s. 175).

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

6.1 Yritysesittely

Tapausyritys on maailmanlaajuinen teknologiayritys, jonka toimittamiin tuotteisiin kuuluvat usean eri toimialan laitteet. Tapausyrityksessä on lähes 30 000 työntekijää ja yritys toimii yli 40 maassa.

Tapausyrityksen tavoitteena on saavuttaa maailmanlaajuinen läsnäolo. Tasapainoisella sekoituksella globaalia ja paikallista läsnäoloa, voidaan tukea asiakkaita tuottavuuden, kannattavuuden ja kestävyuden tavoitteiden saavuttamisessa. Tapausyrityksen tavoitteena on jatkaa maailmanlaajuisen läsnäolonsa laajentamista kasvupotentiaalin hyödyntämiseksi.

Tapausyhtiö jakautuu eri tuoteryhmiin. Tuoteryhmillä on osaamis- ja toimituskeskuksia. Esimerkkiprojekteissa tuoteryhmän teknologian osaamis- ja toimituskeskus on Suomessa. Japanissa on myyntiä ja projekteja tukeva paikallisorganisaatio. Tuotteilla on pitkä toimitushistoria Suomen yksiköstä. Tuotteet ovat toimitus ja teknologiamielessä uusia Japanin yksikölle.

Tapausyritys on saman haasteen edessä kuin moni muukin yritys. Henkilöstö ikääntyy ja henkilökohtaisen hiljaisen tiedon siirron tärkeys organisaation tiedoksi on noussut esille.

6.1.1 Yrityksen strategia

Tapausyritys tarjoaa älykkäitä tekniikoita, jotka luovat lisäarvoa asiakkaille ja tätä kautta auttavat asiakkaita saavuttamaan liiketoimintatavoitteitaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä avaa uusia myynti- ja kasvumahdollisuuksia liiketoiminta-alueillaan. Yrityskaupat täydentävillä tuotteilla ja tekniikoilla, ovat tärkeässä osassa tapausyrityksen kasvustrategiaa. Integroimalla uudet yritykset konserniin luodaan merkittävää synergiaetua ja mahdollistetaan myös orgaaninen kasvu. Konsernin yleisenä tavoitteena on tulla täyden palvelun tarjoajaksi, jolla on maailmanlaajuinen asema kaikilla liiketoiminta-alueilla. Tämä tapahtuu kehittämällä omia tuotteita ja ostamalla muita yrityksiä.

6.1.2 Yrityksen projektiohjeistus

Tapausyrityksen toimintamallit on kuvattu yhtiön toimintajärjestelmässä, Global Management System:ssä, (GMS). Ohjeistus jakaantuu myynti- ja toimitusprosessin mukaisiin osa-alueisiin. Myynnin ohjeistuksessa käsitellään markkinoinnin-, projektin valinnan-, tarjousten valmistelun- ja hyväksynnän sekä sopimusneuvottelun ohjeistukset ja ohjeistus projektin siirtämisestä toteutukseen. Sopimuksen toteutuksen ohjeistuksessa käsitellään projektin aloitus, suunnittelu, hankinta, valmistus ja valmistuksen valvonta, laivaus, asennus, käyttöönotto sekä takuuajan ohjeistus. Ohjeistuksesta löytyvät lisäksi osa-alueet tuotehallinnalle ja tutkimukselle sekä muille tukitoiminnoille.

Ohjeet ovat voimassa niille määrätyillä alueilla. Koko konsernin ohjeet koskevat kaikkia organisaation alueita. Tuoteryhmien ohjeet koskevat tuoteryhmän toimituksia globaalisti. Näiden lisäksi on yksikkö- ja aluekohtaisia ohjeita jotka ovat voimassa niille määrätyillä alueilla. Näitä ohjeita voidaan soveltaa myös muilla alueilla.

Tämän tutkimuksen alkaessa tuote ja toimintamalli olivat uusia Japanin yksikölle. Japanilainen paikallisorganisaation henkilöstö joutui toteuttamaan heidän toimintamallilleen vierasta, sekä teknologisesti tuntematonta projektia.

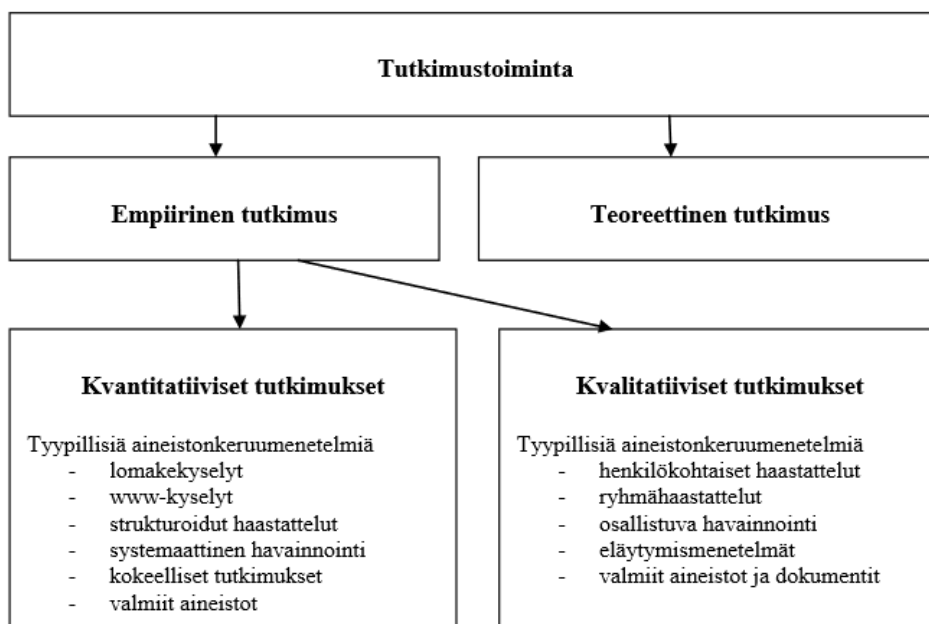
6.2 Tutkimusmetodologia

Johtuen tutkimuskohteen luonteesta, tutkimusmetodiksi valikoitui empiirinen tutkimus haastattelututkimuksena. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saavutetaan suorittamalla konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla ja mittaamalla tutkimuskohdetta. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusta varten kerätty tutkimusaineisto on tärkein lähtökohta (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 77).

Valittua lähestymistapaa mietittäessä tuli selkeästi ilmi, että tutkimuskysymykset vaativat syvemmälle menevää toiminnan ymmärtämistä, kuin mihin kvantitatiivinen lähestymistapa pystyy vastaamaan, joten tämän vuoksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 5).

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle ei ole selkeää määritelmää. Laadullinen tutkimus sisältää kuitenkin erityyppisiä tulkintoja ja laadullisella tutkimuksella on myös tarkoitus ymmärtää havaintoja sekä tutkimuskohdetta. (Metsämuuronen 2008). Laadullinen tarkastelee asiaa myös tapauskohtaisesti (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 4), joten se soveltui hyvin tähän tutkimuskohteeseen.

