



**PERINTEISESTÄ PROJEKTITOIMISTOSTA KETTERÄKSI KEHITYSTOIMISTOKSI: TAPAUSTUTKIMUS OPPIVAN ORGANISAATION KEHITTÄMISESTÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tietojohtaminen ja johtajuus, Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Susan Björk

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Susan Björk

### **Perinteisestä projektitoimistosta ketteräksi kehitystoimistoksi: tapaustutkimus oppivan organisaation kehittämisestä**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

109 sivua, 16 kuvaa, 9 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: Organisaation oppiminen, oppiva organisaatio, projektitoimisto, salkunhallinta, liiketoiminnan kehitystoimisto, organisatorinen ketteryys, ketterä kehittäminen

Markkinoilla kiristynvä kilpailu ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät organisaatioilta kykyä muuttaa toimintaansa. Muutoskyvykyys on välttämätöntä, jotta organisaatio menestyisi kiristyvässä kilpailutilanteessa. Organisatorinen ketteryys ja organisaation oppiminen voivat auttaa organisaatiota selviytymään ja mahdollistamaan arvontuotannon asiakkaalle.

Tutkielmassani tarkasteltiin kuinka organisatorinen ketteryys ja perinteisen projektitoimiston muutos ketteräksi kehitystoimistoksi, salkunhallintoineen, voi tukea organisaation oppimista ja auttaa saavuttamaan kilpailuetua. Lisäksi työssä kuvattiin liiketoiminnan kehitystoimistoa, ja kerättiin avainhenkilöiden odotuksia myös toteutettavaa muutosta kohtaan, sekä heille jo kertyneitä kokemuksia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena energia-alan kehitysorganisaatiossa hyödyntäen toimintatutkimuksen tutkimusotetta. Aineistoa kerättiin pöytä tutkimuksen ja teemahaastattelun menetelmin, sekä ryhmäkeskusteluita havainnoimalla. Analysointi toteutettiin hyödyntäen teorialähtöistä sisällönanalyysii. Lisäksi esitän kohdeorganisaatiolle käytännön kehitysehdotuksia ketterän kehitystoimiston käyttöönottoon.

Tutkielman ja teoreettisen tutkimuskirjallisuuden mukaan organisatorinen ketteryys edistää oppivan organisaation kehittymistä. Oppiva organisaatio edelleen kehittää organisatorista ketteryyttä. Oppiminen on yksi organisatorisen ketteryyden kulmakivistä. Ketterä kehitystoimisto toimii liiketoiminnan kumppanina organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja arvontuotannossa, erityisesti salkunhallinnan avulla, mikä varmistaa arvontuotannon lisäksi tiedon läpinäkyvyyden ja yhteistyön yli tiimirajojen.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Susan Björk

### **From a traditional PMO to a modern business development office: development of a learning organization**

Master's thesis

2022

109 pages, 16 figures, 9 tables and 4 appendices

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Associate Professor Mika Vanhala

**Keywords:** Organizational learning, learning organization, project management office, portfolio management, business development office, organizational agility, agile development

Intensifying competition in the market and the changing needs of customers require organizations to change their operations. The ability to change is necessary for the organization to succeed in an increasingly competitive environment. Organizational agility and organizational learning can help the organization survive and enable value creation.

My thesis examined how organizational agility and the change from a traditional project office to an agile development office with portfolio management can support organizational learning and enable business competitiveness. In addition, the business development office was described and the business's key expectations towards the development office and the change to be implemented, as well as the accumulated experiences, were collected. The research was carried out as a qualitative case study in the development organization of the energy sector, utilizing action research. The material was collected using desk research, thematic interview methods and observing group discussions, which were analyzed using theory-based content analysis. In addition, practical development proposals for the implementation of an agile development office were presented.

According to the thesis and theoretical research literature, organizational agility promotes the development of a learning organization. A learning organization continues to develop organizational agility. Learning is one of the cornerstones of organizational agility. An agile development office works as a business partner in achieving the organization's strategic goals and value creation, especially through portfolio management, ensuring in addition to value creation, information transparency and cooperation across team boundaries.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto.....	7
1.1. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	9
1.2. Tutkielman rajaukset.....	12
1.3. Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet .....	12
1.4. Tutkielman rakenne.....	15
2. Oppiminen organisaatiossa.....	17
2.1. Organisaation tieto ja tiedon luominen .....	17
2.2. Organisaation oppiminen .....	20
2.3. Yksilöt ja tiimit organisaation oppimisessa .....	24
3. Ketterä projektitoimisto.....	29
3.1. Projektitoimisto ja salkunhallinta.....	29
3.2. Projektitoimiston kehittyminen.....	34
3.3. Ketteryys projektitoimistossa.....	36
3.4. Ketterät menetelmät ja toimintatavat .....	40
3.5. Ketterän toimintamallin käyttöönotto .....	42
4. Tutkimuksen toteutus .....	47
4.1. Tutkimuskonteksti.....	47
4.2. Tutkimusstrategia ja menetelmävalinnat.....	48
4.3. Aineiston keruu .....	50
4.3.1. Alkukartoitus .....	51
4.3.2. Puolistrukturoidut teemahaastattelut.....	52
4.3.3. Tutkimuspäiväkirja ja havainnointi .....	54
4.3.4. Ryhmäkeskustelut.....	54
4.3.5. Tutkimuksen aikainen dokumentaatio .....	58
4.4. Aineiston analysointi.....	58
4.5. Tutkimuksen luotettavuus .....	63
5. Tutkimuksen tulokset .....	65

6. Johtopäätökset .....	84
6.1. Tutkimuksen vaikuttavuus ja jatkotutkimusehdotukset .....	101
Lähteet .....	103

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Teemahaastattelujen haastattelurunko

Liite 3. Suunnittelutyöpajan ohjelma

Liite 4. Sisällönanalyysi koko aineistosta pelkistetyt ilmaisuista kokoaviin käsitteisiin

### Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuskysymykset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Kuva 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuva 3: Tutkielman rakenne

Kuva 4: SECI-malli (mukaillen Nonaka et al. 2000)

Kuva 5: Organisaation oppimisen dynaaminen prosessi (mukaillen Crossan et al. 1999)

Kuva 6: Organisaation oppimisen analysoinnin viitekehys (mukaillen Argote & Miron-Specter, 2011)

Kuva 7: Oppivan organisaation ja organisaation oppimisen keskeiset piirteet

Kuva 8: Organisatorisen ketteryyden keskeiset piirteet

Kuva 9: Ketterän salkunhallinnan käytännöt Stettina & Hörz (2015) mukaan

Kuva 10: Tutkimusstrategia havainnollistettuna

Kuva 11: Pilotin etenemissuunnitelman sisältö

Kuva 12: Aineiston analyysin eteneminen

Kuva 13: Kehityskierrokset

Kuva 14: Havainnekuva kehitystoimiston ja arvovirtojen organisoitumisen rakenteesta

Kuva 15: Tutkimusaineiston sisällönanalyysin tulokset; kokoavat käsitteet, pääluokat ja yhdistävä luokka, sekä näiden väliset dynamiikat

Kuva 16: Jatkoehdotukset kohdeorganisaatiolle

### Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Projektitoimiston tehtäväkokonaisuudet ja tehtävät Hill (2004, 48) mukaan

Taulukko 2: Empiirisen aineiston keräyksen menetelmät

Taulukko 3: Teemahaastatteluiden aineisto

Taulukko 4: Työpajojen osallistujat

Taulukko 5: Haastateltavien taustatiedot

Taulukko 6: Aineistojen rooli ja kontribuutio

Taulukko 7: Sisällönanalyysitaulukko - teemat, luokat ja alkukartoituksen ilmaisut käsitteinä

Taulukko 8: Sisällönanalyysitaulukko - teemat, luokat ja haastatteluiden ilmaisut käsitteinä

Taulukko 9: Sisällönanalyysitaulukko teemat, luokat ja tutkimuskierrosten aikana syntyneiden aineistojen ilmaisut käsitteinä

# 1. Johdanto

Globalisaatio ja teknologia mahdollistavat organisaatiolle osaltaan valtaviin tietomäärien saatavuuden, ja siten tietoa parhaimmista käytännöistä on olemassa lähes kaikkien ulottuvilla. Markkinoilla kiristynyt kilpailu ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät organisaatioilta muutoskykyä ja kestävästä kilpailukykyyn varmistamista, joka puolestaan edellyttää organisaatioilta kykyä oppia ja reagoida muuttuviin tilanteisiin nopeammin kuin kilpailijat. (Crossan, Lane, White & Djurfeldt, 1995; Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015; Argote, Lee & Park 2021.) Panostus oppimiseen ja ketteriin toimintatapoihin saattaa antaa organisaatiolle mahdollisuuden selvitä näistä muutoksista.

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia organisatorista ketteryyttä liiketoiminnan kehitystoimiston ja salkunhallinnan näkökulmasta sekä sen tuottamaa tukea organisaation oppimiselle ja liiketoiminnan kilpailukyvyille. Tarkoituksena on siis tutkia, kuinka käynnissä oleva muutos perinteisestä projektitoimistomallista ketteriä periaatteita hyödyntävään moderniin kehitystoimistomalliin, johon liittyvät projektitoimistotoiminto ja salkunhallinnan kyvykkyys, voivat kehittää oppivaa organisaatiota ja mahdollistaa liiketoiminnalle kilpailukykyä, sekä tehdä ehdotuksia kehitystoimistomallin käyttöönottoon. Tutkielmani toteutan laadullisena tapaustutkimuksena energia-alan kohdeyrityksen liiketoiminnan kehityksen organisaatiossa, ja hyödynnän toimintatutkimuksen menetelmää.

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö, asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset sekä niihin sopeutuminen ovat osin saaneet aikaan sen, että ketteriä menetelmiä on otettu käyttöön laajasti eri toimialoilla, ja ne ovat tyypillisimmillään käytössä sovelluskehittämisessä (Annosi, Magnusson, Martini & Appio 2016, 515). Ketterän kehittämisen sykliset menetelmät ovat moderni tapa toteuttaa kehitystä jatkuvasti iteroiden. Nykyisin ketteryyttä on alettu hyödyntämään enemmän määrin myös liiketoiminnan kehittämisessä, mutta sen käyttöönottoja on edelleen tutkittu rajallisesti. Ketteryyttä hyödyntävissä kehitysorganisaatioissa toimeksiantojen ja projektien hallinta tapahtuu useimmiten salkkutasolla. Ketterien toimintatapojen ja -käytäntöjen sekä jatkuvan kehittämisen on todettu vaikuttavan organisaation oppimiseen.

Tarkempaa tutkimusta tästä on kuitenkin edelleen kohtuullisen vähän, kuten esimerkiksi Annosi, Martini, Brunetta ja Marchegiani (2020b) ovat todenneet. Ketteryys on kuitenkin ollut suosittu tutkimusaihe viime aikoina, tosin tutkimuksessa on lähinnä keskitytty sovelluskehityksen, tuotantolaitosten ja tilaus-toimitusketjun näkökulmiin tai itse ketteryyden määrittämiseen. Ketteryyden määritelmä ei ole yksiselitteinen vaan vaihtelee ajankohdan ja kontekstin mukaisesti. Tässä tutkielmassa tarkastelen organisatorista ketteryyttä liiketoiminnan kehitystoimistossa painottaen ilmiön oppimiseen liittyvää näkökulmaa.

Organisaation oppimisen teoriakenttä alkoi kehittyä 70-luvulla erityisesti Argyris ja Schönin työhön perustuen, ja sitä on tutkittu jo varsin laajasti. Argyris ja Schön (1996) tarkastelivat oppimista yksi- ja kaksikehäisen oppimisen mallilla. Yksikehäisessä oppimisessa oppiminen tapahtuu palautteena esimerkiksi rutiinien ja toistuvien ongelmien ratkaisemisessa, kun taas kaksikehäinen oppiminen edellyttää sitä, että ongelman ratkaisu johtaa siihen, että organisaatio muuttaa ajatusmallia, arvoja ja normeja. (Argyris & Schön, 1996, 20–22.) Argote et al. (2021, 5402) kertovat organisaation oppimisen olevan prosessi, jossa tehtävän suorittamisesta saatu kokemus muutetaan uudeksi tiedoksi, joka muuttaa organisaatiota ja vaikuttaa sen tulevaisuuden suoriutumiskykyyn. Koska viime kädessä organisaation oppiminen edellyttää yksilön oppimista, on toimintaympäristöllä ja toimintatavoilla merkitystä, jotta kyettään varmistamaan niin yksilön, tiimin, kuin organisaationkin oppiminen. Oppiva organisaatio tarkoittaa oppimisen paikkaa, jossa yksilöt ja tiimit oppivat kokemuksesta yrityksen ja erehdyksen kautta pyrkien selviytymään muutoksista ja uudistumaan jatkuvasti (Ojala 2018; Örtenblad 2018).

Olli Salo (2017) McKinseyltä kertoo, että ketterän organisaation tunnusmerkkejä ovat yhteiset tavoitteet, ketterä strategia, joka mahdollistaa strategisen suunnan nopeinkin muutokset, tätä tukevat joustavat rakenteet ja resurssien käyttö, eli käytännössä matala hierarkia ja itseohjautuvuutta korostavat tiimirakenteet ja osaamisyhteisöt, joita tuetaan modulaarisella resurssien käytöllä. Lisäksi ketterältä organisaatiolta edellytetään kyvykkyyttä nopeaan päätöksentekoon ja tiedon helppoon saatavuuteen, joka on läpinäkyvyyden edellytys. Toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittämisen toteuttaminen nopeissa sykleissä on edellisten lisäksi oleellista. Myös prosessien ja viestinnän selkeys, esimerkiksi hallinnollisella tasolla,

ovat ketterän organisaation tunnusmerkkejä. Ketterään organisaatioon vaikuttavat sen toimintaympäristö, rakenne, valittu ketteryyden malli ja sen ominaisuudet. (Salo 2017.)

Perinteisen projektitoimiston, joka perustuu toimitusorientoituneeseen valvontaan ja raportointiin, elinkaari on usein lyhyt, koska projektitoimistojen liiketoiminnalle tuottamaa arvoa saatetaan kyseenalaistaa (Hobbs & Aubry 2007, 85). Perinteisten projektitoimistojen tulee tästä syystä kyetä muuttumaan muuttuvan tarpeen mukaisesti palvelevaksi, ohjaavaksi ja organisaatiota valmentavaksi, jotta se kykenee toimittamaan arvoa paremmin, tukemaan organisaatiota ja ennen kaikkea olemaan liiketoimintastrategian mahdollistaja, strateginen projektitoimisto salkunhallintoinen (Visitacion & Roach 2022). Nykyisessä ketteryyttä korostavassa organisaatioympäristössä projektitoimistolla on tärkeä rooli mahdollistajana, vaikka sen rooli sivuutetaan ketterien menetelmien tarjoajien toimesta. Tällaisia ovat esimerkiksi SAFe, jossa hallitaan vain toimeksiantoja (engl. epic) ja sivuutetaan projektit (Scaled Agile Inc, 2021). Jotta projektitoimisto kykenee tukemaan nykyisiä moderneja organisaatioita, tulee sen kyetä uudistumaan. Näiden uudistuneiden projektitoimistojen ominaisuuksia ovat johdonmukaisuus standardien valvonnassa, tiedon läpinäkyvyys, joustavuus, ketteruus ja oppiminen. (Levinson 2001.) Projektitoimiston käsite itsessään on oma tieteellinen keskustelunsa, ja tässä työssä tarkoitan sillä projektitoimistoa, jossa on salkunhallinnan kyvykkyys. Verrattain vähän empiiristä tutkimusta on tehty ketterän salkunhallinnan menetelmien hyödyntämisestä ja siitä, millaisia seikkoja organisaatioiden tulisi ottaa huomioon tai millaisia malleja tulisi soveltaa käyttöönotoissa (Stettina & Hörz 2014, 150).

### 1.1. Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisatorisesta ketteryydestä liiketoiminnan kehityksessä projektitoimiston ja salkunhallinnan näkökulmasta sekä selvittää, miten liiketoiminnan ketterään kehitystoimistomalliin siirtyminen voi kehittää oppivaa organisaatiota ja tukea liiketoiminnan kilpailukykyä. Lisäksi tarkastellaan millainen ketterä kehitystoimisto on ja millaiset kohdeorganisaation liiketoiminnan avainhenkilöiden odotukset ovat uuden ajan kehitystoimistotoiminnolle, ja kerätään jo mahdollisesti kertyneitä kokemuksia kehitystoimiston toimintamallista ja arvovirroista (engl. value streams). Tarkoituksena on parantaa

ammattikäytäntöä ja tehdä ehdotuksia liiketoiminnan kehitystoimistotoiminnon ja ketterän kehittämisen toimintamallin käyttöönottoon. Tavoitteisiin pyrin pääsemään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

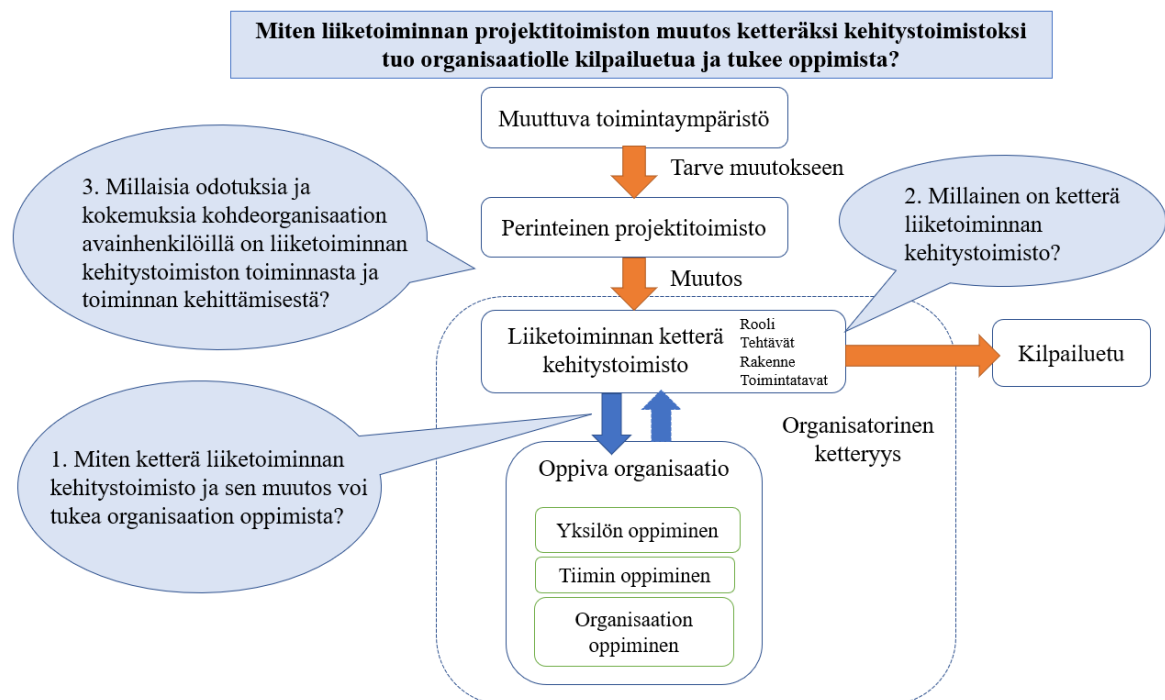
Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten liiketoiminnan projektitoimiston muutos ketteräksi kehitystoimistoksi tuo organisaatiolle kilpailuetua ja tukee oppimista?

Johon pyritään vastaamaan seuraavilla tukevilla alakysymyksillä:

1. Miten ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto ja sen muutos voivat tukea organisaation oppimista?
2. Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto?
3. Millaisia odotuksia ja kokemuksia kohdeorganisaation avainhenkilöillä on liiketoiminnan kehitystoimiston toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä?

Tutkimuskysymykset esitettyinä kuvassa 1 suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.



Kuva 1: Tutkimuskysymykset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Alakysymyksen yksi tarkoituksena on selvittää miten ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto ja organisatorinen ketteryys olemassa olevaan teoriaan perustuen tukevat parhaiten organisaation oppimista ja oppivan organisaation kehittymistä sekä mitkä ovat uuden kehitystoimistomallin käyttöönoton onnistumisen edellytykset, jotta oppivan organisaation kehittyminen ja liiketoiminnan kilpailukyky mahdollistuvat. Alakysymykseen yksi haetaan vastauksia aikaisemmasta kirjallisuudesta.

Toisen alakysymyksen tarkoituksena on tarkastella ja kuvata uuden ajan liiketoiminnan kehittämisen organisoitumista kehitystoimistossa. Tällä tarkoitetaan tässä tutkielmassa ketterän kehitystoimiston ominaisuuksia eli sen roolia, organisatorista rakennetta, tehtäviä ja toimintatapoja.

- Roolilla tarkoitan kehitystoimiston roolia liiketoimintaan nähden.
- Rakenteella tarkoitan kehitystoimiston ohjausta, valvontaa ja vallanjakautumista.
- Tehtävillä tarkoitan esimerkiksi projektitoimistotoimintoa ja salkunhallintaa sekä näihin liittyviä tehtäväkokonaisuuksia.
- Toimintatavoilla tarkoitan niitä menettelyjä, joilla toteutetaan tai tullaan toteuttamaan tehtäviä – esimerkiksi salkunhallinnassa ketteryyden osalta–, ja lisäksi näihin liittyviä käytännön (ketteryyden) tapoja.

Suoraan olemassa olevasta kirjallisuudesta ei löytynyt kyseisen tyyppiselle ketterälle liiketoiminnan kehitystoimistolle määritelmää tai kuvausta, joten tämän kysymyksen yhtenä tavoitteena on kuvata uuden ajan liiketoiminnan kehitystoimistoa. Alakysymykseen kaksi pyrin vastaamaan hyödyntäen aikaisempaa tutkimusta ja empiriaa.

Kolmannen alakysymyksen tarkoituksena on selvittää, millaisia odotuksia liiketoiminnan avainhenkilöillä on ketterälle liiketoiminnan kehitystoimistotoiminnolle ja toteutettavalle muutokselle, sekä millaista kokemusta organisaatiolle on jo kertynyt uudesta mallista ja käytännöistä. Avainhenkilöillä tarkoitetaan arvoketjujen valikoituja johtotason ja kehitystoimiston kehitykseen osallistuvia liiketoiminnan henkilöitä. Kolmanteen alakysymykseen vastaan empiirisen tutkimuksen perusteella.

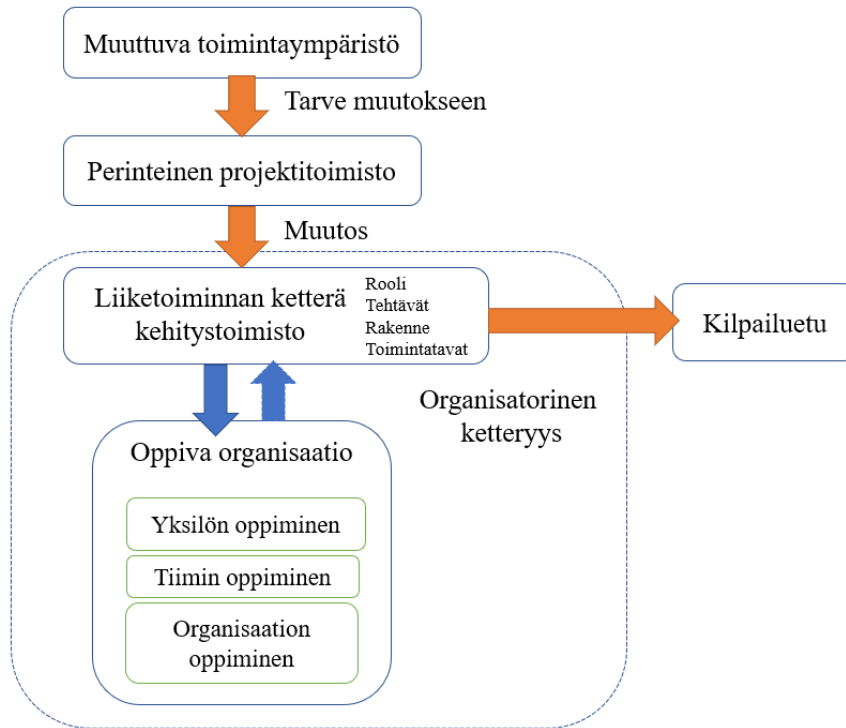
## 1.2. Tutkielman rajaukset

Tutkielmassa tarkastelen organisatorista ketteryyttä liiketoiminnan kehitystoimistossa painottaen ilmiön oppimiseen liittyvää näkökulmaa. Liiketoiminnan kehitystoimiston osalta tarkastellaan erityisesti projektitoimistotoimintoa ja salkunhallinnan kyvykkyyttä. En siis perehdy yksityiskohtaisesti yksittäisiin toimintatapoihin tai tarkemmin nimettyihin ketteriin menetelmiin tai -työkaluihin, enkä analysoi tarkemmin ketterän sovelluskehityksen tai projektin tiimitasoa ja niiden käytäntöjä. Tutkielmassa pohdin organisaation oppimista ja sen puitteita kuten sitä, millaiset toimintatavat ja rakenteet voivat tukea oppimista liiketoiminnan kehitystoimistossa, jossa kehitystä toteutetaan projekteissa ja jatkuvasti kehittäen. Tutkielman empirisen tutkimuksen kontekstina on kohdeorganisaation liiketoiminnan kehitystoimistopilotti, jossa ketterien toimintatapojen käyttöönotto ja muutos ovat käynnissä. Koska toteutan tutkimuksen toimintatutkimuksena, on tutkimuksella ajallinen rajaus, joka sijoittuu huhtikuusta 2022 kesäkuulle 2022.

## 1.3. Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkielman teoreettinen viitekehys ja teoreettinen tausta rakentuvat liiketoiminnan kehitystoimisto -käsitteen ympärille rakentuvasta organisatorisen ketteryyden (engl. organizational agility) teoriasta, johon osana kuuluvat ketterän kehittämisen menetelmät ja toimintatavat. Lisäksi teoriapohjaa rakennan projektitoimistotoiminnon (engl. project management office, PMO) ja salkunhallinnan (engl. portfolio management, PPM) kyvykkyyden ja näihin liittyvien tehtävien pohjalta. Tämän lisäksi teoria rakentuu organisaation oppimisen (engl. organizational learning) ja oppivan organisaation (engl. learning organization) teorioista sekä yksilön ja tiimin oppimisesta, siltä osin kuin nämä liittyvät organisaation oppimiseen.

Tutkielman teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 2, jota seuraa tutkielman keskeisimmät käsitteet.



Kuva 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys

**Oppivan organisaation** teoria vastaa kysymykseen siitä, millainen organisaatio oppii. Toisaalta termiin ei ole yksinkertaista määrittää, vaikka se tarkoittaa yksinkertaisuudessa paikkaa, jossa oppiminen organisaatiossa tapahtuu (Örtenblad 2018, 5). Garvinin (1993) oppivan organisaation teorian mukaisesti organisaation tulee hallita systemaattinen ongelmanratkaisu, kokeileminen, oppiminen menneestä, oppiminen muilta ja tiedon siirtäminen, jotta organisaatio voi oppia.

**Organisaation oppiminen**, eli miten organisaatio oppii, nähdään prosessina, jonka kautta kokemus toimen suorittamisesta muutetaan tietämykseksi, joka muuttaa organisaatiota ja vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation suorituskykyyn (Argote et al. 2021, 5402).

**Organisatorisen ketteryyden** olennaisia ominaisuuksia ovat joustavuus, nopeus ja kyky ennakoita markkinoiden toimintaa sekä oppiminen kaikilla oppimisen tasoilla. Organisaation ketteryys on ennen kaikkea kyvykkyyttä havaita ja reagoida nopeasti epävarmuuksiin ja muuttuvaan ympäristöön esimerkiksi muuttamalla toimintaa ja hyödyntämällä tehokkaasti organisaation resursseja ja kapasiteettia, joilla tuotetaan uutta arvoa esimerkiksi innovoinnilla (Hoonsopan & Puriwat, 2021, 1722).

**Ketterän kehittämisen menetelmät ja toimintatavat** hyödyntävät kehityksessä lyhyitä pyrähdyksiä (engl. sprints) tiukkojen aikataulujen sijaan, painottavat tiimin autonomiaa ja yhteisiä tavoitteita, mutta tarjoavat kuitenkin tiukkoja valvontamekanismeja, esimerkiksi päivittäisiä kokouksia ja demoja sekä käytäntöjä edistymisen seurantaan ja riskien hallintaan. Tästä huolimatta pyrkimys on mahdollistaa tasapaino rakenteen ja joustavuuden välillä. Prosessia ja toimintaa suunnitellaan ja kehitetään iteratiivisesti palautesilmukoin. Koska menetelmässä painotetaan tiimin itsenäisyyttä, tulee tiimin toimintaympäristön ja yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien tukea kokonaisuutta. Ketteriä menetelmiä ja toimintatapoja hyödyntävät autonomiset, itseohjautuvat tiimit ovat yleensä poikkitoiminnallisia (engl. cross-functional), jolloin jäsenien kokemus ja tausta voivat poiketa suurestikin toisistaan. Tiimin tavoitteena on toteuttaa vaatimukset parhaiksi mahdollisiksi ratkaisuisiksi. (Annosi et al. 2016, 515–517.)

**Projektitoimisto** hallinnoi ryhmää samanaikaisia projekteja ja ohjelmia eli projektisalkkua, jonka tarkoituksena on toteuttaa sille asetetut liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Toimistolla voi olla myös muita tehtäviä, kuten tukea projektipäälliköiden ammatillista kehitystä. Lisäksi projektitoimistot ja niiden tehtävät muuttuvat ajan myötä, jotta ne voivat vastata muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. (Unger, Gemünden & Aubry 2012, 608–609.)

**Salkunhallinta** on salkun tai useamman salkun hallintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa sovitut liiketoiminnan tavoitteet hyödyntäen sovittuja periaatteita, tietoa ja osaamista. Salkku itsessään on kokoelma projekteja, ohjelmia tai toimia eli investointipäätöksiä, joiden tarkoitus on muuttaa organisaatiota. Salkunhallinnan tehtäviä ovat lisäksi muun muassa projektien ja toimeksiantojen priorisointi sekä suunnitteluun, hallinnointiin ja sulkemiseen

liittyvät toimet, esimerkiksi projektien loppuarvioinnit ja oppien kerääminen. Lisäksi kommunikoinnin sidosryhmille katsotaan kuuluvan salkunhallinnan osa-alueeseen. Salkunhallinnan kyvykkyudet ja toimet sijoitetaan tyypillisimmillään organisaation projektitoimistoon, tosin nykyisin moni-projektitoimistoympäristöissä kaikissa projektitoimistoissa ei ole salkunhallinnan kyvykkyksiä. (Wu & Chatzipanos 2018.) Ketterä salkunhallinta poikkeaa perinteistä salkusta erityisesti siten, että siinä hallinnoidaan pelkkien projektien sijaan salkun strategista kehitysjonoa (engl. backlog), joka koostuu toimeksiannoista (engl. epic), jotka pilkotaan ja yhdistetään kehitystiimien kehitysjonoihin (Stettina & Hörz 2014, 149). Toisinaan myös projektit hallinnoidaan samassa kehitysjonossa.

**Liiketoiminnan kehitystoimistolla** tarkoitan tässä tutkielmassa ketteriä menetelmiä ja toimintatapoja hyödyntävää liiketoiminnan kehitystoimistoa, jonka tarkoituksena on tukea arvovirtamallin mukaisesti organisoituneita poikkitoiminnallisia kehitystiimejä ja projekteja sekä tukea organisaatiota sen liiketoimintatavoitteiden toteuttamisessa. Kehitystoimisto hyödyntää poikkitoiminnallista tiimirakennetta ja sisältää kunkin arvovirran ydintiimin sekä liiketoiminnan kehitysyksikön, joita ohjaavat arvovirtojen ohjausryhmät sekä liiketoimintayksikön johtoryhmä. Kehitystoimistoon sijoittuvat projektitoimistotoiminto ja salkunhallinnan kyvykkyys. Liiketoiminnan kehitys käsittää muun muassa prosessienkehitystä, teknologian käyttöönottoja ja osin myös sovelluskehitystä. Työt jakautuvat projekteihin ja kehitysjonoissa toimeksiantoihin, jotka edelleen jakautuvat kehitystiimeissä käyttäjätarinoihin (engl. user story) ja tehtäviin (engl. tasks).

#### 1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto, jossa esitän tutkielman taustaa ja tavoitetta, keskeiset käsitteet sekä teoreettisen viitekehyksen. Toisessa ja kolmannessa luvussa käyn läpi teoreettista tutkimuskirjallisuutta kirjallisuuskatsauksen muodossa. Kirjallisuus koskee organisaation osaamista ja ketteryyttä sekä projektitoimiston ja salkunhallinnan teoriaa liiketoiminnan kehittämisen organisoitumiseksi. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on muodostaa kokonaiskuva tutkielman kohdeilmiöstä. Tutkielman neljännessä luvussa käsittelen tutkimusasetelmaa ja -menetelmiä sekä esittelen tutkimuksen

kohdeorganisaation, aineiston keruun ja aineiston analysointia. Luvussa viisi esitän tutkimustulokset ja ehdotukset kohdeorganisaatiolle. Viimeisessä luvussa kuusi esitän tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkielman rakenne on kuvattu kuvassa 3.

#### 1. Johdanto

- Esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, rajaus, teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

#### 2. Oppiminen organisaatiossa

- Käsitellään tietoa, tiedon luontia ja organisaatio oppimista, myös yksilön ja tiimin näkökulmista, sekä oppivaa organisaatiota

#### 3. Ketterä projektitoimisto

- Käsitellään projektitoimistoa ja salkunhallinnan kyvykkyyttä, sekä näiden kehittymistä organisaatiossa
- Esitellään ketteryyttä projektitoimistossa, ketteriä menetelmiä ja toimintatapoja sekä ketterään toimintamallin käyttöönottoa

#### 4. Tutkimuksen toteutus

- Esitetään tutkimuksen kohde, tutkimusstrategia, -menetelmät, aineiston keruu ja -analysointi sekä tutkimuksen luotettavuus

#### 5. Tutkimuksen tulokset

- Esitetään tutkimuksen tulokset ja ehdotukset kohdeorganisaatiolle

#### 6. Johtopäätökset

- Esitetään johtopäätökset, tutkimuksen vaikuttavuus, rajoitukset, jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen yhteenveto

Kuva 3: Tutkielman rakenne

## 2. Oppiminen organisaatiossa

Tässä pääluvussa tarkastelen oppimista organisaatiossa, tiedon luonnetta ja uuden tiedon luonnin tietoprosessia oppimisen pohjaksi, organisaation oppimista, myös yksilön ja tiimin näkökulmista, sekä oppivaa organisaatiota tutkielman teoreettisena lähtökohtana. Yksilön ja tiimin näkökulmat otetaan huomioon, koska organisaation oppimisen pohjalla on yksilön ja tiimin oppimista, eli organisaation oppiminen mahdollistaa yksilön tiedon muuttamisen organisaation tiedoksi (Basten & Haamann 2018, 1).

### 2.1. Organisaation tieto ja tiedon luominen

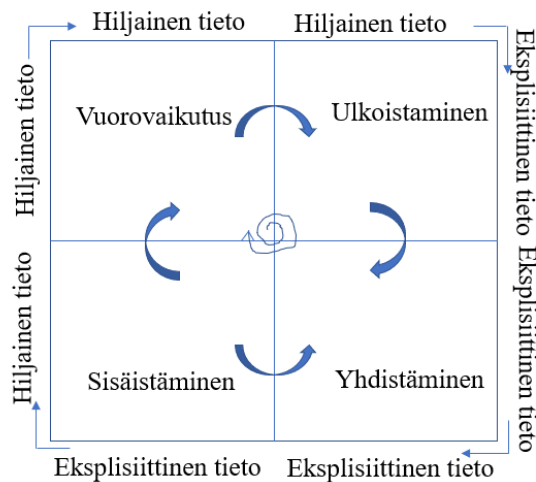
Tietojohtamisen teorioissa on keskusteltu laajasti tiedosta sekä tiedon arvosta –ja hyödyntämisestä. Yleisesti tiedosta käsitteenä puhuttaessa se jaetaan dataan, informaatioon, tietämykseen ja viisauteen. Alavi ja Leidner (2001,109) kertovat kirjallisuuskatsauksessaan, että data on raakaa numeraalista ja kirjaimellista, ja se muuttuu informaatioksi, kun data prosessoidaan eli saa merkityksen. Informaatio muuttuu tiedoksi tai tietämykseksi, kun siihen liittyy inhimillistä ymmärrystä. Tiedon muuttuminen viisaudeksi on haasteellista, sillä silloin tieto on hiljaisessa muodossaan ja on kokemukseen perustuvaa intuitiota (Smith 2001, 312). Tiedon tulkinnassa on eroavaisuuksia riippuen esimerkiksi ympäristöstä, ja tiedon voidaan katsoa olevan jotain, mitä voidaan jossain muodossa tallentaa ja muuttaa, kuten asiantuntemusta. Toisaalta tiedon voidaan käsittää olevan kyvykkyys käsitellä tietoa. Tyypillisesti katsotaan, että tieto muodostuu informaatiosta, joka muodostuu datasta, mutta toisaalta katsoen dataa ja informaatiota ei voi olla ilman, että ensin on ollut tietoa, kuten Alavi ja Leidner (2001, 109) kirjallisuuskatsauksessaan esittävät Ilkka Tuomen todenneen vuonna 1999 kirjoittamassa artikkelissa. Voidaan siis todeta, että tiedon olemukseen on olemassa erilaisia näkemyksiä: Se on yhdeltä kantilta asia tai tila, toisaalta prosessi tai jopa kyvykkyys. Riippuen katsontakannasta ja ympäristöstä tiedon hallintaa tulisi lähestyä eri tavoin, ja oleellista on, että vain ihmisen käsittelemästä tiedosta saadaan paras hyöty liiketoiminnalle. Käsitteillä tarkoitetaan reflektointia, ymmärrystä tai oppimista. (Alavi & Leidner 2001, 109–120.)

