

Roolit projektitoiminnassa

Asiantuntijan ja johtavan roolin haasteet kohdeorganisaatiossa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy, 2019

Ari Aaltonen

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki

| | | |
|----------------------|---|-------------------|
| Tekijä | Ari Aaltonen | Vuosi 2019 |
| Työn nimi | Roolit projektitoiminnassa – Asiantuntijan ja johtavan roolin haasteet kohdeorganisaatiossa | |
| Työn ohjaajat | Tommi Svensk, Pasi Laine | |

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen primäärisenä aiheena on selvittää kohdeorganisaation teoreettinen malli projektitoiminnan näkökulmasta. Sekundäärisenä tutkimusaiheena on kohdeorganisaatiossa esiintyvien asiantuntijan sekä johtavan roolin haasteet ja näiden roolien välillä liikkuminen.

Tutkimuksen tietoperustana käytetään aiheista julkaistua kirjallisuutta sekä erilaisia verkkomedioissa julkaistuja artikkeleita. Tietoperustan tutkimuksellisenä osana toimii kohdeorganisaatioon tehty laadullinen tutkimus, jonka menetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena esitetään kohdeorganisaation tietoperustaan pohjautuva organisaatiomalli. Lisäksi esitetään miten eri roolien välillä voi liikkua, miten roolien välinen kasvupolku ilmenee ja millä ehdoilla rooleissa voi toimia samanaikaisesti. Pohdinta ja yhteenveto-osiossa verrataan teemahaastatteluisia esiin nousseita asioita tutkimuksen tietoperustaan.

Tutkimuksesta voidaan johtaa seuraavat johtopäätökset: Kuvattu organisaatiomalli ei ole yksiselitteinen ja selkeä. Organisaatiomalli tulee kuvata selkeästi ja johtamisen tulee tapahtua kuvatun mallin mukaisesti, unohtamatta ihmisiä roolien takana. Roolien yhdistäminen on mahdollista, mutta niissä ei voi toimia samanaikaisesti. Vaikka tutkimus on tehty tiettyyn organisaatioon, tietyllä ajanhetkellä, on sen tulokset sovellettavissa muihin vastaaviin organisaatioihin, joissa asiantuntijaosaamisella on vahva tarve.

Avainsanat Asiantuntija, projekti, organisaatio, rooli, johtaminen

Sivut 67 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Strategic Leadership of Technology-based Business
 Visamäki

| | | |
|--------------------|--|------------------|
| Author | Ari Aaltonen | Year 2019 |
| Subject | Roles in projects – Expert and leader roles challenges on subject organization | |
| Supervisors | Tommi Svensk, Pasi Laine | |

ABSTRACT

Primary subject of this thesis is to reconcile and define theoretical organization model from project operational point of view. Secondary subject is to find out challenges on specialist and leader roles including how is possible to move between roles or combine them.

As a theoretical background published literature of themes and articles from internet and social media is used. Study part of theoretical background is made by using semi-structured theme interviews.

Main results of this study are proposal how organization model shall be described based on theoretical background and interviews. Also is shown how growth path between specialist and leader roles turns out and what are the restrictions to act same time on both roles. Study's summary section compares results from interviews to the theoretical background.

Conclusions of this study are: Current organization model is not clear and unambiguous. Organization model shall be presented in a way that all organization members understands it. Leading shall follow the principles defined, not forgetting persons behind roles. Different roles can be combined, but you can't act on both roles simultaneously. Even this thesis is made to certain subject organization in certain time window, most of the results can be utilized in organizations consisting of high skill specialists.

Keywords Specialist, project, organization, role, leadership

Pages 67 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen aihe ja taustat | 5 |
| 1.2 | Tutkimuksen rajaus | 6 |
| 1.3 | Tietoperusta | 7 |
| 2 | HENKILÖN ERILAISET ROOLIT | 8 |
| 2.1 | Asiantuntija | 8 |
| 2.2 | Johtava rooli | 10 |
| 2.3 | Roolien erilaiset näkökulmat ja niiden välimaastossa toimiminen | 11 |
| 3 | ORGANISAATIOIDEN TEORIAA..... | 14 |
| 3.1 | Hybridiorganisaatio vai matriisiorganisaatio? | 15 |
| 3.2 | Mikä on projektiorganisaatio? | 16 |
| 3.3 | Mikä on matriisiorganisaatio?..... | 16 |
| 3.4 | Matriisiorganisaation orientaatio | 18 |
| 3.5 | Matriisiorganisaation kommunikaatio | 20 |
| 3.6 | Matriisiorganisaation edut ja haitat..... | 21 |
| 4 | YRITYKSEN ORGANISAATION JA TOIMINTAMALLIN KUVAUS | 23 |
| 4.1 | Linjaorganisaatorakenne ennen muutosta | 23 |
| 4.2 | Nykyinen linjaorganisaatorakenne..... | 28 |
| 4.3 | Pääprosessin sekä toimintamallin kuvaus..... | 29 |
| 4.4 | Toimintamallin ja organisaation yhteys teoreettiseen organisaatiomalliin | 32 |
| 5 | TUTKITTAVASSA ORGANISAATIOSSA ESIINTYVÄT TAPAUSESIMERKIT..... | 33 |
| 5.1 | Tapaus 1: ”Viestintäongelmia” | 33 |
| 5.2 | Tapaus 2: ”Projekti hoitaa” | 34 |
| 5.3 | Tapaus 3: ”Osaprojektipäällikkö vastaa toiminnasta” | 34 |
| 6 | HAASTATTELUTUTKIMUS | 35 |
| 6.1 | Toteutustapa ja perustelut sisällön valinnalle | 35 |
| 6.2 | Haastattelututkimuksen analysointitavat | 37 |
| 6.3 | Haastatteluiden vastaukset kysymyksittäin | 39 |
| 6.3.1 | Mikä on/oli pääroolisi organisaatiossa?..... | 39 |
| 6.3.2 | Missä eri rooleissa olet toiminut projekteissa työurasi aikana?..... | 39 |
| 6.3.3 | Kuinka monessa projektissa olet ollut mukana? Ovatko projektit olleet myynti-, toimitus- vai tuotekehitysprojekteja?..... | 39 |
| 6.3.4 | Mikä on mielestäsi yrityksen organisaatiotyyppi/malli?..... | 39 |
| 6.3.5 | Kuinka kuvattu organisaatio- ja toimintamalli mielestäsi toimii? Mitä osa-alueita tulisi kehittää? Onko projekteille määritetty perustoimintamallia?..... | 40 |
| 6.3.6 | Ilmeneekö johtamisvajetta? Toimiiko viestintä läpi organisaation?.... | 41 |

| | | |
|--------|---|----|
| 6.3.7 | Kuinka koet asiantuntijan roolin projekteissa? Kuinka koet asiantuntijaroolin linjaorganisaatiossa?..... | 41 |
| 6.3.8 | Kuinka koet johtavan roolin projekteissa? Kuinka koet johtavan roolin linjaorganisaatiossa? | 42 |
| 6.3.9 | Millä edellytyksillä rooleja voi yhdistää? Tuetaanko roolien yhdistymistä esim. henkilöstöstrategialla tai muilla toimenpiteillä? Tuetaanko esimieheksi siirtyneitä? Miten tuki ilmenee?..... | 44 |
| 6.3.10 | Kuinka hyvin asiantuntijana voi johtaa omaa osa-aluetta? Pystyykö johtamista ulottamaan linjaorganisaatioon? Onko johtaminen pääasiassa asioiden vai ihmisten johtamista?..... | 45 |
| 6.3.11 | Miten projektin johtavan roolin vahva asiantuntemus koetaan linjaorganisaatiossa? Pystyykö organisaatiossa toimimaan pelkästään toisessa roolissa? | 46 |
| 6.3.12 | Kerro viisi yritys X:n organisaatiota, henkilöstöä tai toimintaa kuvaavaa adjektiivia..... | 47 |
| 6.3.13 | Kuinka koet viimeisimmän organisaatiomuutoksen? Paraniko organisaation toiminta? | 49 |
| 7 | YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSAIHEET | 51 |
| 7.1 | Mikä on yrityksen organisaatiomalli? | 51 |
| 7.2 | Kumpi lopulta johtaa: Linja- vai projektiorganisaatio? | 54 |
| 7.3 | Miten asiantuntijuus ja johtajuus voidaan yhdistää? | 58 |
| 7.4 | Muut havainnot..... | 59 |
| 7.5 | Mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille | 61 |
| 7.6 | Loppusanat | 62 |
| | LÄHTEET | 63 |
| | HAASTATTELUT | 65 |

LIITTEET

Liite 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Liite 2 HAASTATTELUKUTSU/PYYNTÖ

1 JOHDANTO

Koska tutkimuksessa käsitellään liiketoiminnan salassa pidettäviä osia ja toimintoja, on tutkimuksen kohde halunnut esiintyä työssä anonyyminä. Kutsuttakoon yritystä tässä tutkimuksessa nimellä Yritys X. Anonymiteetillä pyritään varmistamaan, että tämä tutkimus voidaan julkaista kokonaisuudessaan ilman salattavia tietoja.

Yritys X on kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys, joka toimii kansainvälisessä ympäristössä useissa eri maissa, niin huolto-, valmistus- kuin projektitoiminnan osalta. Yrityksen ydintoimintana on vahva valmistuksen siirron osaaminen ja valmistustoiminta useissa eri maissa.

Tutkimuksen alkaessa ei ollut vielä kovinkaan selvillä mikä on tutkimuksen lopputulos. Tutkimus on ollut mielenkiintoinen, opettavainen ja avannut paljonkin organisaation toiminnasta sekä organisaation roolien toiminnasta ja ajatusmaailmoista. Toisaalta on ollut mielenkiintoista havaita tutkimuksen edetessä, miten teoriasta oppimaansa on voinut soveltaa käytäntöön ja toisaalta taas, kuinka samankaltaisesti organisaation eri toimijat asioista ja ongelmakohdista ajattelevat.

Tutkimuksen aikana on käyty läpi mittava määrä eri kirjallisuutta, verkkolähteitä sekä keskusteluja. Lähteinä on pyritty käyttämään niin kotimaisia kuin myös kansainvälisiä lähteitä. Tärkeäksi osaksi tutkimuksessa on muodostunut lähdekritiikki. Kaikki lähteet eivät ole tieteellisesti luotettavia. Lähteissä noudatettiin sääntöä, jossa lähteen luotettavuus on tärkeämpi kuin lähdeosteiden määrä. Lähteiden luotettavuutta arvioitaessa pohdittiin, tukevatko lähteen tekijöiden taustat ja kokemus tutkimuksen aihetta. Lähteet pyrittiin valitsemaan riittävän tuoreista kotimaisista ja kansainvälisistä julkaisuista.

Tutkimus toimii hyvänä lähtökohtana jatkuvalle oppimiselle, sillä työelämä sekä ympäristö muuttuvat työtekotapojen ja mahdollisuuksien muuttuessa. Onkin tärkeää kasvattaa ja päivittää osaamistaan jatkuvasti, jotta pysyisi kehityksen kyydissä.

1.1 Tutkimuksen aihe ja taustat

Taustana opinnäytetyön aiheelle on tutkijan omat kokemukset ja useat roolit projektitoiminnassa useiden vuosien ja projektien ajalta. Tutkijan kokemat roolit kattavat laajan alueen koko projektitoiminnassa puhtaasta asiantuntijasta projektipäällikkyteen asti.

Valtaosa tutkittavan yrityksen myynnistä tulee projekteista. Projektien lopputuloksena asiakkaalle toimitetaan tuotteita sekä palveluja. Toimialasta vuoksi projektien tunnusomaisena piirteenä voidaan pitää vähintään useiden vuosien kestoja ja lähes poikkeuksetta lyhimmätkin projektit kestävät

useita vuosia myynti- ja toimitusvaiheessa. Tämä asettaa monia haasteita organisaation toimintaan.

Vaikka projektit ovatkin pääosassa ja pääroolissa yrityksen X strategiassa, on linjaorganisaatio tukitoimintoinen selkärankana organisaation ja projektien toiminnalle. Linjaorganisaation vaikutuspiirissä on edellytykset ja resurssit projekteille. Lisäksi on huomioitava, miten tietoa projektien välillä jaetaan ja miten projekteissa opitut asiat jalkautetaan linjaorganisaation toimintaan ja tuleviin projekteihin. Tässä tutkimuksessa organisaation muodostaa vahvasti hierarkkinen linjaorganisaatio ja sen päällä toimintamallin mukaan toimivat itsenäiset projektiorganisaatiot. Näiden kerroksien välillä tapahtuu ristikkäistä ohjausta.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Työn murroksen myötä yhä suurempi osa työstä koostuu erilaisissa projekteissa toimimisesta. Itseorganisoiuvuuden, itseohjautuvuuden ja organisaatiomallin kautta yksilön tulee olla yhtä aikaa esimiehenä ja johdettavana sekä lisäksi omata kattava ammatillinen asiantuntijuus. Tätä työn murrosta tutkija on omakohtaisesti kokenut jo viidentoista vuoden ajan.

Vaikka tutkimuksessa käsitellään asiantuntemusta ja johtajuutta, johtamista käsitellään aina tutkittavan kohteen mukaan. Yleisesti kohteen mukaan tässä tutkimuksessa johtaja voi olla projektipäällikkö, osaprojektipäällikkö, tiimiesimies tai osaston johtaja. Joissain tapauksissa täysin puhdasta johtajuutta ilmenee vain linjaorganisaation ylimmillä tasoilla.

Päätöksymykset, joihin tällä tutkimuksella haetaan vastausta:

- Mikä on yrityksen teoreettinen organisaatiomalli?
- Miten organisaation ja toimintamallin haasteet ilmenevät?
- Onko asiantuntijarooli ja johtava rooli yhdistettävissä?

1.2 Tutkimuksen rajaus

Primäärisesti tutkimus rajataan koskemaan valitun organisaation projekti-toimintaa. Tutkittavana kohteena on yrityksen toiminta- ja organisaatiomalli projektien näkökulmasta. Sekundäärisenä aiheena tarkastellaan asiantuntijan ja johtavan roolin yhdistämisessä ilmeneviä haasteita ja mahdollisuuksia valitussa organisaatiossa. Organisaation operatiivinen toiminta on rajattu pois tutkimuksesta, koska sitä ohjataan puhtaasti linjaorganisaatiosta.