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Yhteistä näissä menetelmissä on kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 4). Tutkimustoiminnan jaottelu on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Tutkimustoiminnan jaottelu (Itä-Suomen Yliopisto, s. 4)

Haastattelua käytetään yleisesti tiedonkeruuseen. Haastattelun tavoitteena on löytää vastaus valittuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelulla pyritään saamaan aineistoa tutkittavasta aiheesta tai kohteesta. Haastattelun jälkeen aineistoa analysoidaan ja tulokset tulkitaan tutkimuskysymysten selvittämiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2001). Haastattelumenetelmiä on useita. Erään yleisesti käytetyn luokittelun mukaan menetelmät voidaan jakaa seuraavasti: avoin haastattelu, teema-, strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja ryhmähaastattelu. Työhön valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Tässä menetelmässä on teemat mietitty etukäteen, ja haastateltaville haastattelutilanteessa esitetyt kysymykset on valmisteltu (Eriksson & Kovalainen 2008, s. 115-136).

Tutkimuksen haastattelussa, haastateltavat kertoivat itse valitsemastaan projektin esimerkkitapauksesta, joka vaati yhteisen päätöksen. Haastateltavaa kohti pyrittiin valitsemaan yhdestä kahteen tapausta. Haastattelussa käytiin läpi, kuinka käytännössä toimittiin, jotta yhteinen ratkaisu saatiin aikaiseksi, tai mistä johtui, ettei ratkaisuun päästy. Haastateltaville painotettiin, että esimerkkitapauksesta tulee löytyä ”kertomus”.

Haastattelu toteutettiin toimittamalla kysymykset ennalta haastateltaville, jotta he ehtisivät perehtyä kysymyksiin ja miettiä esimerkkitapauksen, jota haastattelussa käytäisi läpi. Kysymysrunko lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen sovittua haastattelu-aikaa. Pääasiallisesti haastattelut järjestettiin kasvokkain. Kaksi haastatteluista tehtiin käyttäen Skype neuvottelupuhelua. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluiden kesto oli noin tunti haastateltavaa kohden. Haastattelut kirjattiin tekstimuotoon jo haastattelun kestäessä ja haastateltava saattoi tarkistaa haastattelun lopuksi mitä oli kirjattu ylös. Tutkimuksen luonteesta johtuen tuloksista ei käy ilmi yhtiön nimi ja tai paikallisyhtiön nimi. Myöskin haastateltavien anonymiteetti taattiin.

6.3 Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

Haastatteluihin valittiin 12 henkilöä tapausyrityksen Suomen sekä Japanin yksiköistä. Henkilöt toimivat suunnittelussa, projektinhallinnassa, laatutoiminnoissa, taloushallinnassa sekä työmaatoiminnoissa. Henkilöt pyrittiin valitsemaan siten, että projektin henkilöstöstä saatiin

mahdollisimman kattava otanta. Suomalaiset haastateltiin suomeksi ja koska tulkkauspalvelua ei ollut käytettävissä, japanilaisista projektihenkilöistä jouduttiin valitsemaan henkilöt, jotka pystyivät kommunikoimaan englanniksi.

Haastateltavat henkilöt olivat toimineet yhdessä tai useammassa yhteistyöprojektissa ja he saivat itse päättää mitä yhteistyöprojekteja ja projektin esimerkitapausta käsiteltiin.

6.4 Tutkimuksen haastattelukysymykset

DI-työn aiheena on toimintatapojen kehittäminen monikulttuurista projektiympäristöä varten. Työn tavoitteena on tuottaa analyysi tapausyrityksen käytössä olevien projektinhallinnan toimintaohjeiden ja työkalujen yhteensopivuudesta maantieteellisesti hajautettuihin, monikulttuurisiin projekteihin sekä arvioida kulttuurierojen vaikutuksia toimintamalleihin. Tämän lisäksi tavoitteena on arvioida toimintamalleja, joita käytetään yrityksen esimerkkiprojektien kokemuksista oppimiseen. Valittuna lähestymistapana on projektinhallinnan teoria, organisatorinen oppiminen, Japanilaisen kulttuurin kommunikaation erityispiirteet, etäisyyden muodot, virtuaalitiimit ja kokemuksista oppiminen.

- **Tutkimuksen pääkysymyksen ydinkohdat ovat: Toimintamallit ja monikulttuurisuus**
 - **Ensimmäisen alakysymyksen ydinkohtana on japanilaisen kulttuurin vaikutus toimintatapoihin.**
 - **Toinen alakysymys käsittelee toimintamalleja, joilla projektien kokemuksista oppiminen otettaisi käytännöiksi.**

Tältä pohjalta rakennettiin kysymykset, joita sovellettiin haastateltavan henkilön valitsemaan esimerkkitapaukseen tietyssä projektissa.

- **Valitse esimerkkitapaus projektista, ongelma tai vain tapaus, jossa yhteinen päätös ja/tai yhteinen työskentely oli tarpeen.**

Noin puolet haastateltavista oli toiminut useammassa kuin yhdessä yhteistyöprojektissa. Projektit olivat yhtiön Suomen yksikön eri tuotealueilta ja kohdistuivat Japaniin. Haastateltava valitsi itse projektin, sekä esimerkkitapauksen.

- **Kuinka tulos saavutettiin (toimenpiteet, keskustelut, palaverit, toimintamallit jne.)?**

Haastateltavan tuli miettiä, kuinka hänen valitsemassaan esimerkkitapauksessa saavutettiin tehtävään, ongelmaan tai kysymykseen ratkaisu. Mitä työkaluja, menetelmiä tai käytäntöjä käytettiin hyväksi ratkaisun saavuttamiseksi.

- **Mikä oli syynä siihen, että haluttua tulosta ei saavutettu?**

Jos haastateltava valitsi tapauksen, jossa projektissa asetettua tavoitetta ei saavutettu, tai jossa tavoitteen tulos ei tyydyttänyt haastateltavaa, tuli hänen analysoida miksi tilanteeseen päädyttiin. Tässä kysymyksessä käytiin myös läpi, oliko valittu työmenetelmä syynä siihen, että asetettua tavoitetta ei saavutettu.

- **Jos tulos saavutettiin, oliko valittu työtapa tehokas?**

Jos haastateltava koki, että projektissa oltiin saavutettu esimerkkitapauksessa haluttu lopputulos, tuli hänen pohtia, olivatko työmenetelmät, joilla lopputulokseen päädyttiin tehokkaita. Tässä kysymyksessä pyydettiin haastateltavaa myös kuvaamaan työmenetelmän tärkeimmät kohdat, jotka takasivat tehokkaan työskentelyn.

- **Jos valittu työtapa ei ollut tehokas, niin mikä oli syynä valittuun työtapaan?**

Jos haastateltava taas koki, että projektissa oltiin saavutettu esimerkkitapauksessa haluttu lopputulos, vaikka työmenetelmä ei ollut tehokas, tuli hänen pohtia miksi oltiin päädytty tapauksessa käytettyyn työmenetelmään.