Edellä mainittiin, että viisaus on hiljaisessa muodossa olevaa intuitiivista tietoa. Tietoa katsotaan olevan hiljaisen muodon lisäksi myös kirjatussa muodossa, eli eksplisiittistä tietoa. Hiljainen tieto on yksilöiden sisäistä tai kollektiivista, äänetöntä, kokemuksellista ja vaikeasti kodifioitavaa tietoa. Eksplisiittinen tieto sen sijaan on artikuloitua ja yleistä tietoa, joka voidaan kirjoittaa, kodifioida. Tyypillisesti eksplisiittinen tieto yhdistetään ohjeellisuuteen, sen sijaan hiljainen tieto yhdistetään luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Hiljainen tieto sisältää taitoja, uskomuksia sekä oletuksia ja muodostuu erityisesti tekemällä ja kokemalla. (Nonaka, Tayama & Konno 2000.) Valtaosa hiljaisesta tiedosta syntyy ja jaetaan spontaaneissa kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa, kokemuksen jakamisen tilaisuuksissa ja yhteisöissä, tai esimerkiksi mentoroinnin tilanteissa (Smith 2001, 312–315). Toisin sanoen sitä jaetaan tilanteissa, joissa tapahtuu kohtaamisia ihmisten välillä. Uuden tiedon muodostumisen edellytyksenä on avoin ja luottamuksellinen kommunikaatio sekä tiedon luomisen mahdollistaminen. Tiedon hyödyntäminen on edellytys organisaation oppimisen kehittymiselle ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn parantumiselle sekä innovatiivisuudelle. Alavi ja Leidner (2001, 117) toteavat, että tiimityöskentelyn fasilitoinnissa tietojohdamisen ja kommunikaation järjestelmät mahdollistavat uuden hiljaisen tiedon syntymistä. Koska uutta tietoa syntyy ja tieto muuttuu jatkuvasti, ovat tietoyhteisöt (engl. knowledge communities; knowledge networks) tehokkaita ympäristöjä hiljaisen tiedon jakamiseen. Yksilöillä, tiimeillä ja organisaatioilla voi olla eri tarkoituksiin omat yhteisöt ja verkostot. Keskeinen ajatus tietoyhteisössä on, että kaiken tarvittavan tiedon ei tarvitse olla kaikilla. Kun organisaationmuisti toimii tehokkaasti tietoverkostossa, tiedetään, missä tieto sijaitsee, kenellä tarvittava tieto on sekä milloin ja missä tietoa tarvitaan. (Alavi & Leidner 2001, 117.)

Kolb (1984, 36–38) on painottanut oppimisessa tiedon olemuksen ja tiedon luomisen prosessin ymmärrystä. Myös Ojala (2018) toteaa, että mitä paremmin organisaatio hallitsee tiedon luomisen prosessia, sitä nopeammin se oppii. Oppimisen ja organisaation oppimisen prosessiin vaikuttavat siis olennaisesti tiedon luominen, sillä ilman tietoa ei voi olla oppimista, ja jotta tietoa voidaan jakaa, täytyy se luoda. Nonaka et al. (2000) esittävät artikkelissaan dynaamisen tiedon luomisen johtamiseen kolmen osan mallin, jonka mukaan näiden osien tulee yhdistyä, jotta organisaatio kykenee luomaan uutta tietoa dynaamisesti. Nämä osat ovat uuden tiedon luomisen SECI-malli, jaetun tiedon luomisen konteksti 'ba', ja tiedon

luomisen pohjana olevat dynaamiset tietovarot. (Nonaka et al. 2000.) Seuraavissa kappaleissa mallia esitetään tarkemmin.

SECI-malli, joka on havainnollistettu kuvassa 4, on spiraalimainen tiedon luomisen malli, jossa tiedon hiljainen muoto muuntautuu eksplisiittiseen ja siitä edelleen hiljaiseen muotoon. Nämä sykliset vaiheet ovat vuorovaikutus (engl. socialisation), jossa hiljaista tietoa jaetaan yksilöiden välillä, ilmaiseminen (engl. externalisation), jossa tieto kodifioidaan esimerkiksi narratiivin tai visualisoinnin avulla, yhdistäminen (engl. combination), jossa tietoa yhdistetään monimuotoisempaan eksplisiittiseen muotoon – esimerkiksi tiimipalaverissa tietoon yhdistetään ulkopuolista tietoa, jota tietojärjestelmätkin voivat tukea–, ja sisäistäminen (engl. internalisation), jossa oleellinen eksplisiittinen tieto muuttuu yksilön uudeksi hiljaiseksi tiedoksi oppimisen yhteydessä. (Nonaka et al. 2000, 9–12.)



Kuva 4: SECI-malli (mukaiillen Nonaka et al. 2000)

Tiedon johtamisen mallin toinen osa on jaetun tiedon luomisen konteksti 'ba', joka on ympäristö eli aika ja paikka, jonka osallistujat luovat ja jossa uutta tietoa luodaan vuorovaikutuksessa. Nämä olosuhteet mahdollistavat uuden tiedon luomisen. Olosuhteita tai paikkoja ovat esimerkiksi yksilöiden kasvokkain jakamat kokemukset (toimeenpaneva 'ba'), dialogina käytävät keskustelut (keskustelevä), ryhmien ja yhteisöjen virtuaaliset tiedon jakamisen paikat (järjestävä) ja yksilöiden jakama tieto virtuaalisessa ympäristössä (toteuttava). Kolmantena osa-alueena tiedon johtamisen mallissa ovat Nonakan et al. (2000, 15–23) mukaan

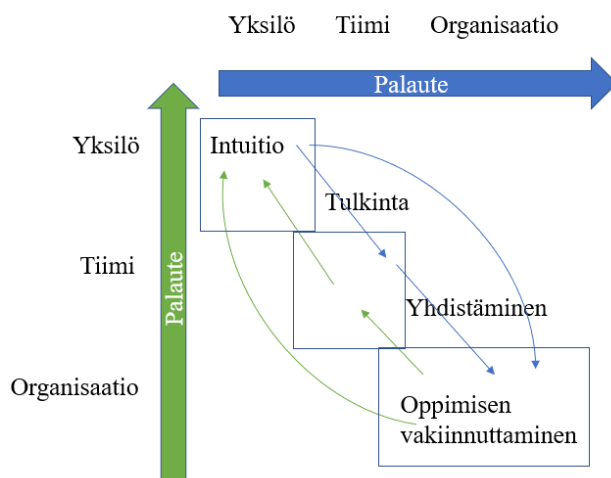
uuden tiedon luomisen pohjana olevat dynaamiset tietovarot (engl. knowledge assets), jotka ovat organisaatiossa olemassa olevaa tietoa ja joista dynaamisen tiedon luomisen prosessin kautta luodaan uutta tietoa tiedon luomisen 'ba' paikassa ja ajassa. Tietovarot jaetaan kokemukseräiseen (engl. experiential), käsitteelliseen (engl. conceptual), systeemiseen (engl. systemic) ja rutiininomaisiin tietovaroihin (engl. routine knowledge assets) eli tietopääomiin. Kokemukseräisiä tietovaroja ovat muun muassa yksilöiden osaaminen, tunteet ja luottamus, käsitteellisiä – esimerkiksi brändi ja tuotekonseptit –, systeemisiä – esimerkiksi dokumentaatiot ja patentit – sekä rutiininomaisia tietovaroja, joita ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja organisaation rutiinit. Jotta tämä uuden tiedon luomisen kokonaisuus on ylipäättään mahdollinen, tulee organisaatiolla olla kommunikoitu ja suuntaa antava visio. Näin pystytään luomaan tietoa, jota organisaatio tarvitsee oppiakseen ja ollakseen menestyksenkäs. Organisaation tulee kyetä johtamaan tätä prosessia ja tietopääomaansa sekä tarjoamaan paikan ja ajan uuden tiedon luonnille. (Nonaka et al. 2000, 15–23.)

## 2.2. Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen kuvataan prosessina tai useampana prosessina. Huber (1991) esittää organisaation oppimisen neljänä prosessina, joissa on yhtäläisyyksiä Nonakan et al. (2000) SECI-mallin kanssa. Nämä prosessit ovat tiedon hankinta, tiedon jakaminen, tiedon tulkinta ja organisaation muisti. Organisaatio hankkii tietoa esimerkiksi kokeilemalla, mitaamalla olemassa olevia prosesseja, rekrytoimalla, tai hakemalla tietoa eri lähteistä. Tiedon jakamisessa erityistä on se, että yhdistämällä eri tietoa saadaan luotua uutta tietoa, mikä johtaa tulkinnan ja uuden yhteisen ymmärryksen syntymiseen, kuten myös SECI-mallissa (Nonaka et al. 2000) esitetään. Organisaation muistilla tarkoitetaan tapoja tallentaa tietoa esimerkiksi organisaation jäseniin, prosesseihin ja tietoteknisiin järjestelmiin. Tiedon tallentaminen on osoitus siitä, että organisaatio on oppinut, mutta se mahdollistaa myös tiedon uudelleen hakemisen ja tiedon hyödyntämisen päätöksenteossa. (Huber 1991, 91–107.)

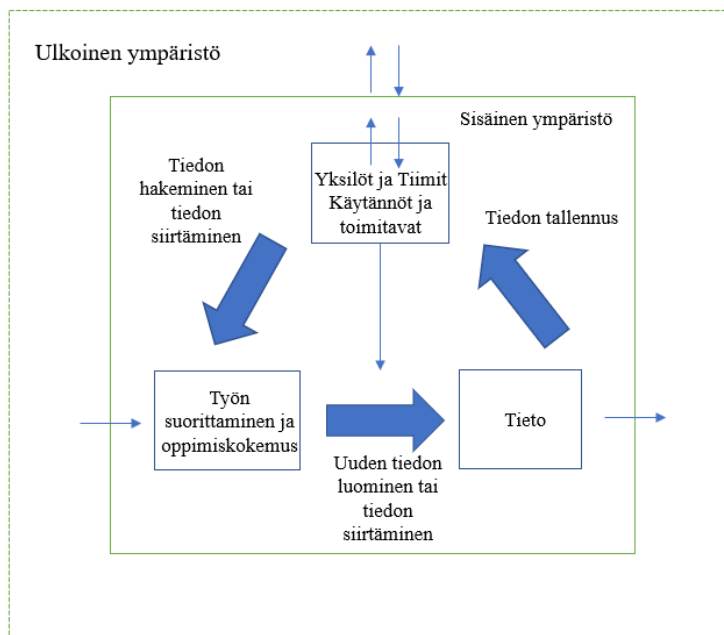
Kuten Huber (1991) aiemmin, myös Crossan, Lane ja White (1999, 525) kuvaavat organisaation oppimisen tapahtuvan neljässä vaiheessa. He esittävät organisaation oppimisen dynaamisena prosessina, jossa vaiheet ovat sidoksissa toisiinsa kolmella tasolla: yksilön,

ryhmän ja organisaation tasoilla. Nämä vaiheet on kuvattu kuvassa 5, ja ne ovat intuitio (engl. intuiting), tulkinta (engl. interpreting), yhdistäminen (engl. integrating) ja osaamisen vakiinnuttaminen (engl. institutionalizing). Heidän esittämäänsä oppiminen tapahtuu ajan kanssa ja eri tasojen välillä ja edes takaisin. Intuitio tapahtuu yksilön tasolla opin alkuna, kokemuksena ja havaintona. Kokemus tapahtuu yksilön tasolla myös siinä tapauksessa, että yksilö on osa ryhmää tai tiimiä. Tieto on tässä vaiheessa hiljaisessa kokemusperäisessä muodossa. Vaikka tieto onkin hiljaisessa muodossa, jossa sen jakaminen on hankalaa, ohjaa intuitio yksilöä toimimaan. Tulkinta toimii siltana yksilön ja ryhmän välillä, jolloin oppi ja tieto sanoitetaan, esimerkiksi dialogissa. Erityisen haastava vaihe on tulkinnan ja tiedon yhdistämisen välinen vaihe, jolloin hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseen muotoon, minkä onnistuessa syntyy jaettu ymmärrys. Yhdistäminenkin toimii siltana sekä yksilön ja ryhmän että ryhmän ja organisaation välillä. Vakiintuessaan ja tallennettuna tieto, toiminta ja käytännöt muuttuvat organisaation tasolla oppimiseksi. Edellä kuvattu uuden oppimisen ja tutkimisen (engl. exploration) etenevän prosessin lisäksi kokonaisuudessa vaikuttaa myös toinen jännite, johon sisältyvät palaute sekä vanhan opin ja tämän tiedon hyödyntämisen (engl. exploitation) prosessi, joka perustuu sen tiedon hyödyntämiseen, mitä organisaatio tai ryhmä on jo aiemmin oppinut. Erityisesti osaamisen vakiinnuttamisen ja intuition välinen palaute on merkityksellistä, koska se määrittää pitkälle sen, kuinka vanhaa oppia hyödynnetään ja erityisesti kuinka voidaan varmistaa, että vanhat opit eivät haittaa uuden tiedon luomista ja oppimista. (Crossan et al. 1999, 525–534.)



Kuva 5: Organisaation oppimisen dynaaminen prosessi (mukaillen Crossan et al. 1999)

Argote ja Miron-Spektor (2011, 1124–1126) esittivät organisaation oppimisen analysoinniksi teoreettisen mallin (Kuva 6), jossa kuvataan organisaation oppimisen prosesseja: tiedon luominen (engl. knowledge creation), säilyttäminen (engl. retention) ja siirtäminen (engl. transfer). Argote et al. (2021, 5339; 5402) lisäävät edellisiin neljännen prosessin, tiedon hakemisen (engl. search), jossa tavoitellaan tiedonhaulla esimerkiksi ratkaisua ongelmaan. Argoten ja Miron-Specterin (2011) teoreettisessa mallissa tiedonhaunprosessi on myös havainnollistettu, vaikka artikkelissa tätä neljättä prosessia ei analysoitukaan. Heidän mallinsa, kuten Argote ja Ingram (2000, 153) myös aikaisemmin kuvailivat, oleellisia aktiivisia komponentteja ja tiedon säilymisen paikkoja ovat organisaation yksilöt ja työkalut, jotka ovat vuorovaikutuksessa toimien (tavoitteet, aiheet ja tarkoitukset) ja tehtävien suorittamisen kanssa ja muodostavat verkostoja. Organisaation ympäristö eli esimerkiksi kulttuuri, rakenne tai strategia vaikuttavat siihen, mitkä yksilöt, mitä työkaluja tai välineitä käytetään ja millaisia toimia tai tehtäviä tehdään. Oppiminen tapahtuu kokemuksen kautta, jolloin uutta tietoa luodaan, tallennetaan aktiivisiin komponentteihin tai useamman kerran toteutettaviin tehtäviin ja siirretään eteenpäin syklimäisesti. (Argote & Miron-Specter 2011 1124–1126; Argote & Ingram 2000, 153.)



Kuva 6: Organisaation oppimisen analysoinnin viitekehys (mukailen Argote & Miron-Specter, 2011)

Kuten esimerkiksi Crossan et al. (1999) esittävät, niin myös tässä mallissa todetaan, että oppimista tapahtuu yksilön, ryhmän ja organisaation tasoilla (Argote & Miron-Specter 2011). Yksilön oppiminen ja sen tiedon tallentaminen, mitä kukakin tietää parhaiten (engl. transactive memory), on välttämätöntä sekä ryhmän että organisaation oppimisen kannalta. (Argote & Miron-Specter 2011, 1124–1126). Tällä on yhteneväisyyksiä Huberin (1991) esittämään organisaation muistiin.

Millaisia ominaisuuksia vaaditaan organisaatiolta, jotta se voi oppia? Oppivan organisaation lähtökohtana voidaan pitää organisaation visiota ja yhteisiä tavoitteita, joihin oppiminen kytetään ja jota ylin johto, strategia ja organisaatiokulttuuri tukevat. Oppivan organisaation ominaisuuksiin kuuluvat itseoppivuus ja -ohjautuvuus sekä matala hierarkia, joka tehostaa tiedon kulkua ja yhteistyötä. Oleellista on, että organisaatiossa vallitsee jatkuvan oppimisen ilmapiiri, oppimiselle varataan aikaa, ja siitä palkitaan ja siitä tehdään oleellinen osa organisaation toimintaa ja toimintoja. Esimerkiksi osaamiskeskusten perustaminen tuo tämän näkyvästi esille. Oppiva organisaatio ei ole koskaan valmis, vaan kehittymistä ja oppimista tapahtuu jatkuvasti. (Marquardt 2002, 26–31, 104–109.) Osaamiskeskuksen merkitystä organisaation oppimiselle ovat lisäksi korostaneet muun muassa Smith (2001) sekä Basten ja Haamann (2018).

Otala (2018) laajentaa oppivan organisaation käsitettä ketteryydellä. Hän esittää ketterästi oppivan organisaation olevan sellainen, millä on selkeä yhteinen päämäärä ja tavoitteet, joihin kohdennetaan huomio yhteistyössä. Ketterässä oppivassa organisaatiossa oppivat yksilöt, jotka toimivat monialaisissa- ja itseohjautuvissa tiimeissä. Oppivalla organisaatiolla on osaamisstrategia, joka tukee yhteisiä tavoitteita ja henkilöstön oppimista, sekä oppimisen ja osaamisen jakamisen toimintatavat, jotka mahdollistavat oppimisen yksin ja yhdessä. Ketterä oppiminen on tehokkaampaa ryhmässä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta myös tietotekniikka mahdollistaa lisäpotentiaalia oppimiselle, esimerkiksi tiedon lähes rajattoman saannin vuoksi. Lisäksi oleellista on, että oppivassa organisaatiossa on ketterän oppimisen mahdollistavat rakenteet, joihin pidetään muun muassa henkilöstön palveluja, organisaatiokulttuuria ja johtajuutta. Ketterää toimintaa leimaavat joustavat rakenteet ja resurssien käyttö, nopeat syklit ja päätöksenteko, tiedon saatavuus, yksilön roolin

korostaminen, yhteiset tavoitteet ja visio, sekä esimiesten tuki. Oppiminen tapahtuu kokemuksesta usein tekemisen ohella ja saadusta palautteesta oivaltaen, mitä lisää vuorovaikutus yhteisössä. (Ojala 2018, 56; 125–132.) Tietoa haetaan erityisesti kokemuksesta ja siihen liittyvästä palautteesta sekä reflektoinnista, aivan kuten jo Kolb (1984) on oppimisesta todennut. Oivaltamista voidaan sanoa ennakoivaksi oppimiseksi, jota ketterä oppiminenkin edellyttää, eli vastataan ennakoivasti tulevaan muutokseen tai tarpeeseen. Ketterässä oppimisessa opitaan sykleissä, kuten ketterän kehityksen pyrähdyksissä. (Ojala 2018, 34–42.) Ketterästi oppivan organisaation toimintatapoihin kuuluu oleellisesti varmistaa, että opittu jaetaan tehokkaasti organisaatiolle hyödyntäen vuorovaikutusta sekä yhdessä tekemistä ja oppimista (Ojala 2018, 183).

### 2.3. Yksilöt ja tiimit organisaation oppimisessa

Organisaatio muodostuu ryhmistä ja ryhmät yksilöistä. Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen yhteensä, mutta organisaation oppiminen ei ole mahdollista ilman yksilön oppimista. Yksilön oppiminen tarkoittaa muutoksia taidoissa, näkemyksissä, tietämyksessä, asenteissa ja arvoissa. Tietoa on kerätty lähinnä oppimalla itse, teknologia-perusteisesti ja havainnoinnin kautta (Marquardt 2002, 25.) Nonaka et al. (2000) korostavat yksilön merkitystä organisaation tiedon luomisessa, erityisesti kokemuksellisen oppimisen kautta. Tämä painottaa ensinnäkin kokeilun, kokemuksen ja tiedon omaksumisen merkitystä, sekä sitä, että tämän perusteella osataan muuttaa toimintaa.

Tiimin oppimisessa tiimi oppii kollektiivisesti. Tiimioppiminen muodostuu Otalan (2018, 140) mukaan toimintatavoista, psykologisesta turvallisuudesta, kollektiivisesta älykkyydestä, vuorovaikutuksesta, itseohjautuvuudesta ja tiimin oppimistavoista. Tiimi itsessään on pieni organisaatio, ja sitä koskevat samat lainalaisuudet kuin oppivaa organisaatiotakin. Tiimien merkitys organisaation menestystekijänä on viime aikoina noussut mukaan keskusteluun. Tiimejä on monenlaisia, ja esimerkiksi monialaisia tiimejä pidetään tällä hetkellä erityisen tehokkaina uuden kehittämisessä. (Ojala 2018, 135–156)

Tiimioppimiselle oleellista ovat toimintamallit, joita ovat tiedon ja ajatusten jakaminen ryhmässä, yhdessä uuden rakentaminen ja rakentavat konfliktit, joita yhdistämällä mahdollistetaan yksilöiden ja organisaation oppiminen. Tiedon jakaminen tiimissä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen ja uuden merkityksen luomisen tiedolle esimerkiksi muotoilemalla, täydentämällä tai yhdistämällä tietoa. Yksilöiden tiedot, kokemukset ja ajatukset kasvattavat tiimin muiden jäsenien osaamista. Uuden oppimista voi tapahtua rakentavan konfliktin kautta, kun jaettu tieto ajaa tiimin epämukavuusalueelle esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteessa. Tällöin tiimioppimista tapahtuu ryhmän jäsenien välisessä dialogissa. Prosessia tehostaa, jos oppi auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteitaan. Lisäksi tiimioppimista tehostaa tiimin yhteistyö esimerkiksi kokeiluissa ja yhdessä tekemisessä. (Decuyper, Dochy & Van den Bossche 2010, 116–127.) Nämä havainnot ovat linjassa Nonakan et al. (2000) SECI-mallin vuorovaikutuksen ja Otalan (2018) havaintojen kanssa. Lisäksi tiimioppimista tukevat tiimissä vallitseva psykologinen turvallisuuden tunne, ryhmähenki sekä kollektiivinen älykkyys ja muisti. Jotta tietoa ja oppia voidaan hyödyntää jatkossa, tulee tieto tallentaa myöhempää käyttöä varten esimerkiksi tietojärjestelmään. Alavi ja Leidner (2001, 122) mukaan tietotekniset järjestelmät ja työvälineet voivat merkittävästi tehostaa tiedon hyödyntämistä. Tehokkaassa tiimioppimisessä tiimi myös kehittyy oppimisen tuloksena. Tiimioppimiseen voidaan vaikuttaa johtamisella, tiimin rakenteella, tukevalla organisaatiokulttuurilla ja ylipäätään ottamalla huomioon tiimin muodostuksessa tiimin jäsenien ominaisuudet ja kyvykkydet. (Decuyper et al. 2010, 116–127.)

Tiimioppimista voidaan tehostaa tiimin ulkopuolisen tiedon siirron avulla, esimerkiksi hyödyntämällä sosiaalisia verkostoja kuten vertaisverkostoja. Nämä osaamis- ja käytäntöyhteisöt, joissa yksilöt muodostavat epäformaalin ryhmän, joka perustuu yhteiseen kiinnostukseen ja osaamiseen, edistävät tehokkaasti tiedon jakamista, oppimista ja tiedon vaihtoa (Smith 2001, 318). Bastenin ja Haamannin (2018, 14) mukaan tehokkaimpia käytäntöjä organisaation oppimisen tukemiseen ovat tiedon ja oppimisen kulttuurin lisäksi vertaisverkotot, jotka tarjoavat yhtäläisyyksiä myös muiden käytäntöjen ja rakenteiden kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi oppipoikamentori-toimintatapa ja poikittaistoimintaiset tiimit.

Yhteenvetona organisaation oppimisesta todetaan, että se on jo itsessään prosessi, jossa oppiminen tapahtuu kolmella tasolla: yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla (Nonaka et al. 2000; Argote & Miron-Specter 2011; Marquardt, 2002; Crossan et al. 1999). Organisaation oppiminen sisältää prosesseja, joita ovat tiedon luominen, tiedon jakaminen (Argote et al. 2021; Argote & Miron-Specter 2011; Huber 1991; Nonaka et al. 2000) ja tiedon säilyttäminen (Nonaka et al. 2000; Alavi & Leidner 2001; Crossan et al. 1999; Argote et al. 2021; Argote & Miron-Specter 2011; Huber 1991; Argote & Ingram 2000; Decuyper et al. 2010; Marquardt 2002) sekä tiedon hakeminen (Argote et al. 2021; Huber 1991). Lisäksi Nonaka et al. (2000), Huber (1991) ja Crossan et al. (1999) keskustelevat tiedon yhdistämisestä ja tulkinnasta, jotka voidaan yhdistää tiedon luomisen prosessiin. Tiedon luomisen prosessi on erityisen oleellinen oppimisessa, koska ilman tietoa ei voi olla oppimista. Kirjallisuus korostaa oppimista kokemuksen kautta (Ojala 2018; Decuyper et al. 2010; Argote & Miron-Specter 2011; Argote et al. 2021; Crossan et al. 1999; Kolb 1984; Huber 1991), jolloin merkityksellisiä menetelmiä oppimisen kannalta ovat kokeileminen, yhteinen ongelmanratkaisu (Decuyper et al. 2010), reflektointi (Ojala 2018), vertaisverkostot ja osaamisyhteisöt (Smith, 2001; Alavi & Leidner 2001; Basten & Haamann 2018 ; Decuyper et al. 2010) ja poikkitoiminnalliset sekä monialaiset tiimit (Basten & Haamann 2018; Decuyper et al. 2010; Ojala 2018). Lisäksi Ojala (2018) sekä Basten ja Haamann (2018) korostavat itseohjautuvuutta ja mentoroinnin merkitystä organisaation oppimiselle. Argote et al. (2021) painottavat kontekstin merkitystä oppimisessa, joten oppivan organisaation ominaisuudet vaikuttavat oppimiseen kaikilla tasoilla. Marquardt (2002) kertoo oppivan organisaation merkittävimmiksi osa-alueiksi tavoitteiden lisäksi oppimista tukevan organisaatiokulttuurin, oppimisen strategian ja matalan hierarkian. Hänen mukaansa oppivaan organisaatioon kuuluvat lisäksi henkilöstö, kumppanit, tieto sekä oppimista tukeva teknologia. Oleellista on, että oppiva organisaatio muuttuu jatkuvasti, eikä ole koskaan valmis (Marquardt 2002). Kuvassa 7 on kuvattu oppivan organisaation ja organisaation oppimisen keskeisimmät piirteet kolmen oppimisen tason kautta.



Kuva 7: Oppivan organisaation ja organisaation oppimisen keskeiset piirteet (mukaiillen Ojala 2018; Decuyper et al. 2010; Huber 1991; Crossan et al. 1999; Basten & Haamann 2018; Argote & Miron-Speter 2011; Marquardt 2002)

Oppiminen on organisaation tehokkuuden edellytys ja kilpailuedun lähde, mutta uuden oppimista tarvitaan toistuvasti lisää jatkuvasti muuttuvan ympäristön vuoksi, koska vanhasta opista ei muutoksen vuoksi saada enää kilpailuetua (Argote et al. 2021, 5422). Lisäksi huomionarvoista on, että oppiminen ei aina johda uuden tiedon syntymiseen tai käyttäytymisen muuttumiseen, eikä se välttämättä lisää tuottavuutta tai anna edes potentiaalia tuottavuuteen (Huber 1991, 89). Tällöin organisaation oppiminen ei mahdollistu.

Oppivan organisaation toimintatapoja ja käytäntöjä, joiden on erityisesti todettu tukevan organisaation oppimista, ovat erilaiset osaamis- ja vertaisyhteisöt, itsenäiset ja itseohjautuvat tiimit, organisaation matala hierarkia, henkilöstön yrittäjäyysmäisyys sekä tiimiosaamisen tutkiminen esimerkiksi poikittaistoimintaisella kokoonpanolla. Myös virtuaalisuus mahdollistaa ja laajentaa sopivien, oikeaa osaamista omaavien resurssien hakemista ja valintaa.

Lisäksi oleellista on, että organisaatiolla on soveltuvat oppimista ja tietoprosesseja tukevat tietojärjestelmät. Erityisesti tiedon luomisen prosessin ymmärrys (Kolb 1984) ja sen mahdollistaminen ja tukeminen ovat tärkeitä. Oppimista ja tiedon hankintaa tulisi tukea erityisin toimin, joita ovat esimerkiksi koulutukset, mentorointi ja valmentaminen. Kokemuksesta oppiminen, menneestä ja muilta, esimerkiksi ongelmanratkaisun yhteydessä ja kokeiluissa, ovat osoittautuneet tehokkaiksi oppimisen menetelmiksi. Kokeilemisestä ja kokemuksesta oppimista on korostettu myös organisatorisessa ketteryudessa, jota esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3. Ketterä projektitoimisto

Tämän pääluvun aiheena on liiketoiminnan kehityksen organisointi ketterässä kehitystoimistossa ja jossa erityisesti keskityn projektitoimistotoimintaan ja salkunhallinnan kyvykkyyteen. Pääkappaleen alkuun esittelen projektitoimistoa ja salkunhallintaa sekä näiden kehittymistä. Tämän jälkeen käsittelen ketteryyttä projektitoimistossa, organisatorisen ketteryyden tunnuspiirteitä, ketteriä menetelmiä ja toimintatapoja sekä niiden käyttöönottoa.

#### 3.1. Projektitoimisto ja salkunhallinta

Projektitoimiston rakenteen sanotaan kehittyneen 1950-luvulla Yhdysvalloissa armeijan ohjusjärjestelmän kehittämisen yhteydessä, mistä se laajentui tietotekniikan ja rakennusteollisuuden käyttöön 1980-luvulla. Projektien ja projektihallinnon yleistymisen myötä 1990-luvulla kehittyivät alan standardit kuten IPMA (Project Management Association) ja PMI (Project Management Institute), joilla tavoitellaan projektien parempaa hallintaa ja lopputuloksia. Projektitoimiston päätavoite on parantaa projektihallinnan suorituskykyä, tukea projektipäälliköitä työssään ja antaa ohjeistuksia menettelytavoista. (Giurando & Monaldi 2015.) Projektitoimiston tehtävänä on lisäksi tukea projektisalkunhallinnan rutiineja muun muassa tarjoamalla ohjeistuksia ja menettelytapoja esimerkiksi tiedon tallentamiseen. Projektitoimisto edistää projektisalkunhallinnan rutiineja ja niiden kautta dynaamista päätöksentekoprosessia ja organisatorista kyvykkyyttä, joka tukee organisaation menestymistä. (Bredillet, Tywoniak & Tootonchy 2018, 31.)

Taulukko 1: Projektitoimiston tehtäväkokonaisuudet ja tehtävät Hillin (2004, 48) mukaan

Projektitoimiston hallinta	Infrastruktuurin hallinta	Resurssit	Tekninen tukeminen	Liiketoiminnan yhteensovittaminen
Projektihallinnan menetelmät	Projektien hallinto	Resurssienhallinta	Mentorointi	Projektisalkunhallinta
Projektihallinnan työkalut	Projektien arviointi	Koulutus	Suunnittelun tuki	Asiakasyhteistyö
Standardit ja mittarit	Organisaatio ja rakenteet	Urakehitys	Projektien auditointi	Toimittajayhteistyö
Projektitiedon hallinta	Palvelut ja välineiden tuki	Tiimien kehitys	Projektien vaikeuksista toipumisen tuki	Liiketoiminnan suorituskyky

Projektitoimistotoimintoon liittyvät toiminta-alueet jaetaan osaamiskeskukseen (engl. centre of excellence), projektitoimituksen ja salkunhallinnan tukeen (Giuraido & Monaldi 2015). Hill (2004, 48) esittää sen sijaan projektitoimistojen tehtävien jakoa viiteen kokonaisuuteen tai osa-alueeseen, joita ovat projektitoimiston hallinta, infrastruktuurin hallinta, resurssit, tekninen tukeminen ja liiketoiminnan yhteensovittaminen. Näihin sijoittuvat tehtävät on kuvattu taulukossa 1.

Pensel ja Wieviora (2013, 36–40), sekä Julian (2008), kertovat, että projektitoimistolla on tärkeä tehtävä yksilöiden ja tiimien oppimisen sekä organisaation oppimisen edistäjänä, sillä se toimii asiantuntijatiedon tiedonvälittäjänä, esimerkiksi johdon ja projektitiimien välillä tai menneiden kokemusten välittäjänä arkistosta projektipäälliköille. Tiedon välittämisen ja oppimisen fasilitointi onkin yksi projektitoimistojen päälliköiden tärkeimmistä tehtävistä. Hobbs ja Aubry (2007, 83) ja Aubry et al. (2011, 43) esittävät, että projektitoimistot osallistuvat aktiivisesti organisaation oppimiseen projektitoimiston suorituskyvyn seurannan ja hallinnan, dokumentaatioiden arkistoinnin ja projektien jälkeisten arvioiden toteuttamisen sekä oppien keräämisen kautta. Tästä huolimatta organisaatiot eivät ole innokkaita panostamaan oppimiseen, tietoon ja projektitoimistojen organisaation oppimisen toiminnan alueeseen, vaan katsovat sen olevan vähiten tärkeä toiminnan alue projektitoimistotoiminnossa (Aubry & Brunet 2016, 119). Kyetäkseen toimimaan tehokkaasti tärkeässä tiedonvälittäjän roolissa ja edistämään oppimista, tulee projektitoimistossa olla fasilitoinnin, valmennuksen, prosessien ja vuorovaikutuksen edistämisen kyvykkyksiä. Tiedon välityksen ja oppimisen fasilitoinnin suurimpina haasteina mainitaan aikapaineet sekä johdon antamien valtuuksien ja tuen puute (Julian 2008, 53). Vastaavaa havaitsivat myös Müller, Glückler, Aubry ja Shao (2013b, 14), jotka tutkivat tiedon kulkua projektipäällikköjen ja projektitoimistojen välillä tutkimus- ja kehitysyriyksessä Kiinassa ja havaitsivat, että tiedon vaihtoa ja fasilitointia tapahtuu yksittäisen projektitoimiston jäsenen ympärillä klusterissa ja tiedon vaihto projektitoimiston sisällä oli vähäistä, minkä syyksi väitettiin pääosin ajan puutetta. Julian (2008, 44) kuvailee, että vain 45 % projektitoimistopäälliköistä kokee olevansa vastuussa oppien välittämisestä projekteista tuleville projekteille ja vain 20 % näistä kertoo, että heidän vastuullaan on myös projektihenkilöstön osaamisympäristön perustaminen ja ylläpitäminen. Tästä huolimatta valtaosa projektitoimistoissa työskentelevistä päälliköistä hyödyntää oppien keräyksen prosesseja ja raportoi johdolle, mikä mahdollistaa tilaisuuden oppimiselle. Voidaan

todeta, että projektitoimistojen päälliköt toimivat tiedon välittäjinä ja fasilitoivat organisaation oppimista ja jatkuvaa parantamista hyödyntäen oppien siirtämistä esimerkiksi tehtäviinsä kuuluvien rutiinien ohessa. (Julian 2008, 48–49.)

Aubryn (2015, 19) mukaan projektitoimiston tärkeimmät vastuut ovat projektien suorituskyvyn *valvonta* ja projektihallinnan sekä oppimisen *tukeminen*, jolloin projektitoimiston rooli on olla valvovana ja tukevana toimintona. Müller, Glückler ja Aubry. (2013a) lisäävät näihin *kumppanuuden* roolin, jonka katsotaan tukevan innovatiivisuutta ja suorituskykyä. Kumppanuudella tarkoitetaan tässä kontekstissa lateraalista yhteistyötä esimerkiksi muiden projektitoimistojen ja projektityöntekijöiden kesken, erityisesti tiedon jakamisen ja osaamisen vaihdon osalta. Kumppanuuden rooli perustuu yhteisiin arvoihin ja jaettuihin tavoitteisiin. Müller et al. (2013a) eivät puhu projektitoimiston tukevasta roolista vaan palvelevasta roolista. Näiden kolmen projektitoimiston roolin, *kumppanuuden*, *palvelevan ja valvovan* roolin, yhdistämisen tasapaino on tärkeää, mutta erityisen hyvin menestyvät ja suoriutuvat projektitoimistot ovat vahvoja valvovan ja kumppanuuden -, eivätkä niinkään palvelevassa roolissaan. Tutkimuksen mukaan useimmat projektitoimistot painottavat omassa toiminnassaan valvovaa roolia. Jotta projektitoimisto voi varmistaa uuden omaksumisen kyvykkyyden ja innovatiivisuuden, tulee sen painottaa omassa profiilissaan kumppanuuden roolia huolimatta siitä, että valvovan ja palvelevan roolin painotus tukee yleistä organisaation suorituskykyä. (Müller et al. 2013a, 70–74.)