Asiantuntijasta johtajaksi tai esimieheksi kasvupolusta löytyy useita tutkimuksia ja mielipiteitä, niin puolesta, kuin vastaanakin. Yleinen mielipide on kovin usein vastaan; asiantuntijasta ei saa hyvää esimiestä. Tällä tutkimuksella selvitetään, millä edellytyksillä roolien yhdistäminen tai niiden välillä toimiminen tilanteesta riippuen on mahdollista tutkitussa organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksista muodostetaan ehdotettuja toimintamalleja sekä nykyisen toimintamallin kapeikkokohtiin ehdotetaan muutoksia koko organisaation toiminnan parantamiseksi. Lisäksi pohditaan millä edellytyksillä asiantuntija voi toimia johtavassa roolissa tai voiko esimies toimia asiantuntijana, ilman että organisaation tai projektien toiminnassa esiintyy häiriöitä.

Tutkimukselle ja haastattelulle määritettiin lisärajuukseksi edellisen organisaation rakenne. Tämä raja on tärkeä, koska linjaorganisaatiota muutettiin kesken tutkimuksen. Muutos koski ainoastaan linjaorganisaatiota eikä varsinaiseen toimintamalliin nähty tarpeelliseksi tehdä muutoksia. Tämän vuoksi uuden linjaorganisaation vaikutusta organisaation toimintaan ei voida vielä arvioida, sillä siitä tehdyt arviot ja päätelmät eivät perustuisi riittävään kokemukseen. Uusi linjaorganisaatio on kuvattu tässä työssä, jotta itse muutokseen ja sen tarpeeseen voidaan kohdistaa kysymyksiä.

1.3 Tietoperusta

Tietoperustana käytetään aiheesta tehtyjä julkaisuja, kirjallisuutta tai muuta materiaalia. Näiden lisäksi hyödynnetään verkossa julkaistuja artikkeleita, sosiaalista mediaa sekä uutisia ja yhdistetään niitä aiheen muuhun tietoperustaan. Yhtenä kohtana tietoperustassa käsitellään tehtävää laadullista tutkimusta, jonka tuloksia yhdistetään aiheesta jo olemassa olevaan tietoon.

Keskeisinä käsitteinä tutkimuksen aiheessa ovat roolit: asiantuntija ja johtava rooli. Näistä voidaan muodostaa tiedonhakuun käytettyjä hakusanoja, kuten:

- hybridiorganisaatio
- hybrid organisation
- matriisiorganisaatio
- matrix organisation
- asiantuntija
- johtaja
- esimies
- leadership
- expert
- specialist
- asiantuntija AND johtaja
- asiantuntija AND esimies
- expert AND leader

Tiedonhakuun ja tietokantoihin käytetään ensisijaisesti HAMKin kirjaston kantoja (Finna) sekä Google Scholar hakukoneen antamia tuloksia. Lisäksi hyödynnetään erilaisissa verkkomedioissa julkaistuja artikkeleita.

Aiheesta on aikaisemmin julkaistu kirjallisuutta. Rooleista olemassa oleva tieto keskittyy pääosin roolien eroavaisuuksiin ja kasvupolkuun roolien välillä. Tutkimuksen aiheen pohjalta onkin tarkoitus pohtia ja selvittää, miten ja millä edellytyksillä voidaan toimia joko molemmissa rooleissa samanaikaisesti tai tarvittaessa siirtyä eri projekteissa eri roolien välillä. Tutkittavasta organisaatiosta, toimintatavoista tai jopa projektin rakenteesta riippuen roolissa onnistuminen saattaa vaatia erilaista lähestymistapaa.

Yritys X:n toimintamallin kuvaus ja organisaatorakenne pohjautuu yrityksen omaan toimintajärjestelmään ja intranetissä kuvattuihin tietoihin.

2 HENKILÖN ERILAISET ROOLIT

Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas (2014) toteavat kirjassaan ”Asiantuntija esimiehenä”, että työelämässä työnkuva muodostuu lähes aina roolien vaaraan. Yrityksen toimintamallista riippuen, henkilöllä voi olla useita erilaisia rooleja eri tilanteissa tai eri projekteissa. Vaikka rooleja ilmenee moniakini erilaisia, keskitytään tässä tutkimuksessa kahteen projektitoiminnassa ilmenevään päärooliin. Nämä roolit ovat asiantuntija ja johtava rooli projektioorganisaatiossa. Tässä luvussa käsitellään, miten kaksi täysin erilaista organisaation pääroolia ymmärretään ja miten niiden välistä kasvupolkua voidaan kuvailla. Tämä on hyvinkin olennaista, jotta ymmärretään yrityksen X toimintamalli ja sen haasteet henkilöstölle.

2.1 Asiantuntija

Mikä tekee henkilöstä asiantuntijan? Asiantuntijuuteen yhdistetään usein vahva substanssiosaaminen. Asiantuntijan ydinosaaminen liittyy vahvasti asioiden hallintaan ja kapeahkon osa-alueen syvään osaamiseen. Asiantuntijuutta voi ilmetä myös monialaisena. Asiantuntijoita tarvitaan, kun on tapahtunut onnettomuuksia tai jonkin asian suunnittelussa on syytä paneutua yksityiskohtiin aina detaljien tasolle asti. Asiantuntijuutta ilmenee lähes kaikkialla ja kaikessa tekemisessä.

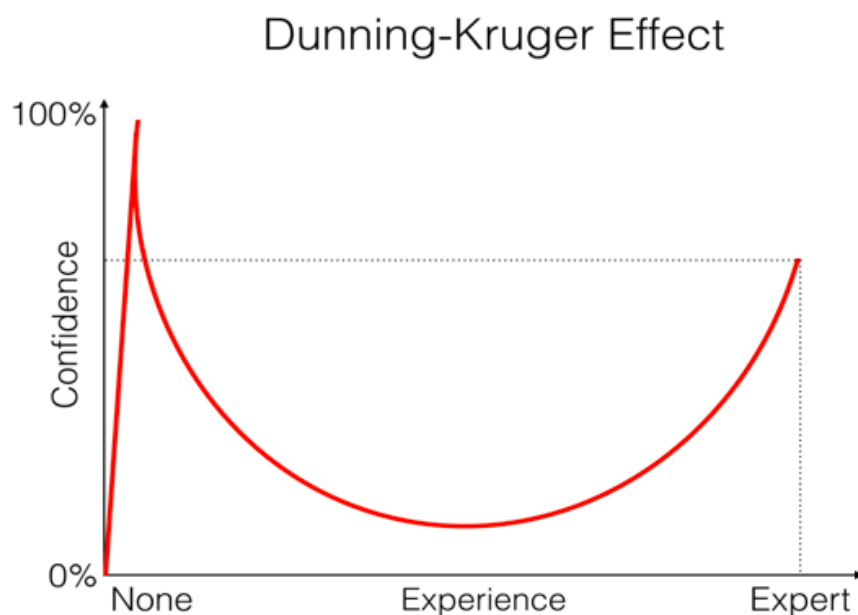
Kirjassa ”Asiantuntija esimiehenä” on mainittu asiantuntijuuden syntyneen usein perehtymisestä ja paneutumisesta asiaan jopa vuosien ajalta (Aaltonen ym., 2014). Toisessa lähteessä asiantuntijuus esitetään seuraavalla tavalla; henkilön ammatillinen ja persoonallinen identiteetti on rakennettu hyvin spesifisen teknisen asiantuntemuksen ympärille, yleisesti syventäen osaamista leventämisen sijasta (Roffeypark.com, n.d). Molemmat lähteet tukevat toisiaan ja antavat perusraamit asiantuntijuudelle ja sen kehittymiselle.

Asiantuntijuus kasvaa lisäksi yksilön omasta kiinnostuksesta hallittavaan kokonaisuuteen. Asiantuntijuuden kasvu sisältää epäonnistuneita kokeiluja sekä teoreettista osaamista. Tärkeintä asiantuntijalle on kuitenkin ymmärtää miten vähän osaa ja miten osaamista voi kasvattaa. Teoreettisella osaamisella voi jo kutsua itseään asiantuntijaksi. Kun teoriaan yhdistetään mittava ja pitkä kokemuspohja, syntyy erilaisia asiantuntemuksen tasoja. Mitä pidempi kokemus aiheesta, sitä useammin on teoriaa yhdistetty kokemukseen ja tätä kautta asiantuntemuksen taso on syvempi.

Monissa tapauksissa pelkkä vahva teoreettinen osaaminen tai niin sanottu kirjaviisuus ei riitä, vaan asiantuntijalla on osaamista esim. käsillä tehtävästä työstä. Esimerkkinä tästä voidaan pitää hitsaajan ammattia, jossa eri materiaalien ja hitsausprosessien osaaminen yhdistyy vahvasti myös käsillä suoritettavaan tekemiseen. Hitsaajan asiantuntijuus koostuu siis molemmista osa-alueista, niin teoreettisesta osaamisesta kuin konkreettisesti tekemisestä. Tässäkin ammatissa osaaminen syntyy vain tekemällä ja oppimalla useiden vuosien myötä.

Asiantuntemus kehittyy ja kasvaa sen mukaan, miten paljon teoreettista osaamista on yhdistetty kokemukseen. Asiantuntija uransa alussa perustaa osaamisensa lähes yksinomaan kirjalliseen tietoon tai muiden kokemuksiin asioihin. Kokemuksen kertyessä lisäksi tietopohjainen asiantuntemus kasvaa. (Aaltonen ym., 2014)

Asiantuntijalle on edelleen tärkeää ymmärtää ja sisäistää kuinka paljon tietystä asiasta osaa ja kuinka paljon on vielä asioita mitä ei osaa. Ymmärrys omasta osaamisen tasosta auttaa itseluottamuksen kehittämässä. Ilmiötä voidaan kuvata Dunning-Krugerin efektilä eli ylivertaisuusviivoumalla. (Frost & Nunan, 2018)



Kuva 1. Dunning-Krugerin ilmiö (Frost & Nunan, 2018)

Dunning-Krugerin ilmiössä asiantuntijan itseluottamus on alussa suuri, mutta osaaminen lähellä olematonta. Kun osaaminen kasvaa kokemuksen karttuessa, niin aluksi itseluottamus laskee. Kun osaamista ja kokemusta on taas kertynyt, niin myös itseluottamus on huipussaan. Osaaminen kasvaa siis kokemuksen ja itsensä reflektoinnin kautta. Itsensä reflektoinnilla on siis suuri vaikutus asiantuntemuksen kasvuun ja osaamiseen. (Frost & Nunan, 2018)

Asiantuntijaksi ei voi siis vain ryhtyä, vaan tehtävän onnistumiseksi on omattava huomattava teoreettinen osaaminen ja usein mittava kokemus. Asiantuntijuus on pitkälti asioiden osaamista perin pohjin. Asiantuntija toimii usein yksin itsenäisessä työroolissa. Usein asiantuntijuutta tarvitaan erilaisissa tiimeissä, joissa asiantuntijalla on oma roolinsa ja vastuualueensa. Asiantuntijuus on siis pohjimmiltaan jatkuvaa oppimista ja uuden tiedon etsimistä läpi koko työuran.

2.2 Johtava rooli

Johtava rooli käsitetään usein esimiestyönä. Tässä tutkimuksessa johtava rooli asetetaan koskemaan joko suoraa esimiestyötä tai siihen rinnastettavaa projektin johtamista. Tämä asettelu on olennaista, kun mietitään rooleja siinä viitekehyksessä kuin organisaatiomalli ja toimintajärjestelmä on muodostettu. Siinä missä asiantuntija keskittyy käsittelemään ja johtamaan asioita, on johtavassa roolissa tärkeää ymmärtää, miten ihmisiä johdetaan. Johtavassa roolissa on tärkeää rakentaa molemminpuolinen luottamus asiantuntijan ja esimiehen välillä.

Alan Patterson kertoo kirjassaan ”Leader evolution”, miten teknisellä alalla johtavassa roolissa toimimisessa on tärkeää omata johtamiskykyjen lisäksi ymmärrys asiantuntijuudesta ja varsinkin siitä mitä alaa ollaan johtamassa (Patterson, 2014, ss. 16-17). Tässä piilee riski ja syy miksi liika asiantuntijuus ja sen käyttäminen muun muassa mikromanageeraukseen saattaa tuhota esimiehen uskottavuuden alaisten silmissä. Dave Anderson esittää verkkosivullaan esimiehen, johtajan tai ylipäätään johtavan roolin tarpeen olla yleisasiantuntija tekniikassa, mutta erikoisasiantuntija strategiassa ja ihmisten johtamisessa. Samassa lähteessä esitetään edelleen tarve nähdä laajempia kokonaisuuksia johtavassa roolissa kuin asiantuntijana toimiessa. (Anderson, 2015) Doug Moran taasen toteaa LinkedIn-artikkelissaan ”Leadership vs. Expertise” (2015) asiantuntijan ja johtajan eron seuraavasti: Siinä missä asiantuntija esittää enemmän vastauksia, niin johtajan on esitettävä enemmän kysymyksiä. Tässä onkin se ydin mihin johtavassa roolissa on olennaista; kuinka saat muut valmennettua tekemään asian yhtenä tiiminä, täyttäen tiimille asetetut tavoitteet. Mikäli tässä onnistuu, on johtavan roolin sisin olemus tunnistettu ja sisäistetty.

Kuinka esimiestyö sitten määritellään? Kirjassa ”Asiantuntija esimiehenä” esimiestyö määritellään seuraavasti: Esimiestyön ydin piilee asiantuntijuutta laajempien kokonaisuuksien hallinnassa, tulevaisuuden

hahmottamisessa, ihmisten johtamisessa, hallinnollisissa perusasioissa sekä tiimin perustehtävän toteutumisen varmistamisessa (Aaltonen ym., 2014). Edellä mainitun lisäksi Patterson kirjassaan ”Leader Evolution” (2014, s. 18) kertoo siitä miten johtavaan rooliin voi kasvaa ja miten ajatusmaailmaa on muutettava. Kirjan perusajatus onkin, että johtavaan rooliin voi kasvaa erilaisten vaiheiden kautta. Patterson on nimennyt tämän kasvumallin Mentoré-malliksi. Näitä vaiheita on kirjassa kaikkiaan neljä (Patterson, 2014, s. 18):

- Vaihe 1: Asiantuntijuus (expertise)
- Vaihe 2: Uskottavuus (credibility)
- Vaihe 3: Ryhmittäminen ja toteutus (alignment & execution)
- Vaihe 4: Strategia (strategy)

Alan Patterson edelleen esittää, että pohja ja aloituspiste johtavaan rooliin kasvamisessa lähtee vahvasta asiantuntemuksesta (2014, s. 18). Tämä osaltaan tukee sitä, että esimiesasema tai tiimin johtava rooli on usein jatkumo vahvalle asiantuntijuudelle. Miten esimiestyöhön sitten päädytään? Usein ajautuminen on se syy, miksi esimiestyössä ollaan. Toisinaan johtava asema on palkinto hyvin tehdystä asiantuntijatyöstä. Harvemmin yksilö tunnistaa olevansa tai haluavansa esimieheksi. (Aaltonen ym., 2014). Tärkeintä johtavassa roolissa on kuitenkin siihen sopiva persoonallisuus ja oikea halu saada asioita aikaan johtamalla muiden ihmisten toimintaa. Kauppalehden artikkelissa ”Leader vai expert? Pomon työrooli avainasemassa” tehdyssä tutkimuksessa esitetään, että pitkäkään työkokemus ei ole soveltuvuuden takuu esimiestehtävään, vaan esimiehenä olemisessa vaaditaan tiettyä työpersoonallisuutta (Kauppalehti, 2014). Tähän tulisikin panostaa esimiehiä valitessa, koska oikealla persoonallisuudella on vaikutus yhteisön työhyvinvointiin.