- **Mitä opimme tästä esimerkkitapauksesta, mitä tekisit jatkossa toisin?**

Haastateltavan tuli käydä lävitse mitä hän, tai hänen organisaationsa oli oppinut tästä tapauksesta, sekä listaaman asioita, jotka kyseisessä tapauksessa tulisi tehdä toisin.

- **Kuinka ja millä toimenpiteillä varmistamme, että seuraava projekti ja organisaatiomme saa tietoonsa projektista opitut asiat, “Lessons learned”?**

Haastateltavan tuli kuvailla hänen näkökulmastaan, kuinka ja millä toimenpiteillä voidaan varmistaa, että projektiryhmälle kertynyt tieto ja opit saadaan organisatoriseksi oppimiseksi seuraaville projekteille.

7 TULOSTEN ANALYYSI JA PÄÄTELMÄT

Seuraavissa kappaleissa on analysoitu haastattelun tuloksia valittujen lähestymistapojen kautta, kirjallisuustutkimuksen pohjalta.

7.1 Projektinhallinnan näkökulma

Projektinhallinnan kontekstissa haastattelututkimuksen vastauksista nousi selkeästi esille, että projektin määrittystä ei oltu tehty riittävän tarkasti, tai käyty läpi projektiryhmän, erityisesti yhtiön Japanin yksikön henkilöstön kanssa. Tämä ilmenee siitä, että Suomen yksikön henkilöstön vastuksissa pidettiin ongelmana sitä, että Japanin yksikön henkilöstö ei käyttänyt yhteisiä tietojärjestelmiä tehokkaasti, eikä noudattanut yhtiön globaalissa käytössä olevia projektinhallinnan työkaluja tai toimintamalleja. Myöskään Japanin yksikön projektiraportointi ei Suomen yksikön henkilöstön mielestä ollut riittävän tarkalla tasolla.

Kirjallisuustutkimuksen pohjalta projektin aloitusvaiheessa tulee tehdä projektin määrittäminen. Määrittäminen kuvaa projektin tarkoituksen ja sen, kuinka projekti rakennetaan ja toteutetaan. Määrittämisessä on kuvattu projektin visio, tavoitteet, laajuus ja suoritteet yksityiskohtaisesti. Määrittämisessä kuvataan myös vastuut projektiryhmälle ja sidosryhmille (Project Management Institute 2013, s. 23-27). Project Management Body Of Knowledge:n (2013) mukaan tiimeille tulee myös muodostaa kommunikointisuunnitelma, jossa määritellään muun muassa projektin kommunikointikieli tai kielet, kommunikointiin käytettävät teknologiat sekä pidettävät yhteispalaverit, dokumentaation siirto- ja tallennustavat. Kommunikointisuunnitelmassa hahmotellaan myös projektin säännölliset kokoukset ja niiden pitämiseen käytettävä teknologia. Kommunikointisuunnitelmassa määritellään näiden lisäksi myös projektin eri alueiden vastuu- ja yhteyshenkilöt, ja syy miksi tietoa jaetaan.

Tärkeä osa projektin seuranta- ja valvontaa on projektin ennustettavuus. Projektia seurataan aikataulukon- ja kustannusvalvonnan, sekä teknologian ja projektiraportoinnin työkaluilla (Project Management Body Of Knowledge, 2008, s. 5).

Haastattelututkimuksen vastauksissa arvioitiin Suomen yksikön osalta, että japanilaisen henkilöstön ymmärrys muutosten vaikutuksista kokonaisuuteen oli riittämätön. Vastauksista nousi myös esille, että projektin alussa tulee käydä yhdessä läpi muutosten, suunnitteluperiaatteiden ja standardien merkitys koko projektille, jotta saadaan yhteinen ymmärrys toimitussopimuksesta.

Kirjallisuustutkimuksen osalta muutostenhallinta voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osaluokkaan: Asiakasprosessin ja tuoteprosessin jäljitettävyyteen. Asiakasprosessin jäljitettävyydellä tarkoitetaan asiakkaalle toimitettavan tuoteyksilön jäljittämistä ja jälkimmäisessä tarkoitetaan itse tuotteen suunnittelu- ja kehitysprosessin jäljittämistä. (Sääksvuori 2002, s. 117).

7.2 Etäisyyden näkökulma

Tarkasteltaessa haastateltujen henkilöiden vastauksia etäisyyden kontekstista, nousi yhtiön Japanin yksikön henkilöstön haastatteluiden osalta erityisesti esille työn vaatimusten ymmärtämättömyys, määrittämätön toimintamalli, heille teknologisesti uuden tuotteen toteutus ja Suomen yksikön käyttämien projektinhallinnan ja suunnittelun työkalujen osaamattomuus. Lisäksi toivottiin, että Suomen yksikön henkilöstö saataisiin lähemmäksi asiakasrajapintaa. Tämä on linjassa kirjallisuustutkimuksen kanssa, sillä kirjallisuustutkimuksesta nousi etäisyyden osalta esille erityisesti organisatorisen, teknologisen ja maantieteellisen etäisyyden merkitys (Balland 2014, s. 1).

Boschman (2005) mukaan organisatorisen etäisyyden merkitys tulee siitä, että yhteistyö on tehokkaampaa ja johtaa parempaan lopputulokseen, kun organisatorinen pohja toimijoilla on samanlainen. Organisatorinen läheisyys luo pohjan yhteisymmärryksen syntymiselle, mahdollistaa tiedon yhdistämisen yhteistyötä tekevien organisaatioiden välillä, sekä parantaa hiljaisen tiedon ja standardoimattomien resurssien siirtymistä toimijoiden välillä.

Teknologinen läheisyys perustuu yhteiseen teknologiaan sekä teknologiseen tietopohjaan. Tekninen läheisyys viittaa niiden samankaltaiseen hyväksikäyttöön. Tekninen läheisyys

toimijoiden välillä helpottaa teknologian hankintaa ja kehittämistä (Knoben & Oerlemans 2006, s. 77-78).

Vastuksista nousi myös esille yksiköiden välisen kommunikoinnin kehittämisen tarpeellisuus, ja sen parantamiseksi ehdotettiin, että yksiköiden välillä tulee tehdä henkilöstön vaihtoa. Tarvitaan henkilö Suomesta Japaniin ja päinvastoin, toiminaan organisaatioiden välillä välittäjänä ja tiedon siirtäjänä, kirjallisuustutkimuksessa esitetyn ”Brokerointi”-lähestymistavan mukaisesti. Kirjallisuustutkimuksesta kävi ilmi, että mitä pidempi on etäisyys toimijoiden välillä, sitä vaikeampaa on hiljaisen tiedon siirtäminen. Brokerointi muodostaa suhteen, johon osallistuu kolme toimijaa. Näistä kaksi on välityksen osapuolia, kun taas kolmas on välittäjä. Tietovälittäjä yhdistää eri yhteisöt muodostaen siten tiedonvälityksen niiden välillä (Molina-Moralesa et al. 2016, s. 1786).