Bredillet'n et al. (2018, 27) kirjoittaa, että projektitoimistot ovat oleellisia organisaation strategian toteuttamisessa ja nimenomaan projektisalkkujen kautta. Salkunhallinnan tavoitteena on saavuttaa sille määritetty strateginen tavoite ja maksimaalinen arvontuotanto hyödyntäen sille annettuja resursseja. Salkun tavoitteen saavuttamiseksi salkussa hallitaan yleensä useita projekteja, jotka joutuvat jakamaan sille annetut resurssit. Tämän vuoksi projekteja ja toimeksiantoja tulee kyetä priorisoimaan, mikä on yksi salkunhallinnan tehtävistä. (Martinsuo 2012, 795.) Martinsuon ja Killenin (2014, 58) mukaan strategisten tavoitteiden priorisointi on oleellista maksimaalisen arvontuotannon näkökulmasta. Viime vuosina on arvon tuottamisessa havahduttu lisäksi ei-rahallisiin arvoihin. On todettu, että vahvasti taloudellisia arvoja korostavat salkut tuottavat huonompaa strategista arvoa liiketoiminnalle kuin ei-

kaupallisia arvoja ja tärkeitä pitkän aikavälin tavoitteita painottavat salkut. (Maes De Haes & Van Grembergen 2015, 89.) Ei-kaupallisilla strategisilla arvoilla tarkoitetaan muun muassa ekologisia, turvallisuuteen liittyviä sekä oppimisen ja tiedon kasvattamisen tavoitteita (Martinsuo & Killen 2014, 57). Salkun tasapainotuksessa tulisi huomioida myös taloudelliset ja tekniset kysymykset (Martinsuo & Killen 2014) sekä kokonaisriskit arvontuotantoon nähden (Wu & Chantzipanos 2018).

Ungerin et al. (2012) mukaan projektisalkun hallinnan tehtävät jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, joita ovat projektien koordinaatio, tuki ja valvonta. Project Management Institute:n - (PMI) projektisalkunhallinnan ohjeistuksien mukaan salkunhallinnan tehtäviin kuuluvat edellä mainittujen lisäksi muun muassa projektien arvioinnit (Martinsuo & Killen, 2014, 58). Projektisalkunhallinnan ohjeistuksien heikkoutena on Martinsuon (2012, 795–796) esittämänä se, että organisaatioiden toimintaympäristö ja tilanne ovat erilaisia jokaisessa tapauksessa, minkä vuoksi ohjeistuksia voidaan pitää vain suuntaa antavina. Jokaisen salkun tilannetta tulee siten arvioida omassa dynaamisessa ympäristössään jatkuvasti seuraten ja optimoiden, jolloin systemaattisella salkunhallinnalla kyetään parantamaan organisaation suorituskykyä. Oppimisella on roolinsa tässäkin, sillä organisaation salkunhallinnan ominaisuudet ja suorituskyky kehittyvät organisaation oppimisen kautta, kun tiedon hakemisella ja oppiin perustuvalla käyttäytymisen mukauttamisella muutetaan salkunhallinnan prosessia. Tutkimuksen mukaan salkun menestykseen vaikuttavat oleellisesti lisäksi organisaation monimutkaisuus ja dynamiikka, hallintotapa sekä johtajuus. Salkunhallinta on dynaaminen prosessi ja ympäristö, joka vaatii päivittäistä huomiota ja salkun tasapainon hallintaa sekä arvon mittaamista. (Martinsuo 2012, 798–801.)

Projektisalkun tasapainon, pitkien ja lyhyiden sekä radikaalien ja inkrementaalisten projektien tasapainotus on yksi haastavimpia salkunhallinnan osa-alueita. Lyhyet ja inkrementaaliset projektit hyödyntävät usein olemassa olevia kyvykkyyksiä (engl. exploit), ja pidemmissä radikaaleissa projekteissa vallitsee tutkimuksellinen, kokeileva ote (engl. explore). Koska lyhyet ja inkrementaaliset projektit tuottavat nopeita tuloksia ja tietoa päätöksenteon tueksi, ohjautuu näille projekteille yleensä enemmän resursseja. Mutta jotta kestävämpää pidempiaikaista menestystä ja uusia kyvykkyyksiä voidaan saavuttaa, tulisi myös pidempiä

radikaaleja kokeilevampia hankkeita suosia, jolloin saavutettaisiin tasapaino myös projektisalkussa. (Killen & Hunt 2013, 134–135.)

Hobbs ja Aubry (2007, 85) esittävät, että projektitoimiston keskimääräinen ikä on kaksi vuotta, koska projektitoimistot eivät aina kykene esittämään arvoa liiketoiminnalle. Projektitoimiston arvon tuottamisella tarkoitetaan Martinsuon, Klakeggin ja van Marrewijkin (2019) mukaan projekteissa tai projektiliiketoiminnassa toteutettuja toimia ja prosesseja, joilla tuotetaan kohtuullisin kustannuksin määriteltäviä tuotoksia ja projektin aikaisia tai jälkeisiä hyötyjä. Myös Hobbs, Aubry ja Tuillier (2008, 551) toteavat projektitoimiston olevan rakenteeltaan epästabiili, ja että rakenne muokkautuu jatkuvan muutoksen ja arvontuotannon muuttuvan vaateen vuoksi. Tämä aiheuttaa projektitoimistoista vastaaville tarpeen osoittaa vastinetta taloudellisille panoksille. Lisäksi Aubry, Müller, Hobbs ja Blomqvist (2010, 775) toteavat, että projektitoimistojen elinkaari ei ole selkeä eikä noudata tiettyä havaittavaa tapaa, vaan tapahtumat ja haasteet vaikuttavat tähän. Samaa ovat todenneet lisäksi Bredillet et al. (2018), jotka lisäävät tähän vielä projektitoimiston tuottaman arvon mittaamisen vaikeuden. Organisaatiot, joiden projektihallinnan kyvykkyys on korkea, saavuttavat parhaimman hyödyn ja arvon projektitoimistollaan.

Voidaan todeta, että toimintaympäristö ja sen muutokset aiheuttavat projektitoimistolle muutospainetta. Ei siis ole olemassa yhtä oikeaa projektitoimiston rakennetta tai toimintatapaa, vaan toimintaympäristö tulee ottaa huomioon projektitoimistoa määritettäessä. Myös organisaation oppimisen näkökulmasta projektitoimiston tulee seurata ulkoista ympäristöä, jotta positiiviset vaikutukset liiketoiminnalle voidaan tarjota. (Aubry 2015, 31.) Aubryn ja Brunet'n (2016, 121) mukaan projektitoimistoa määrittäessä tulee toimintaympäristön lisäksi ottaa huomioon, millaisia projekteja (esim. IT, rakennus, liiketoiminnan prosessit tai tuotekehitys) sen tulee kyetä hallitsemaan, sillä tämä vaikuttaa oleellisesti projektitoimiston rakenteeseen. Projektitoimistoille ei ole siis pystytty määrittämään parhaiten arvoa tuottavia käytäntöjä.

### 3.2. Projektitoimiston kehittyminen

Projektitoimiston tulee kyetä muuttumaan ja kehittymään muun liiketoiminnan ja organisaation mukana, jotta se kykenee tuottamaan liiketoiminnan vaatimaa arvoa. Projektitoimiston organisatorisen muutoksen taustalla on tyypillisesti taloudellisia, poliittisia tai asiakassuhteisiin liittyviä jännitteitä. Muutoksen sykäyksen saattaa saada aikaan myös ristiriidat projektitoimiston ja liiketoiminnan painotusalueiden välillä, esimerkiksi projektiohjeistusten ja vastuukäytäntöjen noudattamisten sekä projektitoiminnan laajuuden suhteen. Jännitteiden painotus muuttuu muutoksen jälkeen, mutta jännitteitä saattaa edelleen ilmetä. Oleellisinta on, että organisaatio kehittyy yhdessä, ja toimintatavoille löytyvät yhteiset säännöt. (Hobbs et al. 2008, 551–553.)

Aubry et al. (2010, 768) tarkastelevat artikkelissaan projektitoimistojen muutosta ja dynaamista kehittymistä. Projektitoimiston käyttöönotto tai muuttaminen on heidän mukaansa merkittävä organisaatiomuutos, joka muokkaa koko organisaatiota. Syyt muutoksen taustalla voivat olla moninaiset, mutta yleisesti projektitoimiston muutos toteutetaan osana isompaa organisaation muutosta. He esittävät muutokselle kolme lähestymistapaa, joita ovat *projektihallinnon standardin muuttuminen* – eli muutetaan menetelmää, prosessia tai työkaluja –, *taloudellinen näkökulma ja säästöt*, sekä *ketterien toimintatapojen käyttöönotto*, jolla pyritään vastaamaan markkinoiden vaatimaan nopeaan reagointiaikaan. Lisäksi he ehdottavat, kuten Hobbs et al. (2008), että projektitoimistoa tulisi pitää organisatorisena innovaationa, mikä kehittyy ja jonka kuuluu epävakaana rakenteena kehittyäkin ajan myötä, mutta elinkaaresta poiketen muutoksen sykäyksenä on aina sisäisen tai ulkoisen tarpeen käynnistys. (Aubry et al. 2010, 768–776.)

Hill (2004) esittää artikkelissaan projektitoimistojen pätevyyden jatkumon (engl. PMO competency continuum), eli kuinka projektitoimisto kehittyy progressiivisesti. Jatkumossa on viisi eri projektitoimiston kypsyystasoa. Ensimmäisessä tasossa projektitoimisto hallinnoi tyypillisesti yhtä projektia ja sen lopputuotoksia, kustannuksia, aikataulua ja resurssien käyttöä, ja sen kehittyessä edelleen perustason projektitoimistoksi esitetään projektihallinnon tueksi perustyökaluja ja tukea projektipäällikköjen ammatillista kehittymistä varten.

Projektihallinnon menetelmät ovat silloin käytössä kaikissa projekteissa ja toistettavissa. Projektitoimiston kehittyessä tasolta toiselle toimintatapoja ja käytäntöjä hyödynnetään laajemmalla skaalalla, jolloin projektitoimisto kehittyy kohti kehittyneitä projektitoimistomallia, jossa projektihallinnan kyvykkyyksillä tuetaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Lopulta projektitoimisto kehittyy viidenteen tasoon osaamiskeskukseksi, jossa hallitaan strategisia liiketoiminnan tavoitteita jatkuvasti parantaen (engl. continuous improvement) poikkitoimintaisessa yhteistyössä. (Hill 2004, 45–46.)

Killen ja Hunt (2013) osoittivat tutkimuksessaan, että tarkoituksenmukainen ja tarkoittamaton oppiminen edistävät salkunhallinnan kyvykkyyden kypsyyttä (engl. project portfolio management maturity) ja kehittymistä organisaatioissa. Lisäksi he havaitsivat, että kaikissa heidän tutkimissaan organisaatioissa tehtiin jatkuvasti toimia salkunhallinnan kyvykkyyden kehittämiseksi ja suunniteltiin uusia toimia muun muassa projektisalkun tasapainottumisen edistämiseksi. Kaikkien tarkoituksettomien oppien ei kuitenkaan katsota edistävän salkunhallinnan kyvykkyyden kypsyyttä ja salkun tasapainoa, vaan ne saattavat ohjata projektisalkkua epätoivottaviin tuloksiin, esimerkiksi suosimaan lyhyitä, vähäriskisiä ja inkrementaalisia projekteja. Tällöin saatetaan menettää mahdollisuus kestävän kilpailuedun löytämiseen. Selkeäksi salkunhallinnan suorituskyvyn heikkoudeksi havaittiin projektin jälkeisten katselmusten puute. Tämän katsotaan aiheuttavan tiedon tallentamisen ja oppimisen mahdollisuuksien menettämistä. (Killen & Hunt 2013, 140–145.) Hadjinicolaou, Dumrak ja Mostafa (2020) kertovat, että organisatorinen ketteruus tukee salkunhallinnan kyvykkyyden kypsyyttä. He havaitsivat, että erityisesti organisatorisen ketteryyden ominaisuudet – avoimuus muutokselle, jatkuva oppiminen kokemuksesta ja katalyyttinen johtajuus (engl. catalyst leadership) sekä päätöksenteon hajauttaminen ja kyky havaita ympäristössä tapahtuvia muutoksia – edistävät korkeaa salkunhallinnan kypsyystasoa (Hadjinicolaou et al 2020, 9).

Salkunhallinnan kypsyystasoa voidaan mitata eri tavoin. Silviuksen, Schipperin, Plankon ja van den Brinkin (2011, 147-149) kirjan *Sustainability in Project Management* liitteessä esitetään P3M3-mallin (Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model) salkunhallinnan kypsyyden viisiportaiset tasot. Nämä alkavat ensimmäisen tason projektihallinnan prosessin ymmärryksestä, jossa projektit on kyetty listaamaan, jatkuvat toisen tason

toistettavissa olevaan projektihallinnan prosessiin, ja edelleen kolmannen tason määriteltyyn prosessiin. Tämä on ensimmäinen taso, jossa projektisalkunhallinnan prosessit on määritetty ja jossa investointeja priorisoidaan. Neljännessä tasossa otetaan mukaan tehokkuuden mittaaminen, jolla tavoitellaan suorituskyvyn tehostamista. Viimeisessä, viidennessä optimoidun prosessin tasossa, edellisiin kyvykkyyksiin lisätään jatkuva prosessin parantaminen ja teknologianhallinta sekä prosessien optimointi. Tässä mallissa salkunhallinnan kyvykkyyden kypsyttä tarkastellaan seitsemän näkökulman kautta, joita ovat valvontamenetelmät, hyötyjen hallinta, taloudenhallinta, sidosryhmien hallinta, riskienhallinta, organisatorinen johtaminen ja resurssienhallinta. (Silvius et al. 2011, 147–149.) Nämä salkunhallinnan kypsyyden portaat ovat linjassa Hill (2004) projektitoimistojen pätevyyden jatkumon kanssa.

Ko ja Kim (2019) hyödyntävät Hillin (2004) työtä ja tutkivat, kuinka aikaisemmin taulukossa 1 listatut projektitoiminnan tehtävät ja Gartnerin kehittämän projektisalkunhallinnan kypsyyksmallin tasot ilmenevät projektitoimistoissa, kuinka liiketoiminnan tavoitteet ja prioriteetit ovat linjassa projektitoimiston strategisten tavoitteiden kanssa, ja kuinka tämä vaikuttaa projektitoimiston suorituskykyyn. Gartnerin projektisalkunhallinnan kypsyyksmallin mittaristossa tarkastellaan projektisalkkua viiden ulottuvuuden kautta. Nämä ovat: ihmiset, salkunhallinnan prosessit, teknologia, taloudenhallinta ja yhteistyö. Salkunhallinnan kypsyydessä ihmisten vaikutus projektitoimiston tehokkuudelle on merkittävin, mutta myös teknologian ja salkunhallinnan prosesseilla on merkittävä vaikutus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmisten tiedoilla, taidoilla, saatavuudella ja uratavoitteilla on suuri merkitys, ja niitä tulee tukea lisäksi tehokkailla salkunhallinnan prosesseilla ja niiden kehittämisellä, joita tulee edelleen tukea teknologisilla ratkaisuilla. Lisäksi merkityksellistä on, että liiketoiminnalla ja projektitoimistolla on yhteiset tavoitteet ja prioriteetit. (Ko & Kim 2019, 5–12.)

### 3.3. Ketteryys projektitoimistossa

Kuten aikaisemmin mainittiin projektitoimistot ovat rakenteeltaan ja olemassaolonsa suhteen epästabiileja (Hobbs & Aubry 2007; Hobbs et al. 2008; Aubry et al. 2010; Bredillet et al 2018) ja kehittyvät usein osana liiketoiminnan laajempaa muutosta (Hobbs et al. 2008),

esimerkiksi ketterien menetelmien käyttöönoton yhteydessä. Perinteisen projektitoimiston vaatimukset voivat tuntua organisaatiosta kankeilta ja tuottamattomilta. Yhtenä ratkaisuna on esitetty projektitoimiston ja salkunhallinnan ketteryyttä. Ketteryys ja itseohjautuvuus voivat johtaa projektitoimistotoiminnon päättymiseen, mutta tämä voi aiheuttaa haasteita muulle organisaatiolle ja projektitoimiston sidosryhmille, esimerkiksi taloushallinnolle. Eri-tyisesti haastetta katsotaan aiheuttavan ketterän kehitysjonon taloudellinen seuranta, josta usein puuttuvat tilanteen liikennevalot (engl. traffic lights) ja porttipäätökset (engl. gate decisions), mikä saa aikaan hämmennystä organisaatiossa. Projektitoimiston roolin tulee siis muuttua ketteryyden mukana, kuitenkin niin, että parhaiden käytäntöjen edistäminen, oppien kerääminen ja jakaminen, kouluttautumisen mahdollistaminen sekä muutosjohtaminen ovat edelleen ajankohtaisia teemoja. Osaamiskeskuksien tyypillinen pyrkimys jatkuvaan kehittämiseen ja tiimirajat ylittävään yhteistyöhön ovat linjassa ketteryyden perusajatusten kanssa. (Hill 2004.)

Organisatorinen ketteryys on organisaatiolle oleellinen kyvykkyys, jopa ydinkompetenssi, joka osaltaan onnistuessaan mahdollistaa organisaatiolle kilpailuetua (Harraf et. al 2015, 675). Yksilön näkökulmasta ketteryys on kyvykkyuden sijaan osaamista. Organisatorisen ketteryyden olennaisia ominaisuuksia ovat joustavuus, nopeus ja kyky ennakoida markkinoiden toimintaa sekä oppiminen kaikilla oppimisen tasoilla. Organisaation ketteryys on siis ennen kaikkea kyvykkyyttä havaita ja reagoida nopeasti epävarmuuksiin ja muuttuvaan ympäristöön, esimerkiksi muuttamalla toimintaa ja hyödyntämällä tehokkaasti organisaation resursseja ja kapasiteettia, joilla tuotetaan uutta arvoa esimerkiksi innovoinnilla (Hoonsopan & Puriwat 2021, 1722). Baskaradan ja Koroniusin (2018, 336–337) mukaan ketteryys edellyttää organisaatiolta dynaamisia kyvykkyksiä, eli toisaalta uusien mahdollisuuksien ja uhkien havaitsemisen kyvykkyyttä, kyvykkyyttä uusien mahdollisuuksien luomiseen organisaatiossa, kyvykkyyttä ottaa tehokkaasti käyttöön strategisia malleja ja kapasiteettia, sekä kyvykkyyttä toteuttaa ja lisätä uutta kapasiteettia, jolla vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöön. Näiden välissä vaikuttaa kyvykkyys tehdä päätöksiä organisaation strategiaa, liiketoimintamallia ja kapasiteetteja koskien. (Baskarada & Koronius 2018, 336–337.)

Hoonsopan ja Puriwat (2021, 1722–1723) tuovat myös esille dynaamisten kyvykkyyksien merkityksen organisaation ketteryydelle. Heidän mukaansa olennaisia dynaamisia kyvykkyyksiä organisaation ketteryyden osalta ovat havaitsemisen ja päätöksenteon - sekä uudelleen määrittämisen kyvykkyys. Näistä havainnointi ilmenee erityisesti organisaation johdon tuen näkökulmasta, ja päätöksenteon ja uudelleen määrittämisen kyvykkyudet heijastavat organisaation oppimisen suuntautuneisuutta. Tutkijoiden mukaan johdon tuki ja oppimisen orientaatio vaikuttavat positiivisesti tuotekehitystiimiorganisaation ketteryyteen, joka edelleen edistää organisaation innovatiivisuutta ja parantaa suorituskykyä. (Hoonsopan & Puriwat 2021, 1722–1723.) Niin ikään Nafei (2016, 100) esittää, että organisaation ketteryys koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat tärkeimpänä havainnoinnin ketteryys, toisena päätöksenteon ketteryys sekä kolmantena toteuttamisen ketteryys ja ketterien menetelmien hyödyntäminen. Lisäksi hän kertoo, että organisaation ketteryys on kyvykkyyttä kehittää organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan, lisätä henkilöstön tietämystä, helpottaa selviytymistä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja parantaa organisaation suorituskykyä. (Nafei 2016, 100.)

Organisaation ketteryys edellyttää ja koostuu Harrafin et al. (2015, 678–684) mukaan ketteryyden pilareista, jotka muodostavat organisaation ketteryyden ytimen. Heidän mukaansa nämä ovat: organisaation 1) *innovaatiokulttuuri*, 2) organisatorisen *vallan jakautuminen* johtajien ja työntekijöiden välillä, 3) *epävarmuuksien sietokyky* muuttuvassa ympäristössä ja siihen reagointi nopeasti esimerkiksi nopealla päätöksenteolla, 4) *visio* sisältäen ketteryyttä tukevan johtajuuden, joka määrittelee 5) organisaation *strategisen suunnan*, jonka toteuttamisessa tarvitaan 6) *muutosjohtamista*, 7) organisaation *muutosviestintä* johtamisen ytimessä, 8) *tiimien rakentaminen* itseohjautuviksi, 9) *ulkoisen toimintaympäristön tuntemus*, 10) *toiminnan ohjaus* ja 11) *joustavat rakenteet* sekä 12) *oppivan organisaatiokulttuurin kehittäminen*. Henkilöstön näkökulmasta merkittävin painopiste on oppimisen kulttuurissa, joka mahdollistaa riittävän osaamisentason sekä edistää uuden oppimista ja tiedon jakamista. Oppiminen ja taustalla olevat yksilön ominaisuudet mahdollistavat viime kädessä kaiken ketteryyden. (Harraf et al. 2015, 678–684.) Alavi, Wahab, Muhamad ja Shirani (2014) kritisoivat ketteryyden tutkimusta liian teknologiapainotteiseksi ja tutkivat henkilöstön ketteryyttä ja sitä, kuinka organisaation rakenne sekä organisaation oppiminen vaikuttavat henkilöstön ketteryyteen. He tulivat siihen tulokseen, että organisaation oppiminen ja matala

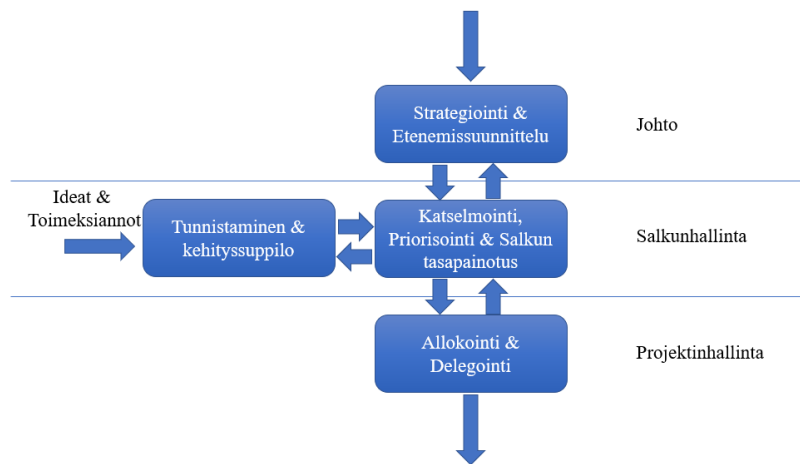
organisaatorakenne sekä hajautettu päätöksenteko parantavat ketteryyttä. Nämä samat organisaatorakenteen seikat tehostavat myös organisaation oppimista.

Stettina ja Hörz (2014, 149) tutkivat ketterän projektitoimiston ja salkunhallinnan ominaisuuksia sovelluskehitysorganisaatiossa ja vertasivat niitä perinteiseen projektitoimistomalliin ja projektisalkunhallintaan. Heidän mukaansa ketteryys tuo salkunhallintaan läpinäkyvyyttä kehitysjonon ja salkun tilanteesta sekä lisää rutiineja, jotka pakottavat tiimit ja sidosryhmät lisääntyvään vuorovaikutukseen. Tämä edellyttää yhteisien arvojen ja sääntöjen sovimista, jotta läheisempi vuorovaikutus ja yhteistyö on mahdollista. Rutiinit ja jatkuva palaute lisäävät luottamusta ja parantavat päätöksentekoa ja resurssoinnin ohjausta. (Stettina & Hörz 2014, 149.) Vähäniityn (2012, 13–14) mukaan projektitoimistossa ja ketterässä salkunhallinnassa on tärkeää julkinen prioriteettilistaus toimeksiannoista sekä salkun johtoryhmän nimeäminen ohjaamaan priorisointia ja resurssien käyttöä.

Krebs (2008) esittää kirjassaan *Agile Portfolio Management* dynaamisesti hallitun, ketteriin periaatteisiin perustuvan salkunhallintamallin, joka jakaa organisaation salkun resurssi-, projekti- ja taloussalkkuihin, joiden kokonaisuutta hallitaan ja joiden tilannetta arvioidaan yhteisen hallintataulun (engl. dashboard) kautta. Tämä lisää resurssien ja toteuttamisen läpinäkyvyyttä, mikä on Krebsinkin (2008) mukaan oleellista ketterässä projektitoimistossa ja salkunhallinnassa. Organisaatiolle suositellaan kuitenkin yhtä kehittämisen salkkua juuri läpinäkyvyyden vuoksi, vaikka useampaa salkkua ei nähdäkään ongelmaksi. Yhden salkun hallinta on perusteltua resurssoinnin näkökulmasta, jotta hallinta olisi helpompaa. Haasteita useampi salkku aiheuttaisi silloin, jos kehitystoimeksiannot eri salkkujen välillä jakaisivat saman ryhmän resursseja. (Stettina & Hörz 2014, 149.)

Vähäniitty (2012, 113) ehdottaa ketterän salkunhallinnan jakoa kolmeen osaan, joita ovat kehityssalkun hallinta, tuotteiden etenemissuunnitelma (engl. product roadmap) ja julkaisujen hallinta (engl. release management), joista jälkimmäisin on oleellista sovelluskehityssalkkujen osalta. Myös Stettina ja Hörz (2014, 145) esittävät ketterän salkunhallinnan osa-alueita ja ehdottavat salkunhallinnan käytäntöjä (Kuva 9), joita ovat strategiointi ja etenemissuunnittelu, tunnistaminen (engl. identify) ja kehityssuppilo (engl. funnel), katselmointi,

priorisointi ja salkun tasapainotus, sekä allokointi ja delegointi. Näistä korostetaan katselmoinnin, priorisoinnin ja tasapainotuksen merkitystä, joiden todetaan olevan salkunhallinnan merkittävin tehtävä.



Kuva 9: Ketterän salkunhallinnan käytännöt Stettinan & Hörzin (2015) mukaan

Moreira (2017, 88–89) kirjoittaa projektitoimistoista, että siirtyminen perinteisestä projektitoimistosta ketterään toimintamalliin on merkittävä muutos projektitoimiston toimintatapaan ja ajattelumalliin, koska tuoteomistaja (engl. product owner) ja Scrum Master tai muu vastaava rooli syrjäyttää projektipäällikön työkentän, ja ajattelumalli siirtyy päätöksenteosta arvon- ja palvelunjohtamiseksi. Moreira (2017, 89) korostaa osaavan ketteryyden valmentajan (engl. agile coach) roolin merkitystä kulttuurin muutoksessa. Nämä roolit ovat oleellisia ketterien menetelmien ja toimintatapojen toteuttamisessa, joita käsittelem tarkemmin seuraavassa alaluvussa 3.4.

### 3.4. Ketterät menetelmät ja toimintatavat

Ketterät menetelmät ja toimintatavat suunniteltiin yksittäisien sovelluskehitystiimien ja projektien toimintamalleiksi, esimerkiksi Scrum ja Lean Kanban. Nykyisin ketteriä menetelmiä hyödynnetään isoissakin hankkeissa ja organisaatioissa, monella eri saralla. Ketterät menetelmät hyödyntävät kehityksessä lyhyitä pyrähdyksiä, painottavat tiimin autonomiaa ja

yhteisiä tavoitteita sekä valvontamekanismeja, esimerkiksi päivittäisiä kokouksia sekä käytäntöjä edistymisen seurantaan ja riskien hallintaan. Pyrkimyksenä on kuitenkin tasapaino rakenteen ja joustavuuden välillä. Prosessia ja toimintaa suunnitellaan ja kehitetään iteratiivisesti palautesilmukoin, mikä on tärkeää oppimisen kannalta. Koska menetelmässä painotetaan tiimin itsenäisyyttä, tulee tiimin toimintaympäristön ja yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien tukea kokonaisuutta. Ketteriä menetelmiä ja toimintatapoja hyödyntävät autonomiset, itseohjautuvat tiimit ovat yleensä poikkitoiminallisia, jolloin jäsenien kokemus ja tausta voivat poiketa suurestikin toisistaan. Tiimin tavoitteena on toteuttaa vaatimukset parhaiksi mahdollisiksi ratkaisuisiksi. (Annosi et al. 2016, 515–517.) Myös Moe ja Mikalsen (2020, 128) korostavat ketteryydessä yhteisiä tavoitteita, valvontamekanismeja ja edistymisen seurantaan, ja lisäävät edellisiin kyvykkyyden säilyttää ketteryyden kyvykkyys sekä kyvykkyyden toteuttaa muutoksia, jotka voidaan saavuttaa jatkuvalla oppimisella ja kokeilemisella.

Vaikka pääosin ketterien menetelmien ja käytäntöjen hyödyntäminen nähdään positiivisena ilmiönä esimerkiksi oppimiselle ja uuden tiedon luomiselle, koska menetelmä muun muassa pyrkii vähentämään byrokratiaa, on osa tutkimuksista osoittanut huonoja vaikutuksia oppimisen näkökulmasta. Vaikutukset näkyvät esimerkiksi uuden oppimisen motivaatiossa, innovoinnissa ja lisääntyneenä stressinä, jota aiheuttaa esimerkiksi tiimityön lisääntynyt määrä ja aikataulupaineet (Annosi, Martini, Brunetta & Marchegiani 2020b, 561; Annosi et al. 2016, 532; Annosi, Foss & Martini 2020a, 68-71). Tästä syystä Annosi et al. (2020b, 561) toteavat, että ketterän kehitystiimin jäsenet kokevat ketteryyden hankaloittavan innovointia ja luovuutta. Lisäksi Annosi et al. (2016, 532) toteavat, että ketterien menetelmien johtamiskäytännöt ja rutiinit aiheuttavat erityisesti aikataulupaineita ja kiirettä, jotka haittaavat tiimin oppimista ja innovointia. Annosin et al. (2020a, 68–71) mukaan organisaation tulisi tasapainottaa ja priorisoida tavoitteita kiireen tunteen vähentämiseksi, jotta oppimista ja innovointia kyetään priorisoimaan osana tavoitteita ja jotta uuden tiedon kertyminen ei vähenisi. Tämän lisäksi oppimis- ja ideointitoimien yhdistämisen tulisi tapahtua organisaation eri tasoissa, jotta oppimis- ja ideointikäyttäytymistä ei rajoitettaisi ja jotta lisättäisiin yksilöiden itsetehokkuutta. Lisäksi sidosryhmäverkostojen ja tiimien välistä yhteistyötä tulisi lisätä, koska sen katsotaan edistävän tiedon jakamista ja uuden tiedon luomista. Huomiota tulee kiinnittää ”kuka tietää ja mitä”- tietämyksen vähenemisen riskiin, joka kasvaa ketteriä toimintatapoja

noudattavissa organisaatiossa. Tämän katsotaan johtuvan siitä, että byrokratian vähentämisen nimissä tiedon tallennus saattaa vaarantua. (Annosi et al. 2020a, 68–71; 76–78.)

Annosi et al. (2020b, 557) ovat tutkineet ketterien rutiinien vaikutuksia organisaation oppimisen tasoon itseohjautuvassa tiimeissä sovelluskehityksen organisaatiossa, hyödyntäen Levitt ja Marchin vuonna 1988 kehittämää mallia viitekehityksenä. Rutiineja havainnoitiin yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla ja näkökulmina käytettiin yksilön oppimista omasta kokemuksesta, yksilön oppimista muiden kokemuksesta, tiimin tulkintaa kokemuksesta, organisaation muistia sekä oppimisen ja kokemuksen integrointia (engl. ecologies of learning). Tutkijat päätyvät tulokseen, että ketterän kehityksen organisaatiossa organisaation oppiminen ilmenee lähinnä tiimien prosessien ja rutiinien muutoksina. Lisäksi he toteavat, että tutkimus ei lisännyt selkeää tietoa tiimien kokemusten keräämisen tavoista ja niiden hyödyntämisestä uusien rutiinien kehityksessä. Tästä huolimatta todetaan, että retrospektiivisen rutiinin kautta yksilöt havainnoivat nykyisen toimintatavan hyödyllisyyttä tulevaisuudessa ja pyrkivät kollektiiviseen yhteisymmärrykseen tiimissä. (Annosi et al. 2020b, 557; 561.)

### 3.5. Ketterän toimintamallin käyttöönotto

Ketterien menetelmien käyttöönottoa, jossa organisaation koko toiminta muutetaan ketterän filosofian mukaiseksi, kutsutaan skaalatuksi ketteräksi muodonmuutokseksi (engl. scaled agile transformation) (Moen & Mikalsen 2020, 115–116). Isojen skaalattujen ympäristöjen kehityksen kehyksenä käytössä on tyypillisimmin esimerkiksi SAFe (Scaled Agile Framework), joka perustuu Lean systeemiajatteluun ja tarjoaa organisaatiolle työskentelymenetelmiä myös hallinnointiin laajemmin kuin esimerkiksi Scrum-menetelmä, joka on tarkoitettu lähinnä yksittäisien sovelluskehitystiimien menetelmäksi. Kun organisaation ketteryyttä vaaditaan laajemmin, liittyy toimintaan aina myös erityistä hallintaa ja johtamista. Ketterän toimintamallin käyttöönotto ja laajempi ketterä skaalaaminen muuttuu monimutkaisemmaksi organisaation koon kasvaessa ja riippuvuuksien lisääntyessä. Ketterä kehitys ei ole pelkästään käytäntöjä ja työkaluja, vaan enemmänkin tapa ajatella, joka edellyttää muutosta organisaation kulttuurissa.

Dikertin, Paasivaaran ja Lasseniusin (2016, 87–88) mukaan erityisesti ketterien toimintatapojen käyttöönoton haasteena ovat muutosvastarinta ja muiden kuin (sovellus)kehityksen tiimien integrointi mukaan muutokseen. Lisäksi mainitaan haasteena hieman yllättäen kirjallisten ohjeistusten puute sekä se, että ketterien menetelmien käyttöönotto on ylipäättään vaikeaa. Käyttöönottoa ja muodonmuutosta tukevia menestystekijöitä ovat Dikertin et al. (2016, 102–103) mukaan erityisesti johdon tuki, ketterien toimintamallien harkittu kustointi, muutosjohtajien rooli sekä koulutukseen ja valmennukseen panostaminen. Lisäksi mainitaan pilotin merkitys hyväksynnän saavuttamiseksi ja kokemuksen keräämiseksi, tiedotuksen intensiivisyys, yhteisöjen merkitys sekä tiimin itsenäisyyden salliminen ja valtuutus. (Dikert et al. 2016, 102–103.) Myös Moe ja Mikalsen (2020) esittävät keinoja ketterien menetelmien käyttöönottoon ja esittävät muutoksen tueksi rutiineja, joita ovat: 1) *Strategiointi*, eli miten johto jakaa strategian organisaatiolle ja sitoutuu toteutukseen, 2) *Havainnointi*, jossa havainnoidaan muutoksia ja viestitään niistä päätöksentekijöille, jotka vastaavat syntyneisiin kysymyksiin, 3) *Testaus*, eli kuinka organisaatio oppii kokeiluista, ja 4) *Toteutus*, eli kuinka organisaatio säilyttää kykynsä toteuttaa muutoksia ja varmistaa toteutuksen vaikutuksen suorituskykyyn. (Moe & Mikalsen 2020, 17–18.) Käyttöönotto siis suositellaan toteutettavan pyrähdyksissä, iteratiivisesti palautesilmukoin, kuten ketterän kehittämisen menetelmissä.

Viestinnän merkitystä muutostilanteissa ei voi tarpeeksi korostaa, sillä onnistuneella viestinnällä voidaan vähentää epä tietoisuutta ja sitä kautta muutosvastarintaa, mutta suuri merkitys muutoksen onnistumiselle ja muutosvastarinnan vähentämiselle on myös avoimella johtamisella ja johdon muutosviestinnällä. Johtamistyyllillä on myös vaikutuksia organisaation oppimiseen. Esimerkiksi Aragón-Correa, Garcia-Moralesin ja Cordon-Pozon (2007, 350–351) mukaan uudistava johtamistyyli, jossa johdon näkemys muutoksen positiivisista vaikutuksista viestitään avoimesti ja henkilöstö osallistetaan mukaan yhteiseen päätöksentekoon. Tässä johtamistyyllissä painottuu oppimisen orientaatio, henkilöstön kehittyminen ja virheistä oppiminen (Aragón-Correa et al. 2007, 350–351). Johdon muutosviestinnän merkitystä on tutkittu vähän, mutta uusimmat tutkimukset vahvistavat, että johdon muutosviestinnällä on jopa muutoksenhallinnan prosessin noudattamista suurempi merkitys muutoksen hyväksymisessä ja uusiin tapoihin sitoutumisessa (Faupel & Helpap 2021).