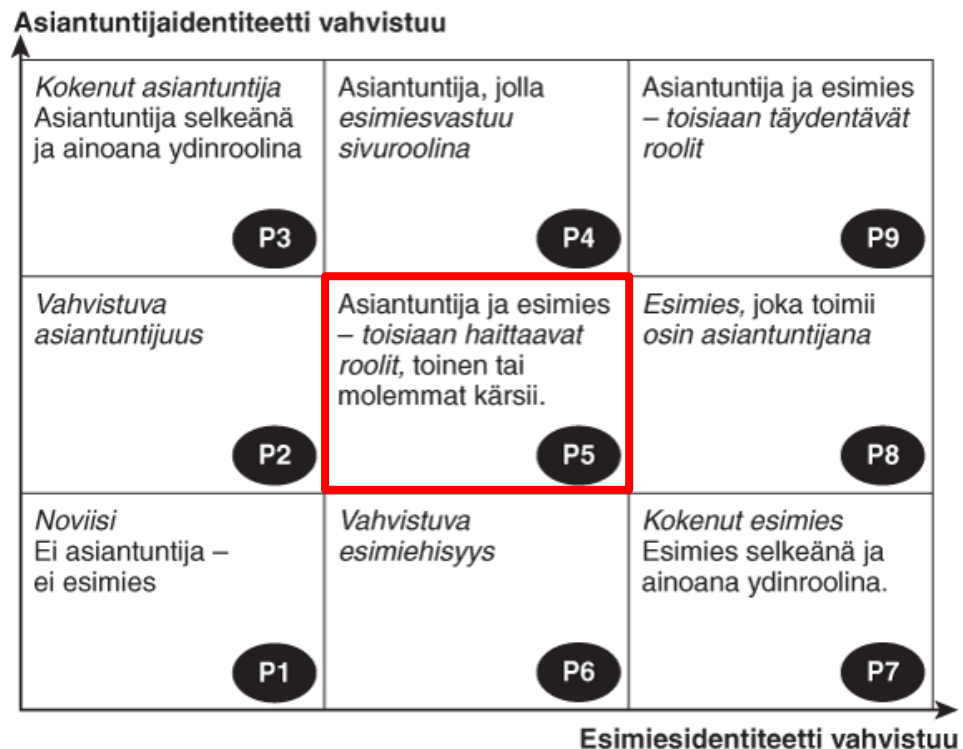
2.3 Roolien erilaiset näkökulmat ja niiden välimaastossa toimiminen

Usein kuullaan mainittavan, että asiantuntijasta ei voi kasvaa esimiestä. Artikkelissa ”Why You Can't Be Both A Leader And An Expert” perustellaan miksi asiantuntijuus ja esimiesroolien yhdistäminen on vaikeaa ja miksi siinä usein epäonnistutaan. Forbesin artikkelissa (2017) kerrotaan roolien perusnäkökulmien olevan täysin erilaiset. Jos asiantuntija johtaa pääasiassa asioita ja esimies ihmisiä, on lähestyminen asiaan ja toimintatavat eri tilanteissa oltava täysin erilaiset. Edelleen Patterson jakaa samaa ajattelua kirjassaan ”Leader Evolution”. Kyseinen kirja käsittelee kasvupolkua ja sitä mitä pitää huomioida siirryttäessä asiantuntijuudesta johtavaan rooliin. Perusajatus on ymmärtää miten saada johtamasi ihmiset tekemään niitä asioita, joita olet aikaisemmin tehnyt itse ollessasi asiantuntija (Patterson, 2014, s. 152).

Voiko roolien välillä sitten toimia ja jos voi, niin millä edellytyksillä? Onko mahdollista olla samanaikaisesti asiantuntija ja esimies? Kun yritetään yhdistää nämä kaksi roolia, voidaan näiden välillä havaita olevan eroa

puhtaasti ajatusmaailmassa ja siinä, miten kuhunkin tilanteeseen sopiva rooli tulee esiin. Sen sijaan miten roolit voidaan yhdistää, tulisikin ennemmin puhua miten näiden kahden roolin välillä voi liikkua. Roolien välisessä tilassa on äärimmäisen tärkeää käsittää se, että rooleja ei voi sekoittaa, vaan pitää tietää kummassa roolissa toimii. (Aaltonen ym., 2014)

Alla olevassa kuvassa 2 on esitetty identiteettimatriisi, jossa on kuvattu kahden ulottuvuuden avulla, miten eri roolien välistä tilaa määritetään ”pysäkkien” tai vaiheiden kautta.



Kuva 2. Identiteettimatriisi (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkillä P1 henkilö astuu työelämään. Pohjalla saattaa olla jo harjoittelua ja työkokemusta, mutta osaaminen koostuu pääosin teoriasta, jota on kertynyt opiskelun myötä. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkki P2 edustaa pääosin vahvistuvaa asiantuntijuutta. Tässä vaiheessa asiantuntija tunnistaa omia osaamisiaan ja kehitystarpeitaan. Myös kosketuspintaa johtamiseen ja esimiestyöhön saattaa esiintyä esimerkiksi pienimuotoisen projektinjohtamisen kautta. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkillä P3 henkilö tunnistaa ja määrittelee itsensä pääosin asiantuntijaksi. Henkilön vahva asiantuntijaosaaminen ja työstä saatu tunnustus lisää mielenkiintoa substanssiosaamista kohtaan. Urakehitys normaalisti vaatii tässä kohtaa siirtymistä kohti johtavaa roolia ja esimiestehtäviä. Toisena vaihtoehtona on pysyä asiantuntijana. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkillä P4 esimiestyö tulee normaalisti annettuna ja johtavaa roolia kohtaan ei ole suuria odotuksia. Osaavalle asiantuntijalle annetaan mahdollisuus johtaa itseohjautuvaa, yhteistyökykyistä ja kokenutta tiimiä. Päätyönä on edelleen asiantuntijana toimiminen. Tälle pysäkillä on vaihtoehtoinen kulkureitti pysäkin P5 kautta. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkillä P5 roolit haittaavat toisiaan. Asiantuntija ei osaa tai halua päästää irti asiantuntijuudesta, mutta esimiestyön vaatima aika ei jätä tilaa asiantuntijaroolin hoitamiseksi. Muun ohella esimiesasemaan liittyvät hallinnolliset rutiinit saattavat aiheuttaa henkistä kuormitusta ja ajankäytöllisiä ongelmia. Toisen tai molempien roolien tehtävät häiriintyvät. Tiimi ei välttämättä toimikkaan niin kuin se pitäisi ja esimiesasemassa oleva henkilö saattaa joutua ratkomaan ihmisten välisiä erimielisyyksiä. Tämä on ongelmapysäkki, jolta on liikuttava suuntaan tai toiseen, usein keinolla millä hyvänsä. Pysäkki on ikään kuin vedenjakaja, jossa henkilö saattaa tunnistaa omat vahvuutensa joko asiantuntijana tai johtavassa roolissa. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkillä P6 esimiesrooli vahvistuu. Henkilö on päättänyt jo varhaisessa vaiheessa suuntautua johtavaan asemaan. Voidaan sanoa henkilön asiantuntijuuden keskittyvän johtavaan rooliin. Tälle pysäkillä voidaan siirtyä myös pysäkiltä P5 usein epäonnistumisen ja kokemuksen kautta. Pysäkillä olennaista on lähes puhdas johtava rooli. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkillä P7 henkilön ainut keskeinen rooli on esimies. Tämän pysäkin henkilöt ovat usein puhtaisiin johtamistehtäviin sijoittuneita. Ominaista tälle pysäkillä on ns. ammattijohtajuus ja pitkän työuran mukana tullut kokemus useilta toimialoilta. Tälle pysäkillä päädytään harvemmin suoraan vaakasunnassa pysäkin P3 kautta. Useasti pysäkillä on päädytty pitkän asiantuntija ja esimiestyön synnyttämän kasvupolun kautta. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkki P8 on hyvinkin pysäkin P7 kaltainen, mutta erona siihen on asiantuntijuus sivuroolina. Ne henkilöt ja esimiehet, jota tunnustavat itsensä tälle pysäkillä jatkavat uraansa joko voimistuvan esimiehisisyyden suuntaan pysäkillä P7 tai pysäkillä P9, jossa molemmat vahvat roolit tai identiteetit tukevat toisiaan. Henkilöt eivät tällä pysäkillä kuitenkaan koe ristiriitaa näiden roolien välillä kuten pysäkillä P5. (Aaltonen ym., 2014)

Pysäkki P9 on samankaltainen pysäkki kuin P5, mutta henkilö ei koe rooleja toisiaan kumoavina, vaan täydentävinä. Työaika pystytään sujuvasti jakamaan roolien vaatimalla tavalla. Olennaista ja tärkeää tälle pysäkillä ja roolien välissä toimimiselle sekä onnistumiselle on kuitenkin se, että henkilö pystyy muuttamaan ajatteluaan kulloinkin roolin mukaisesti. Mikäli näin ei tapahdu on henkilö vaarassa ajautua ongelmapysäkillä P5. (Aaltonen ym., 2014)

Reitit identiteettimatriisissa eivät ole aina yksiselitteisiä tai ennalta määritettyjä. Teoriassa voidaan kuitenkin määrittää tiettyjä yleisiä polkuja, joita pitkin henkilöt etenevät urallaan. Samoin päätepiste matriisissa ei ole aina pysäkki jostain muusta kulmasta kuin aloitus. Onkin tärkeää ymmärtää, että identiteetti ja rooli riippuu monesta muustakin asiasta kuin etenemisestä roolista toiseen. Erilaisia polkuja on useita, mutta pääosin ne kaikki kulkevat jossain määrin pysäkkien P1-P3 kautta ongelmapysäkille P5. Tällä pysäkillä henkilö tavallisesti herää pohtimaan mihin suuntaan jatkaa. Jotakin yksilöitä saattaa kiinnostaa kasvaminen isompaan johtamisvastuuseen ja siirtyminen kohti matriisin oikeaa laitaa. Jotkut ymmärtävät olevansa tyytyväisempiä asiantuntijoina ja haluavansa kohti matriisin vasenta laitaa. (Aaltonen ym., 2014)

Identiteettimatriisin ajattelua ja teoriaa tukee lisäksi Patterson kirjassaan ”Leader Evolution”. Pattersonin mukaan molemmissa rooleissa ei voi toimia samanaikaisesti, vaan ajatusmaailma on muutettava roolin ja tehtävän vaatimusten mukaisesti. Siirtyminen asiantuntijasta johtavaan roolin vaatii ajattelutavan muutoksen (Patterson, 2014, ss. 33-34). Puhutaan termistä ”*mindset transition*”. Jos tätä ei ymmärrä tai osaa tehdä, sortuu johtamisessaan usein väärään lähestymiskulmaan ja epäonnistuu tehtävässään (Forbes, 2017).

On tärkeää ymmärtää, että rooleja ei suoraan voi yhdistää vaan niissä voi toimia samanaikaisesti, kunhan osaa toimia roolien edellyttämällä tavalla. Toisin sanoen molemmissa rooleissa voi siis toimia yhtäaikaaisesti, mutta roolien lähestymiskulma asioihin on oltava kyseiseen rooliin sopiva. On tärkeää ymmärtää, että täysin asiantuntijatyypillisellä persoonallisuudella ei kannata toimia esimiestehtävissä (Kauppalehti, 2014). On parempi, että tällöin henkilö etenee puhtaasti asiantuntijauralla.

3 ORGANISAATIOIDEN TEORIAA

Tämän työn kohteena olevaa organisaatiota voidaan kutsua monella eri tyypillä. Väitöstutkimuksessa ”Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen” kerrotaan sekundäärisessä lähteessä (Powell 1990) useimpien organisaatioiden olevan hybridejä (Määttä, 2010, s. 28). Valitettavasti hybridiorganisaatioista perinteisen teollisuuden alan organisaatiomuotoina ei oikein tunnu löytyvän kirjallisuutta.

Toisaalta kun tarkastellaan lähemmin tutkittavaa organisaatiota, voidaan havaita sen edustavan lähes puhdasta projektimatriisiorganisaatiota. Organisaatiossa esiintyy kaikki sille tyypilliset matriisiorganisaation tunnusmerkit, vaikkakin sitä ei yrityksen sisällä sillä nimellä kutsuta.

Tutkimuksen hyvin aikaisessa vaiheessa havaittiin organisaation esittämisen matriisiorganisaationa olevan edullisempaa, koska toiminta on selkiseksi muodostunut. Kuitenkin on tarkoituksen mukaista hivenen avata mikä on hybridioorganisaatio ja miten se käsitetään.

3.1 Hybridioorganisaatio vai matriisiorganisaatio?

Kun pohditaan hybridioorganisaation teoriaa, tulee väkisinkin mieleen, miten hybridioorganisaatio määritetään? Termi ”hybridi” itsessään on hyvinkin laaja käsite, jolla pääosin tarkoitetaan kahden erilaisen asian yhdistymistä, niin että ne tähtäävät samaan lopputulokseen. Helpoin esimerkki hybridistä on henkilöauton voimalinja, jossa poltto- ja sähkömoottori tuottavat yhdessä auton liikuttamiseen tarvittavan voiman.