Tutkimustyötä aloitettaessa yhtenä pääolettamuksena oli, että kulttuurinen etäisyys olisi ollut merkittävänä syynä toiminnan haasteisiin. Japanin ja Suomen välisen kulttuurisen etäisyyden vaikutus toimintaa ei kuitenkaan haastattelututkimuksen valossa ollut kovinkaan merkittävää. Toisaalta, jos laajennetaan kulttuurin etäisyyden arviointitaso mantereiden, kansakuntien tai alueiden väliltä, yhteistyössä toimivien toimijoiden organisaatiokulttuurin eroihin, voidaan organisatorisen kulttuurieron vaikutusta pitää hyvinkin merkittävänä (Knoben & Oerlemans 2006, s. 76).

Monessa yhteydessä nostettiin esille myös Japanin yksikön henkilöstön englannin kielen huono osaaminen. Englannin kielen osaamisen parantamiseksi tulisi tehdä toimenpiteitä. Toimijoiden kommunikoinnissa käyttämä vieras kieli on osa kommunikatiivista etäisyyttä, joka muotoutuu toimijoiden välisen kielen erilaisuudesta sisältäen käsitteet, lyhenteet ja ammattikielen. (Knoben & Oerlemans 2006, s. 77).

7.3 Japanilaisen kulttuurin kommunikoinnin näkökulma

Tarkasteltaessa haastateltujen henkilöiden vastauksia kommunikoinnin ja kulttuurin kontekstista, nousi yhtiön Japanin yksikön henkilöstön haastatteluiden osalta esille, että uuden

tuotteen piirissä työskentelevät kokivat kuulumattomuutta mihinkään ryhmään. He tunsivat kokevansa jopa syrjintää. Japanin yksikön henkilöstön vastauksissa toivottiin, että heille uudelle tuotteelle perustettaisiin oma ryhmänsä Japanissa ja sille haluttiin tekniset vastuuhenkilöt, tuotepäälliköt. Vastauksissa toivottiin, että tämän uuden ryhmän henkilöt voisivat osallistua yhtiön Suomen yksikön muihinkin, kuin Japaniin suuntautuviin projekteihin.

Haastattelututkimuksen tulos tukee kirjallisuustutkimuksen tulosta, jonka mukaan Japani tunnustetaan kollektivistiseksi kulttuuriksi. Kollektivistisissä kulttuureissa yksilöillä on enemmän toisistaan riippuvaisia suhteita ryhmäänsä ja yksilöt alistavat henkilökohtaiset tavoitteensa ryhmän tavoitteiden alle (Kiyomiya 2000, s. 12). Kollektivistiset kulttuurit korostavat todennäköisemmin keskinäistä riippuvuutta, harmoniaa, perheen turvallisuutta, sosiaalisia hierarkioita, yhteistyötä ja heikkoa kilpailua (Bierle et al. 2018, s. 2).

Haastattelututkimuksen vastauksissa painottui myös se, että Japanilaisia tuotteita pidetään ylivertaisina japanissa erityisesti niiden laadun osalta. Miksi toimittaa tuotetta tai komponenttia Japanin ulkopuolelta, jos vastaavan osan saa japanista. Vastauksista kävi myös ilmi, että Japanin ulkopuoliset komponentit lisäävät Japanin yksikön henkilöstön mielestä heidän työmääräänsä, koska tuotteiden dokumentaatio tulee muokata vastaamaan Japanin vaatimuksia.

Japanin yksikön vastauksissa painotettiin myös, että uuden tuotteen rakennetta tulee tutkia tarkemmin ja tuotteen yksityiskohdat tulee käydä läpi tarkasti ennen projektin aloitusta. Tätä varten tarvittavat yksityiskohtaiset kuvat tulee olla aikaisemmin saatavilla. Yksityiskohtat ja niiden ymmärtäminen korostuivat Japanin yksikön henkilöstön vastauksissa, kuten myös se, että Suomen yksikön henkilöt kokivat raskaana ja turhauttavana vastaamisen Japanin yksikön henkilöstön yksityiskohtaisiin kysymyksiin.

Yllä oleva haastattelututkimuksen tulos tukee sitä, että kirjallisuustutkimuksen mukaan japanilaiset pyytävät yleensä syvälle menevää, tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa, toistavat kysymyksiä korkean kontekstin kommunikatiivisia käytäntöjä, ja käyvät läpi jo aiemmin keskusteltuja aiheita. Tutkimukset osoittivat, että japanilaiset pyrkivät tällä toimintamallilla välttämään epävarmuutta, pitämään huolta ryhmän hyvinvoinnista ja yhteenkuuluvuudesta sekä

huolehtimaan organisatorisesta ja henkilökohtaisesta kasvojen säilyttämisestä (McDaniel 2000, s. 1-2).

7.4 Organisatorisen oppimisen näkökulma

Tarkasteltaessa haastateltujen henkilöiden vastauksia organisatorisen oppimisen kontekstista, nousi Japanin yksikön henkilöiden vastauksista esiin, että Japanissa ja Suomessa tulisi muodostaa ryhmät joiden henkilöt tekisivät aina yhteisprojekteja. Tämä mahdollistaisi tiedon siirtymisen ja kertymisen ryhmän sisällä. Japanin yksikön henkilöstön keskuudessa esitettiin myös, että uudet palkattavat henkilöt opettelisivat työn kokeneempien kanssa yhdessä työskentelemällä, ”mestari-kisälli” periaatteen mukaan.

Vastauksissa esille noussut ryhmäytymisen merkitys voidaan linkittää kirjallisuuden osuudessa havaittuun organisaatioiden välisen suhteen merkitykseen. Ryhmäytymisellä voidaan parantaa suhdetta. Luovuttajaorganisaation ja vastaanottajan välisten suhteiden hyvän laadun on todettu edistävän tiedonsiirtoa. Organisaatioiden välinen heikko suhde taas vaikeuttaa parhaiden käytäntöjen siirtämistä. Toinen keskeinen tekijä, joka vaikuttaa tiedon siirtoon organisaatioiden ryhmien välillä, on asiayhteyden samankaltaisuus (Argote 1999, s. 175).

Kuten jo etäisyyden lähestymistavassa todettiin, niin vastuksista nousi esille, että yksiköiden välillä tulee tehdä henkilöstönvaihtoa, henkilö Suomesta Japaniin ja päinvastoin, toiminaan organisaatioiden välillä välittäjänä ja tiedon siirtäjänä. Tämä tukee kirjallisuustutkimuksen tulosta, jonka mukaan jäsenten siirtäminen on erittäin tehokas tapa siirtää tietoa organisaatioiden välillä. Yksilöt ovat tehokkaimpia tiedonvälittäjiä, koska he kykenevät järjestämään tiedon uudelleen siten, että sitä sovelletaan uusiin tilanteisiin. Sen lisäksi, että henkilöt pystyvät uudelleen strukturoimaan tietonsa, he kykenevät siirtämään hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon myös siirtyessä paikasta toiseen (Argote 1999, s. 149-150).