Paasivaara ja Lassenius (2014, 1574) kertovat, että vertaisverkostot toimivat muutoksen tukena organisaation Leanin ja ketterän kehityksen toimintatapojen käyttöönotossa ja skaalauksessa, sillä esimerkiksi Scrum-menetelmä itsessään ei tue laajamittaista tiimien välistä koordinoitua. Yhdistämällä toimintatavan skaalauksen vertaisverkoston toimintaan saavutetaan tehokkaan koordinoinnin lisäksi tiimien välinen tietojen jakamisen mekanismi. He tosin toteavat, että tiimien–tiimin (engl. team of teams) sijasta tulisi suosia esimerkiksi tuotteisiin perustuvaa vertaisverkostoa. (Paasivaara & Lassenius, 2014, 1574.)

Yhteenvetona organisatorisesta ketteryydestä ja ketterästä projektitoimistosta voidaan todeta, että organisatorista ketteryyttä voidaan pitää organisaatiolle välttämättömänä kyvykkyytenä, jos se tahtoo menestyä markkinoilla (Harraf et al. 2015). Tämä edellyttää organisaatiolta dynaamisia kyvykkyyksiä, jotta organisaatiota voidaan sanoa ketteräksi (Baskarada & Koronius 2018; Hoonsopan & Puriwat 2021). Näitä kyvykkyyksiä ovat toimintaympäristön havainnoinnin kyvykkyys, nopea päätöksentekokyky ja reagoitokyky sekä kyvykkyys hyödyntää resursseja ja menetelmiä, mutta myös kyvykkyys oppia. Näiden toteutumisessa oleellista on organisaation ketteryys, joka ilmenee muun muassa organisaation oppimisen orientaationa, johdon tukena ja visiona, tiimien itseohjautuvuutena ja rakenteiden joustavuutena, kehittämisen ja päätöksenteon nopeutena sekä muutosvalmiutena. (Baskarada & Koroniu, 2018; Hoonsopan & Puriwat 2021; Nafei 2016; Harraf et al. 2015.) Organisatorisen ketteryyden keskeiset piirteet ovat esitettyinä kuvassa 8.



Kuva 8: Organisatorisen ketteryyden keskeiset piirteet (mukaillen Harraf et al. 2015; Nafei 2016)

Osana organisatorista ketteryyttä ovat myös ketterän kehittämisen menetelmät ja toimintatavat, missä korostetaan tiimin itsenäisyyttä, yhteisiä tavoitteita, kehityksen toteuttamista pyrähdyksissä iteratiivisesti palautesilmukoin, seurantamekanismeja ja -käytäntöjä sekä jatkuvaa parantamista, oppimista ja kokeilemista mahdollisimman parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Annosi et al. 2016; Moe & Mikalsen, 2020.) Ketterien menetelmien ja käytäntöjen tehokas hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta innovaatiokulttuuriin ja luovuuteen kannustusta ja aikaa oppimiselle. Koska seurantamekanismeja ja -käytäntöjä otetaan tyypillisesti käyttöön runsaasti, tulee organisaatiossa löytyä tasapaino joustavuuden ja rutiinien noudattamisen suhteen. Tutkijat korostavat lisäksi tietoprosessien ymmärryksen merkitystä erityisesti tiedon luomisen ja säilyttämisen osalta (Annosi et al. 2016; Annosi et al 2020a; Annosi et al. 2020b). Liassa kiireessä tiedon tallentaminen helposti unohtuu, jolloin organisaatio kadottaa tiedon siitä, kuka tietää ja mitä, sekä missä tieto on.

Projektitoimiston tulee kehittyä liiketoiminnan muutoksen mukana, jotta se voi tuottaa liiketoiminnan odottamaa arvoa (Hobbs et al. 2008). Ketteryyden katsotaan edistävän arvontuotantoa projektitoimistossa ja ketteryyden vaikutukset siihen sekä salkunhallintaan ilmevät erityisesti siten, että se mahdollistaa resurssien, kehitysjonon ja salkun paremman läpinäkyvyyden yhteisen hallintataulun, ketterien rutiinien ja palautteen kautta. Ketterän salkunhallinnan tärkeimmät tehtävät ovat katselmointi, priorisointi ja salkun tasapainotus. (Stettina & Hörz 2014, 145; 150.)

Ketterien menetelmien ja kehittämisen toimintatapojen käyttöönotto organisaatiossa on muutos, joka vaatii hallintaa ja muutosjohtamista sekä vahvaa tukea johdolta. Viestinnällä ja erityisesti johdon muutosviestinnällä on iso merkitys muutoksen hyväksymisessä (Faupel & Helpap 2021). Ketteryys on ennen kaikkea muutos tapaan ajatella eli muutos organisaatiokulttuurissa. Muutoksen läpiviennissä helpottavat toimintamallien kustomointi, kouluttaminen ja valmennus, pilotointi kokemusten ja oppien keräämiseksi ennen käyttöönoton laajentamista, sekä tiimien valtuutuksen ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen. (Dikert et al. 2016.) Muutos voidaan toteuttaa ketteryyden periaatteiden mukaisesti pyrähdyksissä testaen, oppien ja jatkuvasti parantaen. Ketterän toimintamallin käyttöönotossa tulee ottaa kantaa päätöksenteon prosesseihin, liiketoiminnan suunnitteluun, rahoitukseen ja näitä koskevaan päätöksentekoon sekä tehdä teknologisia päätöksiä. Mutta ennen kaikkea ketterien käytäntöjen hyödyntäminen ja käyttöönotto tarkoittaa taitojen, käyttäytymistapojen ja asenteiden muutosta. Ketteryyden käyttöönotto on omalta osaltaan organisaation sopeutumista jatkuviin muutoksiin ja toimintaympäristön aiheuttamiin paineisiin.

## 4. Tutkimuksen toteutus

Tutkielmani toteutin laadullisena tutkimuksena, jossa toteutetussa empiirisessä tapaustutkimuksessa hyödynsin toimintatutkimuksen menetelmää. Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen empiirisen tutkimusasetelman ja -menetelmät, ja esittelen kohdeorganisaation eli tutkimuksen toimintaympäristön, aineiston sekä sen keräyksen ja analysoinnin. Lisäksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1. Tutkimuskonteksti

Tässä luvussa esittelen empiirisen tutkimuksen kontekstin, eli kohdeorganisaation ja tutkimuksen kohderyhmän. Toteutin tutkimukseni kansainvälisessä energia-alan konsernin ympäristössä, jossa työskentelen liiketoiminnan kehityksen salkkupäällikkönä. Liiketoimintalueemme liiketoiminnan kehitystä ja projektitoimintaa hallinnoidaan keskitetyn tiimin toimesta, jossa työskentelee itseni lisäksi kehityspäälliköitä ja liiketoiminnan kehitysjohtaja, sekä projektipäällikkö. Perinteisen projektitoimistonäkemyksen mukaan projektitoimisto on organisatorisesti pieni, mutta työtä tehdään organisatorisen tiimin lisäksi poikittaistoiminnallisesti, ja toiminnassa hyödynnetään esimerkiksi teknologiaorganisaation ja liiketoimintayksiköissä työskenteleviä projekti- ja kehityspäälliköitä.

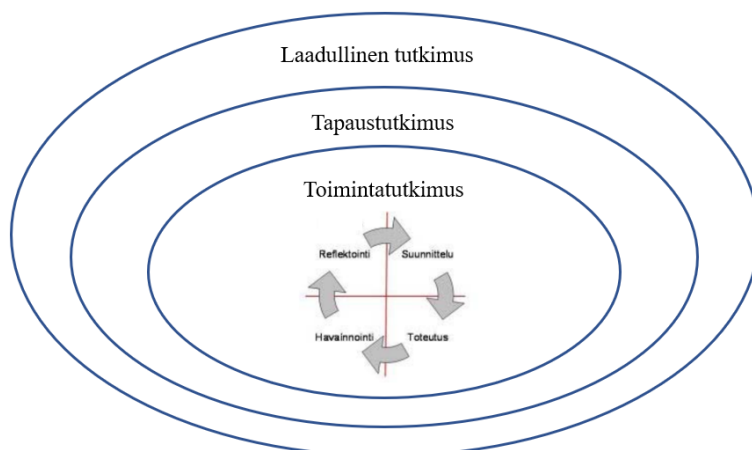
Organisaatiossa aloitettiin vuonna 2021 siirtymä perinteisestä projektitoimistomallista ja projektitoimituksista kohti tuotteisiin (engl. product) ja arvovirtoihin (engl. value stream) perustuvaa ketterää liiketoiminnan kehitystoimistoa. Muutos ei ole toteuttanut tiettyä ketterän kehittämisen kehystä, vaan siinä on hyödynnetty valikoivasti esimerkiksi SAFe ja Lean käytänteitä ja jatkettu pienkehityksen lisäksi projektitoimituksia. Ketterien menetelmien ja käytäntöjen käyttöönotolla tavoiteltiin holistista näkyvyyttä liiketoiminnan kehitystyöhön eri puolilla organisaatiota, parempaa kustannusten hallintaa ja ennakoitavuutta, selkeyttä vastuisiin, asioiden parempaa priorisointia ja parempaa arvontuottamista liiketoiminnalle. Uuden mallin odotettiin edistävän tiedon jakamista ja uuden oppimista. Oman liiketoimintalueen sisäisen yhteistyön lisäksi yhteistyötä tehtiin eri divisioonan liiketoimintalueiden ja

teknologiayksikön projektitoimistojen kanssa. Näiden projektitoimistojen tarkoitus, toimintatavat ja rakenteet ovat poikenneet paikoittain huomattavasti toisistaan. Yhteistyötä ja kokemusten vaihtoa toimistojen välillä tehtiin epäsäännöllisesti, teknologiayksikön kanssa säännöllisemmin.

Konsernissa kartoitettiin projektihallinnan ja projektisalkkujen hallinnan käytäntöjä ja toimintatapoja divisioonan yksiköiden ja tukifunktioiden projektitoimistoissa. Kartoituksessa erityisinä haasteina havaittiin tiedon kulku sekä sen pirstaleisuus, näkyvyyden puute ja paikoittainen heikko laatu, esimerkiksi raportoinnin osalta, sekä ideoiden kollektiivisen keräyksen puute, joka nähtiin mahdollisesti uusien innovaatioiden havainnoinnin esteenä. Tavoitteena on ollut, että liiketoiminta-alueemme uusi toimintamalli toteuttaa liiketoiminnan kehitystä olisi myöhemmin jalkautettavissa divisioonamme muihin projektitoimistoihin ja kehityksyksiköihin, mikä osaltaan lisäisi toimistojen välistä yhteistyötä toimintatapojen ja käytäntöjen yhdenmukaistuessa.

#### 4.2. Tutkimusstrategia ja menetelmävalinnat

Tutkimuksen tutkimusstrategiana oli toteuttaa laadullinen tapaustutkimus, jonka empiria toteutettiin toimintatutkimuksena (engl. action research) hyödyntäen teoreettis-metodologisena lähestymistapana muutosorientaatiota. Tutkimusstrategia on havainnollistettu kuvassa 10. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan syvälinen ymmärrys ja tulkinta ilmiöstä sen todellisessa ympäristössä. Tutkimuksen tapauksena ja kohteena oli liiketoiminnan ketterä kehitystoimisto organisatorisena rakenteena ja sen rooli, tehtävät ja siellä toteutettavat toimintatavat. Tarkoituksena oli hahmottaa kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteena olevasta liiketoiminnan ketterän kehitystoimiston kehittamisestä, myös organisatorisen ketteryyden ilmiönä, ja edistää tutkimuksen aikana kehitystoimiston toimintatapojen kehitystä. Tutkimus toteutettiin työnantajani yhden yksikön liiketoiminnan kehitystoimiston ympäristössä. Aineiston keräyksessä hyödynnettiin useita menetelmiä. Kerätyn aineiston analysointi hyödyntämällä sisällönanalyysin menetelmää, jonka tarkoituksena on aineiston jäsentäminen ja tiivistäminen menettämättä olennaista informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009).



Kuva 10: Tutkimusstrategia havainnollistettuna

Toimintatutkimus on yhteistoimintainen ja käytännönläheinen menetelmä, jossa valta ratkaisusta on sekä tutkijalla että ryhmällä. Tutkijana toimin osana kehitysryhmää osallistujana mutta myös osallistavana, eli tutkimusryhmän jäsenet olivat aktiivisesti osallisena kehitystyössä ja tutkimuksessa. Tutkijan ja ryhmän välillä vallitsi yhteistyön ilmapiiri. (Kuula 2006.) Toimintatutkimuksessa pyrittiin itse tutkimuksen lisäksi muuttamaan tutkimuskohteen käytäntöjä ja toimintatapoja, eli ratkaisemaan vallitseva käytännön ongelma (Ruotio 2022) ja lisäämään organisaation itsetuntemusta. Keskeistä oli yhdessä oppiminen (Juuti & Puusa 2020). Oleellista oli täten kokemusten muuttaminen teoreettiseksi tiedoksi, mikä tapahtui oppimisen tavoin syklimäisesti toistuvina vaiheina, jossa suunnittelu-, toteutus-, havainnointi- ja reflektointivaiheet toistuivat iteratiivisesti (Kuva 10).

Tutkielman empirian toteuttamisen prosessia leimasi oivaltaminen, jonka seurauksena syntyi uusi yhteinen toimintatapa. Suunnitteluun sisältyi nykytilan kartoitus ja analysointi sekä muutoksen toimenpiteiden suunnittelu. Toteutus sisälsi suunniteltujen toimenpiteiden suorittamisen, ja havainnoinnin aikana kerättiin materiaalia toiminnan reflektointiin eli suunniteltujen toimenpiteiden vaikutusten arviointiin. Reflektio mahdollisti kokemuksellisen oppimisen prosessin aikana ja tuotokset uuden syklin suunnittelulle. Suunnitelmat pysyivät avoimina, jolloin niitä voitiin tarvittaessa muuttaa prosessin aikana. Teoreettinen pohdiskelu ei varsinaisesti sisälly toimintatutkimuksen prosessiin, mutta sen toteutin syklien lopuksi. Taivoitteena oli teorian ja käytännön vuorovaikutus. Kun tarvittavat syklit oli toteutettu,

raportoin tulokset. Tavoitteena oli, että tutkimuksen myötä syntyy uutta merkityksellistä tietoa. Oleellista oli muokata käytäntöä arvioinnin kestäväksi tarkastelemalla, miten ja miksi muutos oli tehty ja toteutettu. (Ruohonen 2021; Suojanen 2004.) Tässä tutkimuksessa toteutettiin kaksi kehityssykliä, joiden tavoitteena oli kirkastaa organisaation ketterien menetelmien käyttöönoton tavoitteet ja mittarit sekä suunnitella kehitystoimistopilotin systemaattinen toteutus.

### 4.3. Aineiston keruu

Aineiston keruu -kappaleessa esittelen valitsemiani aineiston keräyksen menetelmiä ja aineiston keräyksen toteutusta. Tutkimusaineiston menetelmät ja tavoitteet on esitetty taulukossa 2. Tiedonhankinnan menetelminä hyödynsin puolistrukturoituja teemahaastatteluita, osallistavaa havainnointia ryhmäkeskustelujen muodossa ja tutkimuspäiväkirjan pitämistä osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin kirjauksista ja tutkijan pohdinnoista. Tutkimuspäiväkirja mahdollisti tutkimusvalintojen ja käsitysten kehittymisen jälkikäteisseurannan. Näiden lisäksi hyödynsin prosessin aikana syntyvää dokumentaatiota, kuten palavereista ja työpajoista syntyvää dokumentaatiota, sekä esitysmateriaaleja, ja tutustuin aikaisempiin jo olemassa oleviin ohjeistuksiin ja dokumentaatioon tiedon lähteenä.

Taulukko 2: Empiirisen aineiston keräyksen menetelmät

Empiirinen aineiston keräys			
Luku	Menetelmä	Tavoite	Aineisto
4.3.1	Pöytätyö	Perehtyminen alkutilanteeseen, nykytilan kartoitus	Organisaation historiallinen dokumentaatio. Kohdeyrityksen kartoitus projektisalkkujen ja -toimistojen käytännöistä ja toimista. Kehitystoimiston aikaisemmat toteutetut dokumentaatiot, muistiot ja esitysmateriaalit.
4.3.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	Perehtyminen alkutilanteeseen, liiketoiminnan tavoitteiden selvittäminen ja kokemukset tähänastisista kehitystoimista Kehitystoimiston osalta.	Haastattelu dokumentaatio, litteroinnit
4.3.3	Havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	Osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin havaintojen ja tutkimuksen etenemisen kirjaaminen	Tutkimuspäiväkirja havaintojen ja tutkimuksen etenemisen dokumentaationa
4.3.4	Ryhmäkeskustelu (engl. Focus group)	Työpajat syklien suunnittelu ja suunniteltujen toimenpiteiden reflektointi. Osallistuva ja osallistava havainnointi.	Syklien suunnitelmat, toteutuneen syklin reflektoinnin opit (lessons learned) ja muutosehdotukset. Työpajan muistiot ja tutkimuspäiväkirja merkinnät.
4.3.5	Pöytätyö	Käytännön ongelman toimenpiteiden suunnittelu ja toimenpiteiden vaikutusten selvittäminen	Tutkimuksen aikana syntyvä dokumentaatio. Työpajojen muistiot ja esitysmateriaalit, suunnitelmat ja oppien dokumentoinnit.

Lähtötilanteen analyysi toteutettiin hyödyntäen kohdeyrityksessä tehtyä kartoitusta projektisalkkujen ja -toimistojen käytännöistä ja toimista. Täydentävänä menetelmänä hyödynsin lisäksi muita sekundäärisiä dokumentaatioita, muun muassa organisaation esitysmateriaaleja. Seuraavissa alaluvuissa esittelen taulukossa 2 esitettyjen aineistojen keräyksen toteutusta.

#### 4.3.1. Alkukartoitus

Aineiston keräämisen aloitin pöytätyönä perehtymällä kohdeorganisaation olemassa olevaan dokumentaatioon. Tavoitteenani oli saada alustava kokonaiskäsitys liiketoiminnan ketterään kehitystoimistoon kohdistuvista odotuksista ja suunnitelluista tavoitteista, rakenteesta, roolista, tehtävistä sekä toimintatavoista. Aineistona hyödynsin organisaatiossa tehtyä kartoitusta projektisalkkujen ja -toimistojen käytännöistä ja tehtävistä, sekä siinä havaituista prosessin haasteista. Tämä dokumentaatio toimi kehitystoimiston lähtötilanteen analyysin pääasiallisena pohjatietona. Lisäksi hyödynsin muuta kirjallista dokumentaatiota kuten organisaation esittelymateriaaleja, jotka sisälsivät esityksiä uuden mallin mukaisen toiminnan hallinnollisesta rakenteesta, rooleista, tehtävistä ja toimintatavoista. Dokumentaation alkukartoitus toteutettiin huhtikuussa 2022, viikolla 17. Materiaalin keräsin organisaation Teams- ja Sharepoint-sivustoilta. Materiaaliksi valikoitui seitsemän PowerPoint-esitystä.

Kahden valitun esityksineen lähteenä oli organisaatiossa toteutettu kyselytutkimus, joka oli toteutettu vuoden 2021 syksyllä haastattelemalla projektitoimistojen ja projektisalkkujen vastaavia henkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärtämystä kohdeorganisaation eri yksiköiden kehityksen projektisalkunhallinnan ja projektihallinnan toimintatavoista, tehdä poikkeama-analyysi, ja verrata organisaation eri puolilla käytettyjä toimintatapoja. Lisäksi tavoitteena oli löytää kipukohtia ja selvittää projektitoimistojen tai vastaavien tyytyväisyyttä salkunhallinnan käytäntöihin. Arvioidut osa-alueet olivat: 1. hallinnolliset rakenteet ja käytännöt, 2. linjaus strategiaan, budjetointi ja priorisointi, 3. kehitysideoiden vastaanottaminen, asettaminen ja hyväksyntä, 4. riskienhallinta, aikataulut ja riippuvuuksien hallinta, 5. talouden- ja resurssienhallinta ja 6. datanhallinta. Tutkimuksen haastattelut

toteutettiin Teams-videohaastatteluna, ja niiden kysymysrunko oli lähetetty etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut nauhoitettiin. Olin itse yksi haastatelluista. Haastattelijana toimi konsulttiyrityksen edustaja, ja haastatteluiden kirjuriina toimi kohdeorganisaation teknologiayksikön prosessikonsultaation edustaja. Aineistona hyödyntämäni esitysmateriaalit ovat raportit divisioonamme ja yksikkömme haastatteluiden tuloksista ja löydöksistä.

#### 4.3.2. Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden tavoitteena oli kerätä ja tuottaa materiaalia, jolla voitiin vastata tutkimuskysymykseen mutta jättää vapauden vastaajan vapaalle puheelle ja tulkinnalle tutkijan valitsemien teemojen ja kysymysten ympärillä (Hirsijärvi & Hurme 2001; Puusa & Juuti 2020). Siten kyettiin keräämään tietoa ihmisten antamista yksilöllisistä näkökulmista. Tutkimuksen kohdeorganisaatiosta haastattelin tutkimuksen alussa viisi henkilöä, joista kaksi kehitystoimiston ulkopuolelta, ja pyrin saamaan ymmärryksen liiketoiminnan avainhenkilöiden odotuksista ja ensisijaisista kehityskohteista. Lisäksi keräsin tietoa haastatteluun mennessä kerätyistä kokemuksista kehitystoimiston siihenastisen kehityksen osalta. Haastateltavia lähestyin sähköpostiviestillä (Liite 1), jossa esittelin tutkimuksen sisällön lyhyesti ja kysyin suostumusta haastatteluun. Kaikki pyydetty haastateltavat vastasivat myönteisesti. Haastateltavat edustivat kutakin arvovirtaa, yksikön taloushallintoa ja liiketoiminnan kehityksen johtoa. Haastattelujen pohjalla käytin haastattelurunkoa (Liite 2), jolla pyrin siihen, että haastattelut noudattivat samanlaista rakennetta ja että haastatteluista saatiin tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Haastattelumateriaalit, jotka noudattivat haastattelurungon sisältöä, toimitettiin haastateltaville avainhenkilöille sähköpostilla viikko ennen haastattelua, jotta he ehtivät pohtia vastauksia ennakkoon. Tämän tarkoituksena oli mahdollistaa syvällisemmät vastaukset kysymyksiin ja varmistaa varatun ajan riittävyys. Haastateltaville annettiin nimitykset Haastateltava 1, 2, 3, 4 ja 5. Haastateltavien nimiä, työnimikkeitä ja tarkempaa työnkuvausta ei mainita tutkimuksessa anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastateltavat 1 ja 5 eivät tutustuneet haastattelurunkoon ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka jakautui kahteen teemaan. Teemat käsittelivät organisaation avainhenkilöiden odotuksia ja saatuja kokemuksia kehitystoimistotoiminnan ympärillä. Teemat olivat: 1. liiketoiminnan avainhenkilöiden odotukset kehitystoimiston toiminnalle, sekä 2. haastatteluajankohtaan mennessä saadut

kokemukset liiketoiminnan kehitystoimiston käynnistetyistä muutoksesta. Haastatteluiden aikana tein tarkentavia lisäkysymyksiä, joilla varmistin sen, että sekä haastattelija että haastateltava oli ymmärtänyt sanoman tarkoitetulla tavalla. Haastattelun otanta, viisi henkilöä, oli kapea, mitä perustelen muuten laajalla tutkimusaineistolla, jolla varmistetaan aineiston kylläisyys.

Taulukko 3: Teemahaastatteluiden aineisto

	Ajankohta	Kesto (minuuttia)	Litteroitua materiaalia (sivua)
<b>Haastateltava 1</b>	4.5.2022	21,05	6
<b>Haastateltava 2</b>	6.5.2022	27,31	5
<b>Haastateltava 3</b>	6.5.2022	16,51	4
<b>Haastateltava 4</b>	13.5.2022	15,06	4
<b>Haastateltava 5</b>	13.5.2022	21,24	6
<b>Yhteensä</b>		101,17	25
<b>Keskimäärin</b>		20,234	5

Henkilökohtaiset, noin tunnin pituisilla kalenterivaroituksilla olleet videohaastattelut toteutettiin toukokuussa 2022 viikoilla 18–19 kaikille kutsuille haastateltaville. Haastattelut noudattivat samaa rakennetta ja kysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä. Lisäksi esitin tarkentavia kysymyksiä ymmärryksen varmistamiseksi. Tunniksi varattu aika riitti kaikille haastateltaville. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 15,06 minuutista 27,31 minuuttiin, jolloin keskimääräinen haastattelu-aika oli 20,23 minuuttia. Aika ei sisältänyt aikavarausten alussa tehtyä tutkimuksen tarkoituksen ja aiheen esittelyä, joka kesti keskimäärin 10 minuuttia. Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä 101,17 minuuttia. Haastatteluiden kestot on esitetty taulukossa 3.

Kaikki haastateltavat avainhenkilöt olivat tutkijalle ennestään tuttuja työtehtävien luonteen vuoksi, joten videohaastattelu oli valintana perusteltua nykyisessä covid- ja hybridityöskentelytilanteessa. Yhteinen työkokemus helpotti lisäksi ymmärrystä ilmiöstä ja vuorovaikutusta haastateltavan ja tutkijan välillä, sillä ammattitermit ja käsitteet olivat tuttuja molemmille osapuolille. Tämä edesauttoi haastatteluiden onnistumista (Puusa & Juuti 2020, 112–113). Haastatteluiden kielenä käytettiin suomen kieltä. Haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelman toiminnolla, ja lisäksi hyödynsin ohjelman puheentunnistusominaisuutta litteroinnin

pohjana. Haastattelut litteroitiin välittömästi kunkin haastattelun jälkeen, ja hyödynsin videotallenteita varmistamaan viestin sisällön. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 25 sivua, eli keskimäärin yhden haastatteluaineiston pituus oli 5 sivua siistittyä aineistoa, josta oli poistettu täytesanat (Taulukko 3). Haastatteluista kertynyt aineisto tallennettiin kohdeorganisaation tietoturvaliselle palvelimelle, jonne pääsyoikeudet olivat ainoastaan tutkijalla ja kullakin haastateltavalla omaan haastatteluaineistoon.

#### 4.3.3. Tutkimuspäiväkirja ja havainnointi

Tein tutkimuspäiväkirjaan systemaattisesti lähes päivittäin merkintöjä vapaamuotoisesti tutkimuksen kulusta, havainnoista ja tutkijana pohdinnoista. Päiväkirja toimi tutkimusprosessin kuvauksena. Havainnoinnilla tarkastelin todellista tilannetta reaaliajassa ja kytkin se tutkittavaan ilmiöön, jolloin voitiin nähdä ja todentaa toteutunut suunnitelma käytännössä (Puusa & Juuti 2020). Kehityskierroksissa tutkijan rooli oli olla osallisena, koska havainnointi tapahtui tutkijan työpaikalla. Havainnointi toteutui syklien aikana jatkuvasti ja keskittyi toimintatapojen kehittämisen tilanteisiin, työpajoihin, palaveriin, muutokseen ja toteutuneisiin tuloksiin. Havainnoinnin muistiinpanot keräsin tutkimuspäiväkirjaan. Tutkimuspäiväkirjan materiaalia kertyi 12 sivua. Päiväkirja tallennettiin kohdeorganisaation tietoturvaliselle palvelimelle, jonne pääsyoikeudet olivat ainoastaan tutkijalla. Päiväkirjan kirjoitettussa aineistossa ei käytetty yksilöiden tunnistamisen mahdollistavia tietoja.

#### 4.3.4. Ryhmäkeskustelut

Kehityskierroksien suunnittelu- ja reflektointityöpajoissa hyödynsin ryhmäkeskusteluiden menetelmää, joissa osallistujilla oli keskeinen rooli ja valta tuoda omat näkemyksensä ilmi sekä mahdollisuus osallistua ideointiin (Puusa & Juuti 2020, 130), joka on oleellista muutostilanteissa. Keskeinen osa ensimmäisen työpajan valmistelua oli alkukartoitus ja avainhenkilöiden haastattelut, joita käsiteltiin tarkemmin alaluvuissa 4.3.1. ja 4.3.2. Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli käynnistää kehitystoimiston pilotoinnin suunnitelman työstäminen ja kouluttaa kehitystoimiston poikkitoimintainen tiimi ketterien menetelmien ja käytäntöjen teoreettisen tiedon osalta. Työpajan ryhmäkeskustelut oli aikataulutettu teoriasisällön ja

esitysten yhteyteen. Ryhmäkeskustelumenetelmässä keskustelu tapahtui vapaamuotoisesti työpajassa keskittyen annettuun aiheeseen tutkijan toimiessa fasilitaattorina (Puusa & Juuti 2020).

Taulukko 4: Työpajojen osallistujat

Osallistuja	Rooli
Osallistuja 1	Arvovirran 1 vetäjä
Osallistuja 2	Arvovirran 2 vetäjä
Osallistuja 3	Arvovirran 3 vetäjä
Osallistuja 4	Liiketoiminnan kehityksestä vastaava
Osallistuja 5	Projektien ja investointien vastaava kontrolleri
Osallistuja 6	Arvovirran 1 teknologiayksikön edustaja
Osallistuja 7	Arvovirran 2 teknologiayksikön edustaja
Osallistuja 8	Arvovirran 3 teknologiayksikön edustaja
Osallistuja 9	Organisaation IT kehityksestä vastaava
Osallistuja 10	IT ratkaisuarkkitehti
Osallistuja 11	Ketterä valmentaja
Osallistuja 12	Ketterä valmentaja

Koko työpäivän ajan kestävä suunnittelutyöpaja toteutettiin 18.5.2022, ja sen aikana pidettiin yksi lyhyt 10 minuutin kahvitauko ja yksi 45 minuutin lounastauko. Työpajaan varattu aika jakautui teorian esittelyn (valmennus ja koulutus), tavoitteiden esittelyn ja keskusteluiden kesken. Työpajan kielenä käytettiin englantia sekä materiaaleissa että keskusteluissa. Työpajan ohjelma on esitetty liitteenä 3. Ensimmäiseen suunnittelutyöpajaan osallistuivat liiketoiminnan avainhenkilöt ja teknologiaorganisaation henkilöt. Heidän yleisluonteinen roolikuvauksensa on esitetty taulukossa 4. Tutkimuksessa ei kerrota osallistujien työnimikkeitä eikä tarkkoja työtehtäviä osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi. Osallistuvat henkilöt nimettiin Osallistuja 1, 2, 3...12. Työpaja toteutettiin isossa neuvottelutilassa fyysisesti läsnä ollen, paitsi ulkomailta olleet osallistujat tai muuten estyneet henkilöt osallistuivat virtuaalisesti Teams-videoyhteyden välityksellä. Tutkijan tehtävänä oli tilaisuuden ja keskusteluiden fasilitoinnin lisäksi kerätä tilaisuuden materiaali, tehdä muistio ja analysoida materiaali muodostaen siitä kokonaisuus, jota voitiin hyödyntää jatkosuunnittelua varten.

Työpajan tutkimusaineiston keräyksessä hyödynsin ryhmäkeskustelun metodia, ja tilaisuudessa keskityttiin annettuihin teemoihin tutkijan toimiessa keskustelun fasilitaattorina. Tilaisuutta ei nauhoitettu, jotta varmistettiin jokaisen vapautuneisuus ja rentous keskusteluissa. Suunnittelupäivän eteneminen, muistiinpanot ja havainnot kirjasin tutkimuspäiväkirjaan

tilaisuuden aikana, ja täydensin niitä heti tilaisuuden jälkeen. Tutkimuksen aineistona hyödynsin tilaisuudessa esitettyjä materiaaleja, joita on 40 sivua ja jotka koostuivat organisaation vision esittelystä, arvovirtojen strategisista painopistealueista sekä ketterän toimintatavan johdon tason koulutusmateriaaleista, jotka esitettiin suunnittelutyöpajan aikana keskusteluiden pohjaksi. Lisäksi esitin alkuhaastatteluiden havaintojen yhteenvedon. Ryhmäkeskusteluihin oli varattu aikaa jokaisen esityksen yhteyteen. Esitysmateriaalit tallennettiin kehitystoimiston kohdeorganisaation Teams-kanavalle, jonne oli pääsy organisaation kehitystoimiston työskentelyyn osallistuneilla. Tutkimuspäiväkirjaan muistiinpanoja kertyi kolme sivua. Muistiinpanoissa ei käytetty yksilöiden tunnistamisen mahdollistavia tietoja.

Työpajan loppuyhteenvedon ja reflektoinnin yhteydessä sovittiin ja aikataulutettiin seuraavan tapaamisen ajankohta pienemmälle ydinryhmälle pilotin tavoitteiden kirkastamiseksi ja mittareiden määrittämiseksi sekä kehityskierroksen kokemusten keräämiseksi. Keskusteluryhmä koostui tutkijasta, kahdesta ketterän toiminnan valmentajasta ja kehitysjohtajasta (Osallistujat 4, 11 ja 12 - Taulukko 4). Osallistujat valittiin ryhmään, koska heillä oli oleellinen tietämys ja kokemus suunnittelua ja seuraamisen mittarien määrittelyä varten. Tutkijan tehtävänä oli fasilitoida keskustelua, kerätä tilaisuuden materiaali, tehdä muistio ja analysoida aineisto. Keskusteluryhmä kokoontui 30.5.2022 Teams-videoyhteyden välityksellä. Tilaisuuden kesto oli 90 minuuttia, ja koska varattu aika ei riittänyt tavoitteiden saavuttamiseksi, aikataulutettiin lisäksi toinen tapaaminen 2.6.2022, jolloin ryhmäkeskustelun kesto oli 60 minuuttia. Jälkimmäisessä tilaisuudessa ensimmäinen toimintatutkimuksen sykli päätettiin. Ensimmäisen syklin tavoitteeksi sovittiin kehitystoimistopilotin tavoitteiden kirkastaminen ja pilotin onnistumisen mittarien määrittäminen. Tavoitteet ja mittarit dokumentoitiin esitysmateriaaliksi. Materiaalia muodostui 3 sivua. Tilaisuuksia ei nauhoitettu, vaan sen sijaan tutkija teki ryhmäkeskusteluista muistiot ja muistiinpanot sekä havainnot tutkimuspäiväkirjaan. Tavoitteet, mittarit ja muistiot tallennettiin kehitystoimiston kohdeorganisaation Teams-kanavalle, jonne oli pääsy organisaation kehitystoimiston työskentelyyn osallistuneilla. Tutkimuspäiväkirjaan kirjatut muistiinpanot ja havainnot, joita syntyi kaksi sivua, tallennettiin kohdeorganisaation tietoturvaliselle palvelimelle, jonne pääsyoikeus oli ainoastaan tutkijalla. Päiväkirjan kirjoitetussa aineistossa ei käytetty yksilöiden tunnistamisen mahdollistavia tietoja.

Toinen kehityssykli käynnistettiin 2.6.2022 ensimmäisen syklin päätöstilaisuuden jälkeen, jolloin syntyi tarkempi suunnitelma kehityskierroksen aikataulusta ja toimista ryhmäkeskustelun menetelmän avulla. Osallistujina olivat Osallistujat 1, 2, 3, 6, 7 ja 11 (Taulukko 4). Heidät valittiin ryhmään, koska heillä oli oleellinen tietämys ja kokemus suunnittelua varten. Kehityskierroksen ensisijaiseksi tavoitteeksi asetettiin pilotin etenemissuunnitelman laadinta, jonka pohja on esitetty kuvassa 11. Osallistujat myös osallistuivat toteuttamiseen, joten heidän tietämyksensä oletettiin olevan oleellista reflektoidessa toisen kehityskierroksen saavutuksia ja käyttöönoton edistymistä. Seuraavat käyttöönoton kehityskierrokset on rajattu tästä tutkimuksesta pois.

## Pilotin etenemissuunnitelma

Ongelman kuvaus lyhyesti
Muutosten kuvaus ja syy
Liiketoiminnan tarpeet ja toiveet
Ketä muutos koskee
Osallistujat
Aikataulu toimille
Miten seurataan

Kuva 11: Pilotin etenemissuunnitelman sisältö

Toinen reflektointitilaisuus järjestettiin toisen kehityskierroksen päätteeksi 21.6.2022. Tilaisuus nauhoitettiin ja litteroitiin. Tilaisuuden kesto oli 60 minuuttia, josta nauhoitettiin 43 minuuttia. Litteroitua ja siistittyä aineistoa syntyi 6 sivua. Työpajassa hyödynnettiin aivoriiteknikkaa. Siihen osallistuivat tutkijan lisäksi Osallistujat 1, 2 ja 3 (Taulukko 4). Tutkijan tehtävänä oli valmistella materiaali hyödyntäen Miro -ryhmätyöskentelytyökalua, fasilitoida tilaisuus, tehdä muistio ja analysoida materiaali siten, että siitä muodostui kokonaisuus, jota voitiin hyödyntää jatkosuunnittelua varten.

#### 4.3.5. Tutkimuksen aikainen dokumentaatio

Toimintatutkimuksen aikana syntyi erilaisia dokumentaatioita. Nämä olivat: 1. kaksi kehityskierrossuunnitelmaa (yhteensä neljä sivua), 2. tehtävät listattiin Teams Planner -työkaluun, 3. pilotin tavoitteet ja tavoitteiden mittarit (yhteensä kolme sivua), 4. pilotin etenemissuunnitelma (kolme sivua), 5. pilotin Sprint 0 -tehtävät listattiin Jira-työkaluun, 6. palaverimuistioita kuusi kappaletta (yhteensä kuusi sivua) ja 7. esitysmateriaaleja (yhteensä 12 sivua). Lisäksi 8. muuta suunnittelumateriaalia kehityskierrosten aikana syntyi 10 sivua. Työpajojen materiaalit on esitetty kappaleessa 4.3.4. Lisäksi kirjasin tutkimuksen aikana tutkimuspäiväkirjaan yhteensä 12 sivua havaintoja, pohdintoja ja muistiinpanoja, joita olen esitellyt kappaleessa 4.3.3. Näitä syntyneitä aineistoja hyödynsin aineiston analyysissä.