Johanson ja Vakkuri kuvaavat kirjassaan ”Governing hybrid organisations” hybridioorganisaation olevan julkisen ja yksityisen organisaation sekoitus (Johanson & Vakkuri, 2018). Esimerkiksi mahdollisesti tuleva ja jo vuosia suunniteltu SOTE-malli on kyseisen kaltainen hybridioorganisaatio, jossa yksityiset palveluntuottajat ovat julkisen organisaation (terveydenhuolto) kontrollissa. Väitöskirjassa ”Hybridioorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen” hybridimallia sovitetaan yleisesti käytetyn tilaaja-tuottajamallin ylle. Olennaista hybridille on se, että organisaation ohjausjärjestelmiä on useita. On hierarkioita, markkinaohjausta sekä näiden välisiä sekoituksia. (Määttä, 2010)

Asiaa voidaan lähestyä miettimällä, miten tilaaja-toimijamallissa eri osapuolien ohjaus tapahtuu. Lähes poikkeuksetta tilaajan omassa organisaatiossa ohjaus tapahtuu byrokraattisesti ja päätökset tehdään lautakunnissa hierarkkisen organisaatiomallin mukaan, kun taas tuottajapuoli toimii lähes yksinomaan markkinatalouden periaatteisen mukaisesti ja organisaation voi olla hyvinkin matala ja kevyt, esimerkiksi itseohjautuva tai itseorganisoituva. Yhteisenä tavoitteena kummallakin puolella on säästää syntyvissä kustannuksissa.

Eräänlaisena hybridinä voidaan nähdä asiantuntijuuden ja johtajuuden sekoittuminen samassa organisaatiossa. Tämä ajatus onkin lähimpänä tämän tutkimuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa hybridioorganisaatio kuitenkin nähdään toisessa kontekstissa. Yrityksen toimintamalli ja organisaatio toimivat niin, että pohjalla on hierarkkinen linjaorganisaatio perusrunkona ja sen päällä toimivat erilaiset projektiorganisaatiot eli projektisalkut ohjaavat toimintaa ja resurssien käyttöä. Organisaatio voidaan määrittää hybridiksi, mutta sille on parempikin teoreettinen määritelmä, matriisiorganisaatio. Yrityksen sisällä organisaatiotyyppiä ei ole koskaan korostettu, vaan on painotettu linjaorganisaatiota ja edellä mainittua toimintajärjestelmää, jolla luodaan linjaorganisaatiota poikittain leikkaavat projektiorganisaatiot.

Kohdeorganisaatio on kuvattu kappaleessa 4 Yrityksen organisaation ja toimintamallin kuvaus.

3.2 Mikä on projektiorganisaatio?

Projektilla on aina selkeä tavoite, aikataulu sekä määritellyt resurssit. Projektin johtaminen muodostaa selkeän matriisirakenteen, koska resurssit ovat käytännössä lainassa ja hallinnollinen esimies toimii muualla organisaatiossa. Tällöin ohjausta ilmenee kahdelta tai useammalta eri tasolta. (Salminen, 2017, s. 157)

Matriisiorganisaation ja projektiorganisaation erot ovat käytännössä hyvin pienet. Molemmissa tapauksissa resursseja lainataan linjaorganisaatiosta toteuttamaan projektien erillistä tehtävää. Parhaimmillaan projektiorganisaatio onkin toteutettaessa tarkkaan määriteltyä tavoitetta tai esimerkiksi investointihankkeissa. Eroavaisuus on siinä, miten pohjalla toimiva organisaatio on määritelty. Projektiorganisaatio muodostetaan aina omaksi toimivaksi yksiköksi ja sen pohjalla voi olla mikä tahansa organisaatiotyyppi. Projektien johtaminen eroaa selvästi normaalista linjaorganisaatiosta. (Salminen, 2017, ss. 157-158)

Projektiorganisaation johtamisessa haasteet tulevat siitä, miten projektin yhteistyö saadaan toimimaan sekä miten esimiehen direktio-oikeutta käytetään. Projektiorganisaatiossa projektipäällikkö ei ole henkilön suora hallinnollinen esimies, jolloin projektipäälliköllä jää direktio-oikeus vajaaksi. Projektin vetäminen vaatiikin hyviä vuorovaikutus- ja motivointitaitoja. Muusta organisaatiosta riippuen myös taistelutahtoa resurssien saamiseen ja ohjaamiseen tarvitaan. (Salminen, 2017, ss. 159-160)

Täytyykin muistaa, että vaikka projektiorganisaation toimintaa on samankaltainen matriisiorganisaation kanssa, ei projektiorganisaation pohjalle tarvita välttämättä matriisiorganisaatiota.

3.3 Mikä on matriisiorganisaatio?

Matriisiorganisaation määritelmä on hyvinkin avoin. Matriisiorganisaation tyyppisiä on monia ja niiden keskinäiset eroavaisuudet saattavat olla hyvinkin marginaalisia. Jay R. Galbraith määrittelee teoksessaan ”Designing matrix organizations that actually work” (2009, s. 3) matriisiorganisaation seuraavalla tavalla: Matriisi on organisaatiotyyppi, joka on muodostettu kahden tai useamman dimension eli ulottuvuuden varaan ja joissa toimivilla ihmisillä on kaksi esimiestä. Marvin R. Gottlieb määrittää matriisiorganisaation kirjassaan ”The matrix organization reloaded : adventures in team and project management” (2007, s. 2) toisella tavalla: Matriisiorganisaatio yrittää yhdistää toiminnallisuuteen ja tuotteisiin perustuvat organisaatiotyypit saavuttaen molempien organisaatiotyyppien edut. Jari

Salmisen teoksessa ”Uuden esimiehen kirja” (2017, s. 174) matriisiorganisaation määritelmä on seuraava: Matriisiorganisaatio on organisaatio, jossa linjaorganisaatiossa normaalisti toimiva esimies-alaisuhde on korvattu ohjauksella monelta taholta. Matriisiorganisaation perimmäinen tavoite on ollut tarve korostaa tuote- tai projektilähtöisyyttä tai parantaa resurssien käytettävyyttä. Vaikka matriisiorganisaatio voidaankin määritellä monella tavalla, on kaikille kuitenkin yhteistä se, että matriisissa on vähintään kaksi ulottuvuutta, sen jäsenillä on vähintään kaksi esimiestä ja sillä tavoitellaan useamman organisaatiotyyppin hyviä puolia. Matriisi on siis hybridioorganisaatio, sillä se on yhdistelmä kahdesta eri organisaatiotyypistä.

Vaikkakin matriisiorganisaatio voi olla rakennettu toiminnallisen linjaorganisaation päälle luodulla leikkaavalla tuote- tai projektikerroksella, ei tyyppimatriisia ole esitetty kuin teoriassa. Matriisi on aina räätälöity ratkaisu yrityksen rakenteen ja organisaatiokulttuurin päälle, se tulee luoda tukemaan yrityksen strategiaa. Projektimatriisissa projektit siis käyttävät ja ohjaavat resursseja läpi linjaorganisaation eri haarojen. Toisin sanoen matriisiorganisaatiossa ikään kuin lainataan resursseja linjaorganisaatiosta projektien toimintaan. Tällöin resurssit voivat toimia monessa eri projektissa saman aikaisesti ja resurssien käyttöaste paranee. Tämä onkin yksi matriisiorganisaation esitetystä hyödyistä. (Galbraith, 2009, s. 2)

Olennaista matriisiorganisaation toiminnalle on oikea ohjaus ja hyvä johtaminen. Matriisin tavassa saada ohjausta monesta eri suunnasta vaaditaan johtamiselta ja toimintajärjestelmältä riittävää jämäkkyyttä. Matriisin vaatima kahdensuuntainen raportointi tarvitsee oikeat faktat ja oikea-aikaisen viestinnän toimiakseen riittävällä tasolla. Matriisin toimintaa ohjataan tavallisesti projektien ohjausryhmistä. (Helsingin yliopisto, 2006)

Matriisin menestymisen edellytyksenä vahva johtamismalli, jonka ytimenä on tarkastella toimintaa riittävän laajan kokonaiskuvan eli liiketoiminnan kannalta, on suuressa roolissa. Johtoryhmän tehtävänä on ratkaista ristiriitaja eli priorisoida. Priorisointi tulee tehdä johtoryhmässä vasta silloin, jos organisaation alemmat tasot eivät pysty ongelmaa ratkaisemaan. Johtoryhmän olennaisin missio onkin luoda matriisiorganisaation toimintaa tukevaa organisaatiokulttuuria sekä määrittää organisaation toimijoiden vastuut ja valtuudet. (Salminen, 2017, s. 177)

Matriisiorganisaatio vaatii toimiakseen vahvan keskinäisen luottamuksen eri toimijoiden välillä. Toimijoiden vastuut ja valtuudet tulee olla selkeästi määritetty ja viestitty. Toimivuutta voidaan ruokkia sopivilla henkilökeinoilla tai kasvattamalla tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi selkeät sekä johdonmukaiset päätökset ja niiden kunnollinen perustelu lisää ja kasvattaa luottamusta. Myös onnistumiset luonnollisesti ruokkivat organisaation kykyä toimia. (Salminen, 2017, s. 179)

3.4 Matriisiorganisaation orientaatio

Matriisiorganisaatiossa orientaatiolla on iso merkitys. Gottlieb esittää alla olevassa taulukossa 1 matriisiorganisaatiolle kolme erilaista orientaatiota (Gottlieb, 2007, s. 29). Matriisiorganisaation orientaatio määrittää onko organisaatio toiminnallinen vai projektisuuntautunut. Näistä klassisin matriisiorganisaatio on tasapainoinen (balanced) orientaatio (Gottlieb, 2007, s. 35).

| General Matrix Orientation | Functional | Balanced | Project |
|---|---|--|---|
| <i>Project manager's level of authority</i> | Very limited—depends on relationship influence | At same level as functional managers | Maximum authority over project design, staffing, budget, and client interface |
| <i>Organization personnel with full-time project assignment</i> | None—all functional personnel assigned to the project are temporary | Varies with the perceived need for project work, but accounts for 50% of assignments | Most personnel are involved with project teams and return to the functional area until needed for a new project |
| <i>Project manager's commitment to project work</i> | Part-time and temporary | Full-time—either managing a product or shifting projects as the need arises | Full-time—responsible for a major portion of the company's business |
| <i>Project manager titles</i> | Coordinator, Project Lead, Facilitator | Project Manager, Team Leader, Project Officer | General Manager, Program Manager |
| <i>Project administrative support</i> | Part-time and temporary | Some full-time supplemented with part-time as needed | Full-time and dedicated to the work of the project |

Taulukko 1. Matriisin suunnat (Gottlieb, 2007, s. 29) t

Toiminnallisessa (functional) matriisissa voidaan todeta projektin ohjauksen olevan pääosin muualla kuin projektilla itsellään. Projektipäällikön päätöksenteon valtuudet ovat olemattomat tai riippuvat vahvasti henkilösuhteista. Lisäksi kaikki projektin resurssit ovat tilapäisiä eikä varsinaisesti projektin ohjauksessa. Projektipäällikön sitoutuminen projektiin on osa- tai väliaikaista. Tässä ohjaustavassa projektinvetäjää kutsutaan koordinaattoriksi tai fasilitaattoriksi. Projektiin tarvittava hallinnollinen tuki on osa-aikaista. (Gottlieb, 2007, s. 59)

Tasapainotetussa (balanced) matriisissa nähdään projektin vetäjällä olevan yhtäläiset päätöksenteon valtuudet kuin linjaorganisaation päälliköillä. Projektiin määritetyn henkilöstön työosuus ja sitoutuminen projektiin kasvaa ja on normaalisti noin puolet ajasta. Projektipäällikön sitoutuminen projektiin on lähes täysiaikainen. Projektin vetäjää kutsutaan yleisesti projektipäälliköksi tai tiiminvetäjäksi. Projektin hallinnollinen tuki on yleensä täysiaikaista osa-aikaisilla resursseilla tuettuna. (Gottlieb, 2007, s. 61)

Projekti-ohjauksessa (project) voidaan taulukosta 1 havaita projektipäälliköllä olevan täysi määräys- ja päättänytvalta projektin resursseihin,

budjettiin ja asiakasrajapintaan. Useimmat projektin jäsenistä ovat mukana täysipäiväisesti eikä päätehtävän lisäksi ole sivutehtäviä tai muita projekteja. Projektin päätyttyä resurssit palautuvat käytettäväksi muihin projekteihin. Projektipäällikkö on sitoutunut täysiaikaisesti projektiin. Projektipäällikön titteli on kuvaavasti ”program manager”, jolla yritetään kuvastaa projektin roolia liiketoiminnalle. Hallinnollinen tuki projektiin on täysiaikaista. (Gottlieb, 2007, s. 63)

Markkinatilanteella on osittainen vaikutus siihen, miten matriisiorganisaation orientaatio määrittyy. Kun talous- ja markkinatilanne ovat tiukkoja, siirtyy orientaatio projektien suuntaan, koska ollaan kiinnostuneita tuotoista, tappioista ja lyhyen aikavälin suorituskyvystä. Kun taloustilanne on vahva, orientaatio normaalisti painottuu enemmän toiminnalliseen suuntaa, sillä tulevaisuuden ratkaisujen ja teknologioiden kehittäminen mahdollistavat uudet projektit. (Gottlieb, 2007, s. 64)

Kun pohditaan yllä esitettyjä ohjaustapoja, voidaan todeta niiden olevan täysin teoreettisia ja tosielämässä ohjaustapa muodostuu eräänlaiseksi sekoitukseksi näistä kolmesta. Ohjaustavan määrittelee joissain tapauksissa projektin koko, tyyppi sekä koostumus. Mitä enemmän projekti ohjaa, sitä enemmän projektin vetäjällä on valtaa ja vastuuta projektista ja sen tuloksesta. Projektin ohjauksen kasvaessa kasvaa lisäksi tarve konfliktien ratkaisun osaamiselle. Tämä näkyy tarpeena viestiä oikea-aikaisesti, oikealle kohderyhmälle ja oikean sisältöisellä viestillä. (Gottlieb, 2007, s. 63)

Kun sijoitetaan kohdeorganisaation tyypilliset toimitusprojektin piirteet taulukkoon 1, voidaan päätellä, miten kohdeorganisaatiossa tyypillisesti projekteja ohjataan. Tämä on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

| General Matrix Orientation | Functional | Balanced | Project |
|---|---|--|---|
| <i>Project manager's level of authority</i> | Very limited—depends on relationship influence | At same level as functional managers | Maximum authority over project design, staffing, budget, and client interface |
| <i>Organization personnel with full-time project assignment</i> | None—all functional personnel assigned to the project are temporary | Varies with the perceived need for project work, but accounts for 50% of assignments | Most personnel are involved with project teams and return to the functional area until needed for a new project |
| <i>Project manager's commitment to project work</i> | Part-time and temporary | Full-time—either managing a product or shifting projects as the need arises | Full-time—responsible for a major portion of the company's business |
| <i>Project manager titles</i> | Coordinator, Project Lead, Facilitator | Project Manager, Team Leader, Project Officer | General Manager, Program Manager |
| <i>Project administrative support</i> | Part-time and temporary | Some full-time supplemented with part-time as needed | Full-time and dedicated to the work of the project |

Taulukko 2. Organisaation projektiorientaatio (Gottlieb, 2007, s. 29)

Taulukosta 2 voidaan johtaa tiettyjä päätelmiä. Projektien orientaatio on pääosin tasapainotettu, mutta projektien vetäjien sijoittuminen on enemmän projektiorientaation puolella. Yhdellä projektin vetäjällä on siis pääsääntöisesti yksi projekti kerrallaan, kun taas projektin jäsenillä saattaa olla useampikin projektiryhmän jäsenyys kerrallaan. Käytettävä projektipäällikön titteli määrittyy taas usein henkilöperusteisesti eikä pätevyydellä tai sertifiointeilla ole vaikutusta siihen. Pääosin voidaan kohdeyrityksen projektiorientaation olevan tasapainoinen, mutta ohjaukseltaan projektisuuntautunut. Tästä löytyy viitteitä edelleen haastattelujen tuloksista, mutta se miten asia koettiin, riippui paljonkin haastateltavan sijoittumisesta linjaorganisaatiossa.