Japanin yksikön henkilöstön vastauksissa toivottiin myös, että ”Face-to-Face” palavereita järjestettäisi enenevässä määrin Suomessa, jossa tuotteen eri alueiden asiantuntijat ovat helpommin lähestyttävissä. Tämä on linjassa kirjallisuustausta esille nousseen tuloksen kanssa,

että henkilökohtaiset kokoukset ja konferenssit olivat tehokkaampia tekniikan levittämisessä, kuin kirjalliset tiedotusvälineet (Argote 1999, s. 175). ”Face-to-Face” palaverit voidaan nähdä myös etäisyyden kontekstista, etäisyyden väliaikaisena kaventamisena. Torren ja Ralletin (2003) mukaan toimijoiden ei tarvitse olla jatkuvasti maantieteellisesti toistensa lähellä. Palaverit, lyhyet matkat ja väliaikainen paikallinen työskentely mahdollistavat maantieteellisen etäisyyden merkityksen kaventamisen, ja sitä kautta myös muiden etäisyyksien ulottuvuuksien pienentämisen.

Suomen yksikön vastauksissa painotettiin, että ”projektilta-projektilta” palaverikäytäntö tulisi luoda myös saman tyyppisellä toiminta-alueella toimiville projekteille, sillä tällä hetkellä käytäntö on voimassa vain saman tuotealueen projekteilla. Lisäksi korostettiin asioiden kattavaa läpikäyntiä yhdessä, projektin alussa eri osa-alueilla, jotta asioista löytyisi yhteinen näkemys. Vastauksissa mainittiin myös, että tapauksissa opittuja asioita tulisi viedä aktiivisemmin projektiohjeisiin, ja että ohjeistuksen läpikäyntiä tulisi lisätä. Myös mekanismia jolla projekteissa opitut asiat siirretään projektiohjeistukseen tulisi tarkentaa. Projekteihin jo tehtyä dokumentaatiota tulee myös hyödyntää seuraavissa projekteissa.

8 TYÖN KESKEISET TULOKSET

Työn tavoitteena oli tuottaa analyysi tapausyrityksen käytössä olevien projektinhallinnan toimintaohjeiden ja työkalujen yhteensopivuudesta maantieteellisesti hajautettuihin, monikulttuurisiin projekteihin, sekä arvioida japanilaisen kulttuurin vaikutuksia toimintamalleihin. Tämän lisäksi tavoitteena oli arvioida toimintamalleja, joita käytetään projektien kokemuksista oppimiseen. Lähestymistapana näihin kysymyksiin olivat projektinhallinnan teoria, organisatorinen oppiminen, japanilaisen kulttuurin kommunikoinnin erityispiirteet, etäisyyden muodot, virtuaalitiimit ja kokemuksista oppiminen.

Pääkysymys on: ”Kuinka käytössä olevat projektien toimintamallit soveltuvat monikulttuuriselle projektiryhmälle joka fyysisesti on hajautettu useaan eri yksikköön, maahan ja tapausyrityksen paikallisyhtiöihin”.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että projektinhallinnan toimintamallien ohjeistus on rakennettu yhden tuotteen tai yhden yksikön sijainnin mukaan. Ohjeistusta tulee muokata, jotta se tukee maantieteellisesti hajautettuja monikulttuurisia projekteja. Todettiin myös, että tapausyrityksen ohjeistus toimintamallin päivittämiseksi on vajavainen esimerkkiprojektien kokemuksista oppimisen näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi erityisesti esille, että projektin määrittystä ei oltu tehty riittävän tarkasti, tai käyty läpi projektiryhmän, erityisesti yhtiön Japanin yksikön henkilöstön kanssa.

Ensimmäinen alakysymys: ”Mikä vaikutus toimintatapa- ja kulttuurieroilla on projektitoiminnalle Japanin projekteissa?”

Tämän tutkimuksen alkaessa tuote ja toimintamalli olivat uusia Japanin yksikölle. Japanilainen paikallisorganisaation henkilöstö joutui toteuttamaan heidän toimintamallilleen vierasta, teknologisesti tuntematonta projektia. Kaikki kirjallisuustutkimuksessa esitetyt tärkeät etäisyyden ulottuvuudet ”organisatorinen- maantieteellinen- ja teknologinen” etäisyys ilmenivät. Tutkimuksen tulosten perusteella toimintatapa eroilla, erityisesti etäisyyden kontekstista, on merkittävä vaikutus projektitoiminnalle. Tämä näkyi työn vaatimusten ymmärtämättömyytenä,

Japanin yksikölle tuntemattomana toimintamallina ja teknologisesti uuden tuotteen toteutuksen haasteina sekä Suomen yksikön käyttämien projektinhallinnan- ja suunnittelun työkalujen osaamattomuutena Japanin yksikössä.

Japanilaisella kulttuurilla, tutkimuksen lähestymistavan mukaisessa kontekstissa ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta projektitoiminnalle. Laajennettaessa lähestymistapaa organisatoriseen kulttuurin etäisyyteen, todettiin tämän lisäävän merkittävästi projektiyhteistyön haasteita.

Toinen alakysymys: *"Kuinka nykyinen toimintamalli tukee "Lessons learned" toimintatapojen ottamista käytännöiksi?"*

Nykyisestä toimintamallista löytyvät ohjeet projektin palautepalaverien, "Lessons learned" tilaisuuksien järjestämiselle. Tällä hetkellä "Lesson Learned" käytännöt koskettavat yhden tuotealueen kyseistä projektia. Käytäntö tulisi laajentaa koskemaan tiettyä toiminta-aluetta. Ohjeistuksesta ei löydy myöskään mekanisme, jolla projektista saadut palautteet analysoitaisiin ja vietäisiin tarvittaessa osaksi toimintamallia. Mallia tulisi päivittää tältä osin. Palautepalaverit tukevat kyllä "Face-to-Face" tyyppisinä tiedon siirtymistä henkilöitä toiselle.

9 TULOSTEN ARVIOINTI

Tarkasteltaessa tuloksia on mielenkiintoista havaita, että empiirisen tutkimuksen haastattelukysymyksistä esille nousseet asiat olivat hyvin linjassa kirjallisuuden kanssa. Valittu lähestymistapa tuki myös hyvin tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Kyselytutkimus kattoi kaikki yhteistyöprojektien projektivastuulliset henkilöt, sekä jonkin verran projektin tukitoiminnoissa työskenteleviä henkilöitä. Kyselytutkimusta ei suoritettu yhtiön johdon tasolla. Jos kyselytutkimus olisi laajennuttu yhtiön johdon tasolle, olisi vastausten näkökanta laajentunut, mutta toisaalta tutkimuskysymysten asettelulla haettiin vastauksia valitun lähestymistavan mukaisiin, projektitoiminnassa esille nousseisiin kysymyksiin. Tästä näkökulmasta katsoen valittu haastateltavien ryhmä oli oikea.

Valitun lähestymistavan mukainen kirjallisuustutkimus oli riittävä tutkimuskysymysten vastausten analysointiin, mutta tutkimuksen edetessä esille nousi muitakin mielenkiintoisia, tutkimukseen liittyviä näkökulmia, joiden tarkasteluun ei tämän tutkimuksen osalta ollut mahdollisuutta. Esille nousseita jatkotutkimus mahdollisuuksia on käyty lävitse luvussa ”Jatkotoimenpiteet ja suositukset”.