Yhteenvedona aineiston keräyksestä totean, että kaikki kerätty dokumentoitu aineisto, nauhoitteet ja litteroitu materiaali tallennettiin sähköiseen muotoon analysointia varten. Litteroinnissa hyödynnettiin Teams-ohjelman puheäänentulkkauksta tekstiksi. Kirjalliseen muotoon saatettu haastattelumateriaali, suunnittelu- ja reflektiivilaisuuksien materiaalit anonymisoitiin, jotta tutkimuksen kohteena olevia yksilöitä ei voida tunnistaa.

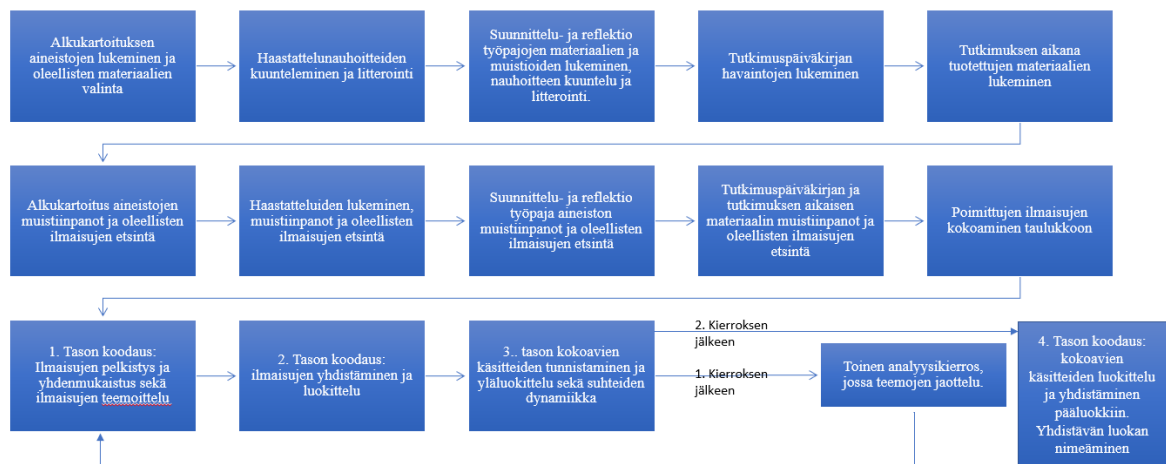
#### 4.4. Aineiston analysointi

Käsittelen tässä luvussa dokumentoidun ja tallennetun materiaalin analysoinnin, jossa hyödynnän sisällönanalyysin menetelmiä. Menetelmän hyödyntämisen pyrkimyksenä oli pelkistää kerättyä aineistoa kuitenkin menettämättä olennaista informaatiota. Sisällönanalyysissä aineisto eriteltiin, pilkottiin ja yhdistettiin kokonaisuudeksi. Tavoitteenani oli luoda selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa aineistosta esiin tutkimukselle keskeiset aiheet, joilla vastata tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009; Puusa & Juuti 2020.)

Sisällönanalyysi perustuu aineistopohjaiseen eli induktiiviseen, teorialähtöiseen eli deduktiiviseen, tai teoriaohjaavaan eli abduktiiviseen päättelyyn. Aineistolähtöisessä päättelyssä oleellista on aineisto, ja analyysimalli syntyy prosessin aikana. Teorialähtöinen päättely perustuu teoriaan, ja aineistoa koetellaan uudessa asiayhteydessä. Teoriaohjaava päättely on yhdistelmä edellisistä ja vaatii teoriasidonnaista päättelyä. Se ei perustu suoraan teoriaan,

vaikka yhteys siihen voidaankin havaita. Toteuttamani sisällönanalyysi perustui teorialähtöiseen päättelyyn, jossa yhdistin useampia teoreettisia lähtökohtia. Pysin luomaan pohjan empiiriselle tutkimukselle, joka kohdistui yhteen kohdeorganisaatioon ja sen käynnistämään muutokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009; Puusa & Juuti 2020.) Aineiston analysoinnin eteneminen on havainnollistettu kuvassa 12.

Aineiston analyysin eteneminen



Kuva 12: Aineiston analyysin eteneminen (mukailien Tuomi & Sarajärvi 2009)

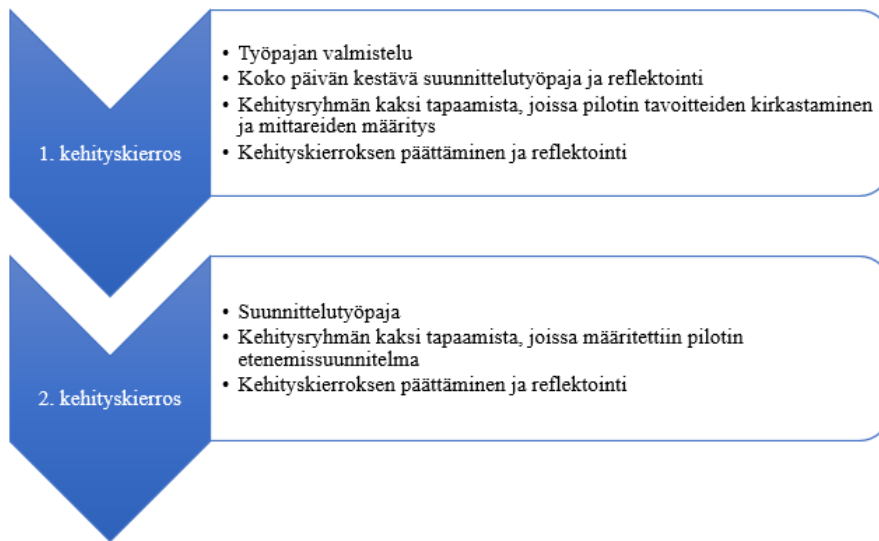
Alkukartoituksessa tutustuttiin organisaation aikaisempaan kirjalliseen aineistoon, ja sen tarkoituksena oli auttaa perehtymään nykytilaan. Tähän valittiin seitsemän PowerPoint-esityskalvosarjaa. Tämän lisäksi alkutilanteen kokonaiskäsitteiden luomiseksi toteutettiin haastattelut, joiden tavoitteena oli selvittää liiketoiminnan avainhenkilöiden odotuksia ja kokemuksia siihenastisista kehittämistoimista. Haastatteluihin osallistuneiden taustatiedot on esitetty taulukossa 5. Alkuhaastatteluja sovittiin viiden henkilön kanssa. Ne toteutettiin videoetäyhteyden kautta hyödyntäen Microsoft Teams -ohjelmaa. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluihin. Haastatteluiden tarkemmat kestot ja aineiston pituudet on kerrottu luvussa 4.3.2. (Taulukko 3).

Taulukko 5: Haastateltavien taustatiedot

	Rooli	Ikä	Liiketoiminnan kehittämisen työkokemusvuodet	Liiketoiminnan kehittämisen kokemus lyhyesti
Haastateltava 1	Arvoketjun 2 kehitys	46	15	Kokemusta muun muassa IT järjestelmä hankinnoista, liiketoiminnan tarpeiden määrittelystä ja kuvaamisesta, projektien määrittelystä ja toteutuksesta ja IT arkkitehdin tehtävistä.
Haastateltava 2	Liiketoiminnan kehityksen johto	41	13	Kokemusta kertynyt liiketoiminta-alueen johtamisesta, myynnistä, P&L vastuu, projektisalkun hallinnasta, kehitystiimin johtamisesta ja tuotekehityksestä.
Haastateltava 3	Arvoketjun 1 kehitys ja johto	37	3	Kokemusta teollisuus alan liiketoiminnan kehittämisen tutkimustyöstä, markkina-analyysi liiketoiminta alueen kehittämisestä ja kehitystiimin johtamisesta.
Haastateltava 4	Arvoketjun 3 johto	46	11	Kokemusta energiakaupankäynnin liiketoiminta-alueen johtamisesta ja P&L vastuu sekä esimiestehtävistä.
Haastateltava 5	Talouden ja arvoketjun 3 johto	47	20	Osallistunut liiketoimintastrategioiden ja mallien kehitykseen erityisesti talouspuolen asiantuntijana, tehnyt prosessikehitystä ja vastannut oman yksikön toiminnan kehittämisestä.

Haastateltavat edustivat eri arvovirtoja, näiden kehitystä ja johtoa sekä organisaation liiketoiminnan kehittämisen ja taloudenhallinnan johtoa. Haastateltavien liiketoiminnan kehittämisen työvuosien kestot vaihtelivat 3 vuodesta 20 vuoteen, jolloin keskimääräinen kokemus aika vuosissa on 12,4 vuotta. Iältään he olivat 37–47 vuotta, ja keskimääräinen ikä oli 43,4 vuotta. Haastateltavien taustatiedot on esitetty taulukossa 5. Tutkimuksen kannalta voidaan katsoa, että ryhmällä oli pitkä ja kattava kokemus ja tietämys liiketoiminnan kehityksen organisoinnista, liiketoiminnasta, IT järjestelmistä sekä sovellus- ja prosessienkehittämisestä.

Haastatteluiden jälkeen toteutettiin kaksi kehityskierrosta ja niihin sisältyvät suunnittelu- ja reflektointityöpajat, joiden välissä tapahtui kehityskierroksen toteutusvaihe (Kuva 13). Työpajojen tarkoituksena oli suunnitella kehityskierroksien toteutus, toteuttaa kierroksien jälkeen niiden suunnittelun ja toteutuksen reflektointi sekä kerätä opit ja muutosehdotukset jatkoa varten. Työpajat järjestettiin pääosin Teams-videoyhteyksin lukuun ottamatta ensimmäistä koko päivän suunnittelutyöpajaa, joka toteutettiin kohdeorganisaation neuvottelutilassa ja johon osa osallistui Teams-videoyhteyden välityksellä. Työpajojen osallistujat ja heidän yleisluonteiset taustatietonsa on käsitelty kappaleessa 4.3.4. Tutkimuksessa ei kerrota osallistujien työnimikkeitä eikä tarkkoja työtehtäviä osallistujien anonymiteetin säilyttämiseksi.



Kuva 13: Kehityskierrokset

Kappaleissa 4.3.1–4.3.5 esitetyt aineistot järjestettiin analysointia varten. Prosessin aluksi aineistoon tutustuttiin ja se luettiin useaan kertaan läpi ymmärtämyksen varmistamiseksi, minkä jälkeen etsin aineistosta tutkimuksen kannalta oleellisia ilmauksia, jotka korostin aineistosta. Samalla tein muistiinpanoja havainnoista ja poimin haastatteluista sopivia sitaatteja havainnoimaan löydöksiä.

Ensimmäisessä vaiheessa listasin ja kokosin poimitut ilmaisut Excel-työkalulla tekemääni analyysikehikkoon. Ilmaisut koostin analyysitaulukkoon erotellen eri aineistot. Analyysikehikon ensimmäisen sarakkeen nimesin Aineistoksi, johon merkitsin lähdeaineiston. Tämän jälkeen pelkistin aineistoista poimitut ilmaisut. Yksi aineistosta poimittu ilmaisu sisälsi 1–3 pelkistettyä ilmaisua riippuen alkuperäisen ilmaisun pituudesta. Taulukkoon syntyi pelkistettyjä 1–3 sanan ilmaisuja ensimmäisen tason koodauksen tuloksena. Jaottelin ilmaisut teemoittain, jotka olivat: 1. Kehitystoimistoon kohdistuvat odotukset ja 2. Kehitystoimistosta saadut kokemukset. Koodauksen toteutin suomen kielellä huolimatta siitä, että osa kirjallisesta materiaalista oli englanninkielistä.

Toisessa vaiheessa yhdenmukaistin samankaltaisia pelkistettyjä ilmaisuja ja ryhmittelin ne kehitystoimiston rakennetta, roolia, tehtäviä ja toimintatapoja koskeviin ryhmiin, ja poistin

tutkimuksen kannalta epäoleelliseksi katsomiani ilmaisuja, eli toteutin toisen tason koodauksen. Kolmannessa vaiheessa peilasin ryhmiteltyjä ilmaisuja kirjallisuuskatsauksessa hyödyntämäni teoriaan yhdistämällä syntyneitä ilmaisuja ja muodostin kokoavia käsitteitä, (Tuomi & Sarajärvi 2009; Puusa & Juuti 2020) eli toteutin kolmannen tason koodauksen. Tarkastellessani analysoinnin tuloksia havaitsin, että tutkimuskysymyksiin vastaaminen näillä tuloksilla olisi vaikeaa. Tästä syystä suoritin toisen analyysikierroksen, jossa jaottelin luokat uusiin luokkiin. Uudet luokat ovat: 1. odotukset, 2. kokemukset, 3. kehitystoimiston rakenne, 4. kehitystoimiston rooli, 5. kehitystoimiston tehtävät ja 6. kehitystoimiston toimintatavat. Muuten toisen kierroksen analysointiprosessi toteutti edellä kuvattua ensimmäisen kierroksen prosessia. Analysoin aineistoa ensinnäkin kokonaisuutena, josta syntyivät kokonaisaineiston kokoavat käsitteet, minkä lisäksi jaottelin aineiston tutkimuskysymyksiin vastaamisen helpottamiseksi kolmeen: 1. alkukartoitukseen, 2. haastatteluihin ja 3. tutkimusprosessin aikaisiin aineistoihin. Tutkimuksen aikaisilla aineistoilla tarkoitan tutkimuspäiväkirjaa, ryhmäkeskusteluiden aineistoja ja kehityskierrosten aikana toteutettuja dokumentaatioita. Liitteessä 4 on koko aineistosta sisällönanalyysin taulukko, jossa listataan pelkistetyistä ilmaisuista ryhmittelyn kautta johdetut kokoavat käsitteet. Koko aineiston kokoavat käsitteet yhdistin neljännen tason koodauksessa kolmeen pääluokkaan, jotka edelleen yhdistin yhdistävään luokkaan. Lisäksi toteutin näiden suhteiden dynamiikan kuvauksen (Kuva 15), minkä esittelen myöhemmin tutkimuksen tulokset luvussa.

Eri aineistoilla oli eri merkitys tutkimukselle. Aineiston eri roolit ja kontribuutio tutkimukselle on esitetty taulukossa 6. Kysymyksen 2 kehitystoimiston roolin, rakenteen, tehtävien ja toimintatapojen analyysin primäärinä aineistona hyödynsin alkukartoituksessa ja kehityskierroksissa kerättyä aineistoa, paitsi tutkimuspäiväkirjaa, joka toimi analyysin sekundäärisenä aineistona. Lisäksi käytin sekundäärisenä lähteenä haastatteluista kerättyä aineistoa. Kysymyksen 3 avainhenkilöiden odotusten ja kokemusten analyysissä primäärinä aineistona hyödynsin haastatteluista kerättyä aineistoa, jota täydensin alkukartoitusaineiston aineistolla.

Taulukko 6: Aineistojen rooli ja kontribuutio

Empiirinen aineiston rooli ja kontribuutio				
Luku	Menetelmä	Tutkimuskysymys	Aineiston rooli	Aineiston kontribuutio
4.3.1	Alkukartoitus pöytätyönaikaisena	2. Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto? 3. Millaisia odotuksia ja kokemuksia kohdeorganisaation avainhenkilöillä on liiketoiminnan kehitystoimiston toiminnasta ja toiminnan kehittamisestä?	Primääriaineisto kysymys 2 Sekundääriaineisto kysymys 3	Aineistosta saatiin vastauksia kysymykseen kaksi; rooli rakennetta, tehtäviä ja toimintatapoja koskeviin osa-alueisiin. Aineisto täydensi kysymyksen 3 vastauksia ennen tutkimuksen aloitusta kerrotuista odotuksista ja haasteista sekä erityisesti selkeistä muutoksen taustalla. Lisäksi aineisto toimi ensimmäisen kehityskierroksen suunnitteluaineistona.
4.3.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	2. Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto? 3. Millaisia odotuksia ja kokemuksia kohdeorganisaation avainhenkilöillä on liiketoiminnan kehitystoimiston toiminnasta ja toiminnan kehittamisestä?	Sekundääriaineisto kysymys 2 Primääriaineisto kysymys 3	Haastatteluaineistosta kerätyt avainhenkilöiden odotukset täydensivät kysymyksen kaksi; roolin, tehtävien ja toimintatapojen osa-alueita. Haastatteluista saatu aineistosta saatiin vastaukset kysymyksen 3 odotuksiin ja kokemuksiin. Lisäksi aineistosta saatiin pohjatietoa kehityskierroksen suunnitteluun ja ensisijaisiin kehityskohteisiin. Haastatteluiden kokemusten osuudesta saatu aineisto oli suppea. Lisäksi aineisto toimi ensimmäisen kehityskierroksen suunnitteluaineistona.
4.3.3	Havainnointi ja tutkimuspäiväkirja	2. Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto? 3. Millaisia odotuksia ja kokemuksia kohdeorganisaation avainhenkilöillä on liiketoiminnan kehitystoimiston toiminnasta ja toiminnan kehittamisestä?	Sekundääriaineisto kysymys 2 Sekundääriaineisto kysymys 3 Tutkimusprosessin kuvauksen primääriaineisto	Aineisto toimi tutkimuksen kulun kuvauksena ja kerätyt havainnot täydensivät kysymyksen kaksi tehtävät ja toimintatavat osakokonaisuuksia. Lisäksi havainnot täydensivät kysymyksen 3 odotuksia ja kokemuksia.
4.3.4	Ryhmäkeskustelu	2. Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto? 3. Millaisia odotuksia ja kokemuksia kohdeorganisaation avainhenkilöillä on liiketoiminnan kehitystoimiston toiminnasta ja toiminnan kehittamisestä?	Primääriaineisto kysymys 2 Sekundääriaineisto kysymys 3	Aineistosta saatiin vastauksia kysymykseen kaksi; tehtäviä ja toimintatapoja koskeviin osa-alueisiin ja täydennettiin rakennetta koskevaa osa-alueita. Lisäksi aineisto antoi lisätietoa kehityskierroksen aikana saaduista kokemuksista ja tuloksista sekä täydensi kysymyksen 3 odotuksia erityisesti käyttöönoton osalta ja kokemuksia. Ensimmäisen kierroksen aineistoa hyödynnettiin toisen kierroksen suunnittelussa.
4.3.5	Tutkimuksen aikana syntyneet dokumentaatio	2. Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto?	Sekundääriaineisto kysymys 2 Tutkimusprosessin kuvauksen sekundääriaineisto	Aineisto toimi tutkimuksen kulun kuvauksen täydentävä aineisto ja täydensi kysymyksen 2 kehitystoimiston toimintatavat osa-alueita.

Analysoinnin tulokset esitän kappaleessa 5. Tutkimuksen tulokset. Sitä ennen pohdin tutkimuksen luotettavuutta, jota käsittelem seuraavassa alakappaleessa 4.5.

#### 4.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa käsittelem tutkimukseni luotettavuutta, joka koostuu reliabiliteetista eli tutkimuksen toistettavuudesta ja validiteetista eli tutkimuksen tarkoituksellisuudesta. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan reliabiili, jos sen mittaustulokset ovat toistettavissa, ja validi, jos tutkimus mittaa sitä ilmiötä, jota sen odotetaan mittaavan. Laadullisen tutkimuksen validiteetti perustuu reliabiliteetin lisäksi tutkimusprosessin tarkkaan kuvaamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006; Grönfors & Vilka 2011.)

Reliabiliteetin ja validiteetin vuoksi kuvasin tutkimuksen toteuttamisen prosessia, kontekstia, menettelytapoja ja aineiston keräystä sekä analysointia mahdollisimman tarkasti. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi et al. 2006, 217). Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen kulku on toistettavissa hyödyntämällä samoja lähteitä, menetelmiä ja

haastattelukysymyksiä. Lopputulokset ja johtopäätökset voivat kuitenkin olla erilaiset vastaavan tutkimuksen toteutuksessa toisen tutkijan ja tutkimuksen kontekstin sekä aikarajan osalta. Lisäksi toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluva todelliseen ongelmaan perustuva ratkaisun kehittäminen ei sellaisenaan ole toistettavissa.

Tämä työ on pyritty toteuttamaan riippumattomana kohdeorganisaation vaikutuksesta siitäkin huolimatta, että tutkimus toteutettiin tutkijan työnantajan kontekstissa. Tätä perustelen sillä, että työtä ei ole organisaation toimesta tilattu, vaan sen aiheen valinta lähti tutkijan omasta mielenkiinnosta aiheeseen ja ilmiöön. Tutkimuksen toteuttamiselle oli työnantajan hyväksyntä, ja aiheen analyysivaiheessa tutkijan esihenkilö tutustui aiheen rajaukseen ja kommentoi sitä. Muuten tätä työtä ei ole ohjattu työnantajan puolelta. Täten kohdeorganisaation odotukset eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen analysointiin ja lopputuloksiin. Tästä huolimatta olen tutkijana osa kohdeorganisaation yhteisöä ja organisaation kulttuurin vaikutuksen piirissä, ja näillä voi olla vaikutuksia siihen, kuinka tulkitsin aineistoa, vaikka pyrkiä myksenä olikin mahdollisimman neutraali tulkinta. Koska tutkimuksen konteksti henkilöineen oli minulle tutkijana tuttuja, voidaan sen katsoa vähentävän väärinymmärryksen mahdollisuutta tulkinnoissa. Tutkijana olin osa kehitysryhmää ja osallistuin siihen osallistujana muiden joukossa sekä pyrin osallistumaan toimintaan ilman tutkijan roolia ja toimimaan keskusteluissa fasilitaattorina. Tutkijana olen pyrkinyt välttämään omia mielipiteitä tutkimuksen analysoinnin raportoinnissa. Analysointi toteutettiin kahteen kertaan. Silti täydelliseen objektiivisuuteen pääseminen tuskin on mahdollista, joten tutkijan asenteet ja arvot ovat saattaneet vaikuttaa tuloksien analysointiin. Esitin haastatteluiden tulokset työpajassa, ja ne analysoitiin yhteistyössä ydintiimin kanssa, mikä vähentää riskiä tutkijan henkilökohtaisista tulkinnoista.

Validiteetin osalta totean tutkimuksen otannan olevan suppea ja sidottu kohdeorganisaation kontekstiin ja tutkimushetken tilanteeseen. Tutkimuksen validiutta olen pyrkinyt vahvistamaan valitsemalla useita aineistolähteitä tiedon keruussa. Aineiston tulkinnassa on kuitenkin rajoittuneisuutta, koska se muodostuu osana sosiaalista todellisuutta ja kehittämisen tilanteessa, joten vertailu toiseen tilanteeseen ei ole sellaisenaan mahdollista. Tämä ei kuitenkaan ole toimintatutkimuksen periaatteiden mukaistakaan. (Juuti & Puusa 2020.)

## 5. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat keräämääni ja analysoimaani aineistoon, jonka olen kuvannut kappaleessa 4. Olen jakanut aineiston analyysin neljään osaan, joista ensin esittelen kehitystoimiston alkutilannetta tutkimuksen alkaessa, jota seuraavat tulokset avainhenkilöiden haastatteluista. Tämän jälkeen käsittelen toimintatutkimuksen kehityskierrosten etenemistä ja tutkimuskierroksien aikaisen aineiston analyysin tuloksia. Lopuksi tarkastelen ja pohdin koko aineiston tutkimustuloksia tutkimuskirjallisuuteen peilaten. Tämän lisäksi annan ehdotuksia kohdeorganisaatiolle käyttöönoton jatkoon.

### Alkukartoitus

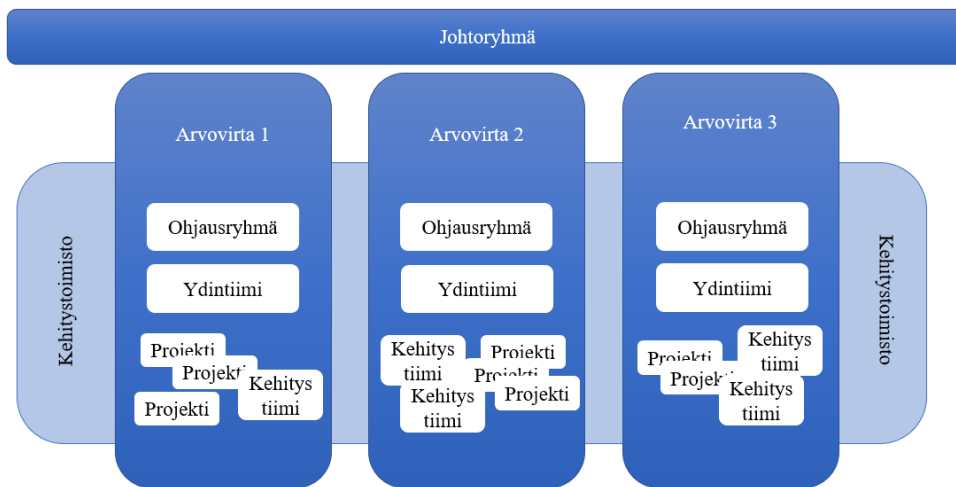
Seuraavassa esitän alkukartoitusaineiston sisällönanalyysissä havaitut pelkistetyt ilmaisut, jotka on luokiteltu teemoittain (Taulukko 7).

Taulukko 7: Sisällönanalyysitaulukko - teemat, luokat ja alkukartoituksen ilmaiset käsitteinä

Teema	Luokka	Käsitteet
Avainhenkilöiden odotukset ja kokemukset	Odotukset	Tilannetiedon läpinäkyvyys Yhtenäisten menetelmien kehittäminen Yhtenäiset kehittämisen prosessit Yhteinaiset kehittämisen toimintatavat Tavoitteiden priorisointi Salkun tasapainotus Poikkitoiminnalliset tiimit Arvontuotannon tukeminen Tiedon jakaminen Tiedon saatavuus Yhteistyö yli tiimirajojen Resurssienhallinnan kehittäminen
	Kokemukset	Projektisalkunhallinta Projektihallinnan tuki Projektien yhtenäiset toimintatavat Päätösprosessien määrittely Projektien priorisointi Keskitetty projektitietojärjestelmä Ideoiden käsittely Oppien kerääminen ja hyödyntäminen Resurssienhallinnan puuttuminen Salkun suorituskykyyn seuranta Manuaalinen raportointi Hyötyjen jälkikäteisseuranta
Kehitystoimiston osa-alueet	Kehitystoimiston rooli	Arvontuotannon tukeminen Strategian toteuttamisen tukeminen Valvontamenettelyt Edistymisraportointi Päätösprosessien määrittely Projektipäälliköiden tuki
	Kehitystoimiston rakenne	Kehitystiimit arvovirroissa Poikkitoiminnalliset tiimit Ydintiimi arvovirroissa Arvovirran ohjausryhmä Kehitystoimiston ohjausryhmä
	Kehitystoimiston tehtävät	Tiedon jakaminen Tiedon saatavuus Yhteistyö yli tiimirajojen Yhtenäiset kehittämisen menettelyt Projektien priorisointi Salkun tasapainotus Projektisalkunhallinta Projektihallinnan tuki Projektien yhtenäiset toimintatavat Kehityssalkunhallinta Toimittajayhteistyö Resurssienhallinnan kehittäminen Ketteryyden koulutukset Ketteryyden valmennukset Edistymisraportointi Päätösprosessien määrittely Salkun suorituskykyyn seuranta Oppien kerääminen ja hyödyntäminen Hyötyjen jälkikäteisseuranta
	Kehitystoimiston toimintatavat	Yhtenäiset valvontamenettelyt Toimeksiantojen listaus Etenemisraportointi Tuotteiden määrittely Tuoteomistajat Kanban hallintataulu Jira kehitysjono Keskitetty projektitietojärjestelmä

Ketterien toimintatapojen ja kehitystoimiston sekä arvovirtamallin käyttöönoton tavoitteena kohdeorganisaatiossa oli varmistaa arvontuotanto ja edelleen kehittää oppivaa organisaatiota. Alkukartoituksen aineiston analyysissä ilmeni, että kehitystoimiston kehittämisen taustalla olivat olleet erityisesti arvontuotantolähtöisen ajattelun tavoittelu, tarve tiedon läpinäkyvyyteen, eli erityisesti tiedon jakamisen ja saatavuuden sujuvuus, sekä yhteistyön parantaminen yli tiimirajojen, muun muassa teknologiayksikön kanssa. Tämä tuli ilmi neljästä organisaation kirjallisesta lähteestä. Näitä tavoitteita tukee myös olemassa oleva kirjallisuus. Projektitoimistossa oli ollut jo aiemmin toimiva projektisalkunhallinta, projektihallinnan tuki ja vastuu projektien yhtenäisistä toimintatavoista. Tämän lisäksi projektitoimisto oli tarjonnut investointiprosessin tukea investointihankkeiden projektipäälliköille ja omistajille. Nämä toimintatavat olivat tukeneet erityisesti vesiputousmallin projekteja ja projekteja, joissa vain toteutusvaiheessa hyödynnettiin ketterän kehittämisen menetelmiä.

Kohdeorganisaatiossa oli jonkin verran suunniteltu ja toteutettu uuden mallin mukaisia kehittämistoimenpiteitä, erityisesti rakenteellisesti kehitystoimiston ja arvovirtojen hallinnon osalta, mutta sovittujen toimintatapojen käyttö ei ollut vielä aktiivista. Liiketoiminnan arvontuotanto oli jaettuna kolmeen arvovirtaan. Tavoitteena oli, että jokaista arvovirtaa hallinnoi arvovirran kehityspäällikön fasilitoimana ydintiimi, jonka toimintaa ohjasi arvovirran ohjausryhmä (engl. steering committee). Ydintiimi rakentui asiantuntijoista organisaation eri alueilta, mukaan lukien teknologiayksikön asiantuntijat. Arvoa tuottavan ketterän liiketoiminnan kehitystoimiston rooli oli alkukartoitusaineiston perusteella pääosin olla tukevana toimintona, joka esimerkiksi hallinnoi liiketoiminta-alueen kehityssalkkua ja arvovirtojen toimitusten yhtensovittamista ja asettaa periaatteet, prosessit ja mallit kehitykselle sekä projektihallinnolle. Kehitystoimiston toimintaa ohjaamassa oli nimetty yksikön johtoryhmä. Tavoitteena lisäksi oli, että kehitys tapahtuisi poikkitoimintaisissa kehitystiimeissä, jotka olisivat sijoitettuna arvovirtoihin. Poikkitoiminnalliset tiimit kehitystoimiston ja arvovirtojen rakenteellisena osana ovat oleellisia ketteryydelle, ja ne mainittiin aineistoissa neljästi. Liiketoiminnan kehittämisen organisoitumisen rakennetta on havainnollistettu kuvassa 14.



Kuva 14: Havainnekuva kehitystoimiston ja arvovirtojen organisoitumisen rakenteesta

Kohdeorganisaatioissa ketterän kehittämisen menetelmiä ja käytäntöjä tullaan hyödyntämään liiketoiminnan kehittämisessä, esimerkiksi prosessien ja pienkehityksen aloitteiden ja toimeksiantojen hallinnassa ja kehitystyössä, ei pelkästään sovellus- ja järjestelmäkehityksessä tai ketterissä projekteissa.

Kehitystoimiston osalta käytössä olivat alkukartoituksen aikana sovitut joka toisena viikona järjestettävät palaverit, joihin osallistuivat arvovirtojen kehityspäälliköt ja teknologia-yksikön vastaavat arvovirtojen palvelupäälliköt. Lisäksi palavereihin osallistui yksikön kehitysjohdaja. Tapaamisissa oli sovittu ohjelma, jota ei kuitenkaan systemaattisesti oltu noudatettu. Tapaamiset olivat painottuneet tiedon jakamiseen ja vaihtoon arvoketjujen välillä. Tällä foorumilla oltiin toteutettu alkukartoitushetkeen mennessä ketteryyden käyttöönoton suunnittelu ja hallinnollisten toimien edistäminen. Avoimet kehittämisen toimeksiannot oli listattu ryhmän Teams-kanavan Planner-työkaluun. Toimeksiantojen seuraaminen ei ollut systemaattista. Etenemisestä raportoitiin ylätasolla tätä varten suunnitellulla PowerPoint-kalvolla, jossa edistymistä kuvasivat liikennevalot.

Arvovirrassa 2 toimintatapojen käyttöönotto edistyi alkukartoitushetkellä muita arvovirtoja nopeammin. Siellä oli otettu käyttöön hallinnolliset palaverikäytännöt, ja arvovirran ohjausryhmä oli toiminnassa. Lisäksi arvovirran tuotteet (engl. products) olivat määritettyinä ja

tuoteomistajat nimettyinä, kuten myös muut sovitut roolit. Tässä arvovirrassa toimi kartoitushetkellä kolme kehitystiimiä, jotka hyödynsivät kehityksessä Kanban-menetelmiä. Kanban-hallintataulut ja kehitysjonot olivat kirjattuna Jira-työkaluun. Tiimit olivat virtuaalisia mutta eivät vakiintuneita, joka tarkoittaa sitä, että resurssit eivät olleet tiimiin vahvasti kiinnitettyjä. Kehittäjät olivat joutuneet usein siirtymään kehittämisen operatiiviseen tukitoimintaan. Aineiston perusteella muissa arvovirroissa hallinnolliset yhteisesti sovitut ja hyväksytyt toimintatavat ja foorumit eivät olleet kartoitushetkellä käytössä. Arvovirrassa 1 hyödynnettiin kehityksessä myöskin Kanban-metodia, mutta hallintataulu ja kehitysjohto oli Jira -työkalun sijasta tallennettuna Monday.com-työkaluun. Heillä oli määritettyinä tuotteet ja tuoteomistajat. Arvovirrassa 3 Kanban-menetelmä oli käytössä yhdessä operatiivisessa kehitystiimissä (engl. DevOps team), mutta muuten tuotteet ja tuoteomistajat olivat pääosin määrittämättä ja nimeämättä. Kehitystoimiston toimesta erityisiä ketteryuden koulutuksia ei ollut järjestetty. Organisaatiossa oli toteutettu yksikön johtoryhmälle ketteryuden perusteista koulutus, jonka toteuttivat organisaation teknologiayksikössä työskentelevät kaksi ketteryuden valmentajaa (engl. agile coach). Erityisenä puutteena aineiston perusteella mainittiin resurssienhallinnan puuttuminen ja resurssivajaus, jotka ilmenivät kiireenä ja korkeana työkuormana erityisesti asiantuntijoiden keskuudessa.

Kartoitusaineiston perusteella projekteja ja projektien salkkua oli hallittu systemaattisesti sovittujen prosessien mukaan. Projektitoimistolla oli valvova ja tukeva rooli. Valvova rooli oli vahva ja ilmeni erityisesti raportoinnin ja salkunhallinnan kautta, ja tukeva rooli ilmeni tukena projektipäälliköille heidän päivittäisessä työssään. Projektien hyväksynnän prosessia oli määrittänyt konsernin investointiprosessi, joka määrittä projektien taloudellisen hyväksymisen mandaatit. Projektien tilannetta salkkutasolla raportoitiin kuukausittain johdolle liikennevalo- ja tilanteen kokoomaraportein. Alkukartoituksen aineiston mukaan kohdeorganisaation projektisalkunhallinnan erityisinä vahvuuksina olivat keskitetty salkunhallinnointi, selkeästi määritetty päätösprosessi, systemaattinen ja säännöllinen projektien priorisointi, systemaattinen salkun suorituskyvyn seuranta, projektien tilannetietojen löytyminen keskitetysti niille osoitetusta järjestelmästä, ja projektienhallinnan toteuttaminen standardoidun prosessin mukaisesti. Heikkouksina mainittiin uusien ideoiden käsittelyn epäformaali prosessi ja keskitetyn tietokannan puuttuminen, runsaasti manuaalista työtä vaativa raportointi ja kustannustietojen ylläpito sekä projektien tuottamien hyötyjen mittaamisen ja

jälkikäätiseurannan puuttuminen. Projektien suorituskykyä arvioitiin ja projektien oppeja kerättiin projektien lopuksi ja opit tallennettiin keskitettyyn paikkaan, mutta prosessin heikoutena voidaan mainita, että näiden tietojen hyödyntämistä käytännössä ei ole voitu osoittaa.

Alkukartoituksen dokumenttiaineiston analyysin perusteella kehitystoimiston käyttöönotolla tavoiteltiin tiedon läpinäkyvyyttä, yhteistyön parantumista ja arvolähtöistä ajattelua. Kehitystoimiston odotettiin tarjoavan yhtenäiset toimintatavat, prosessit ja työkalut poikkeuksellaisille kehitystiimeille, sekä roolissaan tukevan ja palvelevan liiketoiminnan kehittämistä ja strategian toteutusta. Projektisalkunhallinnan osalta rooli oli alkutilanteessa valvova ja tukeva. Alkutilanteessa arvovirrat oli perustettu kehitystoimiston rinnalle, ja hallinnollinen rakenne ja toimet oli suunniteltu ja paikoin käyttöön otettu. Arvovirroissa toimi useita kehitystiimejä, joilla oli vaihtelevasti käytössä erilaisia kehittämisen ketteriä käytäntöjä ja menetelmiä. Projektien hallintaa ja salkunhallintaa hoidettiin pääosin systemaattisesti sovitujen prosessien mukaisesti. Kehitystoimiston uudet tehtävät ja toimintatavat olivat alkutilanteessa pääosin määrittelemättä. Projektisalkun ja projektienhallinnan osalta noudatettiin edelleen aikaisemmin sovittuja tehtäviä ja toimintatapoja.