3.5 Matriisiorganisaation kommunikaatio

Kommunikoinnilla suuri rooli toimivassa matriisiorganisaatiossa. Aiemmissä kappaleissa on esitetty, on matriisiorganisaatio epävakaa ja herkkä organisaatiotyyppi. Sen toiminta perustuu kahden suunnan ohjaukseen ja sisäisten konfliktien ratkaisuun näiden ohjauspisteiden välillä, usein jo ennen kuin ristiriita muuttuu konfliktiksi. (Galbraith, 2009, s. 5; 143)

Kommunikointi voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, viralliseen ja epäviralliseen kommunikaatioon. Näillä molemmilla on tarpeensa ja vaikutuksensa. Epävirallinen kommunikaatio perustuu pääosin matriisiorganisaation sisällä oleviin henkilösuhteisiin ja luottamukseen. Epävirallinen kommunikaatio tavoittelee usein vapaaehtoista projektin koordinoitua. Usein epävirallinen kommunikaatio tähtää lisäksi jäykkien tai byrokraattisten toimintatapojen kiertämiseen tai ”muurien” kaatamiseen. Tämäntyyppinen kommunikaatio on usein spontaania ja tärkeää organisaation toiminnalle. Virallinen kommunikaatio tähtää usein organisaation tehtävien suorittamiseen ja edistymän raportointiin. Virallisen kommunikoinnin toimivuus on usein osoitus organisaation oikeasta toiminnasta (Galbraith, 2009, ss. 144-151).

Molempia kommunikaatiotyyppäjä tarvitaan ja niille on paikkansa. Kommunikointi on elinehto organisaation toiminnalle. Virallinen kommunikaatio pyrkii välittämään organisaation tilaa ja toimintaa, kun taas epävirallinen pyrkii paremminkin ohjaamaan tai vaikuttamaan organisaation ohjaukseen. Kuten kaikessa kommunikoinnissa, on se sisällön oikeellisuudella merkitystä. Huhujen ja virheellisen informaation kulku on syytä katkaista välittömästi. Virallinen kommunikaatio toisinaan myös luo epävirallista kommunikaatiota tai suorastaan mahdollistaa sen. (Galbraith, 2009, s. 143)

Kahden kommunikoinnin päätävän lisäksi kommunikoinnissa on kaksi ulottuvuutta. Toinen etenee pystysuuntaan ja toinen vaakasuuntaisesti. Pystysuunnassa etenevä kommunikaatio pyrkii saavuttamaan päätöksiä ja jakamaan käskyjä linjaorganisaation mukaisesti. Vaakasuuntaisen

kommunikoinnin tarkoitus on palvella projektin tarkoituksia ja siinä pyritään saattamaan projektille asetetut tavoitteet valmiiksi. (Gottlieb, 2007, s. 7)

3.6 Matriisiorganisaation edut ja haitat

Matriisiorganisaation etuina on Jari Salmisen mukaan parempi resurssien käyttöaste, kuitenkin niin, että organisaatio on samalla kompakti ja tehtäväfokusoitunut. Matriisirakenteet muina etuina on kannustus innovatiivisuuteen ja nopeaan toimintaan. Informaation kulun nopeus on selkeä etu toimivassa matriisiorganisaatiossa. (Salminen, 2017, s. 175) Lähteessä ”Projektinhallinta – Erilaisia organisaatiotyyppejä” (2006) esitetään matriisiorganisaation eduiksi muun muassa:

- parempi resurssien käyttö sekä osaamistarpeiden arviointi
- osaamisen kehittämisen mahdollisuudet
- joustavuus muuttuvissa tilanteissa
- vähäiset kommunikaatio-ongelmat kahdensuuntaisen raportoinnin johdosta
- työn kokonaisuuden hahmottaminen
- tavoitteet selvästi nähtävissä projekteissa
- tuottaa tulevaisuuden projektipäälliköitä
- projektien aloitukset ja lopettamiset sujuvat vähällä vaivalla

Hyvätkin edut on nopeasti kumottu haittapuolilla. Kirjassaan ”Uuden esimiehen kirja” Salminen toteaa matriisiorganisaation haittojen olevan nopeasti suurempia kuin sen hyödyt. Yhtenä syynä matriisin toiminnan heikkouteen on heikko johtaminen tai se että ei ymmärretä miten matriisia tulisi johtaa. Koska matriisissa johtaminen ja esimiestyö on jakautunut usealle eri suunnalle, saattaa matriisissa toimiva työntekijä saada osakseen ristiriitaisia määräyksiä. (Salminen, 2017, s. 175)

Lähteessä ”Projektinhallinta - Erilaisia organisaatiotyyppejä” matriisiorganisaation tyyppihaittoiksi mainitaan seuraavat asiat (Helsingin yliopisto, 2006):

- johdon epäselvät vastualueet
- työnsuorittajilla kaksi esimiestä ja raportointia moneen suuntaan
- ristiriitaiset tavoitteet
- valtapelit ja poliittinen pelaaminen
- projektipäälliköt joutuvat taistelemaan keskenään resursseista

Matriisin toiminnassa oleellinen asia on siis määrittää miten ja missä päätökset tehdään. Lisäksi on tärkeää määrittää ensisijaiset raportointipisteet ja kanavat. Matriisiorganisaatio on epävaka ja herkkä organisaatiotyyppi ja tämän vuoksi se sopii hyvin liiketoimintoihin, missä tilanteet vaihtuvat nopeasti ja muutokset ovat alati läsnä. Matriisiorganisaation vahvuudet

perustuvatkin pääosin juurikin tähän oletukseen. Tätä kautta matriisiorganisaatiossa hyvän johtamisen tarve ja merkitys korostuu, koska organisaation toimintaa voi häiritä hyvinkin pienillä toimilla tai monesta eri organisaation toimintapisteestä. Matriisin johtamisen tasapainottaminen on hyvin tärkeää. Matriisin eri osa-alueiden välillä olevan vallan tulee olla tasapainossa. Vallan tasapainottamiseen on pääasiassa kaksi eri keinoa; päätöksentekovoimaisuudet ja vastuut sekä roolien tehtäväkuvat ja vastuut. (Galbraith, 2009, s. 75; Gottlieb, 2007, s. 30)

Matriisiorganisaation toiminta perustuu siihen miten toimiva johto saa implementoitua organisaatiomallin toiminnan. Matriisi itsessään ei ole toimiva ratkaisu, vaan vaatii jatkuvaa ohjaamista sekä tasapainottamista. Matriisin toiminta perustuu pääosin kahden vastuupisteen väliin syntyvien konfliktien ratkaisuun, ideaalitulanteessa jo ennen kuin konflikti on ehtinyt syntyä. Toimivuus perustuu paljolti siis tilanteiden ennakointiin (Galbraith, 2009, s. 5; Gottlieb, 2007, s. 64). Matriisin päätöksen tekovaltuudet on oltava aina jaettuina. Organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää varmistaa, että päätös syntyy ryhmän konsensusessa auktoriteetin ja yksilövallan sijaan (Gottlieb, 2007, s. 28).

Talouselämän artikkelissa ”Matriisi murskasi mahtavan Nokian” kerrotaan, miten henkilöstön haastatteluissa koettiin matriisiorganisaation olleen syynä Nokian vaikeuksiin. Nokia oli tehnyt organisaatiouudistuksen vuoden 2004 ja siirtynyt silloin matriisiorganisaatioon. Artikkelissa esitetään matriisin sopivan yritykselle, joka toimii alati muuttuvassa kilpailutilanteessa. Usein matriisiorganisaatio johtaa hallitsemattomaan tilanteeseen. Ex-nokialaisten mielestä organisaation toiminta kävi niin hallitsemattomaksi, että yhtiö alkoi sisäisesti kamppailla voimavaroista eikä pitkän aikavälin kehittymisestä ollut vastuuta kenelläkään. Yhtiön hallituksen puheenjohtaja toteaa samassa artikkelissa johtamisessa olleen ongelmia monella tasolla. (Talouselämä, 2010)

Artikkelin perusteella voidaan todeta, että matriisiorganisaatiossa on äärimmäisen tärkeää panostaa hyvään johtamiseen ja tasa-arvoiseen päätöksentekoon, jotta sisäiset konfliktit eivät söisi resursseja liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiselta. Vika ei siis ollut organisaatiomallissa tai tyyppissä, vaan siinä miten johtamista toteutetaan kuvatussa organisaatiossa. Galbraith argumentoi kirjassaan ”Designing matrix organizations that actually work”, yllä esitettyä asiaa seuraavasti:

Organization structures do not fail; managements fail at implementing them correctly.

(Galbraith, 2009, s. ix)

Vapaasti suomennettuna yllä oleva sitaatti kuuluu: Syy organisaatioiden epäonnistumiseen ei ole organisaatiomalleissa vaan johdon tavassa implementoida niitä.

4 YRITYKSEN ORGANISAATION JA TOIMINTAMALLIN KUVAUS

Yrityksessä tehtiin mittava organisaatiouudistus vuonna 2014, jolloin silloiset mittavat toimitusprojektit olivat päättymässä ja sitä myötä kapasiteettia oli kuormitukseen nähden liikaa. Ennen uudistusta yrityksessä oli noin kolminkertaisesti työntekijöitä nykyiseen määrään nähden, joko suoraan yrityksen palkkalistoilla tai erilaisten henkilöstön vuokrauspalveluja tarjoavien yritysten kautta. Organisaatiouudistuksessa edellinen hierarkkinen linjaorganisaatiomalli uudistettiin lisäämällä hierarkkisen organisaation päälle projektitoimintakerros. Samalla siirryttiin kohti projektien ohjaavaa roolia. Uudistus lanseerattiin melko mittavilla tiedotus- ja koulutustilaisuuksilla koskien koko henkilöstöä. Organisaatiota on edelleen hienosäädetty tietyin väliajoin, osin syynä tähän oli organisaation tuotannolliset sekä taloudelliset syyt, toimintojen yhdistäminen ja toiminnan virtaviivaistaminen. Muun ohella liiketoimintajohtajan vaihtuminen on synnyttänyt tarpeen muuttaa linjaorganisaatiota.

Uudessa toimintamallissa olennaisena osana oli henkilöstön roolitus ja se kuinka yhdelle henkilölle voidaan määrittää erilaisia rooleja riippuen esim. projektin tarpeesta. Toisessa projektissa henkilö voi olla projektipäällikön roolissa, kun taas toisessa projektissa sama henkilö voi olla täysin asiantuntijana.

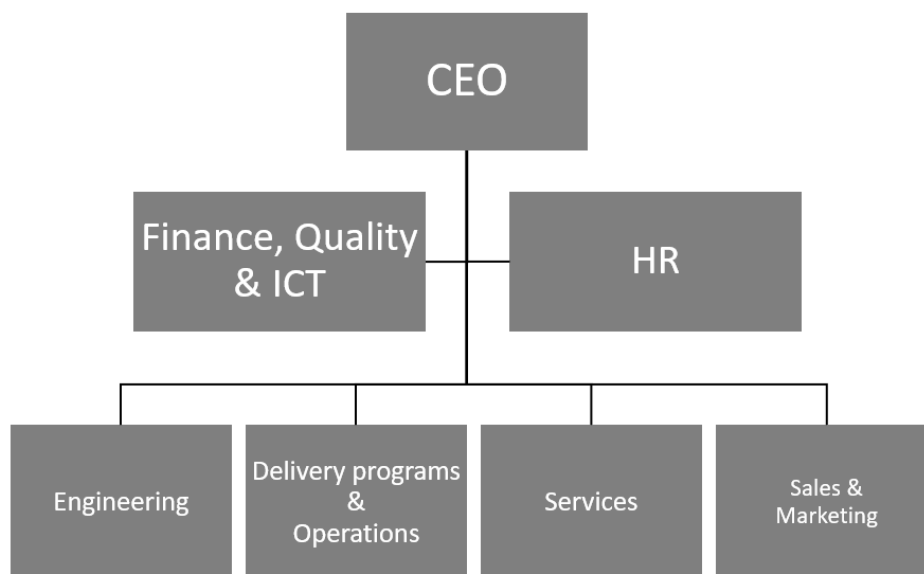
Tässä kappaleessa kuvataan, miten yrityksen toimintamalli on muodostunut ja minkälaisena se on kuvattu henkilöstölle. Kappaleessa 5 paneudutaan toimintajärjestelmässä esiintyneeseen kolmeen erilaiseen tapaukseen ja johdetaan näistä tapauksista teemoja sekä kysymyksiä kappaleen 6 Haastattelututkimus temahaastatteluihin.

Kesken tutkimuksen yrityksen organisaation julkaistiin taas muuttuvan. Muutos astui voimaan juuri ennen haastattelujen suorittamista. Tämän vuoksi organisaatiomallista on kuvattu lisäksi uudempi malli sekä haastattelukysymyksiin lisätty kysymys, jolla kysytään mielipiteitä uuden organisaation mallista. Viimeisimmässä muutoksessa muutettiin vain linjaorganisaatiota eikä varsinaiseen toimintamalliin tehty muutoksia. Toimintamalli ja projektien ohjaus Gate-mallin kautta nähtiin edelleen toimivaksi ratkaisuksi myös uuden linjaorganisaation kanssa.

4.1 Linjaorganisaatorakenne ennen muutosta

Yrityksen toimintamallin pohjana on hyvinkin perinteisen mukainen hierarkkinen toimintoihin perustuva linjaorganisaatio. Seuraavalla sivulla oleva kuva 3 esittää Yrityksen X organisaation ylimmällä tasolla. Yrityksen johtoryhmä muodostuu näiden organisaation tasojen vastaavista johtajista eli toimintojen vetäjistä.