Tulokset ovat jollain tasolla yleistettävissä. Projektin määrittelyn tärkeys projektiryhmän toiminnalle, ja etäisyyden kolmen tärkeän ulottuvuuden ymmärtäminen voidaan siirtää lähes mihin tahansa hajautettuun kansainväliseen yhteistyöprojektiin. Toimittaessa Japanin markkinoilla, voidaan myös japanilaisen kulttuurin kommunikoinnin erityispiirteen tulokset yleistää. Tapausyhtiön toimintamallia ja –ohjeistusta koskevat tulokset ovat päteviä vain tälle yritykselle tämän tuloksen piirissä.

Työn tutkija on työskennellyt tapausyrityksessä yhdeksän vuotta, Suomen yksikön toimipisteessä. Tutkijalla oli ennakkokäsitys asioista, joka oli haaste tutkinnalle, toisaalta kokemus antoi ymmärrystä tulkita kerrottuja tapahtumina ja analysoida niiden taustoja.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksesta voidaan todeta, että empiirisen tutkimuksen haastattelukysymyksistä esille nousseet asiat olivat hyvin linjassa kirjallisuuden olettamusten kanssa. Valittu lähestymistapa tuki myös hyvin tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Projektinhallinnan teoriataustasta nousi esille projektin määrittelyn tärkeä merkitys. Tähän peilaten kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että projektien määrittelyä ei oltu tehty riittävän tarkasti tai käyty läpi projektiryhmän, erityisesti yhtiön Japanin yksikön henkilöstön kanssa. Projektien toimintamalleissa ja ohjeistuksessa ei oltu riittävän selkeästi ohjeistettu projektin määrittelyn suorittamista. Yhtiön globaalien tason työkalujen käyttö vaikuttaa merkittävästi projektin seurantaan. Kun työkalujen käyttö ja merkitys ovat epäselviä, vaikeutuu projektin seuranta, valvonta ja ennustettavuus. Työkalujen käytön ohjeistusta tulisi parantaa ja niiden merkitystä projektille korostaa.

Etäisyyden lähestymistavassa teoriataustan pohjalta oletuksena oli, että esille tulisivat nousemaan erityisesti organisatorisen, teknologisen ja maantieteellisen etäisyyden merkitykset (Torre & Rallet 2003). Tämä toteutuikin haastattelukysymysten vastauksissa. Näiden etäisyyksien ongelmien voittamiseksi nousi sekä teoriataustasta, että haastattelukysymysten vastauksista esille välittäjätoiminto, Brokerointi (Molina-Moralesa et al. 2016). Tutkimuksen keston aikana tätä löydöstä hyödynnettiin asettamalla välittäjähenkilöitä molempiin organisaatioihin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin, mikä oli Brokeroinnin vaikutus yhteistyöhön. Maantieteellisen etäisyyden voittamiseksi virtuaalitiimit ovat jo osa nykyistä toimintamallia. Organisatorisen etäisyyden voittamiseksi tulee toimintamallin ohjeistuksissa ottaa huomioon sekä toiminta-alue jolle ohje on, että tuoteryhmä, jota ohje koskettaa. Haasteita muodostuu siitä, että projektin toteutukseen on paikallisorganisaatiolla yleensä ohjeistus, joka määrittelee mahdollisesti hyvinkin tarkasti projektin toteutusmallin. Organisaatio tarjoaa pääsääntöisesti projektille projektin toteutusta varten projektityökalut, kuten aikataulus-, engineering-, kustannusseuranta- ja kommunikointityökalut. Myös projektille toimitettava teknologia voi olla hyvin riippuvainen organisaation sijainnista.

Teoriataustan pohjalta Japani tunnustetaan kollektivistiseksi kulttuuriksi, jossa yksilöillä on enemmän toisistaan riippuvaisia suhteita ryhmäänsä ja yksilöt alistavat henkilökohtaiset tavoitteensa ryhmän tavoitteiden alle (Kiyomiya 2000). Kyselytutkimuksen vastauksissa korostettiin ryhmän merkitystä ja toivottiin tuotteelle omaa ryhmää Japaniin. Toivottiin myös, että samat henkilöt tekisivät jatkossa uuden tuotteen projekteja, myös yhtiön muualle suuntautuvissa projekteissa. Ryhmän merkityksen lisäksi japanilaiset työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota työprosessiin kuin suorien johtopäätöksien tekemiseen ja tuloksiin (Kiyomiya 2000). Japanilaiset pyytävät yleensä syvälle menevää, tarkkaa yksityiskohtaista tietoa, toistavat kysymyksiä ja palaavat aiheisiin, joita muualla voidaan pitää jo suljettuina (McDaniel 2000). Tämä aiheutti Suomen yksikössä turhautumista. Asian parantamiseksi tulisi jatkossa Japanin projekteissa varautua tarkempaan suunnittelun tarkkuuteen ja suurempaan teknisen tuen resursointiin.

Organisatorinen oppiminen voidaan nähdä myös tietämyksen hallinnan tavoitteena. Parantamalla tiedon luomista, levittämistä ja soveltamista organisaatiossa, voidaan auttaa organisaatiota siirtämään tietoa organisaation prosesseihin. Henkilöstön liikkuvuus parantaa yritysten välistä tiedonkulkua riippumatta yritysten maantieteellisestä etäisyydestä. Henkilöstön siirtäminen on erittäin tehokas tapa siirtää tietoa organisaatioiden välillä (Argote 1999). Henkilöstönvaihto voidaan yhdistää myös brokeroinnin lähestymistapaan.

Nykyisestä toimintamallista löytyvät ohjeet projektin palautepalaverien järjestämiselle. Tällä hetkellä käytännöt koskettavat yhden tuotealueen kyseistä projektia. Käytäntö tulisi laajentaa koskemaan tiettyä toiminta-aluetta. Ohjeistuksessa tulee myös huomioida paremmin mekanismit, joilla projekteista saatu palaute analysoidaan ja viedään osaksi toimintamallia.

11 JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET

Työ oli erittäin mielenkiintoinen ja nosti esiin myös joitain muitakin mahdollisia tutkimussuuntia. Haastattelun vastuksissa nostettiin esille mestari-kisälli toiminta. Tämän käytännön mahdollisuuksia tulisi tutkia kyseisellä teollisuuden alalla, jossa ammattilaiseksi oppiminen kestää erittäin pitkään. Tällä hetkellä on kyseisessä yrityksessä käynnissä työntekijöiden keskuudessa sukupolvenvaihdos. Tämän seurauksena on riski, että suuri määrä hiljaista tietoa katoaa.

Yrityksen Japanin yksikön vastauksissa korostettiin ryhmän tärkeyttä. Tämä huomio linkittyy käytäntöyhteisöjen (Communities of practice, CoP) teoriaan. Käytäntöyhteisöjä käytetään kirjallisuuden mukaan erityisesti hajautuneissa, monikansallisissa yrityksissä, joissa käytäntöyhteisöillä yritetään luoda siltoja tietosaarekkeiden välille. Käytäntöyhteisöjen mahdollisuudet tällä saralla olisi hyvä selvittää.