### Haastattelut

Seuraavassa esitän haastatteluaineiston sisällönanalyysissa havaitut pelkistetyt ilmaisut, jotka on luokiteltu teemoittain (Taulukko 8).

Taulukko 8: Sisällönanalyysitaulukko - teemat, luokat ja haastatteluiden ilmaiset käsitteinä

Teema	Teema	Käsitteet
Avainhenkilöiden odotukset ja kokemukset	Odotukset	Strategian toteuttamisen tukeminen Yhtenäisten menetelmien kehittäminen Teknologinen kehityssuunnitelma Yhteiniset kehittämisen prosessit Kehityksen tiekartan toteuttaminen Yhtenäiset kehittämisen työkalut Yhtenäiset valvontamenettelyt Kehitysuppilon hallinnointi Osaamispuutteiden tunnistaminen Nopea reagointi ja joustavuus Resurssienhallinnan kehittäminen Salkun priorisointi Salkun tasapainotus Taloushallinnan tukeminen Tiedon läpinäkyvyys Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Kehittämisen suunnitelmallisuus Tavoitteiden viestintä Yhteistyö yli tiimirajojen
	Kokemukset	Projektisalkunhallinta Kehittämisen työntekijät voimavarana Kehittämisen työntekijöiden ammattitaito
Kehitystoimiston osa-alueet	Kehitystoimiston rooli	Päätöksenteon tukeminen Strategian toteuttamisen tukeminen Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Yhtenäiset valvontamenettelyt Taloushallinnan tukeminen
	Kehitystoimiston rakenne	
	Kehitystoimiston tehtävät	Teknologinen kehityssuunnitelma Resurssienhallinnan kehittäminen Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Kehittämisen suunnitelmallisuus Kehitysuppilon hallinnointi Salkun priorisointi Osaamispuutteiden tunnistaminen Taloushallinnan tukeminen
	Kehitystoimiston toimintatavat	Yhtenäiset kehittämisen prosessit Kehityksen tiekartan toteuttaminen Yhtenäiset kehittämisen työkalut Yhtenäiset valvontamenettelyt

Alkukartoituksen jälkeen toteutettujen avainhenkilöiden haastatteluiden perusteella kehitystoimiston tarkoituksena ja oleellisena odotuksena korostui liiketoiminnan strategian toteuttamisen tukeminen. Tämän odotettiin toteutuvan tuomalla kehitykseen tarvittavat prosessit ja työkalut tukemaan kehitystä ja mahdollistamaan reagointi nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

H2 ”Kehitystoimiston tarkoituksena on kehittää prosessit ja työkalut tukemaan liiketoiminnan haluttua kehityssuuntaa.”

Liiketoimintatavoitteiden ja niiden toteutuksen tukeminen kehitystoimiston tavoitteena tuli ilmi useasta aineistosta, mutta erityisesti haastatteluissa sen nähtiin olevan kehitystoimiston olemassaolon yksi tärkeimmistä tarkoituksista. Neljä haastateltavaa viidestä sanoi ensimmäisenä tämän. Kehitystoimiston rooli nähtiin pääasiassa tukevana tai palvelevana toimintona. Haastateltavan 2 lisäksi esimerkiksi kaksi muuta haastateltavaa sanoivat kehitystoimiston tarkoituksesta seuraavasti:

H4 ”...se [kehitystoimisto] on vahvasti luonnollisesti tukemassa strategian toteuttamista. Sen liiketoiminnan strategian toki määrittää liiketoiminnan johto, mutta sitten miten se lähdetään implementoimaan. niin kehitysorganisaatio on hyvinkin siinä keskiössä.”

Tähän toinen haastateltava lisäsi jopa kumppanuuden rooliin liittyvän odotuksen:

H5 ” Isossa kuvassa [kehitystoimiston tulee] varmistaa se, että meillä on kaikki tarvittavat prosessit ja työkalut siihen, että liiketoimintana päästään tavoitteisiin eli tukea liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Ja sitten tietysti varmaan jossain määrin myös osallistua sitten niitten liiketoiminnallisten tavoitteiden asettamiseen ... Siis pidemmällä tähtäimellä tietysti myös, eikä vaan vuosi kerralla.”

Liiketoimintatavoitteiden tukemisen toteutumisen viestittiin tapahtuvan toimivan projektihallinnan ja salkunhallinnan kautta, joiden katsottiin toteutuvan jo haastatteluhetkellä. Haastateltava sanoi aiheesta seuraavaa:

H5 ”Meillä on kokonaiskuva tietyllä tavalla hanskassa portfolion osalta....kyllä mun mielestä siis se, että meillä on nyt hyvä rakenne ja struktuurin tekemisessä olemassa. Meillä on hyvä kokonaiskuva projekteista, että me tiedetään mitä meillä on menossa, missä vaiheessa ne on. Me tiedetään suht hyvin tai meillä on joku näkemys myös siitä, että mitä on tulossa. Ja mitkä on päättymässä. Että silleen musta se on mennyt tosi paljon eteenpäin... Me tehdään aika systemaattisesti niitä [projekteja ja salkunhallintaa] ja meillä on projektien toteutukseen olemassa ne proseduurit ja käytännöt.”

Haastatteluiden perusteella kehitystoimiston tarkoituksena ja tavoitteena oli edistää kehityksen suunnitelmallisuutta ja toteuttaa kehitykselle tiekartta, jonka tulee kytkeytyä liiketoiminnan tavoitteisiin. Näiden avulla mahdollistettaisiin kehitystoiminnan pitkäjänteisyys, mutta myös läpinäkyvyys kehittämisen tavoitteisiin. Haastateltava odotti uudelta toimintamallilta ja sen tehtäviltä seuraavaa:

H2 ”Näkisin että jollain [kehitystoimistossa] olisi selkeä vastuu mieltä miltä meidän prosessit ja työkalut pitäisi näyttää 2 tai 5 vuoden päästä, ettei me päädytä randomisti johonkin

*suuntaan, koska jossain projektissa on tehty joku suunnitelma, joka vaikuttaa sitten koko liiketoimintaan. Kun me luodaan läpinäkyvyys siitä mitä me ollaan tekemässä vähän laajemmin, niin ihmiset toivottavasti sitten oma aloitteisesti hyödyntää tuon tiedon ja tekevät jotain lisäarvoa muilla osa alueilla.”*

Kehitystoimiston tehtäväksi mainittiin yhtenäisten toimintatapojen ja valvontamenetelmien kehittäminen, esimerkiksi kehityssuppilon ja työjonojen hallinnointiin liittyvät hyvät toimintatavat ja jatkuva kehittäminen. Nämä mahdollistaisivat tiedon läpinäkyvyyden kehitysjonon ja kehityssalkun tilanteeseen sekä kehitystoimiston ja arvovirtojen toimintatapoihin. Haastateltava totesi läpinäkyvyydestä ja viestinnästä haastattelussaan näin:

*H4 ”... tiedon läpinäkyvyyden parantaminen ja [tiedon] jakaminen myös muulle organisaatiolle. Koska mitä läpinäkyvämpää se on, niin se helpottaa myös muuta organisaatiota ymmärtämään, missä kohtaa mennään. Miksi esimerkiksi oma hanke ei ole nyt menossa eteenpäin ja voi tätä kautta oikeasti kasvattaa koko organisaation ymmärtämistä siitä, missä kohtaa mennään kehityspolulla ja mitkä ne haasteet siellä on. Kyllä mä laitan aika paljon painoa myös sen viestinnän parantumiselle.”*

Yhtenäisiin toimintatapoihin ja työkaluihin liittyen kehitystoimistolta odotettiin suuntaviivoja yhtenäisistä toimintatavoista ja valvontamenettelyistä arvovirtojen kehitystiimeille, sillä nämä mahdollistavat kehittämisen samanaikaisuuden ja tulosten nopeuden. Lisäksi kehitystoimistolta odotettiin tukea yhteistyön parantamiseen ja keskustelun fasilitointiin yli tiimirajojen. Näin voidaan edistää ja mahdollistaa tiedon jakamista ja saatavuutta sekä tiedon läpinäkyvyyttä. Haastateltava ilmaisi tavoitteen yhteistyön parantamisesta näin:

*H3 ”No tietenkin mä toivon, että tämä parantaa yhteistyötä. Se ehkä jokaisen organisaation ongelma on tietenkin se, että johonkin pitää vetää tiimirajoja, joka sitten se myöskin luo jonkunäköisiä bokseja koko yhteistyölle. Ja ehkä sitten pitää löytyä keinoja, miten tämä yhteistyö tapahtuu. Ja monesti se tapahtuu sitten ruohonjuuritasolla henkilökohtaisesti, mutta että aina se välttämättä ei ole. Näin nämä ihmiset ei aina välttämättä kohtaa. Organisaatio voi tukea kohtaamista. Joo ehkä tää kehitysorganisaation tehtävänä on tietyllä tavalla myös fasilitoida keskustelua ja luoda sille ympäristö.”*

Kehitystoimiston salkunhallinnan osa-alueeseen odotettiin kuuluvan kehitysasioiden tehokas priorisointi ja tarvittaessa uudelleen priorisointi, joita leimaavat reagoinnin nopeus ja joustavuus. Tähän liittyy vahvasti myös salkun tasapainotus. Tämä ilmeni haastatteluissa muun muassa näin haastateltavan ilmaisemana:

H3 ”Priorisointi on mun mielestä mielenkiintoinen asia ja nimenomaan vielä uudelleen priorisoinnin näkökulmasta, että miten strategioita luodaan niin, että ensinnäkin ettei tarvitse tehdä paljon uudelleen priorisointia... että voidaan etukäteen tunnistaa asioita, mitkä on enemmän riskialttiita kuin toiset, siinä salkussa.”

Lisäksi haastateltavat odottivat panostettavan resurssienhallintaan ja koordinointiin määritettyjen prioriteettien mukaisesti, myös yli tiimirajojen, sekä osaamispuutteiden tunnistamista. Kehitystoimistolta odotettiin taloudenhallinnan tukemista erityisesti mainittujen resurssien osalta, mutta useita mainintoja sai tarve muuttaa vuosisuunnittelusykli rullaavaan suunnitteluun ja budjetointiin, joka toteutettaisiin esimerkiksi neljännesvuosittain. Yksi haastateltava odotti kehitystiimiltä jopa tilanne- ja erityisesti talousraportoinnin automatisointia. Toinen haastateltava esitti erityisenä odotuksena, että kehitystoimistolta odotetaan saman tahtisuutta teknologiayksikön kanssa parhaiden teknisten ratkaisujen varmistamiseksi ja teknologiastrategian suunnan ja vision määrittämistä. Erityisenä vahvuutena ja voimavarana haastateltavat mainitsivat kehitystoimiston ja arvovirtojen henkilöstöstä muodostuvan ryhmän ja heidän osaamisensa.

Haastatteluaineiston perusteella lyhytaikaisina ja konkreettisina tavoitteina ilmenivät kehitystoimiston tarkoituksen, toimintatapojen ja roolien selkeyttäminen, asetettujen tavoitteiden, rakenteiden ja sovittujen toimintatapojen jatkuva edistäminen ja käytäntöönpano, sekä erityisesti arvovirta 2:n toimintatapojen muutoksen käynnistäminen. Konkreettisina kehitystoimina mainittiin rullaavan liiketoimintasuunnittelun ja budjetoinnin suunnittelu ja käyttöönotto, kehitystoimeksiantojen kerääminen arvovirtojen kehitysjonoihin ja toimeksiantojen jatkuvan priorisoinnin aloittaminen.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että kehitystoimiston odotettiin olevan tukeva ja valvova, minkä lisäksi kumppanuuden rooliin kohdistui odotuksia yhteisten tavoitteiden asettamisen tehtävissä. Kehitystoimiston rakenteeseen liittyviä odotuksia, tavoitteita tai kokemuksia ei ilmennyt haastatteluissa. Kehitystoimiston tehtäväkokonaisuudet liittyivät nykyisten tehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien lisäksi resurssienhallinnan, kehittämisen suunnitelmien ja teknologisen kehityssuunnitelman toteutuksen odotuksiin. Toimintatapoihin liittyvät odotukset koostuivat yhtenäisien kehittämisen prosessien, työkalujen ja

valvontamenettelyiden tavoitteista. Analyysin perusteella avainhenkilöiden kokemukset olivat suppeat ja ne kohdistuivat lähinnä salkunhallinnan käytössä oleviin prosesseihin, jotka katsottiin toimiviksi. Lisäksi kokemuksena mainittiin kehitysorganisaation henkilöiden riittävä ammattitaito ja osaaminen, eli koettiin ”oikeiden ihmisten olevan oikeassa paikassa”.

### Kehityskierrokset

Seuraavassa esitän kehityskierrosten aikana syntyneiden aineistojen sisällönanalyyssissa havaitut pelkistetyt ilmaisut, jotka on luokiteltu teemoittain (Taulukko 9).

Taulukko 9: Sisällönanalyyssitaulukko - teemat, luokat ja tutkimuskierrosten aikana syntyneiden aineistojen ilmaisut käsitteinä

Teema	Teema	Käsitteet
Avainhenkilöiden odotukset ja kokemukset	Odotukset	Pilotin tavoitteiden määrittäminen ja mittarit Käyttöönnoton suunnitelma Johdon tuki ja sitoutuminen Projektitoimitusten päättäminen Muutoksenhallinnan suunnittelu
	Kokemukset	Resurssien riittävyys Investointiprosessin noudattaminen Ketteryyden kypsyytaso Yhteisöllinen tiedon jakaminen Yhteistyö yli tiimirajojen
Kehitystoimiston osa-alueet	Kehitystoimiston rooli	
	Kehitystoimiston rakenne	Poikkitoimintaiset kehittämissä tiimit
	Kehitystoimiston tehtävät	Roolien määrittäminen Muutoksenhallinnan suunnittelu Resurssienhallinnan kehittäminen Tavoitteiden viestittäminen Salkun tasapainotus Salkun priorisointi Ketteryyden koulutukset
	Kehitystoimiston toimintatavat	Rutiinit ja valvontamenettelyt Scrum master rooli Yhteisöllinen tiedon jakaminen Hyvien käytäntöjen jakaminen Kehittämisen nopeus Porttipäätösmalli Jira kehitysajoneuvo Kanban hallintataulu

Toimintatutkimuksen ensimmäisen kehityskierroksen suunnittelutyöpajassa tuotiin esille poikkitoimintaisten tiimien rooli kehityksessä. Osallistujien keskuudessa herätti eniten keskustelua ketteryyden vaatimat resurssitarpeet, eli esimerkiksi muutoksen aiheuttamat resurssitarpeet ja kuinka kiinteiden tiimien perustaminen olisi mahdollista nykyisessä resurssitilanteessa. Osallistujat korostivat johdon sitoutumisen merkitystä ketterien menetelmien

käyttöönoton onnistumiselle. Työpajan aikana järjestetyssä koulutuksessa korostuivat roolien selkeyden määrittäminen ja tuoteomistajan roolin tärkeys onnistumiselle, missä oleellista oli tuoteomistajan valtuutus tehdä päätöksiä ja valintoja. Lisäksi keskustelua syntyi salkun tasapainotuksen ja priorisoinnin merkityksen ympärille. Nämä linkittyvät vahvasti myös saatavilla oleviin resursseihin, niin ihmisiin kuin taloudellisiin. Osallistujien keskuudessa keskustelua ja huolta herätti ketterien menetelmien hyödyntäminen suunnittelussa, eri tiimien välisissä kehityskierroksien aikatauluksissa ja organisoinnissa. Erityisesti näiden suunnitella olevien rutiinien ja valvontamekanismien nähtiin lisäävän kehitystyöhön osallistuvien työkuormaa. Toinen keskustelua aiheuttanut aihepiiri oli tavoite, että tulevaisuudessa kehitystyötä ei jatkossa toteutettaisi projekteissa muuten kuin poikkeustapauksissa. Tämän tavoitteen saavuttamiseen osa osallistuneista ei uskonut. Todettiin, että haasteita aiheuttaisi jo konsernin investointipäätösten hyväksymismenettelyiden noudattaminen, joka seuraa projektien päätösprosessin menettelyä.

Suunnittelupäivän seurantalaverissa asetettiin konkreettiset tavoitteet aloitettavalle kehityskierrokselle. Tavoitteiksi asetettiin mittarit pilottitavoitteiden saavuttamiselle, käyttöönoton tehtävien identifiointi, näiden lisääminen käyttöönoton kehitysjonoon ja olemassa olevien kehitystoimeksiantojen kerääminen arvovirtojen kehitysjonoihin. Keskusteluissa korostui Scrum Masterin rooli poikkitoiminnallisen kehitystiimin vetäjänä. Todettiin, että Scrum Master -osaamista ei kohdeorganisaatiosta juuri sillä hetkellä löydy. Osallistujat totesivat, että kohdeorganisaation kypsyyden käyttöönotolle oli alhainen. Syitä tähän olivat esimerkiksi konsernin byrokraattiset vaateet päätösprosessikäytännöille sekä henkilöstön kouluttamattomuus ja vähäinen kokemus ketteryyden periaatteista ja käytännöistä. Myöskään sen hetkisen yhteistyön teknologiayksikön kanssa ja heidän poikkeavien toimintatapojensa ei nähty edistävän ketteryyden käyttöönottoa pilottiorganisaatiossa. Näistä syistä pilotin uudelleenrajaus otettiin määritettäväksi.

Kehityskierroksen aikana määritettiin kohdeorganisaation yksikön pilotin rajaus. Kehitystyöhön osallistuivat tutkijan lisäksi arvovirtojen kehityspäälliköt, ketterä valmentaja ja kehitysjohdaja. Pilotin rajaukseksi sovittiin seuraavaa: Pilottiin valitaan ja otetaan käyttöön joko kaisesta arvovirrasta yksi tuotekehitystiimi, jossa toimii poikkitoiminnallisesti kiinteä tiimi

ja jossa resurssit olisi vähintään 80 % työajastaan kiinnitettynä kehitystiimin toimintaan tulevan puolen vuoden ajan. Lisäksi tuotteen tuli olla määritetty, tuoteomistajan valittu, ja tuoteomistajille annettu mandaatti budjetille ja kehityslistauksen toimeksiantojen priorisointiin. Kehityskierroksella 0 - tiimi, tuoteomistaja ja scrum master koulutetaan, tiekartta ja toimeksiannot luodaan Jira-järjestelmään, tuotteelle asetetaan visio ja tuotelistauksen toimeksiannot täydennetään käyttäjätarinoin ja tehtävin. Lisäksi tiimille tehdään sopimus, joka ottaa kantaa kehityskierrosten pituuteen, työtapoihin, työkaluihin ja käytäntöihin. Pilotia toteutetaan yhteensä kolmen kuukauden ajan, jonka jälkeen aloitetaan pilotin skaalaus kohdeorganisaation muille arvovirtojen kehitystiimeille. Pilotin mittareiksi määritettiin:

1. Läpinäkyvyys: Toimeksiannot listataan Jira-työkaluun ja ovat nähtävillä arvovirran Kanban-hallintataululla, joka on aktiivisessa käytössä ja jonne on vapaa pääsy kaikilla kohdeorganisaation henkilöillä.
2. Priorisointi: Jiran kehitysjonoon listatut toimeksiannot priorisoidaan yhteisesti sovittulla menettelyllä.
3. Nopeus: Jokaisesta kehityksen inkrementaalista saadaan tuotantoon siirrettäviä ja hyödyllisiä tuotoksia. Inkrementaalin pituus sovitaan yhteisesti.

Ensimmäisen kehityskierroksen reflektoinnissa esiin nousivat hyvinä ja toimivina asioina yhteisöllinen tiedon jakaminen kehitystoimistossa sekä hyvien käytäntöjen jakaminen ja hyödyntäminen arvovirtojen välillä. Lisäksi hyväksi todettiin arvoketjuissa ja kehitystoimistossa työskentelevien yhteistyö ja se, että muutosten käyttöönottoon oli annettu johdon toimesta tarpeeksi aikaa. Se, mitä voisi tehdä paremmin, oli sovittujen käytäntöjen systemaattisempi käyttöönotto ja raportointiformaatit, jotka eivät tukeneet tarpeeksi läpinäkyvyyttä. Ensimmäisen kierroksen aikana tehty päätös tarkoittaa pilotin tavoitteita nähtiin hyvänä. Huolta aiheutti resurssien vähyys. Toimenpiteinä sovittiin tarkemman etenemissuunnitelman laadinta toisella kehityskierroksella.

Toisen kierroksen suunnittelu aloitettiin samassa tilaisuudessa heti ensimmäisen kierroksen reflektoinnin jälkeen. Tilaisuudessa asetettiin konkreettiset tavoitteet aloitettavalle toiselle kehityskierrokselle. Tavoitteiksi asetettiin etenemissuunnitelman tekeminen pilotin

toteuttamiseksi. Etenemissuunnitelma kehitettiin kahdessa työpajassa ja se noudatti ensimmäisen kehityskierroksen aikana määritettyjä pilotin kriteerejä, mittareita ja kehityskierroksen 0 ylätasoa tavoitteita. Keskusteluissa korostui johdon sitoutumisen merkitys onnistumiselle. Ketterien kehittämisen menetelmien käyttöönoton tuli tukea tavoitteita, jotka johto oli asettanut. Keskusteluryhmässä todettiin, että ketterien kehittämisen menetelmien käyttöönoton ja hyödyntämisen ei pidä olla itsetarkoitus. Lisäksi keskustelua herätti edelleen vallitseva resurssitilanne, jonka vuoksi kiinteiksi suunniteltujen kehitystiimien rakentamisen onnistuminen nähtiin epätodennäköiseksi lyhyellä aikataululla. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon etenemissuunnitelmassa, ja pilotin aikatauluksi määriteltiin loppuvuosi 2022.

Toisen kierroksen reflektointitulaisuudessa todettiin, että arvovirtamalli oli saanut hyvän vastaanoton kehitysorganisaatiossa ja yhteistyö teknologiayksikön kanssa oli parantunut. Parannettavaa nähtiin olevan muutoksenhallinnan suunnittelussa ja organisoinnissa sekä tavoitteiden organisaatiolaajuisessa viestinnässä. Lisäksi yksilöiden itseohjautuvuudessa ja vastuun ottamisessa nähtiin olevan parannettavaa. Jatkotoimenpiteiksi sovittiin esimerkiksi muutosjohtamisen suunnitelman laadinta ja koulutusten järjestäminen organisaatiolle sekä itseohjautuvuuteen kannustaminen.

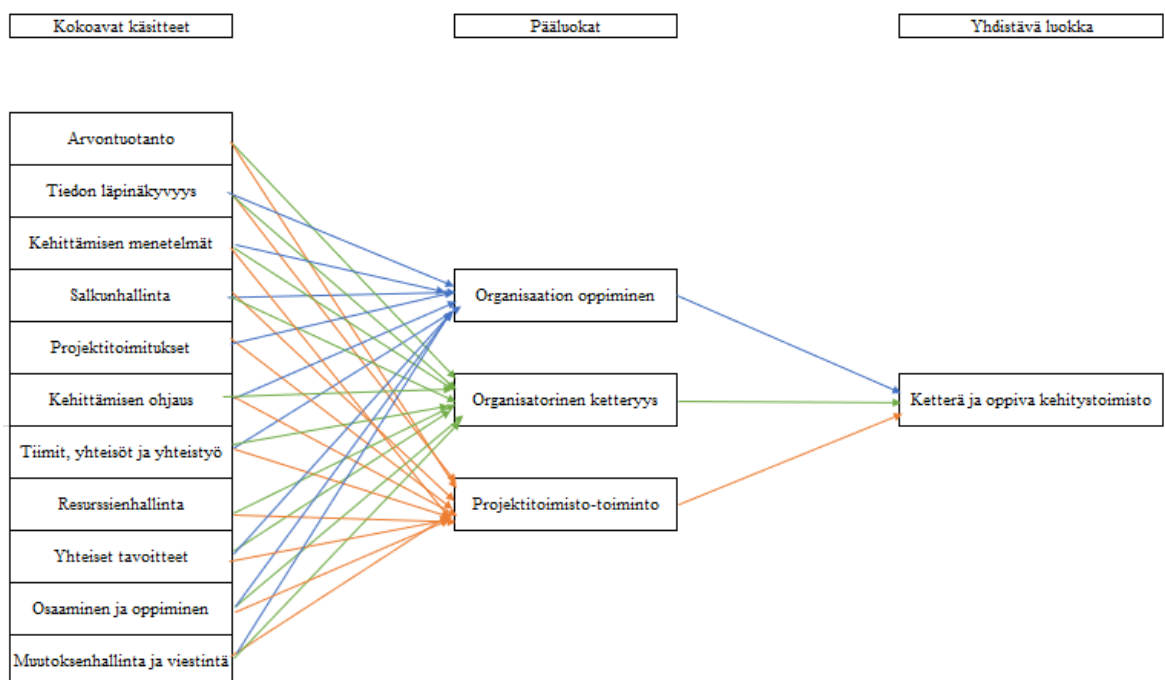
Toimintatutkimuksen aikaisten kehityskierroksien toimenpiteiden määrittely ja tavoitteiden asettaminen pilotille tapahtuivat niitä varten järjestetyissä suunnittelutyöpajoissa. Tutkimuksen ajanjaksolle suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet olivat varsin yksinkertaisia. Tämä johtui kesälomien ajoittumisesta tutkimusajankohdan loppuun, joka otettiin huomioon aikarajoitusta ja tavoitteita määrittäessä. Toimintatutkimuksen aikaiset suunnitellut kehittämisen tavoitteet saavutettiin tutkielman suunnitellun ajanjakson aikana. Käytännössä tämä toteutui siten, että määritellyt tuotokset toimitettiin kehitystoimiston käytettäväksi. Oleellisin muutos tai lopputuotos tutkimuksen aikana olivat pilotin tavoitteiden määrittäminen ja suunnitelma pilotin toteuttamiseksi. Tavoitteita asetettiin lisäksi tulevaisuuteen tutkimuksen jälkeiselle ajalle, ja niiden tulokset ja analysointi jäävät toimintatutkimuksen ulkopuolelle.

Työpajojen ja kehityskierrosten aikana kerättyjen aineistojen analyysistä ilmenee, että oleelliset osatekijät kehitystoimistomallissa ja sen käyttöönotossa ovat resurssien valtuutus,

selkeät roolien, rutiinien ja menettelyiden määrittelyt, muutoshallinnan suunnittelu ja toteutus, johdon tuki ja sitoutuminen käyttöönololle sekä tiimirajat ylittävä yhteistyö. Pohdintaa herättivät projektitoimitusten päättämisen tavoittelu, resurssien riittävyys esimerkiksi kiinteisiin kehitystiimeihin, ja organisaation kypsyyden ketteryyden käyttöönottoon. Kierrosten päätteeksi järjestetyissä reflektointitilaisuuksissa kokemuksena havaittiin, että erityisesti yhteistyö ja hyvien käytäntöjen jakaminen olivat parantuneet arvoketjujen ja teknologiayksikön väleillä. Sen sijaan käyttöönoton toteuttamista toivottiin muokattavan systemaattisemmaksi muutoshallintaa parantamalla, ja raportointiformaatit tulisi saada soveltuvaa.

Sisällönanalysissa toteutettiin pelkistettyjen ilmaisujen luokitteluiden jälkeen kokoavien käsitteiden muodostaminen hyödyntäen kirjallisuuskatsauksen teoreettista taustaa. Koodauksen tuloksena syntyneet kokoavat käsitteet on esitetty kuvassa 15. Kokoavat käsitteet on yhdistetty pääluokkiin, jotka muodostuvat tutkielman teoreettisen viitekehyksen osatekijöistä, ja lopuksi yhdistetty yhdistävään luokkaan. Käsitteiden ja luokkien välinen dynamiikka on niin ikään kuvattu kuvassa 15, ja liitteessä 4 on tarkemmin eritelty kokoaviin käsitteisiin liittyvät ilmaisut.

Kuva 15: Tutkimusaineiston sisällönanalyysin tulokset - kokoavat käsitteet, pääluokat ja yhdistävä luokka, sekä näiden väliset dynamiikat



Teorialähtöisen analyysin perusteella empiirisen tutkimuksen tuloksena todetaan, että organisaation oppimisen teoreettisia näkökohtia tukevat kehitystoimistokontekstissa:

1. Tiedon läpinäkyvyys
2. Kehittämisen menetelmät
3. Salkunhallinta
4. Projektitoimitukset
5. Kehittämisen ohjaus
6. Tiimit, yhteisöt ja yhteistyö
7. Yhteiset tavoitteet
8. Osaaminen ja oppiminen
9. Muutoksenhallinta ja viestintä

Ainoastaan arvotuotannon ja resurssienhallinnan ei katsottu tulosten mukaan tukevan organisaation oppimista. Organisatorisen ketteryyden ja projektitoimistotoiminnon teoreettisia näkökohtia tukee jokainen kokoava käsite, mikä ei ole yllättävää empiirisen tutkimuksen kohteen lähtökohtia ja tavoitteita ajatellen, koska tutkimuksen kohde koostui ketterästä ja oppivasta kehitystoimiston kontekstista.

#### Jatkoehdotukset kohdeorganisaation käyttöönottoon

Seuraavassa annan ehdotuksia kohdeorganisaatiolle ketterien toimintatapojen ja kehitystoimiston käyttöönoton jatkoon. Ehdotukset on listattu kuvassa 16.

## Ehdotukset kohdeorganisaatiolle

1. Käyttöönoton tavoitteet sovitaan yhdessä johdon kanssa, jotta odotukset ovat realistiset ja saadaan johdolta tuki käyttöönotolle
2. Pyritään ymmärtämään, että ketteryyden toteuttaminen on ennen kaikkea muutos ajattelumalleihin. Organisaatiokulttuurin muutos vaatii aikaa
3. Harkitaan toimintatapojen kustomointia organisaatiolle sopivaksi, esimerkiksi portti-mallin jättämistä käyttöön
4. Jaetaan opit pilotista avoimesti, niin johdolle kuin muulle organisaatiolle
5. Käyttöönottoon mukaan muutosjohtaja tai rooli annetaan asianosaavalle henkilölle. Laajempi käyttöönotto vaatii lisäksi muutoksenhallinnan ja muutosviestinnän suunnitelmaa
6. Kehitystiimien resurssointi kiinteillä kehittämisen vähintään 80% allokaatioilla ja scrum master koordinoimaan tiimin toimintaa
7. Ketterien periaatteiden ja toimintatapojen koulutukset tulisi tarjota kaikille käyttöönottoon osallistuville ja kehitysorganisaatiossa työskenteleville sekä heidän kanssaan läheisessä yhteistyössä työskenteleville
8. Kehitystoimistoon suositellaan otettavaksi ketteryyden valmentaja
9. Suositellaan käytäntöyhteisön perustamista vähintään käyttöönoton ja mahdollisen laajemman skaalauksen ajaksi

Kuva 16: Jatkoehdotukset kohdeorganisaatiolle

Ketterien toimintatapojen käyttöönotossa oleellinen menestyksentekijä on kirjallisuuden mukaan johdon tuki (Hoonsopan & Puriwat 2021; Dikert et al. 2016), jonka merkityksen myös kohdeorganisaation avainhenkilöt olivat sisäistäneet. Johdon tuki voitiin havaita kohdeorganisaatiossa johdon ilmaisevana kiinnostuksena ja käyttöönoton sekä arvoketjujen ohjaukseen osallistumisena. Johdon tukea ja sitoutumista tukevat yhdessä asetetut, yhteiset tavoitteet (1.). Jotta johdon tuki ja ohjaus tapahtuisivat parhaalla mahdollisella tavalla, tulee johdon sisäistää ketteryyden periaatteet ja ymmärtää sen vaikutukset organisaation toimintakulttuuriin (2.). Osaltaan jo annettu koulutus tukee tätä, mutta kannustan vuoropuhelua jatkettavan kehitysryhmän ja johdon välillä. Johdon tuen lisäksi käyttöönotossa pohdittavia seikkoja ovat ketterien toimintatapojen harkittu kustomointi, esimerkiksi niiden yhdistäminen olemassa olevan projektimallin ja investointihallintaprosessin kanssa (3.). (Dikert et al. 2016, 102–103.) Porttimallin hyödyntäminen ketterien menetelmien kanssa on usein käytetty tapa, jolla voidaan helpottaa muun organisaation sopeutumista ketterien toimintatapojen käyttöön (Stettina & Hörz 2015, 149; Vähäniitty 2012, 41–42).

Teoria suosittaa ketterien toimintatapojen laajempaa käyttöönottoa edeltävää pilotointia, joka mahdollistaa oppimisen kokemuksesta ja pilotin onnistuessa madaltaa hyväksymiskynnystä (Dikert et al. 2016). Tästä syystä kohdeorganisaatiossakin lähdettiin ensin pilotoimaan uutta mallia toimia. Jatkoa ajatellen oleellista on hyödyntää pilotista saadut kokemukset ja opit sekä jakaa ne avoimesti johdolle ja muulle organisaatiolle (4.). Onnistumiset madaltavat hyväksymiskynnystä, ja epäonnistumisista voidaan oppia. Ketterien toimintatapojen käyttöönotossa kannattaakin hyödyntää ketterien menetelmien periaatteita ja toteuttaa käyttöönotto ja toimintatapojen kehittäminen iteratiivisesti ja retrospektiivisesti, jotta mallia voidaan kehittää eteenpäin.

Pilotin ja ennen kaikkea laajemman käyttöönoton onnistumiseksi suosittaa kirjallisuus muutosjohtajan hyödyntämistä ja aktiivista muutosviestintää organisaatiolle (5.) (Harraf et al. 2015; Faupel & Helpap 2021). Muutoksenhallintaan voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi Kotterin (1995) muutosjohtamisen malli, jota kohdeorganisaatiossa on sovellettu aikaisemminkin ohjelmaluonteisissa hankkeissa ja muutosviestinnässä. Siinä otetaan huomioon johdon rooli, sillä johdon muutosviestinnän rooli käyttöönoton onnistumiselle voi olla merkittävä. Kotterin (1995) kahdeksanportainen malli alkaa muutoksen kiireellisyyden toteamisesta ja jatkuu muutoksen vahvan ja uskottavan ydinryhmän perustamisen kautta yhteisen tavoitteen laatimiseen ja sen viestintään organisaatiolle, mitä seuraa valtuutus toimintaan. Koska muutos ei tapahdu hetkessä, tulee muutokselle asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamisesta näkyvästi palkitaan. Toteutuneiden muutosten vakiinnuttaminen uudeksi tavaksi on kriittinen vaihe, jotta vanhaan tapaan ei palattaisi. Tällöin henkilöstön tulee jo nähdä muutoksen positiiviset vaikutukset toiminnassa. Vasta tämän jälkeen uudet toimintatavat voidaan juurruttaa osaksi organisaation kulttuuria. (Kotter 1995.)

Kuten aikaisemmin tutkimuksessa tuli ilmi, kohdeorganisaatiossa oli haasteita resurssien riittävyyden suhteen. Pilotin ja käyttöönoton osalta olisi oleellista, että kehitystiimit on mietitty kiintein resurssein, jotka voivat sitoutua kehitystiimin toimintaan, ja kehitystiimien toimintaa koordinoimaan koulutetaan Scrum Masterit (6.) Lisäksi oleellista on kouluttaa tuoteomistajat, joiden rooli ketteryyden toteuttamisessa on merkittävä (Moreira 2017, 88–89). Ketterän kehittämisen rutiinit ja menettelyt vaativat oman aikansa, joten liian pieni

kehittämislle varattu aika viikossa ei jätä aikaa kehittämisen vaatimille toimenpiteille. Sujuvan kehittämistoiminnan kannalta tärkeää on, että kehitykseen kiinnitettyjä resursseja ei siirrettäisi kesken kehittämisen operatiivisiin toimiin, mikä tarkoittaa sitä, että myös operatiivisiin toimiin on saatavilla toimintaan vaaditut resurssit. Systemaattisen resurssienhallinnan kehittämistä ja käyttöönottoa suositellaan jatkossa toiminnan ja kehittämisen varmistamiseksi. Edellisten lisäksi koulutuksen ja ketteryyden valmennuksen mahdollistaminen koko kehitysorganisaatiolle ja sidosryhmille tukisi käyttöönoton onnistumista, oppimista ja kulttuurin muutosta (7. & 8.) (Dikert et al. 2016, 102–103; Basten & Haamann 2018, 14; Moreira 2017, 89). Tästä syystä kohdeorganisaatiolle suositellaan ketteryyden valmentajan rekrytointia tai konsernin sisäistä siirtoa. Näiden lisäksi osaamis- ja käytäntöyhteisötoiminnan on havaittu edistävän käyttöönotossa menestymistä (9.) (Dikert et al. 2016, 102–103; Paasivaara & Lassenius 2014, 1574) ja organisaation oppimista kehitystoimistokontekstissa (Aubry et al. 2011, 44–47; Basten & Haamann 2018, 14). Nämä ovat erityisen hyviä hiljaisen tiedon jakamisen paikkoja ja organisaation muistipaikkoja (Alavi & Leidner 2001, 117). Tiedon jakamisen ja oppimisen edistämiseksi olisi siis suositeltavaa perustaa käytäntöyhteisö vähintään käyttöönoton ja mahdollisen skaalauksen ajaksi.