Yrityksen lopullista organisaatorakennetta on vaikea kuvata, koska näennäisesti se toimii kuin linjaorganisaatio, mutta toimintajärjestelmässä kuvattu toimintatapa muistuttaa paremminkin toimintatavaltaan projektimatriisiorganisaatiota, kuitenkin sillä erolla, että projektien johto ja vastuu sijaitsee linjaorganisaation yhdessä toiminnossa. Onkin siis parempi ensin avata linjaorganisaatiota ja toimintamallia erikseen sekä pohtia sen jälkeen, millaiseksi Yrityksen X toimintamalli muodostuu. Organisaatiota ja toimintamallia ei nähdä järkeväksi käsitellä aivan alas asti, joten näissä kuvauksissa niitä on selitetty ensimmäisellä tasolla ylhäältä katsottuna.



Kuva 3. Yrityksen X organisaation ylätasot ennen muutosta (Yritys X, 2019)

Finance eli taloushallinto vastaa liiketoiminnan tuesta talousasioihin liittyen. Taloushallinto tuottaa tietoa liiketoiminnan ohjauksen ja suunnittelun tarpeisiin sekä tukee projekteja ja muuta organisaatiota talouteen liittyvissä asioissa. Finance, Quality & ICT toiminnasta vastaa Johtaja, Finance.

Financen päätehtävät ovat:

- Liiketoiminnan ja projektien kontrollointi sekä raportointi
- Liiketoiminnan raportoinnin järjestelmäomistajuus ja kehitys
- Tytäryhtiöiden hallinnointi
- Kansainväliseen verotukseen liittyvät asiat
- Strategiaprosessin hallinnointi
- Myyntilaskutus
- Yhteistyö taloushallinnon palvelukeskukseen (kirjanpito, ostolaskujen käsittely sekä maksuliikenne)
- Yhteistyö konsernirahoitukseen

Quality eli laatu vastaa liiketoiminnan toiminnallisesta ja operatiivisesta laadukkuudesta. Siihen kuuluu toimintajärjestelmän ylläpito ja kehittäminen siten, että se täyttää sovittujen standardien vaatimukset (sertifiointi).

Asiakassuunnassa on vastuu sopimuksissa annettujen sitoumusten täyttämistä liittyen toiminnan ja toimitusten laadukkuuteen. Toimintatapoja, menettelyitä ja työkaluja päivitetään ja kehitetään vastaamaan liiketoiminnan tavoitteita ja toimintaympäristön muutoksia.

Qualityn päätehtävät ovat:

- Laatu- ja ympäristöjohtaminen
- Toimintajärjestelmän ylläpito ja kehittäminen
- Tiettyjen laatustandardien ja sertifiointien ylläpito
- Projektien laadun suunnittelu
- Laaduntakauksen tuki toimittajilla, kumppaneilla ja omassa valmistuksessa
- Toiminnan kehitys
- Jatkuva parantaminen
- Ulkoinen ja sisäinen auditointi ja palaute

ICT vastaa liiketoiminnan tietojärjestelmäarkkitehtuurista ja sen kehittämisestä, sekä hallinnoi liiketoimintasovelluksiin liittyviä kehitys-, ylläpito- ja lisenssikustannuksia. ICT tarjoaa liiketoiminnalle sovelluksien teknistä ja operatiivista tukea, sekä kouluttaa itse ja avustaa sovelluksien avainkäyttäjiä koulutuksissa. Läpinäkyvyys ja vaikuttavuus konsernin yhteisiin tietohallintoon liittyviin asioihin varmistetaan osallistumalla aktiivisesti yhteisiin ICT-kehitysprojekteihin.

ICT päätehtäviin kuuluu:

- ICT roadmapin kehitys ja ylläpito
- Liiketoiminnan sovelluksien tuki, kehitys, ylläpito ja koulutus
- Avainkäyttäjätöiminnan kehitys ja koulutus
- Toimittajayhteistyö
- Konserniyhteistyö; konsernin IT-kehitysprojektit, IT-johtoryhmä

Human resources (HR) eli henkilöstöosaston tarkoitus on tukea ja auttaa henkilöstöä ja esimiehiä prosessien toteuttamisessa, sekä toimia yhteistyössä koko työyhteisön ja sidosryhmien kanssa. Tehtävät koostuvat monipuolisesti työsuhte- ja palkka-asioista tapahtumajärjestelyihin, assistenttipalveluista työsuojeluun. Koordinoimme liiketoiminnan sisäistä viestintää, kiinteistö- ja yritysturvallisuusasioita konsernin ja liiketoiminnan rajapinnassa. HR toiminnoista vastaa Senior Vice President, Human Resources.

HR-tehtävät liittyvät työsuhteen elinkaareen koti- ja kohdemaissa, aina rekrytoinnista eläköitymiseen. Tapahtumien osalta osasto palvelee koko yritystä, aina asiakastapahtumista henkilöstötapahtumiin sekä vierailujärjestelyistä saunailtoihin. Assistenttipalveluilla tukevat koko työyhteisön toimintaa käytännön asioissa. Tiimin olennaisena osana on yrityksen työsuojelupäällikkö, joka johtaa yrityksen työsuojelutoimintaa ja koordinoi työsuojeluasioita.

Human resourcesin päätehtäviä ovat:

- Tapahtumajärjestelyt (asiakas- ja henkilöstötapahtumat, osastojen tapahtumat, vierailujärjestelyt)
- Sisäinen viestintä (Intranet, paperijulkaisut, info-TV)
- Kansainvälisten asioiden koordinointi
- Liikelahjat
- Työsuhde- ja palkka-asiat
- Henkilöstön kehittäminen
- Työkyky- ja työterveysasiat
- Rekrytoinnit
- Työsuojelutoiminnan johtaminen ja koordinointi
- Kiinteistö- ja yritysturvallisuusasioiden koordinointi ja yhteyshenkilönä toimiminen liiketoiminnan ja konsernin rajapinnassa
- Järjestelmien tuki (HR-tietojärjestelmät, tuntikirjaus)
- Matkustusyhteyshenkilö
- Käyntikortit, istumapaikat, toimistotarvikkeet, ergonomiatuotteet

Sales and Marketing eli myynti ja markkinointi päätehtävät ovat Yrityksen X tuote- ja projektitarjonnan myyminen ja markkinoiminen uusille, sekä olemassa oleville asiakkaille. Muita keskeisiä tehtäviä ovat strategisen tarjonnan kehittämisen ohjaaminen ja liiketoiminnan kehittäminen sisältäen teollisten kumppanien hallinnan ja vastakauppojen huomioimisen. Sales & Marketing toiminnosta vastaa Johtaja, Sales & Marketing.

Toiminto jakaantuu Markkinointiin, Liiketoiminnan kehitykseen, Tuotelinjoihin ja Asiakkuuksiin. Markkinoinnin tehtäviä ovat mm. uusien asiakaskandidaattien hakeminen, messut, demot, markkinointiviestintä, markkinointimateriaalien tuottaminen, myynnin tuki ja asiakaskokemuksen hallinta. Liiketoiminnan kehityksen tehtäviä ovat Gate-mallin hallinta, teollisten kumppaneiden valinta, voittokonseptien tuottaminen, liiketoimintasuunnitelmien hallinta sekä offsetin suunnittelu ja toteutus. Tuotelinjat jakaantuvat myytävien tuotteiden mukaan. Tuotelinjojen tehtäviin kuuluvat markkina-analyysien tekeminen, tarjonnan strategisen kehityksen ohjaaminen, tarjonnan tiekartat ja kehitysyhteistyön johtaminen kansainvälisten instituutioiden kanssa. Asiakkuuden hallinnan tehtäviä ovat myyntiprojektien johtaminen, asiakkuuksista vastaaminen, vastaaminen maakohteisesta liiketoimintasuunnitelmasta, myyntiprojektien raportointi, myyntineuvottelut ja kaupoista sopiminen.

Services-toiminnon eli Palveluliiketoiminnan vastuulla on liiketoiminnan palveluliiketoiminta kokonaisuudessaan. Toiminto jakaantuu kolmeen osaan: palveluiden hallinnointi ja kehitys, myynti sekä toimitukset. Tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta uuden tarjonnan myötä, oppia saadusta palautteesta ja pitää yllä korkeaa palvelukykyä. Haluamme olla osa asiakkaan toimivaa huoltoratkaisua koko tuotteen elinkaaren ajan. Osaston toiminnasta vastaa Johtaja, Services.

Services osaston päätehtävät:

- Palveluiden hallinnointi ja kehitys
- Palveluiden ylläpito ja kehitys tuotelinjoille
- Palveluiden roadmap & strategia
- Digitalisaation hyödyntäminen
- Palveluiden asiakkuudet
- Asiakkuuksien hallinnointi
- Asiakstarpeiden tunnistaminen
- Ennusteet ja raportointi
- Sopimukset
- Palveluiden toimitukset
- Palveluprojektien hallinta
- Varaosamyynti
- Varastoitavien varaosien hallinnointi
- Obsolescence & takuuasioiden hallinnointi
- Tukipalvelut

Delivery Programs & Operations eli toimitusohjelmat & operaatiot toimivat suoraan asiakasrajapinnassa ja vastaa kokonaisvaltaisesti toimitusprojektien operatiivisesta johtamisesta sekä tuotteiden ja palvelujen toimituksista asiakkaalle koko elinkaaren ajan. Toiminnosta vastaa Johtaja, Delivery Programs & Operations.

Toimitusohjelmien henkilöstö on jaettu viiteen osaamisryhmään: Projektijohto, Toimitusten suunnittelu, Toimittajaverkoston hallinta, Verstaat ja Tekninen tuki.

Projektijohto-osaamisryhmässä työskentelevät projektipäälliköt, joiden vastuulla on muun muassa toimitusvaiheen asiakasprojektien johtaminen sekä markkinointi- ja myyntivaiheessa olevien projektien tukeminen.

Projektipäällikkö toimii projektin aikana asiakaskontaktina. Heistä useimmilla on projektin hallinnan kansainvälinen sertifikaatti (tasot IPMA B- tai C).

Toimitusten suunnittelu -osaamisryhmässä toteutetaan tuotannollisen toiminnan suunnittelu ja dokumentointi sisältäen lisäksi teknologiansiirron suunnittelun ja toteutuksen kansainvälisissä projekteissa. Tämä osaamisryhmä vastaa projekti- ja tuotantoaikataulujen luonnista ja ylläpidosta projektilta saatujen reunaehtojen mukaisesti.

Toimittajaverkoston hallinta osaamisryhmän ydinosasta on toimittajaverkoston luominen ja hallinta ottaen huomioon kunkin projektin ja asiakkuuden ominaispiirteet ja vaatimukset. Yhtenä olennaisena osana osaamisryhmän tehtäviä on liiketoiminnan vaatiman logistiikan toteutus yhdessä palveluntuottajien kanssa.

Valmistus-, proto-, hitsaamo- ja huoltoverstas tuottaa proto-, esisarja-, modernisointi- ja huoltopalvelut niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille. Verstailla työskentelee esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa noin kuusi-kymmentä alan ammattilaista.

Tekninen tuki -osaamisryhmä tarjoaa järjestelmäasiantuntijapalveluja mm. liiketoiminnan asiakasprojekteihin sekä tuotteidemme loppukäyttäjille. Järjestelmäasiantuntijat ratkovat monipuolisella osaamisella ja kokemuksella vikatilanteita ja antavat teknistä tukea niin tehtaalta käsin kuin loppukäyttäjien luona kentällä.

Engineering eli tuotekehitys kehittää yrityksen tuotetarjontaa markkinoinnin ja myynnin sekä toimitusohjelmien kautta tuleviin asiakastarpeisiin. Engineering vastaa tarjonnan kehittamisestä, suunnittelusta, tuotteistamisesta, todentamisesta sekä dokumentoinnista. Engineering jakautuu neljään alaosaan. Engineering toiminnosta vastaa Johtaja, Engineering.

Tuotehallinta toteuttaa tuoteperhe- ja tuoteversiohallintaa suorituskyky- ja ominaisuustasoilla sekä Systems Engineering -palveluita. Tuotehallinta vastaa asiakas- ja järjestelmävaatimusten muuntamisesta tekniseksi toteutuskonseptiksi ja tuotearkkitehtuurisuunnitelmiksi huomioiden tuotelinjojen sisäiset määritykset ja kehitystavoitteet, sekä niitä vastaan tehtävän suunnittelun koordinoinnista koko elinkaaren ajan tarjousvaiheesta elinkaaren tukivaiheeseen.

Tuotesuunnittelu-osaamisryhmä tarjoaa tuotekehitys-, markkinointi-, myynti- ja toimitusprojektien edellyttämän suunnitteluosaamisen. Osaamisryhmä koostuu suunnittelun sekä lujuuslaskennan ja simulointien ammattilaisista.

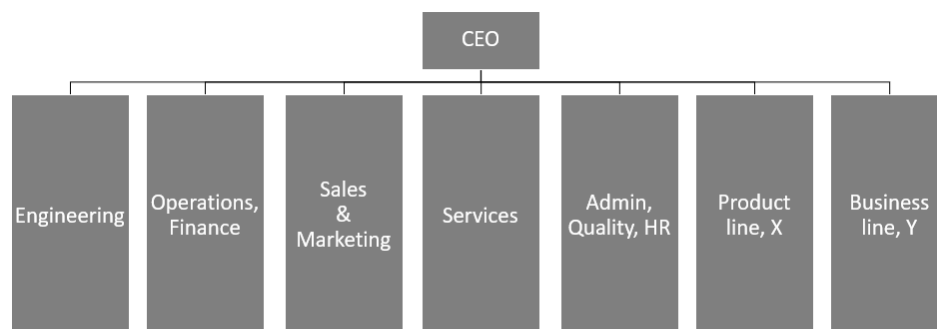
Tuotetuki varmistaa tuotteiden käyttövarmuuden luomisen asiakkaille tuotteiden koko elinkaaren aikana. Tuotetuki tuottaa elinkaarikustannuslaskelmia, logistisia analyysejä, järjestelmäturvallisuusanalyysejä, valmistettavuusanalyysejä, tuotteisiin liittyvää dokumentaatiota sekä tuottaa valmistuksen työhjeita ja koordinoi tuotteiden muutostietoa. Osaamisryhmävastaava johtaa osaston toimintaa.

Testaus vastaa tuotetestauksesta ja verifioinneista. Tehtävät koostuvat kestoikä-, suorituskyky- ja olosuhdetesteistä sekä vaatimustenmukaisuuden todentamisesta. Osaamisryhmävastaava johtaa osaston toimintaa.

4.2 Nykyinen linjaorganisaatorakenne

Viimeisimmässä organisaatiouudistuksessa ei mullistettu organisaatiota vaan paremminkin nostettiin esiin ajatus, jossa kilpailukyvyn kasvattaminen ja asiakkaan kuunteleminen asetetaan tärkeäksi. Organisaatiomuutos oli tarpeellinen ja tärkeä, sillä uusi liiketoimintajohtaja halusi herätellä organisaatiota sekä viestittää johtajuuden tarvitsevan muutosta.