Johtuen tutkimuksen pitkästä kestosta, tutkimuksen joitain tuloksia ehdittiin jo hyödyntää käytännössä. Haastattelututkimuksen vastauksien pohjalta, tiedon välittäjät, Brokerit työskentelivät yhtiön Suomen ja Japanin yksiköissä. Tämän toiminnan tulokset olisi hyvä kartoittaa uudella tutkimuksella, sekä lähestyä analyttisemmin Brokerin tehtäväkuvaa.

LÄHTEET

Andre Torre, Alain Rallet (2003) Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47–59.

Argote Linda (1999) *Organizational Learning Creating, Retaining and Transferring Knowledge*.

Balland Pierre-Alexandre (2014) Proximity and the evolution of collaboration networks: Evidences from R & D projects within the GNSS industry.

Bierle Isabel, Becker Julia C., Ikegami Tomoko (2018) Coping with unpleasant group memberships in Japan and Germany: Cultural differences in disidentification, confrontation and emotion regulation.

Bilbao Monica, Alexandrova Michaela (2016), *Business communication styles Japan vs. South Africa*.

Bolisani, E. & Scarso, E. (2008). Communities of practice as structures for managing knowledge in networked corporations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(3), 374 - 390.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.

Camarinha-Matos Luis M., Afsarmanesh Hamideh, Ollus Martin (2005) *Virtual Organizations Systems and Practices*. *Research Policy*, 48, 584–600.

Chiambaretto Paul, Massé David, Nicola Mirc (2019) “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal competition: The Ubisoft case.

Eriksson Päivi, Kovalainen Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*.

Hirsjärvi Sirkka, Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino.

Itä-Suomen Yliopisto, Oikeustieteiden laitos johdatus empiiriseen oikeustutkimukseen lv 2012-2013.

Karlsen, Jan Terje (2009) Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 642-660.

Karlsen, Jan Terje (2011) Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 240-256.

Kerzner Harold. (2013) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.

Kiyomiya Torn (2000) *Communication in Japanese Multinational Organizations in the U.S: Convergency of frames and outgroup Communication*.

King William R. (2009) *Knowledge Management and Organizational Learning*.

Knoben J, Oerlemans L.A.G. (2006) Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71–89.

Laihonen Harri, Hannula Mika, Helander Nina, Ilvonen Ilona, Jussila Jari, Kukko Marianne, Kärkkäinen Hannu, Lönnqvist Antti, Myllärniemi Jussi, Pekkola Samuli, Virtanen Pasi, Vuori Vilma, Yliniemi Terhi (2013) *Tietojohdaminen*.

LeMay Elaine A. (2000) *Virtual Teams: Work Processes, Communication and Team development*.

McDaniel Edwin R. (2000) Japanese Negotiating practices: Low-Context Communication in High-Context Culture.

Metsämuuronen, Jari (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp.

Molina-Morales, F.X., Belso-Martinez, J.A. & Mas-Verdú, F. (2016) Interactive effects of internal brokerage activities in clusters: The case of the Spanish Toy Valley. *Journal of Business Research*, 69, 1785-1790. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.056>.

Parjanen Satu, Melkas Helina & Uotila Tuomo (2010) Distances, Knowledge Brokerage and Absorptive Capacity in Enhancing Regional Innovativeness: A Qualitative Case Study of Lahti Region, Finland. *European Planning Studies*, 19(6), 922-948

Parjanen Satu (2012) Creating Possibilities for Collective Creativity, Brokerage Functions in Practice-Based Innovation.

Pelin Risto (2008) Projektin hallinnan käsikirja.

Project Management Institute (2013), Project Management Body of Knowledge.

Spiro, E.S., Acton, R.M. Carter & Butts, T. (2013) Extended structures of mediation: Re-examining brokerage in dynamic networks. *Social Networks*, 35(1), 130-143.

Sääksvuori Antti, Immonen Anselmi, (2002) Tuotetiedonhallinnan PDM.

LIITTEET

Liite 1. H Haastatteluaineiston tiivistelmä

Primäärinen aineisto koostuu tehdyistä haastatteluista. Sekundääristä aineistoa ei ollut käytettävissä tutkimuksen tukena.

Alla on esitetty tiivistetysti kysymyksittäin kaikki esille nousseet kohdat.

- **Kuinka tulos saavutettiin (toimenpiteet, keskustelut, palaverit, toimintamallit jne.)?**

Kaikki haastateltavat ottivat esiin tapauksia jossa haluttuun lopputulokseen ei oltu päästy, joten tähän kysymykseen ei saatu aineistoa.

- **Mikä oli syynä siihen, että haluttua tulosta ei saavutettu?**

Kysymykseen miksi haluttua lopputulosta ei saavutettu nousi yhtiön Japanin henkilöstön haastatteluiden osalta eniten esille osaavan henkilöstön vähyys. Tämä mainittiin päällimmäiseksi syyksi epäonnistumiseen neljässä esimerkkitapauksessa. Tähän liittyvistä vastauksista ei kaikelta osin tullut ilmi millä osaamisen osa-alueella nähtiin eniten puutteita, mutta useissa yhteyksissä mainittiin myös henkilöstön englannin kielen huono osaaminen, työn vaatimusten ymmärtämättömyys ja vaikeat tai uudet työkalut. Puutteellinen toimitusstrategian suunnittelu sekä johdon välinpitämättömyys projektia kohdanneista ongelmista ja haasteista nähtiin Japanin yhtiön henkilöstön keskuudessa myös tärkeinä syinä siihen, että asetettuja projektitavoitteita ei saavutettu. Myös työn huono organisointi, sekä toimintatapaerot maiden välillä mainittiin vastauksissa.

Suomen yhtiön henkilöstön vastauksista tärkeimmäksi syyksi tavoitteista jäämiseen nousi se, että Japanin yksikkö ei käyttänyt yhteisiä tietojärjestelmiä, jolloin projektin yhteisiä tietokantoja ei voitu käyttää tehokkaasti. Tämän lisäksi Japanin yhtiön puutteellinen raportointi aiheutti epäselvyyttä projektin tilanteen tulkinnassa. Seuraavaksi tärkeimmäksi syyksi Suomessa nostettiin se, että Japanin yksikkö ei toiminut yhtiön toimintatapojen ja prosessiohjeiden mukaisesti, tai jo projektissa sovittua toimintamallia muutettiin kertomatta siitä

Liite 1. Haastatteluaineiston tiivistelmä

eteenpäin tai se, että yhteistä toimintamallia ei löydetty ja molemmissa yksiköissä toimittiin omien aikaisempien käytäntöjen mukaisesti. Näiden lisäksi Suomen yksikön vastauksissa tuli esille osaavan henkilöstön vähyys Japanin yksikössä sekä johdon heikko sitoutuminen projekteihin.

- **Jos tulos saavutettiin, oliko valittu työtapo tehokas?**

Tähän kysymykseen ei tullut vastauksia, koska esimerkitapaukset eivät käsitelleet haluttuun lopputulokseen päätyneitä tapauksia.