## 6. Johtopäätökset

Tässä luvussa esitän tutkielmani keskeiset havainnot ja johtopäätökset vastaamalla johdantoluvussa esittämiini tutkimuskysymyksiin. Vastaukset perustuvat tutkimustuloksiin ja teoreettisiin lähtökohtiin. Tutkielman tutkimuskysymykseen annetaan vastaus vastaamalla kolmeen alakysymykseen, joihin on kokonaisuudessaan vastattu teorialuvuissa 2 ja 3 sekä tutkimustulosten osalta luvussa 5. Tässä luvussa esitän vastauksen tiivistetysti kuhunkin alakysymykseen ja lopuksi päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto ja sen muutos voivat tukea organisaation oppimista. Toinen alakysymys pyrki kuvaamaan, millainen liiketoiminnan kehitystoimisto on. Kolmannen alakysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, millaisia odotuksia liiketoiminnan avainhenkilöillä oli ketterälle kehitystoimistolle ja millaisia kokemuksia oli jo kertynyt tutkimushetkeen mennessä. Tutkimuskysymykseni oli: *Miten liiketoiminnan projektitoimiston muutos ketteräksi kehitystoimistoksi tuo organisaatiolle kilpailuetua ja tukee oppimista?* Johtopäätösluvun lopuksi pohdin työni vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä ehdotan jatkotutkimusaiheita tutkimuksen aikana nousseisiin kysymyksiin.

Kuten olen esittänyt tutkielmani johdantoluvussa, laadullisen tutkielmani tavoitteena oli tutkia organisatorista ketteryyttä liiketoiminnan kehitystoimiston ja salkunhallinnan näkökulmasta, sekä siitä miten tämä malli voi mahdollistaa kilpailuetua liiketoiminnalle ja tukea oppivaa organisaatiota. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsin aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja empiriasta. Empiirisen tapaustutkimuksen kohteena oli energia-alan yrityksen liiketoiminnan kehitysyksikkö, jossa ketteryyden käyttöönotto ja muutos oli tutkimushetkellä käynnissä. Empiirisen tutkimuksen metodina hyödynsin toimintatutkimusta, ja aineistoa keräsin haastatteluista, keskusteluryhmiä havainnoiden ja dokumentoidusta materiaalista. Alkukartoituksen ja haastatteluiden jälkeen toteutetun toimintatutkimuksen aikana toteutettiin kaksi kehityskierrosta. Näiden alussa oli toteutettu suunnittelutyöpajat ja lopuksi reflektointityöpajat, joiden välissä toteutettiin suunnitellut kehittämistoimenpiteet ja näihin liittyvät dokumentoidut tapaamiset. Kehityskierrosten oleellisimmat saavutukset olivat pilotin tavoitteiden asetanta ja suunnitelma pilotin toteuttamiseksi sekä onnistumisen mittareiden määrittäminen. Kehityskierroksien aikana todettiin tiedon jakamisen ja yhteistyön

parantuneen arvovirtojen ja teknologiayksikön välillä, mutta muutoksen- ja resurssienhallinnan puutteet korostuivat, ja näiden kehittämiseen kohdeorganisaation tulee panostaa tulevaisuudessa.

### 1. alakysymys: Miten ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto ja sen muutos voivat tukea organisaation oppimista?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastataan aikaisempaan kirjallisuuteen pohjaten, ja teoreettiset lähtökohdat olen esittänyt kirjallisuuskatsauksen muodossa. Jotta voidaan vastata kysymykseen siitä, kuinka ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto ja sen muutos voivat tukea oppivan organisaation rakentumista ja liiketoiminnan kilpailukykyä, tulee tarkastella organisaation oppimista ja organisatorista ketteryyttä. Näihin ilmiöihin pureuduin laajemmin luvussa 2. Oppiminen organisaatiossa ja luvussa 3. Ketterä projektitoimisto.

Organisaation oppimisen prosessit eli tiedon luominen, säilyttäminen, siirtäminen ja hakeminen, joita muun muassa Argote ja Miron-Spekter (2011) ovat kuvanneet, muodostavat organisaation oppimisen kokonaisprosessin. Tässä prosessissa oleellisia komponentteja ovat organisaation tiedon säilyttämisen paikat ja tehtävien suorittaminen, jonka kautta oppimiskokemus tapahtuu, sekä näihin vaikuttava organisaation ympäristö. Tämän tuloksena uutta tietoa syntyy tai vanhaa tietoa siirretään eteenpäin, mitä seuraa tiedon tallentaminen. Tällöin voidaan todeta organisaation oppineen. (Argote & Miron-Spekter 2011, 1124–1126.) Vastaavan tyyppisen syklimäisen prosessin ovat kuvanneet myös Nonaka et al. (2000) tiedon johtamisen mallissaan, joka sisältää tiedon luomisen paikat ja tietovarot sekä dynaamisen tiedon luomisen prosessin, jossa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi, joka edelleen muuttuu uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Edellisten lisäksi Crossan et al. (1999) ovat kuvanneet organisaation oppimisen dynaamista prosessia, jossa oppiminen tapahtuu neljässä vaiheessa yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. Uuden oppimisen ja tutkimuksen prosessissa vaihtelevat yksilön kokemukseen ja havaintoon perustuva intuitio, jota seuraa tiedon tulkinta ryhmässä, mistä syntyy edelleen jaettu ymmärrys. Tiedon vakiintuessa ja sitä tallennettaessa voidaan todeta, että organisaatio on oppinut. Tämä prosessi mahdollistaa tiedon hyödyntämisen, joka perustuu palautteeseen aikaisemmin opitusta. (Crossan et al. 1999, 525–534.)

Organisaation kyvykkyutenä organisatorinen ketteruus on kyvykkyyttä havaita ja reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin, tehdä päätöksiä esimerkiksi toiminnan muuttamiseksi ja resurssien hyödyntämiseksi sekä tuottaa arvoa asiakkaalle. Organisatorinen ketteruus edellyttää olennaisia dynaamisia kompetensseja, joita ovat havaitsemisen kyvykkyys, joustavuuden kyvykkyys, päätöksenteon kyvykkyys ja kyky ennakoita sekä oppiminen kaikilla oppimisen tasoilla. (Hoonsopan & Puriwat, 2021, 1722; Baskarada & Koronius 2018, 336–337.) Lisäksi organisatoriseen ketteryyteen kuuluvat toteuttamisen kyvykkyys, johon sisältyy ketterien menetelmien hyödyntäminen (Nafei 2016, 100), joissa kehitys toteutetaan pyrähdyksin iteratiivisesti palautesilmukoin. Näissä oleellisia ovat yhteiset toimintatavat, jatkuva parantaminen ja kokeiluista oppiminen (Annosi et al. 2016; Moe & Mikalsen, 2020). Harrafin et al. (2015, 678–684) mukaan organisaation ketteruus muodostuu ketteryyden pilareista, joista jo edellä mainittuja kyvykkyyskäsitteitä täydentävät vallanjakautuminen organisaatiossa, yhteiset tavoitteet ja niitä tukeva johtajuus, muutosjohtajuus sekä tiimien itseohjautuvuus. Ketterissä menetelmissä korostetaan ketterää organisaatiota vastaavasti yhteisiä tavoitteita, tiimin itsenäisyyttä, kehityksen toteuttamista iteratiivisin palautesilmukoin, kokeilemalla ja oppien parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Tämä edellyttää organisaatiolta oppimisen kulttuurin lisäksi innovaatiokulttuuria. (Annosi et al. 2016; Moe & Mikalsen, 2020.)

Kuinka organisatorinen ketteruus ja ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto voi tukea tätä dynaamista organisaation oppimisen prosessia? Teorian mukaan jo perinteisellä projektitoimistolla on tärkeä rooli organisaation oppimisen edistäjänä ja mahdollistajana, mikä ilmenee erityisesti asiantuntijatiedon välittäjän roolina eri organisaatiotasojen välillä, projektitoimiston suorituskyvyn seurannan ja hallinnan kautta sekä erilaisen tiedon tallentajana, esimerkiksi projektien oppien osalta. Näitä tehtäviä ja organisaation oppimista rajoittavat vähäiset resurssit ja organisaatioiden haluttomuus panostaa oppimisen osa-alueeseen. (Hobbs & Aubry 2007, 83; Aubry et al. 2011, 43.) Tästä huolimatta, Julianin (2008, 53) mukaan tiedon välittämisen ja oppimisen fasilitointi on yksi projektitoimistopäälliköiden tärkeimmistä tehtävistä.

Ketterien toimintatapojen käyttöönotto muuttaa projektitoimistoa, mutta itse muutos ketteräksi kehitystoimistoksi vaatii huomiota organisaatiolta, jotta ketteryyden tavoitellut hyödyt

ja liiketoiminnan vaatima arvo voidaan saavuttaa. Kehitystoimiston ja ketteryyden käyttöönotto on merkittävä organisaatiomuutos, jolla on vaikutuksia koko organisaatioon (Aubry et al. 2010, 768). Tämä edellyttää organisaatiolta muutoksenhallintaa ja -johtajuutta. Muita onnistumisen edellytyksiä ovat toimintatapojen kustomointi organisaatiolle sopivaksi, ketteryyden koulutukset ja ketterä valmentaminen, menetelmien pilotointi kokemusten keräämiseksi ja tiimien valtuutus sekä itseohjautuvuuden mahdollistaminen (Dikert et al. 2016, 87–88). Lisäksi muutoksen onnistumiselle tärkeiksi voidaan katsoa johdon muutosviestinnän (Faupel & Helpap 2021) ja johtamistyylin. Viimeisestä mainittakoon uudistuva johtamistyyli, jossa kannustetaan yhteiseen päätöksentekoon ja painotetaan oppimisen orientaatia, henkilöstön kehittymistä ja virheistä oppimista (Aragón-Correa et al. 2007, 350–351).

Ketterän kehitystoimiston ja ketterien toimintatapojen käyttöönotto tukee organisaation oppimista organisatorisen ketteryyden kautta. Käyttöönoton jälkeen organisaation oppiminen ilmenee kehitysorganisaatioissa tyypillisesti prosessien ja rutiinien muutoksina (Annosi et al. 2020a, 557). Ketterän liiketoiminnan kehitystoimiston roolin, rakenteen, tehtävien ja toimintatapojen vaikutuksia käsitellään enemmän alakysymyksen kaksi vastauksessa.

Johtopäätöksenä totean, että ketterän organisaation piirteissä ilmenee yhtäläisyyksiä oppivan organisaation piirteiden kanssa. Samoja kyvykkyyksiä ja ominaisuuksia voidaan edellyttää myös ketterältä ja oppivalta liiketoiminnan kehitysorganisaatiolta. Merkityksellisintä on, että organisatoriseen ketteryyteen kuuluu osana oppimisen organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa uuden oppimisen ja tiedon jakamisen. Organisatorisessa ketteryydessä oppiminen tapahtuu kaikilla, eli yksilön, tiimin ja organisaation oppimisen tasoilla. Organisaation oppiminen edistää täten edelleen organisaation ketteryyttä (Harraf et al. 2015; Hoonsopan & Puriwat 2021; Nafei 2016). Kyseessä on siis eräänlainen lumipalloefekti, jossa toinen ruokkii toista kehittymään.

## 2. alakysymys: Millainen on ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto?

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastataan aikaisemman kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta. Ketterää liiketoiminnan kehitystoimistoa kuvataan neljän ulottuvuuden eli

sen roolin, rakenteen, tehtävien ja toimintatapojen kautta. Tähän aiheeseen teoreettisia lähtökohtia annetaan tutkielman luvussa 3. Ketterä projektitoimisto. Lisäksi vastauksia kysymykseen antavat empiirisen tutkimuksen tulokset, joita olen esittänyt luvussa 5.

### Kehitystoimiston rooli

Ketterällä liiketoiminnan kehitystoimistolla on liiketoimintaan nähden kolmenlaista roolia, joita ovat tukeva tai palveleva, valvova ja/tai kumppanuuden roolit (Aubry 2015; Müller et al. 2013a). Parhaiten menestyvät kehitystoimistot ja projektitoimistot, jotka ovat vahvoja sekä valvovassa että kumppanuuden rooleissa. Oleellista on kuitenkin tasapaino näiden roolien välillä. Kumppanuuden rooli on erityisen merkityksellinen, koska siihen yhdistetään ominaisuudet kuten jaetut tavoitteet, uuden omaksumisen kyvykkyys ja innovatiivisuus, jotka ovat oleellisia ominaisuuksia myös oppivalle organisaatiolle ja organisatoriselle ketteryydelle. (Müller et al. 2013a, 70–74.) Valvova rooli näyttäytyy esimerkiksi projektien ja salkun suorituskyvyn seurannassa ja tukemisen rooli esimerkiksi projektihallinnan ja liiketoiminnan tukemisena (Aubry 2015).

Tutkimushetkellä kohdeorganisaation kehitystoimiston rooli painottui tukevaan rooliin, joka ilmeni liiketoiminnan odotuksena saada kehitystoimistolta tukea strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Myös valvova rooli voitiin havaita voimakkaana, ja se näyttäytyi salkun- ja projektihallinnan osa-alueiden osalta erityisesti salkun tilanneseurannassa ja -raportoinnissa, yhtenäisien valvontamenettelyiden tarpeina sekä vuosisuunnittelussa ja budjetoinnissa. Kumppanuuden rooli ilmeni vielä edellisiä heikommin, mutta kohdeorganisaation kehitystoimistolla voitiin kuitenkin todeta olevan myös kumppanuuden rooli. Se toteutui yhteistyön parantamisen ja tiedon jakamisen fasilitoinnin kautta sekä odotuksena, että henkilöstö osallistuu liiketoiminnan tavoitteiden suunnitteluun yhteisien tavoitteiden määrittelyssä. Suositeltavaa on, että tulevaisuudessa kohdeorganisaatio vahvistaa kumppanuuden roolia esimerkiksi lisäämällä lateraalista yhteistyötä ja mahdollistamalla osaamisen vaihtoa, jotka edistävät uuden oppimista ja innovatiivisuutta (Müller et al. 2013a, 70–74). Tärkeää on myös saavuttaa tasapaino näiden kolmen roolin välille ja näin edelleen mahdollistaa organisaation menestyksen vahvistuminen.

Johtopäätöksenä kehitystoimiston rooleista totean, että liiketoiminnan kehitystoimistossa kumppanuuden roolia tulisi painottaa, kuitenkin niin, että eri roolien välillä vallitsee tasapaino. Roolien tasapaino on oleellista ketterän liiketoiminnan kehitystoimiston menestymiselle, ja kumppanuuden ja valvovan roolin painotus edistää organisatorista ketteryyttä ja oppivaa organisaatiota sekä parantaa kehitystoimiston suorituskykyä.

### Kehitystoimiston rakenne

Kehitystoimiston rakenteella tarkoitan sen organisatorista rakennetta, ohjausta ja vallanjakautumista. Kehitystoimisto sijoittui organisatorisena rakenteena kohdeorganisaatiossa tukevaksi toiminnoksi, joka raportoi organisaation johtoryhmälle ja ohjasi liiketoiminnan lisäksi arvovirroissa tapahtuvaa kehittämistä. Arvontuotantomallin mukaisesti perustettuja arvovirtoja ohjasivat ohjausryhmät, joihin sijoittuivat kehitystiimit arvovirran kehittämisen ydintiimin lisäksi. Kehitystoiminta tapahtui arvovirroissa sijaitsevilla poikkitoiminnallisilla kehitystiimeillä. Vähäniityn (2012) mukaan ohjausryhmän tärkeimmät toimet ovat priorisoinnin ja resurssien käytön ohjaaminen. Arvovirtojen ohjausryhmät raportoivat edelleen organisaation johtoryhmälle, mitkä eivät olleet tutkimushetkellä kohdeorganisaation kaikissa arvovirroissa vielä käytössä.

Ketterässä kehittämisessä kehitystiimit ovat tyypillisesti poikkitoiminnallisia (Annosi et al. 2016). Kohdeorganisaation tavoitteena on ollut toteuttaa kehitystiimit ja kehitystoimiston resursointi poikkitoiminnallisesti ja monialaisesti, jolloin jäsenien kokemukset poikkeavat toisistaan toisiaan täydentäen, mikä mahdollistaa oppimisen ryhmässä (Basten & Haamann 2018; Decuyper et al. 2010; Ojala 2018). Hillin (2004, 45–46) mukaan myös osaamiskeskus, joka toimii kehitystoimistossa poikkitoiminnallisesti parantaen toimintaansa jatkuvasti, edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Poikkitoiminnalliset tiimit ovat tyypillisesti virtuaalisia ja väliaikaisia tiimejä, joiden hyödyiksi on esitetty tiimin tuotosten laadun parantuminen, lyhyemmät palauteajat, lisääntynyt yhteistyö ja tiedon jakamisen parantuminen. Tämä ei kuitenkaan ole koko totuus, vaan rakenteella on myös heikkouksia, joita esimerkiksi tiedon luomisen eripaikkaisuus voi aiheuttaa yhteistyölle. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tiedon luominen tapahtuu tehokkaimmin samassa paikassa, esimerkiksi samalla digitaalisella alustalla (Lenka 2021). Tämän lisäksi tiimin jäsenien erilaiset taustat voivat aiheuttaa

haasteita, erityisesti jos tiimiltä puuttuu jaettu yhteinen tietämys ja ymmärrys. Haasteita voidaan vähentää, jos organisaatiossa vallitsee oppimisen ilmapiiri, joka edistää jaetun ymmärryksen muodostumista. Lisäksi tiedon jakamisen haastetta voidaan lieventää valmentamisella ja ohjaamisella. (Hong & Vai 2008.)

Kehitysorganisaatiossa vallanjakautumisella tarkoitan käytännössä hajautettua päätöksentekoa, tiimin valtuuksia ja itseohjautumista. Hajautettu päätöksenteko liitetään usein matalaan hierarkiarakenteeseen. Organisatorisen ketteryyden näkökulmasta näiden salliminen ovat Harrafin et al. (2015) mukaan oleellinen pilari organisatorisen ketteryyden ytimessä. Hajautettu päätöksenteko edistää sekä henkilöstön ketteryyttä että organisaation oppimista (Alavi et al. 2014). Hajautettu päätöksenteko edellyttää valtuutusta tehdä päätöksiä, esimerkiksi tuoteomistajan valtuuttamista toteuttaa päätöksiä sovitulla mandaateilla. Myös tiimin valtuutus ja itseohjautuvuus edistävät ketterän kehittämisen toimintatapojen käyttöönottoa (Dikert et al. 2016). Suositeltavaa on, että kohdeorganisaatio panostaa kehitystoimiston ja erityisesti kehittämisen tiimien rakenteeseen, hajautettuun päätöksentekoon, itseohjautuvuuteen ja tiimien valtuutukseen, sillä ne ovat oleellisia ketterien toimintatapojen käyttöönotossa ja ketterässä toiminnassa (Dikert et al. 2016, 102–103; Harraf et al. 2015) ja edistävät tiimien oppimista ja oppivan organisaation rakentumista (Decuyper et al. 2010; Basten & Haamann 2018; Ojala 2018).

Kehitystoimiston rakenteesta yhteenvetona totean, että liiketoiminnan kehitystoimisto toimii organisaation tukitoimintona, jonka toimintaa valvoo organisaation johtoryhmä. Rakenteen organisoitumisella tavoitellaan päätöksenteon hajauttamista ylimmältä johdolta kehitysorganisaatiolle ja arvovirroille. Tähän liittyy oleellisesti tiimien valtuutus tehdä päätöksiä sovitulla mandaateilla. Kehittämistoiminnot keskittyvät arvovirtoihin, mitä koordinoi ydinryhmä, joka edelleen raportoi arvovirran ohjausryhmälle. Arvovirrat raportoivat kehitystoimiston mukaisesti johtoryhmälle. Kehitystoimisto ohjaa arvovirtojen ydinryhmiä ja kehittämisen toimintaa tarjoten kehitystoiminnan hallinnolliset ja kehittämisen yhtenäiset prosessit, työkalut ja toimintatavat. Tiimit rakentuvat poikkitoiminnallisesti.

### Kehitystoimiston tehtävät

Kirjallisuuden ja empirian mukaan kehitystoimiston oleellisimpana tehtävänä on tukea liiketoiminnan strategian toteuttamista ja arvontuotantoa. Kehitystoimiston tehtävien toiminta-alueet muodostuvat pääasiassa kehittämistoiminnan ja projektitoimitusten tukemisesta, salkunhallinnasta sekä resurssienhallinnasta. Giuraudon ja Monaldin (2015) mukaan projektitoimisto jakautuu kolmeen toiminta-alueeseen, joita ovat projektitoiminnanhallinta, salkunhallinta ja osaamiskeskus. Näistä tutkimushetkellä kohdeorganisaation liiketoiminnan kehitystoimistossa toimivat toiminta-alueet olivat projektitoiminnan hallinta ja salkunhallinta sekä näihin liittyvät tehtäväkokonaisuudet. Kohdeorganisaation kehitystoimistossa ei ole ollut osaamiskeskuksen kaltaista toiminta-aluetta, joka Hillin (2004, 45–46) mukaan kuuluu projektitoimiston kypsyytason kehittyneimpään tasoon, jolla projektitoimisto hallitsee ja tukee strategisten liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamista jatkuvasti toimintaansa parantaa ja yhteistyössä liiketoiminnan kanssa. Osaamiskeskus on tieto-organisaatio, johon verkostoituvat toimialueen resurssit ja osaaminen. Osaamiskeskus toimii siis eräänlaisena organisaation muistina. Myös salkunhallinnan optimoidussa prosessissa prosessia parannetaan jatkuvasti (Silvius et al. 2011, 147–149). Kon ja Kimin (2019, 5–12) mukaan ihmisten tiedoilla ja osaamisella, joilla tuetaan ja kehitetään tehokkaita salkunhallinnan prosesseja, on suurin merkitys projektitoimiston suorituskyvyille. Näillä korkeiden kypsyytasojen ominaisuuksilla, jatkuvalla parantamisella ja yhteistyöllä on yhteneväisyyksiä organisatorisen ketteryyden ja oppivan organisaation kanssa. Tästä syystä voidaan vetää johtopäätös, että kehitystoimistossa olevan projektitoimistotoiminnon ja salkunhallinnan kyvykkyyden korkeilla kypsyytasoilla ja kehitystoimistossa toimivalla liiketoiminnan kehittämisen osaamiskeskuksella voidaan tukea liiketoiminnan suorituskykyä, tavoitteiden saavuttamista, organisatorista ketteryyttä ja oppivaa organisaatiota.

Stettinan ja Hörzin (2015, 145) mukaan ketterän salkunhallinnan tehtävät ovat toimeksiantojen, myös pienempien kehittämisen toimeksiantojen, tunnistaminen ja kehityssuppilon hallinta, toimeksiantojen katselmointi, priorisointi ja salkun tasapainottaminen sekä johdon tukeminen strategisoinnissa ja etenemissuunnittelussa. Näistä projektien ja toimeksiantojen priorisointi on salkunhallinnan yksi tärkeimmistä tehtävistä (Martinsuo 2012, 795) ja oleellista maksimaalisen arvontuotannon näkökulmasta (Martinsuo & Killen 2014), mitä salkun johtoryhmän tulisi ohjata (Vähäniitty 2012, 13–14). Sen sijaan salkunhallinnan yksi

haastavimmista tehtävistä on kehityssalkun tasapainotus (Killen & Hunt 2013, 134–135), jossa oleellista on ottaa huomioon taloudelliset ja tekniset kysymykset (Martinsuo & Killen 2014) sekä kokonaisriskit arvontuotantoon nähden (Wu & Chantzipanos 2018). Arvolähtöisessä salkun tasapainotuksessa arvioidaan riskejä tyypillisesti taloudellisiin arvoihin nähden (Martinsuo & Killen 2014; Wu & Chantzipanos 2018). Nykyisin tiedostetaan myös ei-kaupallisten arvojen ja tavoitteiden merkitys salkun tasapainotuksessa. Esimerkiksi Maes et al. (2015, 89) ovat havainneet, että ei-kaupallisia arvoja ja pitkän tähtäimen tavoitteita painottavat salkut tuottavat enemmän strategista arvoa kuin taloutta painottavat. Tästä syystä myös pidempiä ja radikaalimpia kokeilevia projekteja tulisi suosia, jotta voidaan saavuttaa kestävämpää pitkäaikaista menestystä (Killen & Hunt 2013, 134–135). Kohdeorganisaation kehitysyksikön johdossa oli herätetty keskustelua projektitoimitusten tulevaisuudesta, eli siitä, että tulevaisuudessa kaikki kehitys toteutettaisiin jatkuvasti kehittäen toimeksiantoina, eikä projekteja käytännössä toteutettaisi lainkaan. Tästä käytiin keskustelua myös toimintatutkimuksen ensimmäisessä suunnittelutyöpajassa. Useat osallistujista eivät nähneet tämän odotuksen olevan realistinen, vaikka projektien määrän nähtiinkin vähenevän ja kehittämisen painottuvan tulevaisuudessa pienempiin toimeksiantoihin. Yllä mainittu Killenin ja Huntin havainto tukee kehitystoimiston henkilöiden ajatuksia siitä, että projektitoimituksia ei tulevaisuudessa edes kannata lopettaa.

Kehitystoimiston tehtävänä on siis edelleen tukea projektitoimituksia, joihin kuuluvat projektien koordinaatio, tuki ja valvonta (Unger et al 2012) sekä projektien arvioinnit (Martinsuo & Killen 2014, 58). Kohdeorganisaatiossa havaittiin tutkimusaineiston perusteella Hillin (2004, 48) määrittämän projektitoimiston toiminta-aluejaottelun (Taulukko 1) mukaisesti seuraavat tehtäväkokonaisuudet: projektitoimiston hallinta, infrastruktuurin hallinta, tekninen tukeminen ja liiketoiminnan yhteensovittaminen. Kohdeorganisaatiossa tästä kokonaisuudesta jäi tutkimushetkellä uupumaan resurssien tehtäväkokonaisuus. Tämän tehtäväkokonaisuuden puute oli osittain tiedostettu kohdeorganisaatiossa, sillä resurssienhallinnan haasteet ja resurssien saatavuuden rajoitukset tulivat ilmi useasta tutkimuksen aineistosta. Myös ketterien menetelmien käyttöönoton aikaiset resurssitarpeet ja resurssien riittävyys ketterissä kehittämisen tiimeissä aiheuttivat huolta avainhenkilöiden keskuudessa. Resurssienhallinnan tehtäväkokonaisuus koostuu toimeksiantojen ja projektien resurssoinnin lisäksi henkilöstön kehittämisen tehtävistä. Tutkimushetkellä kohdeorganisaation

kehitystoimistossa ei ollut tehtäviä tai toimintatapoja koulutuksen, urakehityksen ja tiimien kehityksen osalta, jotka kuuluvat Hillin (2004, 48) mukaan resurssienhallinnan tehtäväkokonaisuuteen. Tulevaisuuden kannalta kohdeorganisaation tulisi panostaa tähän osaamisen ja oppimisen tehtäväkokonaisuuteen, koska ne liittyvät oleellisesti myös yksilön, tiimin ja organisaation oppimiseen sekä sen ketteryyteen. Resurssienhallinta ja resurssien ohjaaminen oikeaan paikkaan ja aikaan on lisäksi oleellista, jotta kyetään saavuttamaan priorisoidut strategiset tavoitteet (Wu & Chantzipanos 2018).

Tutkimushetkellä käynnissä olleen käyttöönoton aikana ja tulevaisuudessa kohdeorganisaation kehitystoimiston tehtäväkenttää olisi tarkoituksenmukaista laajentaa voimakkaammin lisäksi muutoksenhallinnan ja -johtamisen suuntaan, mikä on oleellista organisatorisen ketteryyden toteuttamiselle (Harraf et al. 2015). Kohdeorganisaation kehitystoimistossa muutoshallinta ja -johtajuus koettiin haasteena, eikä sen merkitystä oltu tarpeeksi huomioitu ketterien toimintatapojen käyttöönotossa. Dikertin et al. (2016, 87–88) mukaan muutosvastarinta on yksi suurimpia ketterien toimintatapojen käyttöönoton haasteista, erityisesti muissa kuin sovelluskehitystiimeissä. Tämän perusteella voidaan todeta, että muutoksenhallintaan ja -viestintään tulisi kiinnittää huomiota kohdeorganisaatiossa ja sen kehitystoimistossa, jotta käyttöönoton onnistumisella olisi edellytyksiä ja muutoshallinnan tehtäväkokonaisuus hoidettaisiin ammattimaisesti myös jatkossa toteutettavien kehityshankkeiden osalta. Muutosjohtamisen hallintaan voidaan hyödyntää esimerkiksi John Kotterin (1995) muutosjohtamisen mallia tai Moe & Mikalsen (2020) suosittamia rutiineja muutoksen tueksi. Muutoksenhallinta ja -johtaminen eivät ole suositeltavia vain käyttöönoton aikana, vaan tämä tehtäväkokonaisuus tulee hallita myös jatkossa erityisesti isompien radikaalimpien hankkeiden osalta. Lisäksi muutoksenhallinnan merkitystä korostaa sen linkittyminen organisaation oppimiseen ja erityisesti tiedon vakiinnuttamisen ja intuition väliseen palautteeseen, jonka tehtävänä on varmistaa, että vanhat opit eivät haittaa uuden oppimista ja uuden tiedon luomista (Crossan et al. 1999). Muutos ei ole mahdollista ilman uuden oppimista ja muutoksen hyväksymistä sekä – vakiinnuttamista osaksi organisaatiokulttuuria.

Yhteenvedon kehitystoimiston tehtävistä totean, että kehitystoimiston tehtävät noudattavat projektitoimitusten ja salkunhallinnan tehtäväkokonaisuuksia, jotka sisältävät muun muassa

resurssienhallinnan, asiakasyhteistyön ja -hallinnan työkalut ja tuen sekä tiedon hallinnan (Hill 2014). Salkunhallinnan osalta tehtävät koostuvat salkun valvontamenettelyistä, hyötyjen, talouden- ja riskienhallinnasta sekä etenemissuunnittelun kokonaisuuksista. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät tehtävät ovat salkun priorisointi ja tasapainotus sekä resurssienhallinnan osalta osaamisen ja oppimisen tukeminen. Esimerkiksi osaamiskeskustoiminnon perustaminen tekee tämän näkyväksi. Osaamiskeskus tukee sekä organisatorista ketteryyttä että oppivaa organisaatiota. Lisäksi totean, että kehitystoimiston tehtäväalueen tulee kattaa muutoksenhallinnan ja johtajuuden tehtäväkokonaisuudet.

### Kehitystoimiston toimintatavat

Liiketoiminnan kehitystoimistossa hyödynnettiin kehittämisen menetelminä ketteriä toimintatapoja myös liiketoiminnan prosessien ja muiden kehitysaloitteiden osalta, ei pelkästään sovellus- ja järjestelmäkehityksessä. Kohdeorganisaation kehitystoimistossa kehittämisen prosessi ja toimintatavat sekä työjonojen hallinnointiin liittyvät toimintatavat olivat tutkimushetkellä pääosin suunnittelun alla. Käyttöön oli otettu hallinnollisia toimia, muun muassa kehitystoimiston tiimien-tiimin tapaamiset, toimeksiantojen hallintaa varten oli luotu Kanban-hallintatauluja Jira-työkaluun, ja toimeksiantojen kirjaaminen oli aloitettu. Salkunhallinnan näkökulmasta ketterät toimintatavat näyttäytyvät usein juuri yhteisten hallintataulujen kautta, jotka lisäävät toteuttamisen ja resurssien läpinäkyvyyttä (Krebs 2008). Vähäniitty (2012, 13–14) suosittaa, että hallintataulut prioriteetteineen ovat organisaatiossa julkisia. Tämä edellyttää, että kehitystoimeksiantojen ja projektien tietoja ylläpidetään yhteisesti sovitussa tietojärjestelmässä.

Ketterissä kehittämisen menetelmissä hyödynnetään pyrähdyksissä tapahtuvaa iteratiivista palautesilmukkaa, jota seurataan tarkasti määritellyin seurantamekanismein ja käytännöin. Retrospektiivit, jotka tapahtuvat iteraatioiden välillä, ovat enemmän kuin pelkkä oppien kerääminen projektien lopussa, koska pyrähdysten välillä ongelmia voidaan ratkoa. Systemaattinen ongelmanratkaisu on yksi organisatorisen ketteryyden ominaispiirre (Harraf et al. 2015). Ketterien menetelmien tarkoituksena on saavuttaa parhaat tulokset ja parantaa toimintaa jatkuvasti kokeilemalla ja oppimalla (Annosi et al. 2016; Moe & Mikalsen 2020). Lisäksi menetelmien rutiinit lisäävät yhteistyötä tiimien ja sidosryhmien välillä (Stettina &

Hörz 2014, 149). Oleellista kuitenkin on, että jokainen tiimi löytää omat parhaimmat toimintatapansa, jotta saavutetaan tasapaino rutiinien noudattamisen ja organisatoriselle ketteryydelle ominaisen joustavuuden välillä (Annosi et al. 2016; Annosi et al. 2020a; Annosi et al. 2020b). Ketterän kehittämisen tiimeissä organisaation oppiminen ilmenee tyypillisesti tiimien prosessien ja rutiinien muutoksina (Annosi et al. 2020b).

Kehitystoimiston toimintatavoista totean oleellisimpana, että huolimatta siitä, millaiset toimintatavat organisaatioon valitaan ja kehitetään, tulee näitä jatkuvasti kehittää eteenpäin. Organisaation toimintaympäristö määrittää, millaiset toimintatavat toimivat kussakin organisaatiossa ja tiimissä parhaiten. Läpinäkyvyyden vuoksi on oleellista, että eri arvovirtojen ja tiimien välillä sovitaan yhdessä yhteiset toimintatapojen periaatteet, hyödynnetään samoja työkaluja ja noudatetaan yhdessä sovittuja prosesseja. Kokeilemalla löytyy paras tapa toteuttaa nämä yhdessä sovitut toimintatavat. Organisaation oppimisen kannalta oleellista on jakaa eteenpäin tieto havainnoista esimerkiksi käytäntöyhteisössä. Tämä mahdollistaa uuden tiedon luomisen, kehitysorganisaation prosessien kehittymisen ja organisaation oppimisen. Eli huolimatta siitä, että ketterissä menetelmissä tyypillisesti painotetaan tiimioppimista, tulisi opittu tallentaa organisaation muistiin, jotta mahdollistetaan koko organisaation oppiminen.

### 3. alakysymys: Millaisia odotuksia ja kokemuksia kohdeorganisaation avainhenkilöillä on liiketoiminnan kehitystoimiston toiminnasta ja toiminnan kehittämisestä?

Kolmanteen alatutkimuskysymykseen vastataan empiirisen tutkimuksen pohjalta, ja laajempi vastaus kysymykseen löytyy kappaleesta 5.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että liiketoiminnan avainhenkilöiden oleellisina odotuksina korostuivat liiketoiminnan strategian toteuttamisen tukeminen sen kautta, että tuodaan kehitykseen tarvittavat prosessit ja työkalut tukemaan kehittämistä sekä mahdollistamaan reagointi nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Prosessien ja työkalujen odotettiin olevan yhtenäiset, jotta voidaan mahdollistaa yhtenäiset menettelytavat kehitystoimistossa ja arvovirtojen eri kehitystiimeissä. Tätä täydennettiin tiedon läpinäkyvyyden, arvoperusteisen kehittämisen ja yhteistyön parantamisen yli tiimi- ja arvovirtarajojen odotuksin. Lisäksi

odotuksena oli, että poikkitoiminnalliset kehitystiimit toteuttavat kehitystä hyödyntäen jatkuvaan kehittämiseen soveltuvia ketteriä menetelmiä.

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation avainhenkilöt tarkoittivat tiedon läpinäkyvyydellä tiedon helppoa saatavuutta ja tiedon jakamista. Läpinäkyvyyden nähtiin toteutuvan parhaiten kehityksen tiekartan ja työjonojen hallinnoinnin avulla, minkä lisäksi sen nähtiin edistävän organisaation viestintää. Läpinäkyvyyden odotettiin mahdollistavan toiminnan tehostamisen, koska oleellinen tieto olisi helposti saatavilla ja löydettävissä. Tiedon helpon saatavuuden lisäksi tiedon läpinäkyvyyden salliminen antaa mahdollisuuden lisätä luottamusta organisaatioon ja johtoon, mutta tämä vaatii lisäksi avoimuutta, joka eroaa läpinäkyvyydestä siten, että siihen sisältyy uusien ajatusten ja palautteen vastaanottaminen. Tämä mahdollistaa myös oppimisen. Tästä syystä laajentaisin tiedon läpinäkyvyyden tavoitetta avoimuudella puhuttaessa ketterästä oppivasta organisaatiosta.