Linjaorganisaatiossa tehtiin muutamia muutoksia, joilla voidaan todeta olevan vaikutusta organisaation toimintaan. Aikaisemmin kuvatut päävastuualueet ja toiminnot jaettiin uuteen linjaorganisaatioon lähes samansisältöisinä. Alla oleva kuva 4 esittää organisaation päätasot uudistuksen jälkeen.



Kuva 4. Yrityksen X organisaation ylätasot muutoksen jälkeen (Yritys X, 2019)

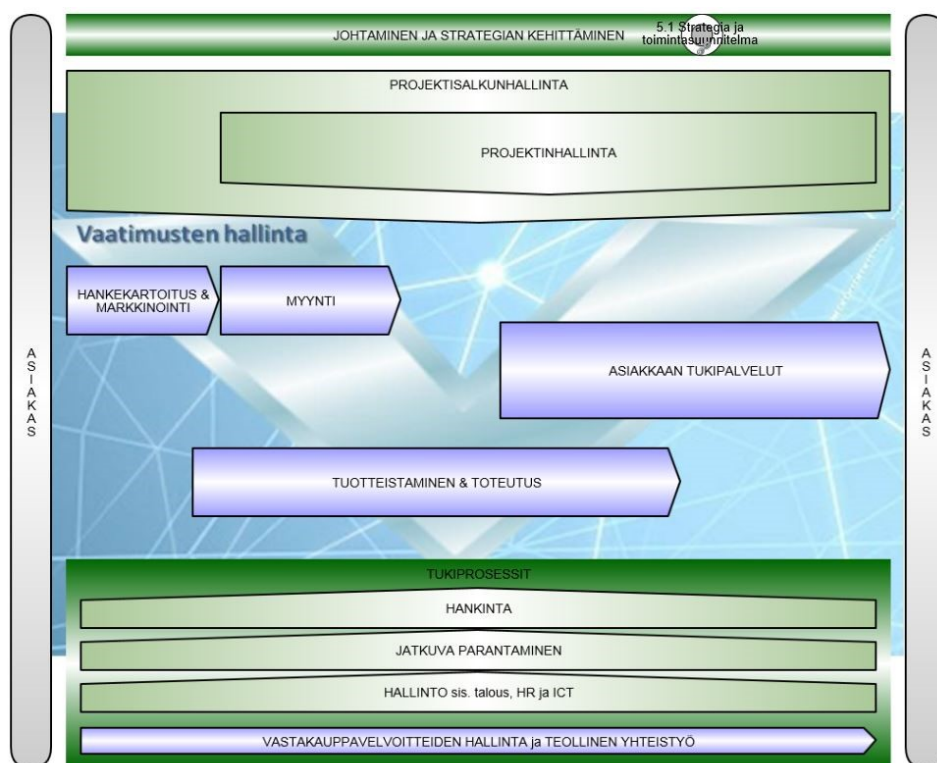
Kun verrataan organisaatiokaavioita Kuva 3 ja Kuva 4, voidaan havaita muun muassa tuote- ja myyntilinjojen nosto erikseen johtoryhmän tasolle sekä Hallinto (Administration) toiminnon perustaminen täydentämään muita toimintoja. Tuote- ja myyntilinjojen erottamisella pyritään aikaisempaan ja nopeampaan reagointiin asiakasvaatimuksista johtuviin tuotemuutoksiin sekä parantamaan yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia. Selvyyden vuoksi tuote- ja myyntilinjat ovat toimintoina yhteneväisiä, vaikka nimitys on eri. Hallinnon alle siirrettiin Laadun ja henkilöstöhallinnon toiminnot. Finance toiminto siirrettiin osaksi Operations-toimintoa, tällä pyrittiin parantamaan talouteen liittyvien toimenpiteiden, kuten ennustamisen ja toteuman seurannan, näkyvyyttä sinne missä kustannukset tehdään.

4.3 Pääprosessin sekä toimintamallin kuvaus

Vaikka toimintamallin pohjana toimivaa linjaorganisaatiota muutettiin kesken tutkimuksen, ei prosesseissa tunnistettu olevan muutettavaa ja ne säilytettiin sellaisenaan. Tämän vuoksi toimintamalli ja pääprosessit säilytettiin ennallaan. Toimintamallin olemassaolon aikana se on pysynyt vakiona, mutta linjaorganisaatiota on muutettu vuosien varrella useampaan kertaan. Liiketoimintajohtajan vaihtuessa on ollut pikemminkin sääntö kuin poikkeus, että linjaorganisaatioon on tehty muutoksia. Toimintamallin alaprosesseissa sen sijaan on tehty pieniä viilauksia ja parannuksia johtuen niin linjaorganisaation vastuualueiden muutoksista kuin toiminnan kehittämisestä. Salkunhallinnan pohjana oleva Gate-malli on niin ikään pysynyt lähes vakiona ja siihen tehdyt parannukset ovat johtuneet pääosin toimintaympäristön ja uusien ansaintamahdollisuuksien muutoksista.

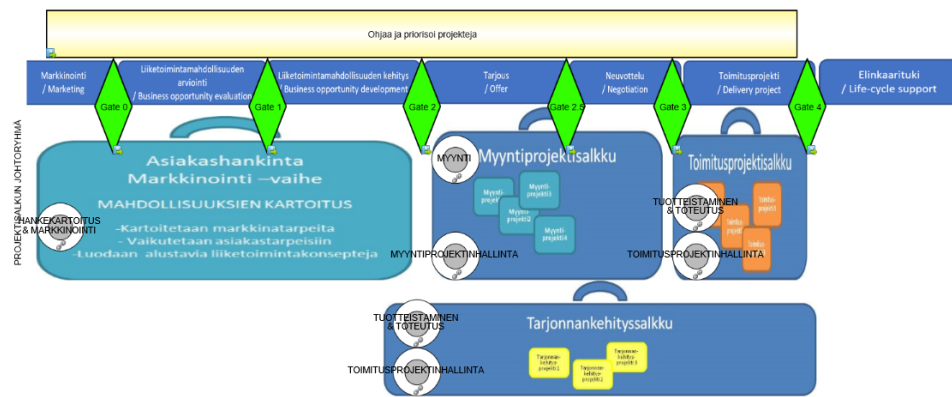
Organisaatorakenteen täydentää ja varsinaisen matriisiorganisaation muodostaa toimintajärjestelmässä määritetty prosessikartta

linjaorganisaation lisäksi. Prosessikartta on esitetty alla olevassa Kuvassa 5. Pääprosessia tukevat muut prosessit, joihin kuuluu muun muassa hankinta ja hallinto. Myös projektisalkunhallinta on pääprosessia tukeva prosessi. Projektisalkunhallinnan prosessin tarkoitus on toimia kaikkien projektien yläpuolella ja katsoa miten projektien välinen priorisointi tapahtuu. Salkkujen toimintaa ohjataan taas Projektinhallinnan ja salkunhallinnan prosessien kautta. Salkunhallintaprosessi ja Gate-malli on esitetty seuraavan sivun Kuvassa 6.



Kuva 5. Pääprosessikartta (Yritys X, 2019)

Organisaation toimintamallin ytimenä on myynnistä ja markkinoinnista toteutuksen kautta tukipalvelujen toimitukseen liittyvä pääprosessi, jonka kautta suurin osa yrityksen liikevaihdosta syntyy. Pääprosessin ydin on vaatimusten hallinta, jonka tulee toteutua kaikissa yrityksen toiminnoissa ja projekteissa. Kuten prosessikartasta voidaan havaita, projektisalkunhallinta kuuluu tukevana prosessina yrityksen pääprosessiin, johon liittyvät kaikki yrityksen toimet aina asiakashankinnasta jälkimarkkinointiin. Salkkuihin kuuluu myyntiprojektisalkku, tarjonnankehityssalkku sekä toimitusprojektisalkku. Neljäntenä salkkuna voidaan joissain tapauksissa pitää palveluliiketoimintasalkkua. Palveluliiketoiminta kuitenkin normaalisti muodostuu loppuvaiheessa olevien toimitusprojektien varaan. Jokaisella salkulla on oma omistajansa, tavallisesti yksi linjaorganisaation vetäjistä. Esimerkiksi myyntiprojektisalkkua hallitsee markkinointijohtaja.



Kuva 6. Salkunhallinta ja Gate-malli (Yritys X, 2019)

Salkkujen päätöksen tekoa ja seuraavaan vaiheeseen siirtymistä ohjaa Gate-malli. Gate-mallissa on kuvattu erilaisia portteja tai päätöksen teon pistettä, joissa tarkastellaan edellisen vaiheen toimintaa ja edellytyksiä siirtyä projektissa tai asiakashankinnassa seuraavaan vaiheeseen. Gate-mallissa eri "portit eli gatet" määrittävät mihin projektisalkkuun kyseinen projekti kuuluu. Tämä ilmenee ainakin markkinointi-, myynti- ja toimitusprojektityyppien välillä.

Yritys markkinoi tuotteitaan ja toimintojaan jatkuvasti eri foorumeissa. Yritys seuraa markkinoita ja pyrkii selvittämään missä on potentiaalisia hankkeita alkamassa sekä yrittää saada kyseisissä tapauksissa kontakteja luotua. Tämä on olennaisen tärkeää kyseiselle liiketoiminnalle asiakaskunnan muodostuessa vain julkisista organisaatiosta. Markkinointia ei tässä vaiheessa vielä kohdisteta tiettyyn asiakkaaseen tai organisaatioon, vaan se on yleisempää positiivisen mielikuvan luomista tuotteesta ja yrityksestä.

Kun saadaan signaaleja mahdollisesta hankkeesta, viedään projekti Gate 0 päätöksen alaiseksi. Gate 0 määrittää lähdetäänkö tekemään syvempää markkinointi- ja myyntityötä. Päätökseen vaikuttavat voimakkaasti poliittinen kenttä, mahdollisuus saada vientiluvat sekä onko nykyisellä tuotetarjonnalla mahdollisuuksia lähteä mukaan hankkeeseen. Gate 0 on lisäksi yksittäisen projektin luonti- ja aloituspiste.

Gate 1:ssä hanke on todettu mahdolliseksi toteuttaa ja Gate 1 päätös siirtää hankkeen liiketoimintamahdollisuuksien suunnitteluun. Tässä vaiheessa myös tarjonnakehityssalkku osallistuu hankkeen suunnitteluun tarjoamalla uusia tuotteistamista vaativia teknisiä ratkaisuja, joilla voidaan vastata asiakkaan esittämiin tarpeisiin ja vaatimuksiin.

Gate 2 siirtää hankkeen asiakashankintavaiheesta myyntivaiheeseen. Tähän vaiheeseen liittyy olennaisena osana esim. asiakkaan lähettämä tarjouspyyntö. Tarjonnakehityssalkku tukee kehittämällä asiakasvaatimuksia vastaavia tuotteita ja ominaisuuksia. Tässä pisteessä projektin tyyppi vaihtuu markkinointiprojektista myyntiprojektiksi.

Gate 2.5 vaiheessa arvioidaan, saadaanko hankekilpailusta voitto ja siirretäänkö hanke neuvotteluvaiheeseen. Mikäli hanke hävittiin, ajetaan se alas tietyn ajan kuluessa ja siihen liittyvät toimet lopetetaan ”Lessons learned” toiminnan myötä. Tarjonnankehityssalkussa aloitetaan tuotteeseen liittyvät tuotteistamistoimenpiteet. Gate 2.5 antaa luvan hankkia hankkeeseen liittyvää materiaalia ja työtä. Tavallisesti Gate 2.5 siirtää myyntiprojektin toimitusprojektien vastuulle.

Gate 3:ssa hanke on edennyt neuvottelusta toteutusvaiheeseen ja hankkeen vetovastuu on siirtynyt toimitusprojektille. Tässä vaiheessa tapahtuvat toimitukset asiakkaalle. Toimitukset voivat sisältää tuotteita ja palveluja. Gate 3 ja Gate 4 välinen tila on pääosin toimitusprojektin läpiviemistä.

Gate 4 antaa luvan siirtää hanke elinkaarituen piiriin. Asiakkaan tilaamat tuotteet on toimitettu ja hyväksytty. Gate 4 vaiheessa tehdään vielä ”Lessons learned” yhteenveto. Gate 4:n myötä toimitusprojekti päättyy ja projekti siirtyy jälkimarkkinointivaiheeseen, josta vastaa Services toiminto.

Gate malli onkin toiminnan ohjaamisen ohella projektien ns. perusmalli, jonka mukaan kaikki projektit pohjimmiltaan toimivat. Projektien milestones eli välietapit määrittyvät Gate-mallin mukaan. Projektisuunnitelma sidotaan Gate-mallin välietappeihin. On totta, että eri projektit vaativat myös räätälöityä toimintaa, mutta pohjalla kaikissa on sama yhteinen malli.

4.4 Toimintamallin ja organisaation yhteys teoreettiseen organisaatiomalliin

Kuten edellä on mainittu, organisaatiokokonaisuus muodostuu linjaorganisaation päällä toimivista salkuista. Salkut muodostavat yhdessä projektien rakenteen ja selkärangan. Projektitoiminnan ohjaava rooli on näennäisesti vahva toimintajärjestelmän määrittelyn kautta. Organisaatiomalli muistuttaa projektimatriisiorganisaatiota, mutta salkkujen omistajuus on jaettu linjaorganisaation toimintojen vetäjille. Teoreettisessa matriisiorganisaatiossa kyseinen projektitoiminnan johtaja eli salkkujen omistaja on tavallisesti eriytetty organisaation muusta toiminnasta. Projektisalkkujen välistä priorisointia ei ole kuvauksissa selkeästi määritetty, vaan salkkujen omistajien oletetaan tekevän priorisoinnit tarvittaessa.

Salkut siis muodostavat projektit. Jos ajatellaan projektien olevan pääosassa yrityksen toiminnassa ja niiden tukena toimii linjaorganisaatio, niin ajatusmallissa ei olla kaukana projektimatriisiorganisaatiosta. Organisaatiomallia ei kuvata matriisiorganisaationa eikä sitä tunnusteta matriisiorganisaatioksi, vaikka sen toiminta ja ohjausmalli onkin käytännössä yksi yhteen teoreettisen matriisiorganisaation kanssa.