- **Jos valittu työtapo ei ollut tehokas, niin mikä oli syynä valittuun työtapaan?**

Kysymykseen miksi käytetty työtapo ei ollut tehokas ja miksi työtapaan päädyttiin, nousi yhtiön Japanin yksikön henkilöstön haastatteluiden osalta eniten esille se, että Japanin yksikössä ei luotettu suomesta saatuun materiaaliin, vaan se haluttiin vielä tarkistaa, sekä mahdollisesti työstää eteenpäin. Samoin tuli esille, että työn ohessa piti omaksu suuri määrä uutta tietoa. Myös liian suuri työkuorma ja riittämätön henkilöstön määrä vaikuttivat vastaajien mielestä epätehokkaiden työtapojen valintaan. Muita esille nousseita asioita olivat Japanin yksikön henkilöstön englanninkielen osaamattomuus, joka aiheutti kommunikointiongelmia Suomen yksikön kanssa sekä se, että ei ymmärretty työn kokonaiskuvaa ja oman työn merkitystä kokonaisuudelle. Myös määrittämätön toimintamalli heille uuden tuotteen toteutukselle ja Suomen yksikön käyttämien projektinhallinnan ja engineering työkalujen osaamattomuus aiheutti tehottomien työtapojen valintoja.

Suomen yhtiön henkilöstön vastauksista tärkeimmäksi syyksi epätehokkaaksi koettuun työtapaan nähtiin se, että yhteisiä järjestelmiä ei käytetty Japanin yksikössä systemaattisesti ja tehokkaasti. Vastaajat kokivat, että tehokkuus ja työn laatu kärsivät, kun työssä piti edetä, vaikka ei ollut tarkkaa tietoa mikä oli toisen yksikön tilanne projektissa.

Liite 1. Haastatteluaineiston tiivistelmä

- **Mitä opimme tästä esimerkkitapauksesta, mitä tekisit jatkossa toisin?**

Kysymykseen mitä opimme esimerkkitapauksesta ja mitä tekisimme jatkossa toisin, nousi Japanin yksikön vastaajien joukosta selkeästi esille, että projektin toimitusstrategia ja toimintasuunnitelmat tulee jatkossa määrittellä tarkemmin. Tähän työhön kaivattiin myös lisää henkilöstöä. Vastauksissa painottui myös se, että japanilaisia tuotteita pidetään ylivertaisina japanissa. Miksi toimittaa tuotetta tai komponenttia Japanin ulkopuolelta, jos vastaavan osan saa japanista. Vastauksista kävi myös ilmi, että Japanin ulkopuoliset komponentit lisäävät Japanin yksikön työmäärää. Useissa vastauksissa nostettiin esiin myös, että uuden tuotteen rakennetta tulee tutkia tarkemmin ja tuotteen yksityiskohdat tulee käydä läpi tarkasti ennen uuden projektin aloitusta. Tätä varten tarvittavat yksityiskohtaiset kuvat tulee olla aikaisemmin saatavilla. Kommunikoinnin kehittäminen nähtiin erittäin tarpeelliseksi, ja sen parantamiseksi ehdotettiin, että yksiköiden välillä tulee tehdä henkilöstön vaihtoa. Tarvitaan henkilö Suomesta Japaniin ja päinvastoin, toiminaan organisaatioiden välillä välittäjänä ja tiedon siirtäjänä. Samoin Suomen yksikkö tulee saada paremmin mukaan japanilaiseen asiakasrajapintaan. Tämän lisäksi Japanin yksikön vastauksissa mainittiin, että tekniset vastuuhenkilöt, tuotepäälliköt tarvitaan Japaniin uusille tuotteille. Vastauksissa nostettiin myös esille se, että Japanin yksiköllä ei ole tällä hetkellä riittävästi henkilöstöä tälle uudelle tuotteelle, ja että organisaatiota tulee kuitenkin lisätä hitaasti.

Suomen yksikön vastauksissa painotettiin, että yhteisiä ja määriteltyjä, yhtiön globaalissa käytössä olevia projektinhallinnan työkaluja sekä toimintamalleja tulee noudattaa, ja raportointikäytäntöä tulee seurata ohjeistetulla tavalla. Hyvin tärkeäksi nähtiin myös, että Projektin alussa tulee käydä läpi muutosten, suunnitteluperiaatteiden ja standardien merkitys koko projektille ja projektille on saatava yhteinen ymmärrys toimitussopimuksesta. Kommunikointia ja yhteisesti merkittävien konseptien katselmointia on lisättävä. Tämän lisäksi tulee lisätä Japanin yksikön henkilöstön ymmärrystä mitä vaikutuksia muutoksilla on ja mikä on työkalujen merkitys projektille sekä mikä on pyynnön tai työn vaikutus kokonaisuuteen.

- **Kuinka ja millä toimenpiteillä varmistamme, että seuraava projekti ja organisaatiomme saa tietoonsa projektista opitut asiat, “lessons Learned”?**

Liite 1. Haastatteluaineiston tiivistelmä

Menetelminä ja toimenpiteinä kokemuksista oppiselle ja tiedon välittämiseksi sekä muuntamiseksi organisaation opeiksi esitettiin yhtiön Japanin yksikön henkilöiden keskuudessa erityisesti, että muodostetaan ryhmät sekä Japanissa, että Suomessa, joiden henkilöt tulevat tekemään aina yhteisprojekteja. Japanin yksikön henkilöiden vastauksissa korostettiin myös sitä, että tälle heille uudelle tuotteelle tulee muodostaa ryhmä, joka keskittyy uuden tuotteen toimitusprojekteihin. Ryhmähengen tärkeyttä korostettiin yhtiön Japanin yksikön henkilöiden vastauksissa. Tällä hetkellä uuden tuotteen henkilöt eivät tunne kuuluvansa mihinkään ryhmään. Toivottiin myös, että tämän uuden ryhmän henkilöt voisivat osallistua yhtiön Suomen yksikön muihinkin, kuin Japaniin suuntautuviin projekteihin. Japanin yksikön henkilöstön keskuudessa esitettiin myös, että uudet palkattavat henkilöitä opettelisivat työn kokeneempien kanssa yhdessä työskentelemällä. Vastauksissa nostettiin esille myös, että projekteihin jo tehtyä dokumentaatiota tulee ja voi hyödyntää seuraavissa projekteissa, ja että projektiohjeistusta pitää kehittää. Toivottiin myös, että ”Face-to-Face” palavereita järjestettäisi enenemissä määrin Suomessa.

Suomen yksikön vastauksissa painotettiin, että ”projektilta-projektille” palaverikäytäntö tulisi luoda myös samantyyppisellä toiminta-alueella toimiville projekteille, sillä tällä hetkellä käytäntö on voimassa vain saman tuotealueen projekteilla. Lisäksi korostettiin asioiden kattavaa läpikäyntiä yhdessä, projektin alussa eri osa-alueilta, jotta asioista löytyisi yhteinen näkemys. Vastauksissa mainittiin myös, että tapauksissa opittuja asioita tulisi viedä aktiivisemmin projektiohjeisiin ja että ohjeistuksen läpikäyntiä tulisi lisätä.