Liiketoiminnan odotuksena ilmaistiin yli tiimirajojen tapahtuvan yhteistyön parantuminen ja tiedon jakamisen tukeminen. Erityisesti tiedon jakamisen paikan mahdollistaminen ja keskustelun fasilitointi koettiin oleelliseksi. Yli tiimirajojen tapahtuvan yhteistyön parantumista pidetään tarpeellisena, sillä tiimien ja yhteisöjen välinen yhteistyö lisää uuden tiedon luomista ja edistää tiedon jakamista (Annosi et al. 2020a). Tätä voi edistää erilaisin tietojohdantamisen- ja kommunikaatiojärjestelmin, kuten Alavi ja Leidner (2001, 117) ovat todenneet tiimityöskentelyn fasilitoinnista. Heidän mukaansa yhteisöt ovat erityisen hyviä hiljaisen tiedon jakamisen ja organisaation tiedon tallentamisen paikkoja (Alavi & Leidner 2001, 117). Nonaka et al. (2000) ovat tiedon johtamisen mallissaan kuvanneet vastaavan tiedon luomisen kontekstina, jossa uuden tiedon luomisen mahdollistavia olosuhteita tai paikkoja kuvataan termillä 'ba'. Uuden tiedon luomisen ja tiedon jakamisen konteksteja voivat olla esimerkiksi kasvokkain jaetut kokemukset, dialogina käytävät keskustelut, ryhmien ja yhteisöjen virtuaaliset tiedon jakamisenpaikat esimerkiksi Teams-alustalla ja yksilöiden jakama tieto virtuaalisessa ympäristössä.

Arvoperusteisen kehittämisen pohjaksi kohdeorganisaatiossa perustettiin arvoa tuottavat arvovirrat. Organisatorisen ketteryyden yksi tavoite on maksimoida asiakkaan arvontuotanto

parantamalla tehokkuutta. Ketteryyden olennaisin asia ei ole kuitenkaan kehittämisen nopeus tai toiminnan tehostaminen, vaan arvontuotannon maksimoiminen asiakkaalle. Siinä kehitystyö yhdistetään strategiseen suunnitteluun, joka ohjaa kehitystyötä ja josta saatavat opit vievät edelleen strategista suunnittelua eteenpäin pyrähdyksittäin. Tätä kautta arvontuotanto linkittyy myös organisaation oppimiseen, joka edelleen mahdollistaa organisaation ketteryyden ja näin paremman arvontuotannon. (Martinsuo 2021.)

Salkunhallintaan kohdistuvat odotukset liittyivät etenkin salkun priorisointiin ja tasapainotukseen, sen tilanteen seurantaan ja raportointiin, sekä ideoiden käsittelyn prosessiin. Tehokas toimeksiantojen ja kehitystarpeiden priorisointi sekä salkun tasapainotus katsottiin oleelliseksi tarpeiksi ja odotuksiksi. Priorisointi helpottaa myös resurssienhallintaa ja koordinoimista, sillä se auttaa resurssien kohdistamista oleellisiin kehitysalueisiin tarpeen mukaan. Odotuksena ilmaistiin myös tarve resurssienhallinnan kehittämiseksi ja osaamispuutteiden tunnistamiselle sekä taloushallinnan tukemista rullaavalla vuosisuunnittelulla ja budjetoinnilla.

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation avainhenkilöille kertyneet kokemukset ketterien toimintatapojen ja kehitystoimiston kehittämisestä olivat haastatteluhetkellä suppeat. Kokemukset kohdistuivat lähinnä vanhoihin salkunhallinnan käytössä oleviin prosesseihin, joiden todettiin toimivan systemaattisesti ja odotuksen mukaisesti. Totean kuitenkin, että ne olivat tukeneet lähinnä vesiputousmallin projekteja ja näiden salkunhallintaa. Lisäksi kokemuksena mainittiin kehitystoimiston ja arvovirtojen ydintiimien henkilöiden ammattitaito ja osaaminen, joista todettiin, että kehitystoimistoon oli valittu hyvä ryhmä. Varsinaisia organisaation saamia oppeja haastateltavat eivät osanneet nimetä.

Lopuksi totean, että kokemusten havainnointi antaa mahdollisuuden oppia, mikä toimii opin alkuna (Crossan et al. 1999). Kokemusten jakaminen ja tiedon hyödyntäminen kasvattavat myös muiden osaamista (Decuyper et al. 2010). Kokemuksellisen tiedon tallentaminen organisaation muistiin on yksi osoitus siitä, että organisaatio on oppinut kokemuksesta (Huber 1991; Argote & Miron-Spekter 2011). Kokemuksellista oppimista ovat lisäksi korostaneet Nonaka et al (2000) ja Ojala (2018), joka on todennut, että oppiminen tapahtuu kokemuksesta ja saadusta palautteesta oivaltaen, ja sitä lisää vuorovaikutus yhteisössä.

Tutkimuskysymys: Miten liiketoiminnan projektitoimiston muutos ketteräksi kehitystoimistoksi tuo organisaatiolle kilpailuetua ja tukee oppimista?

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä aiheuttaa organisaatiolle paineita muuttaa toimintaansa. Esimerkiksi nykyinen Euroopassa vallitseva geopoliittinen tilanne tuo toimintaympäristön radikaalin muutoksen kaikkien nähtäväksi. Organisaation muutos on välttämätöntä, jotta organisaatio menestyisi kiristyvässä kilpailutilanteessa. Energia-alan kohdeorganisaatiossakin oli havahduttu tähän. Kohdeorganisaation liiketoiminnan johdossa oli ymmärretty, että muutoksiin tulee kyetä mukautumaan ja niitä tulee mahdollisuuksien mukaan jopa ennakoita, jotta kilpailukyky voidaan varmistaa. Organisatorisen ketteryyden kyvykyys on yksi menestymisen mahdollistaja (Harraf et. al 2015, 675). Tästä syystä kohdeorganisaatiossa tehtiin päätös ketteröittää liiketoiminnan kehittämistä, ja tämä päätös oli toiminut sysäyksenä projektitoimiston muuttamiseksi ketteräksi liiketoiminnan kehitystoimistoksi, mikä toimi organisaation ketteryyden pilottikohteena. Projektitoimistokirjallisuus tukee tätä päätöstä, sillä projektitoimiston tulee muuttua toimintaympäristön ja muun organisaation muutoksen mukana (Bredillet et al. 2018, 31; Aubry 2015, 31), jotta toimisto voi tuottaa liiketoiminnan vaatimaa arvoa (Hobbs et al. 2008, 551). Ketterien toimintatapojen käyttöönotto on Aubryn et al. (2010, 768–776) mukaan yksi projektitoimiston muutoksen lähestymistavoista, jolla pyritään vastaamaan toimintaympäristön vaatimaan nopeaan reagointiin. Kohdeorganisaation projektitoimiston muutos kehitystoimistoksi ja ketterien toimintatapojen käyttöönoton pilotointi hyväksyttiin käynnistettäväksi heinäkuussa 2021. Ketterien toimintatapojen käyttöönotto ja kehitystoimiston kehittäminen olivat kohdeorganisaatiossa tämän tutkielman valmistuessa edelleen kesken.

Muutoksen tavoite kohdeorganisaatiossa oli ketterän kehitystoimiston ja arvovirtojen käyttöönotto arvontuotannon varmistamiseksi ja strategian toteuttamisen tueksi, ja näiden kautta tavoitteena oli edelleen kehittää oppivaa organisaatiota. Tutkimuksen perusteella organisaation tavoitteena oli, että ketterän liiketoiminnan kehitystoimiston käyttöönotto lisää arvotuo-  
tantolähtöistä ajattelua ja tiedon läpinäkyvyyttä sekä parantaa yhteistyötä. Näitä tavoitteita tukee myös olemassa oleva kirjallisuus. Arvotuo-  
tantolähtöiseen ajatteluun kuuluu vahvasti tavoitteiden priorisointi ja salkun tasapainotus. Esimerkiksi Martinsuo ja Killen (2014) ovat todenneet, että tavoitteiden priorisointi on oleellista maksimaalisen arvontuotannon näkö-  
kulmasta. Tiedon läpinäkyvyyden osalta muun muassa Stettina ja Hörz (2014, 150) ovat

kertoneet, että ketterät toimintatavat tuovat salkunhallintaan ja projektitoimistoon läpinäkyvyyttä rutiinien ja jatkuvan palautteen kautta. Yhteistyön parantumisella taas on erityisesti merkitystä tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen prosesseissa (Annosi et al. 2020a). Yhteistyö parantaa täten myös tiedon läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen mukaan liiketoiminnan avainhenkilöiden merkittävin odotus oli strategian toteuttamisen tukeminen mahdollistamalla kehityksen suunnitelmallisuus ja yhtenäiset prosessit, työkalut ja toimintatavat tukemaan kehitystoimintaa. Kehitystoimisto tukee liiketoiminnan strategian toteuttamista erityisesti salkunhallinnan kyvykkyyden kautta (Bredillet et al. 2018). Kehitystoimistolta odotettiin lisäksi tukea resurssienhallinnan käynnistämiseen, taloudenhallinnan rullaavaan suunnitteluun ja budjetointiin.

Ennen ensimmäisen tutkimusaikaisen kehityskierroksen käynnistymistä kohdeorganisaatiossa oli otettu käyttöön kolme arvovirtaa hallinnoimaan kehitystä ja varmistamaan liiketoiminnan edellyttämän arvontuotannon toteutuminen. Kehitystoimistossa ja arvovirroissa oli paikoin otettu käyttöön sovittuja ohjauksen ja hallinnan prosesseja sekä käytäntöjä. Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation arvovirtojen kypsyys omaksua ja ottaa käyttöön uusia malleja vaihteli. Kohdeorganisaation ketteryyden käyttöönottamisen kypsyystaso oli kohtuullisen matala, eikä organisaatiokulttuuri vielä täysin tukenut ketteryyttä. Muutoksenhallinta oli lisäksi jäänyt vähäiselle huomiolle ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen oli paikoin epäonnistunut. Näiden lisäksi resurssien riittävyys ketterän kehittämisen tiimeissä ja käyttöönoton vaatimat resurssitarpeet olivat aiheuttaneet huolta kehitysorganisaation jäsenissä. Huoli on tutkimuskirjallisuudenkin perusteella relevantti, sillä ketterän kehittämisen menetelmien ja valvontamenettelyiden on katsottu lisäävän resurssien työnkuormaa ja aiheuttavan stressiä kehitystiimeissä (Annosi et al. 2016, 532; Annosi et al. 2020a, 68–71; Annosi et al. 2020b, 561). Tämä hidastaa oppimista ja muutosta sekä vaatii isompaa panostusta muutoksenhallintaan, koulutuksiin, valmentamiseen sekä käyttöönoton ja kehitystiimien resurssointiin. Oleellista onkin, että käyttöönoton tavoitteet ovat yhteiset johdon kanssa, niistä on viestitty, ja organisaatiossa vallitsee oppimisen orientaatio, johon kannustetaan ja johon on myös annettu oppimista edellyttävä aika. Jo tämä edistäisi organisatorista ketteryyttä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että oppiva organisaatio kehittää ketterää organisaatiota, joka edelleen kehittää oppivaa organisaatiota. Pohdintana esitän, että ovatko kohdeorganisaation johdon odotukset liian korkeat organisaation ketteryyden kypsyystasoon

nähdén, vaikka ketteryys ja ketterät menetelmät mahdollistaisivatkin organisaatiolle hyviä työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen kilpailukyvyn varmistamiseksi.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että ketterä kehitystoimisto toimii liiketoiminnan kumppanina strategisten tavoitteiden toteuttamisessa ja arvontuotannossa. Ketterän liiketoiminnan kehitystoimiston kumppanuuteen painottava rooli edistää yhteistyötä, tiedon jakamista, yhteisten tavoitteiden asetantaa ja innovatiivisuutta. Tätä kumppanuuden roolia voidaan edistää lateraalaisella osaamisen vaihdolla ja tiedon jakamisella. (Müller et al. 2013a, 70–74.) Kehitystoimisto voi mahdollistaa tiedon jakamisen paikan esimerkiksi tarjoamalla yhtenäisen digitaalisen alustan tai perustamalla käytäntöyhteisön tai osaamiskeskuksen. Kehittämistoiminnan keskittäminen poikkitoiminnallisiin tiimeihin edistää sekin tiedon jakamista ja oppimista. Ketterän ideologian mukaisesti tiimit toimivat tehokkaimmin silloin, kun niillä on valtuutus tehdä päätöksiä itseohjautuen. (Decuyper et al. 2010; Basten & Haamann 2018; Ojala 2018; Harraf et al. 2015.)

Killenin ja Huntin (2013, 135) mukaan organisaation ketteryyden yksi määre on, kuinka joustavasti se kykenee uudelleen allokoimaan resursseja, esimerkiksi keskeyttämään projekteja, toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena. Heikosti menestyvien projektien keskeyttämisen puutteen todetaan olevan selkeästi organisaatioiden heikkous (Killen & Hunt 2013, 141). Kehittämistoimintaa tuleekin tukea tarjoamalla ohjausta priorisointiin ja resurssien ohjaamiseen. Ohjaus edistää liiketoiminnan maksimaalista arvontuotantoa. Kehittämistoiminnan oppien yhdistäminen strategiseen suunnittelutyöhön kehittää strategista suunnittelua eteenpäin. (Martinsuo 2021.) Kehitystoimisto tukee strategian toteuttamista erityisesti salkunhallinnan avulla, jonka tärkeimmät tehtävät ovat priorisointi ja salkun tasapainotus, jotka ovat oleellisia maksimaaliselle arvontuotannolle (Martinsuo 2012; Martinsuo & Killen 2014; Killen & Hunt 2013). Ketterä salkunhallinta mahdollistaa kehittämissuunnitelman läpinäkyvyyden yhteisten hallintataulujen kautta (Krebs 2008), joiden tulisi olla organisaatiolle avoimia (Vähäniitty 2012, 13–14) ja helposti saatavilla. Myös tietojen tulisi olla ajan tasalla yhteisesti sovitussa tietojärjestelmässä. Edellä mainittujen lisäksi muita kehitystoimiston oleellisia tehtäväkokonaisuuksia organisatorisen ketteryyden ja oppimisen näkökulmasta ovat projektitoimitusten tukeminen ja oppien kerääminen, muutoksenhallinta ja

resurssienhallinta sekä siihen liittyvä osaamisen ja oppimisen tehtäväkokonaisuus. Kehitystoimisto tarjoaa kehittämisen organisaatiolle yhtenäiset prosessit, työkalut ja toimintatavat, mutta viime kädessä tiimeille tulee sallia vapaus kehittää ja määrittää itselleen parhaimmat tavat toimia (Annosi et al. 2016; Annosi et al 2020a; Annosi et al. 2020b). Oleellista on, että opit ja niiden kautta saatu kokemus jaetaan organisaatiossa eteenpäin. Tämä edistää organisaation oppimista ja parantaa organisaation ketteryyttä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että organisatorinen ketteruus ja ketterä liiketoiminnan kehitystoimisto voivat tukea organisaation oppimista, edesauttaa oppivan organisaation rakentumista ja tukea liiketoimintaa saavuttamaan strategiset tavoitteensa sekä mahdollistaa organisaatiolle kilpailuetua. Organisaation oppiminen on olennainen osa organisatorista ketteryyttä, joten oppiva organisaatio tukee edelleen organisatorista ketteryyttä. Voidaan siis todeta, että sekä organisaation oppiminen että organisatorinen ketteruus ovat molemmat olennaisia liiketoiminnan kehitystoimiston suorituskyvyille ja organisaation menestymiseksi muuttuvan maailman kilpailutilanteessa. Empiirinen tutkimus tukee aikaisempaa tutkimusta.

### 6.1. Tutkimuksen vaikuttavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Seuraavaksi tarkastelen pro gradu -tutkielmani vaikuttavuutta ja esitän jatkotutkimusehdotuksia. Tutkielmani kokoaa yhteen laajasti projektitoimiston, salkunhallinnan, organisatorisen ketteryyden ja organisaation oppimisen tutkimusta, jota täydennän laajalla tutkimukseni aineistolla. Tutkielmassani olen luonut kokonaiskuvan ketterästä liiketoiminnan kehitystoimistosta, sen muutoksesta sekä näiden mahdollistamasta tuesta organisaation oppimiselle ja ketterän, oppivan organisaation kehittämiseksi. On mahdollista, että tässä laajuudessa näitä kaikkia ilmiöitä ei ole aiemmin tarkasteltu liiketoiminnan kehityksen kontekstissa. Aikaisemmin ketteryyden kirjallisuus on keskittynyt lähinnä määrittämään ketteryyden käsitettä, ja se on ollut sovelluskehitys- ja menetelmäpainotteista (Esim. Alavi et al 2014). Tutkimukseni vahvistaa aikaisempaa tutkittua tietoa.

Laadullinen toimintatutkimukseni toteutettiin energia-alan organisaation kehitysorganisaatiossa, ja siten tulokset ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia. Tutkimusta olisi voinut laajentaa kattamaan useampia yrityksiä esimerkiksi eri aloilta. Tähän liittyikin yksi jatkotutkimusehdotukseni. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa erityisesti ketterien toimintatapojen ja ketterän kehitystoimiston käyttöönotossa sekä näiden tulevaisuuden kehittämässä. Tutkielmani suurin kontribuutio onkin käytännön toteutuksessa. Tämän lisäksi tuloksia voidaan rajoitetusti hyödyntää samankaltaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen muut heikkoudet, tapauksen suppeuden lisäksi, liittyvät aiheen laajuuteen ja tutkimusajan lyhyteen kohdeorganisaation kontekstissa. Aiheen laajuuden vuoksi rajasin esimerkiksi kehitystoimiston ominaisuuksien tutkimuksen sen rooliin, rakenteeseen, tehtäviin ja toimintatapoihin. Lisäksi totean, että toimintatutkimuksen pidempi toteutusaika olisi todennäköisesti lisännyt havaintojen ja tulosten määrää sekä tieteellistä kontribuutiota. Tutkimusajan sijoittuminen kesäloma-ajankohdan yhteyteen rajoitti kehittämisen mahdollisuuksia ja intensiteettiä.

Koska tämä tutkimus rajoittuu yhteen kohdeorganisaatioon, voisi tutkimusta laajentaa kattamaan useamman liiketoiminnan kehitystoimiston ketterien toimintatapojen käyttöönottoa. Tämä lisäisi yleistettävyyttä. Uuden tutkimuksen toteuttaminen kohdeorganisaation kehitystoimistossa ketterien toimintatapojen käyttöönoton jälkeen voisi tuoda esiin hedelmällisiä tuloksia ja uusia tutkimuskohteita. Mielenkiintoista olisi lisäksi tutkia, kuinka projektitoimiston/kehitystoimiston ja salkunhallinnan kypsyystasot vaikuttavat ketterien menetelmien käyttöönoton onnistumiseen.

## Lähteet

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) Reviw: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quartely*, Vol 25 No. 1, pp. 107–136

Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014) Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International journal of production research*, 2014-11-02, Vol.52 (21), p.6273–6295

Annosi, M. C., Foss, N. & Martini, A. (2020a) When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). *California management review*, Vol.63 (1), p.61–80

Annosi, M. C., Magnusson, M., Martini, A. & Appio, F. P. (2016) Social Conduct, Learning and Innovation: An Abductive Study of the Dark Side of Agile Software Development. *Creativity and innovation management*, 2016-12, Vol.25 (4), p.515–535

Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F. & Marchegiani, L. (2020b) Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines. *Journal of Business Research*, 110 (2020), p.554–566

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., Cordon-Pozo, E., (2007) Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36 (3), 349–359.

Argote, L. & Ingram, P. (2000) Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, May, p.150–169

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011) Organizational Learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), p.1123–1137.

Argote, L., Lee, S. & Park, J. (2021) Organizational Learning Processes and Outcomes: Major Findings and Future Research Directions. *Management science*, 2021-09, Vol.67 (9), p.5399–5429

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice* (2nd ed.) Addison-Westley. Reading, UK.
- Aubry, M. (2015) Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity. *Project Management Journal*, Vol.46 (5), p.19–45
- Aubry M. & Brunet M. (2016) Organizational Design in Public Administration: Categorization of Project Management Offices. *Project Management Journal*, 47(5): 107–129.
- Aubry, M., Müller, R. & Glückler, J. (2011) Exploring PMOs through community of practice theory. *Project management journal*, 2011-09, Vol.42 (5), p.42–56
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B. & Blomquist, T. (2010) Project management offices in transition. *International journal of project management*, Vol.28 (8), p.766–778
- Baskarada, S. & Koronius, A. (2018). The 5s organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342.
- Basten, D. & Haaman, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, July-September 2018, p.1–20
- Bredillet C., Tywoniak, S. & Tootoonchy, M. (2018) Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. *International Journal of Project Management*, 36, 27–42
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*, 1995-04-01, Vol.3 (4), p.337–360
- Crossan, M. Lane, H. & White, R. (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, July 1999, p.522–537
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van den Bossche, P. (2010) Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational research review*, Vol.5 (2), p.111–133

Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for largescale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 119, p.87–108.

Faupel, S. & Helpap, S. (2021) Top Management’s Communication and Employees’ Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal of applied behavioral science*, Vol.57 (2), p.204–232

Garvin, D. A. (1993), “Building a learning organization”, *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 4, p. 78–91.

Giraud, L. & Monaldi, E. (2015). PMO evolution: from the origin to the future. *Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (2011) Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. *SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä*, Hämeenlinna 2011. [http://vilkka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf) [Viitattu 21.4.2022]

Hadjinicolaou, N., Dumrak, J. & Mostafa, S. (2020) Relationship Investigation of Organizational Agility Characteristics and Portfolio Management. *MATEC Web of Conferences* Vol. 312, p. 2011 (2020)

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31:2, p. 675–686.

Hill, G.M. (2004) Evolving the project management office: a competency continuum. *Information systems management*, 2004-09-01, Vol.21 (4), p. 45–51

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: *Yliopistopaino*.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2006). Tutki ja kirjoita (12th ed.). Jyväskylä: *Tammi*.

Hobbs, B. & Aubry, M. (2007) A multiphase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), p.74–86

- Hobbs, B., Aubry, M. & Thuillier, D. (2008) The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26, 547–555
- Hong, J. F. L & Vai, S. (2008) Knowledge-Sharing in Cross-Functional Virtual Teams. *Journal of general management*, 2008, Vol.34 (2), p. 21–37
- Hoonsopon, D., Puriwat, W. (2021) Organizational Agility: Key to the Success of New Product Development. *IEEE transactions on engineering management*, 2021-12, Vol.68 (6), p. 1722–1733
- Huber, G. P. (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization science* (Providence, R.I.), 1991-02-01, Vol.2 (1), p. 88–115
- Julian, J. (2008) How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project management journal*, 2008-09, Vol.39 (3), p. 43–58
- Killen, C. & Hunt, R. (2013) Robust project portfolio management: capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1): 131–151
- Ko, J. H. & Kim, D. (2019) The Effects of Maturity of Project Portfolio Management and Business Alignment on PMO Efficiency. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 2019, Vol.11 (1), p.238
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. p. 20–38.
- Kotter, J. P. (1995) Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 1995, Vol.73 (2), p. 59–67
- Kuula, A. 2006. KvaliMOTV Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Luku 5.4. toimintatutkimus, kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. - *Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>]. [Viitattu 28.03.2022.]
- Krebs, J. (2008) *Agile Portfolio Management*. Microsoft Press
- Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687–2697.

- Levinson, M. (2011) Project Management: 5 Characteristics of ‘Transformational’ PMOs. *CIO Digital magazine* [verkkojulkaisu] [<https://www.cio.com/article/282341/project-management-project-management-5-characteristics-of-transformational-pmos.html>] [Viitattu 14.5.2022]
- Maes, K., De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2015) Developing a Value Management Capability: A Literature Study and Exploratory Case Study. *Information Systems Management*, 32, p.82–104
- Martinsuo M. (2012) Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31 (2013) 794–803
- Martinsuo M. & Killen (2014) Value Management in Project Portfolios: Identifying and Assessing Strategic Value. *Project Management Journal*, Vol. 45, No. 5, 56–70
- Martinsuo, M., Klakegg, O.J. & van Marrewijk, A. (2019) Editorial: Delivering value in projects and project-based business. *International Journal of Project Management*, 37(5): 631–635.
- Marquardt, M. (2002) Building the Learning Organization, Mastering the 5 elements for corporate learning. *Davies-Black publishing, inc*, Palo Alto, CA. USA. 2<sup>nd</sup> edition e-book
- Moe, N. B. & Mikalsen, M. (2020) Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business. *Development and Operations*. V. Stray et al. (Eds.): XP 2020, LNBIP 383, pp. 115–131, 2020.
- Moreira, M. E. The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations. Springer-erLink (Online service) *Springer eBooks* 2017
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013a). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59–76.
- Müller, R., Glückler, J., Aubry, M. & Shao, J. (2013b) Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry. *Project management journal*, 2013-04, Vol.44 (2), p. 4-19
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*, 9:3, 97 – 111.
- Nonanka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33 (2000), p. 5–34

- Otala, L. (2018) Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. *Kauppakamari*.
- Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2014) Communities of practice in a large distributed agile software development organization – Case Ericsson. *Information and Software Technology*, 56 (2014) p. 1556–1577
- Pensel, S. & Wieviora, A. (2013) Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, vol. 31, p. 31–42
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*, 2020.
- Ruohonen, S. (2021) Toimintatutkimus. [Verkojulkaisu] *Muotoiluinfo* [<http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/metodit/toimintatutkimus/>] [Viitattu 28.03.2022]
- Ruotio, P. (2022) Toimintatutkimus, Tuotetiede. [Verkojulkaisu] Virtuaali yliopisto, taide-  
teollinen korkeakoulu [[http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/153\\_ohjaava.html#toimitutk](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html#toimitutk)] [Viitattu 28.03.2022]
- Salo, O. (2017) How to create an agile organization. [Verkojulkaisu] McKinsey & Company, Our insights, Survey. [<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>] [Viitattu 1.4.2022]
- Stettina, C. J. & Hörz, J. (2014) Agile Portfolio Management: An empirical perspective of practice in use. *International Journal of Project Management*, 33 (2015) 140–152
- Suojanen, U. (2004) Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Toimintatutkimus, Menetelmäartikkelit. [Verkojulkaisu]. *Metodix-metoditietämystä kaikille*. [<https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>] [Viitattu 29.3.2022]
- Scaled Agile Inc. (2021) Large Solution SAFe. [Verkojulkaisu] [<https://www.scaledagileframework.com/large-solution-safe/>] [Viitattu:12.2.2022]
- Silvius, G., Schipper, R., Planko, J. & van den Brink, J. (2012) Appendix G Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3®). *Sustainability in Project Management*, 2012, p. 163–168

- Smith, E. A. (2001) The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, Vol 5, Iss. 4 p. 311–321
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: *Kustannusosakeyhtiö Tammi*.
- Unger, B. N, Gemünden, H. G. & Aubry, M. (2012) The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International journal of project management*, 2012-07, Vol.30 (5), p. 608–620
- Visitacion, M. & Roach, L. (2022) What’s ahead for the PMO? [Verkköjulkaisu]. Planview webinar featuring Forrester. [[https://info.planview.com/whats-ahead-for-the-pmo-od-webinar\\_prm\\_en\\_confirm.html?aliId=eyJpIjoiakxXa1h6Q0NFS1JRNzl6VCIIsInQi-OiJBQ1A2V2lQXC9TRDJ1aUd5dEVcL0NpXC9nPT0ifQ%253D%253D](https://info.planview.com/whats-ahead-for-the-pmo-od-webinar_prm_en_confirm.html?aliId=eyJpIjoiakxXa1h6Q0NFS1JRNzl6VCIIsInQi-OiJBQ1A2V2lQXC9TRDJ1aUd5dEVcL0NpXC9nPT0ifQ%253D%253D)] [Viitattu 15.3.2022]
- Vähäniitty, J. (2012) Towards Agile Product and Portfolio Management. *Aalto University publication series, Doctoral dissertations 15/2012*. Unigrafia Oy, Helsinki 2012.
- Wu, T. & Chatzipanos, P. (2018) Implementing project portfolio management: a companion guide to the standard for portfolio management. *Project Management Institute, Inc.* USA, Knovel eBooks
- Örtenblad, A. (2018) What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, Vol. 25 No. 3, 2018 pp. 150–158

Liite 1.

## **Haastattelukutsu**

Hei xxx,

olen tekemässä opinnäytetyötä LUT-yliopistolle tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriopintoihin. Aiheenani on perinteisen projektitoimiston muutos moderniksi liiketoiminnan kehitystoimistoksi ja kuinka tämä muutos voi tukea oppivaa organisaatiota. Tätä varten kerään tietoa nykytilan kartoitusta varten organisaatiomme eri arvovirtojen avainhenkilöiltä. Tavoitteenani on saada ymmärrys liiketoiminnan tavoitteista, toiveista ja tarpeista, jotka kohdistuvat kehitystoimiston toimintaan ja toimintatapoihin. Lisäksi kerään mahdollisesti jo saatuja kokemuksia.

Kaikki haastateltavat edustavat omaa organisaatiotamme. Haastattelu on vapaamuotoinen ja keskusteleva. Aikaa siihen varataan noin yksi tunti, eikä se vaadi etukäteisvalmisteluja. Toimitan haastattelumateriaalin noin viikko ennen haastattelua, jos haluat tutustua siihen enakkoon. Haastattelu nauhoitetaan ja auki kirjoitetaan haastattelun jälkeen, jolloin kaikki aineisto anonymisoidaan niin, että haastatellun henkilöllisyyttä ei tunnistettaisi tutkielmasta tai aineistosta.

Olisitko sinä yksi haastateltava?

Vastaa mielelläni kysymyksiini itse tutkielmaan tai haastatteluun liittyen.

Terveisin,  
Susan Björk

Liite 2.

## **Teemahaastattelujen haastattelurunko**

### Taustakysymykset

Sukupuoli:

Ikä:

Tehtävä:

Liiketoiminnan kehityksen työkokemusvuodet:

Millainen liiketoiminnan kehityksen työkokemuksesi on?

### Liiketoiminnan odotukset

Millainen on mielestäsi liiketoiminnan kehitysorganisaation tavoite?

Millaisia tavoitteita, toiveita ja odotuksia liiketoiminnalla on uuden mallin mukaiselle toiminnalle?

Esimerkiksi seuraavien osalta:

- Strategian toteutuksen tukeminen
- Priorisointi
- Raportointi, valvontamenetelmät
- Talouden hallinta
- Riskien hallinta
- Tiedon johtaminen ja hallinta; jakaminen, tallettaminen...
- Resurssien hallinta
- Oppiminen ja osaamisen hallinta

- Viestintä
- Roolit ja vastuut
- Työkalut ja prosessit
- Sidosryhmäyhteistyö ja verkostot
- Päätöksenteko
- Salkunhallinta

Mitä parannuksia uskot tulevan kehitystoimistomallin tuovan aikaisempaan toimintamalliin nähden?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ja oleellimmat kehitystoimiston toimintamallin kehityskohteet juuri tällä hetkellä? (Seuraavan 2-3 kuukauden aikana)

Liiketoiminnan kokemukset ketteryydestä ja kehitystoimiston toimintatavoista

Mitkä ovat mielestäsi erityiset vahvuudet kehitystoimiston tämän hetkisessä toiminnassa?

Millaista kokemusta on jo ehtinyt kertyä kehitystoimiston uudesta toimintatavasta?

Mitä ollaan ehditty organisaationa oppia?

Liite 3.

### **Suunnittelutyöpajan ohjelma**

Aloitus 9:00

- Tervetuloa ja agendan esittely (10 min)
- Kehitystoimiston visio esittely ja keskustelu (60 min)
- Arvovirtojen viisivuotissuunnitelmien tärkeimmät tavoitteet ja keskustelu (60 min)

Lounas 11:15 – 12:00

- Liiketoiminnan tavoitteet kehitystoimistolle – haastatteluiden tulosten esittely (30 min)
- Ketterät menetelmät valmennus ja koulutus (120 min)
- Mitä toimintatapoja olemme sopineet ja mitä seuraavaksi? (60 min)
- Päivän yhteenveto ja palaute päivästä (30 min)

## Liite 4.

### Sisällönanalyysi koko aineistosta pelkistetyt ilmaisuista kokoaviin käsitteisiin

Pelkistetyt ilmaiset	Ryhmitellyt käsitteet	Kokoava käsite
Arvontuotannon tukeminen Arvovirran ohjausryhmä	Arvontuotannon tukeminen Arvovirran ohjausryhmä	Arvontuotanto
Jira kehitysjono Kanban hallintataulu Kehittämisen suunnitelmallisuus Kehityksen tiekartan toteuttaminen Roolein määrittäminen Scrum master rooli Teknologinen kehityssuunnitelma Tuotteiden määrittely Valvontamenettelyt Rutiinit ja valvontamenettelyt Yhteinäiset kehittämisen toimintatavat Yhteinäiset kehittämisen prosessit Yhteinäiset kehittämisen menettelyt Yhteinäiset kehittämisen työkalut Yhteinäiset valvontamenettelyt Yhteinäisten menetelmien kehittäminen	Kanban hallintataulu Kehityksen tiekartan toteuttaminen Scrum master rooli Teknologinen kehityssuunnitelma Yhteinäiset kehittämisen menettelyt Yhteinäiset kehittämisen työkalut Yhteinäisten menetelmien kehittäminen	Kehittämisen menetelmät
Arvovirran ohjausryhmä Kehitystoimiston ohjausryhmä Johdon tuki ja sitoutuminen Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Tuoteomistajan valtuutus Tuoteomistajat	Kehittämisen ohjausryhmät Johdon tuki ja sitoutuminen Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Tuoteomistajan valtuutus	Kehittämisen ohjaus
Ketteryyden kypsyyssuunnitelma Käyttöönnoton suunnitelma Muutoksenhallinnan suunnittelu Pilotin tavoitteiden määrittäminen ja mittarit Tavoitteiden viestintä Nopea reagointi ja joustavuus	Ketteryyden kypsyyssuunnitelma Käyttöönnoton suunnitelma Muutoksenhallinnan suunnittelu Pilotin tavoitteiden määrittäminen ja mittarit Tavoitteiden viestintä Nopea reagointi ja joustavuus	Muutoshallinta ja viestintä
Kehittämisen työntekijät voimavarana Kehittämisen työntekijöiden ammattitaito Ketteryyden koulutukset Ketteryyden valmennukset Osaamispuutteiden tunnistaminen Oppien kerääminen ja hyödyntäminen	Kehittämisen työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen Ketteryyden koulutukset ja valmennukset Osaamispuutteiden tunnistaminen Oppien kerääminen ja hyödyntäminen	Osaaminen ja oppiminen
Projektiyhteinäiset toimintatavat Projektihallinnan tuki Projektiyhteinäisten päättäminen Keskitetty projektiyhteinäisjärjestelmä	Projektihallinnan tuki Systemaattinen projektihallinta Keskitetty tietojärjestelmä Projektiyhteinäisten päättäminen	Projektiyhteinäisyydet
Resurssien riittävyys Resurssienhallinnan kehittäminen Resurssienhallinnan puuttuminen	Resurssien riittävyys Resurssienhallinnan kehittäminen	Resurssienhallinta
Edistymisraportointi Hyötyjen jälkikäteseuranta Ideoiden käsittely Investointiprosessin noudattaminen Kehityssalkunhallinta Kehityssalkun hallinnointi Keskitetty projektiyhteinäisjärjestelmä Manuaalinen raportointi Oppien kerääminen ja hyödyntäminen Projektiyhteinäisraportointi Projektiyhteinäisraportointi Päätöksenteon tukeminen Päätöksenteon tukeminen Päätöksenteon määrittely Salkun priorisointi Salkun suorituskyvyn seuranta Salkun tasapainotus Strategian toteuttamisen tukeminen Taloushallinnan tukeminen Tavoitteiden priorisointi Toimeksiantojen listaus	Hyötyjen jälkikäteseuranta Kehityssalkun hallinnointi Keskitetty tietojärjestelmä Oppien kerääminen ja hyödyntäminen Päätöksenteon tukeminen Päätöksenteon määrittely Salkun priorisointi Salkun suorituskyvyn seuranta Salkun tasapainotus Strategian toteuttamisen tukeminen Taloushallinnan tukeminen Tavoitteiden priorisointi	Salkunhallinta
Hyvien käytäntöjen jakaminen Tiedon jakaminen Tiedon läpinäkyvyys Tiedon saatavuus Tilanne tiedon läpinäkyvyys Yhteisöllinen tiedon jakaminen Yhteistyö yli tiimirajojen	Tiedon jakaminen Tiedon saatavuus Yhteisöllinen tiedon jakaminen Yhteistyö yli tiimirajojen	Tiedon läpinäkyvyys
Strategian toteuttamisen tukeminen Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Kehittämisen suunnitelmallisuus Johdon tuki ja sitoutuminen Käyttöönnoton annettu aika Pilotin tavoitteiden määrittäminen ja mittarit Käyttöönnoton suunnitelma Teknologinen kehityssuunnitelma	Strategian toteuttamisen tukeminen Tavoitteiden asettamiseen osallistuminen Kehittämisen suunnitelmallisuus Johdon tuki ja sitoutuminen Pilotin tavoitteiden määrittäminen ja mittarit Käyttöönnoton suunnitelma Teknologinen kehityssuunnitelma	Yhteiset tavoitteet
Kehitystiimit arvovirroissa Kiinteät kehittämisen tiimit Poikkitoiminnalliset tiimit Poikkitoiminnalliset kehittämisen tiimit Toimittajayhteistyö Ydintiimi arvovirroissa Yhteistyö yli tiimirajojen	Kehitystiimit arvovirroissa Kiinteät kehittämisen tiimit Poikkitoiminnalliset tiimit Yhteistyö yli tiimirajojen	Tiimit, yhteisöt ja yhteistyö