Haasteeksi kyseisessä organisaatiossa on mainittu haastattelujen pohjalta projektien määrittämätön sekä näennäinen ohjaava rooli ja linjaorganisaation pyrkimys ohjata toimintaa omasta näkökulmastaan. Tämä ristiriita aiheuttaa organisaatioon epätietoisuutta ja tarpeetonta viestintää. Usein huhut liikkuvat nopeasti ja voimakkaina sekä päätöksiä tehdään niiden perusteella ilman riittävää tilannekuvaa. Projektipäälliköt valittavat resursien ja priorisoinnin puutteesta projektien toteutuksessa. Kappaleessa 3.6 on esitetty matriisiorganisaation haittoja, joista voidaan havaita tämän kyseisen organisaatiomallin sisältävän samoja haasteita ja ongelmia kuin teoriassa on esitetty.

5 TUTKITTAVASSA ORGANISAATIOSSA ESIINTYVÄT TAPAUSESIMERKIT

Tutkimuksessa lähestytään ongelmanasettelua yrityksen projektien toiminnassa esiintyneiden kolmen valitun tapauksen kautta. Tapaukset on yritetty valita niin, että ne olisivat mahdollisimman tuoreita ja tuttuja haastateltaville. Tapaukset on valittu lisäksi niin, että ne voisivat esiintyä lähes missä tahansa organisaatiossa, jonka toiminta perustuu vahvaan asiantuntemukseen. Kukin tapaus kuvataan lyhyesti ja tapauksen ongelmakohdista muodostetaan kysymyksiä haastattelututkimukseen. Kaikista tapauksista ei ole kohdistettuja kysymyksiä, vaan tapauksien ydintoiminta ja haasteet keskittyvät monelle eri alueelle ja kietoutuvat toisiinsa. Tämän vuoksi osa kysymyksistä koskettaa kaikkia tapauksia.

5.1 Tapaus 1: ”Viestintäongelmia”

Tapaus 1 on lyhyesti kuvattuna tilanne, jossa projektin tulos on vahvasti positiivinen ja kassavirtaa syntyy suunnitellusti, mutta jo projektin aikaisessa vaiheessa on ennustettavissa toimitusten pysähtyminen sekä kassavirran tyrehtyminen johtuen viivästyksistä paikallisen kumppanin talousongelmien vuoksi. Projektiryhmän jäsenet ennustavat tapahtumien kulun toimiessaan asiakasrajapinnassa ja nähdessään paikallisen toimijan alati kasvavat rahoitusongelmat. Mahdollisia riskejä toimitusten tulevista ongelmista ja kassavirran tyrehtymisestä raportoidaan projektille ja välillisesti projektin ohjausryhmälle. Päätetään jatkaa toimituksia kuten ennenkin, ilman varasuunnitelmaa. Myöhemmin asiat tapahtuvat alun perin ennustetun skenaarion mukaisesti.

Kun pohditaan mahdollisia kysymyksiä tästä aiheesta, tulee väistämättä ensimmäisenä esiin se, miksi projektiryhmän tuoma viesti ja ennuste ei kulje organisaatiossa. Kulkiko viesti päättävälle taholle asti? Muuttuiko viesti matkalla? Viestittiinkö päätös ja sen syyt takaisin organisaatioon? Sekundäärisenä asiana voidaan nähdä johtamiseen väistämättä liittyvä ennakointi, ennustamisen tarve ja vaihtoehtoisella suunnitelmalla

varautuminen. Tästä tapauksesta muodostettiin osittain haastattelun kysymykset 5-8.

5.2 Tapaus 2: ”Projekti hoitaa”

Toisena tapauksena valikoitui yrityksen toiminnassa yleisesti vallalla oleva toiminta, jossa valtaosa kustannuksia vaativista toimista tulee projektoida. Kuriositeettina voidaan todeta, että jokaiselle projektille tulee olla asiakas. Normaalisti asiakas on ulkoinen, jotta kehitystyö voidaan tehdä asiakkaan rahoilla. Tämä on johtanut linjaorganisaation suunnalta yleiseen toteutumukseen: ”Projekti hoitaa”. Ongelmana tämänlaisessa toiminnassa on se, että kun projektille saadaan viimeinkin asiakas, on tuote myyty valmiina sarjatuotantoon, vaikka tuotteistamisprosessia ei ole viety läpi. Tämä johtaa projektiin ennakoidun työmäärän lisääntymiseen ja aikataulujen täydelliseen pettämiseen tuotteistamisen tapahtuessa toimitusprojektin aikana. Kulut kasvavat ja ennakoitu kate pienenee. Resurssien käyttöaste ja tarve on suurempi kuin alun perin arvioitu.

Mahdollisia kysymyksiä tästä aiheesta tuleekin kohdistaa siihen, miten projektin suunnittelua tehdään, miten ratkaisuja myydään sekä miten hallitaan osaprojektien toteutuminen. Lisäkysymyksinä haastattelussa voidaan kohdistaa miten osaprojektipäällikkö saa linjaorganisaation tuottamaan tuotteistamisen projektin määrittämässä aikataulussa? Tukeeko organisaation toimintamalli tässä kuvattua toimintaa? Pystyykö osaprojektipäällikkö johtamaan linjaorganisaation toimintaa annetuilla valtuuksilla? Näihin viitataan kysymyksissä 5 ja 10-11.

5.3 Tapaus 3: ”Osaprojektipäällikkö vastaa toiminnasta”

Kolmannessa tapauksessa pureudutaan operatiivisen johtamisen ongelmiin. Osaprojektipäällikkö on tavallisesti jonkun alueen asiantuntija, esimerkiksi tuotannosta vastaava. Projektin suunnitteluvaiheessa osaprojektipäällikön vastuulle kuuluu määrittää tarvittavat resurssit ja toteutusaikataulu. Kun projektista tulee toimitusprojekti, on osaprojektipäällikkö vastuussa tuotannon osa-alueesta projektin suuntaan. Tämä johtaa usein ristiriitoihin, koska linjaorganisaatiolla on oma vastuunsa osastojen pyörittämisestä. Toisinaan osaprojektipäällikkö yrittää ajaa tuotantoa vain oman projektinsa näkökulmasta, kun linjaorganisaation päätoimi on yrittää palvella kaikkia projekteja. Ongelma vain korostuu, jos osaprojektipäällikkö vastaa lisäksi jostain osastosta eli toimii linjaorganisaation johtavassa roolissa projektin asiantuntijaroolin lisäksi.

Tästä tapauksesta voidaan johtaa kysymyksiä, kuten missä projektien välinen priorisointi tapahtuu ja onko se oikeanlaista? Missä on määritetty osaprojektipäällikön valtuudet? Onko osaprojektipäällikön vastuut ja valta kohdistettu oikein linjaorganisaatiossa? Onko organisaatiomalli tunnistettu? Voiko linjaesimies tehdä päätöksiä eettisesti vai joutuuko hän

toimimaan ns. kahden kiven välissä. Näihin aiheisiin on keskitytty kysymyksissä 4-6 sekä 12.

6 HAASTATTELUTUTKIMUS

6.1 Toteutustapa ja perustelut sisällön valinnalle

Primäärisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valittiin, jotta tutkimuksen kohteen ominaisuudet ja merkitykset saatiin ymmärrettyä mahdollisimman hyvin (Jyväskylän yliopisto, n.d).

Ongelmanasettelun ratkaisuun ja aineiston keräämiseen päätettiin pureutua kohdeorganisaatioon tehtävillä teemahaastatteluilla, koska tutkimusasetelmaa ei haluttu täysin lukita. Tällöin säilytettiin mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastattelun runkona toimi ennalta määritetty kysymyslista. Tällöin teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna. (Jyväskylän yliopisto, n.d; Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 47-48)

Tutkimuksen toissijaisena lähdetietona toimivat kolme organisaatiossa esiintynyttä todellista tapausta, joista muodostettiin teemahaastattelulle kysymyksiä. Tapauksien esimerkkien kautta pohdittiin, miten organisaatiomalli on historiassa toiminut ja missä kohtaa toiminnassa on ollut parannettavaa. Tapauksien kuvaus ja tapahtumakulku esitellään tutkijan näkökulmasta ja kokemuksiin perustuen. Tapaustutkimuksen pohjalta ja teorian pohjalta muodostettiin raamitus teemahaastatteluille.

Pääosin esimerkkitapausten pohjalta muodostetut kysymykset koottiin väljästi teemojen mukaan. Kysymyksiä 1-3 aihealueena on selvittää haastateltavan aikaisempi työura ja siihen liittyvät roolit. Näiden kysymyksiä vastauksilla on tarkoitus osoittaa, että haastattelut on osoitettu laajalta kokemus- ja osaamispuolelta kohdeorganisaatioon. Kysymyksillä 4-6 pyrittiin selvittämään kuinka kohdeorganisaation henkilöstö tunnistaa organisaatiotyyppin ja kuinka organisaation toiminta koetaan haastateltavien mielestä. Kysymykset 7-11 paneutuvat enemmän rooleihin sekä niiden toimintaan organisaatiossa. Näiden kysymysten pohjalta voitiin tarkastella, miten roolit koetaan eri linjaorganisaation osastojen näkökulmista katsottuna. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään myös, miten henkilöstöä tuetaan mahdollisen kasvupolun ja tehtävien vaihtumisen kannalta yrityksen henkilöstöosaston toimesta ja onko tehtävien vaihtoon olemassa tukea sekä opastusta. Kysymyksessä 12 pyydetään haastateltavaa kertomaan viisi organisaatiota, henkilöstöä tai toimintaa kuvaavaa adjektiivia perusteluineen. Tällä kysymyksellä haetaan vastauksia siihen, miten henkilöstö koee liikeyrityksen toiminnan. Kysymyksen 12 adjektiivit pyydettiin määrittämään jo ennen haastattelua, jotta haastattelutilanteella ei olisi vaikutusta niihin. Viimeisessä kysymyksessä 13 pyydettiin haastateltavaa

kertomaan mielipiteensä organisaatiomuutoksista sekä viimeisimmän muutoksen arvioiduista vaikutuksista organisaation toimintaan. Tämä kysymys esitettiin tarkoituksella haastattelun lopuksi ja siihen saaduilla vastauksilla haettiin kokemuksia organisaatiomuutoksien vaikutuksista toiminnan laatuun. Uuden organisaation toimintaa ei kuitenkaan voida vielä arvioida kovinkaan syvällisesti, sillä organisaatiomuutos oli haastattelujen aikana juuri julkaistu ja vielä kovin tuore. Haastattelun kysymykset löytyvät sivulta 65, kohdasta Liite 1.

Haastattelut kohdistettiin tutkittavaan organisaatioon, josta muodostui haastattelun perusjoukko. Koska kokonaistutkimusta ei voitu suorittaa organisaation koon vuoksi, kohdistettiin haastattelut harkinnanvaraisesti tiettyihin organisaation toimijoihin. Luotettavuuden kannalta riittävänä otoksena voidaan pitää vähintään kymmentä haastateltavaa eli havaintoyksikköä. Tavoitteena oli tehdä lisäksi muutama haastattelu organisaation ulkopuolelta vastaavista tehtävistä, jotta organisaatiosta saatujen tulosten yksipuolisuutta ja teoriaan sovellettavuutta voidaan arvioida (Jyväskylän yliopisto, n.d). Organisaation ulkopuolisia haastatteluja tehtiin kahdelle henkilölle.

Heikkona puolena teemahaastattelussa on tulosten vahva riippuvuus ympäristöstä, ajanhetkestä ja haastateltavan tunnetilasta. Lisäksi haastattelijan vaikutus esimerkiksi keskinäisten suhteiden tai vallitsevan tilanteen kautta saattaa vaikuttaa. Tietty kritiikki tulee säilyttää läpi aineiston keruun ja analysoinnin. (Jyväskylän yliopisto, n.d)

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa saatavan otoksen koko, haastateltavien positio ja sijainti organisaatiossa, organisaation yleinen tilanne sekä muut yllä luetellut seikat. Teemahaastatteluissa tulee pyrkiä olemaan johdattelun haastateltavaa. Toisinaan kuitenkin johdattelua tarvitaan, jotta kysymyksiin saadaan teemaan kohdistettu vastaus. Johdattelun tarve riippuu paljon haastateltavan henkilön persoonallisuudesta. Haastatteluiden luotettavuuden arviointiin tuleekin keskittyä analyysi- ja pohdintavaiheessa hyvinkin tarkasti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184).

Haastattelujen toteutus aloitettiin maaliskuun 2019 alussa määrittämällä mahdolliset haastateltavat henkilöt sekä lähettämällä sähköpostilla liitteen 2 mukainen haastattelupyynnö. Haastatteluihin lähetettiin kaikkiaan kaksitoista pyyntöä. Sähköpostissa esiteltiin tutkimus, sen tavoitteet sekä taustat ja pyydettiin vastaanottajaa ilmaisemaan osallistumishalunsa. Kymmenen haastateltavaa suostui haastatteluun. Tarkempi haastattelu-aika sovittiin haastattelupyynnön hyväksyneiden kanssa. Kysymykset haastatteluun annettiin etukäteen, jotta haastateltava sai miettiä vastauksia annettuihin teemoihin jo valmiiksi sekä asennoitua haastattelutilanteeseen oikein.

Tavoitteena oli viedä läpi vähintään yksi haastattelu per viikko. Aineiston keräämisen ja haastattelujen täydentävien osuuksien tuli valmistua

viimeistään toukokuun 2019 aikana. Analysointiin, johtopäätöksille sekä raportin viimeistelyyn varattiin aikaa n. 2 kuukautta. Tutkimuksen valmistumistavoite oli syyskuu 2019. Käytännössä ensimmäinen kokonainen versio raportista saatiin valmiiksi heinäkuun 2019 alussa.

Haastatteluissa keskityttiin kappaleessa 4.3 Pääprosessin sekä toimintamallin kuvaus esitetyn Gate-mallin Gatejen 2 ja 4 väliseen toimintaan. Tämä jakso valittiin, koska suurin vaikutus toimintamallin ja linjaorganisaation välillä tapahtuu näiden gatejen välisessä toiminnassa. Samoin jo ennen haastatteluja tunnistettiin pääosan toiminnassa olevista ongelmista sijaitsevan näiden gatejen välisessä toiminnassa.

Haastattelut toteutettiin kahden keskinä haastatteluina. Haastateltavien henkilöllisyys ei ole organisaation tai muiden haastateltavien tiedossa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin muistiinpanojen myöhemmän käsittelyn helpottamiseksi. Nauhoituksen käyttäminen muodosti haastattelutilanteesta luontevan tilaisuuden, jossa häiriötekijät saatiin minimoitua. Nauhoitukseen voidaan tarvittaessa käyttää niin älypuhelimeen saatavaa sovellusta tai erikseen tarkoitukseen soveltuvaa sanelukonetta. Haastatteluissa nauhoitukset tehtiin sanelukoneella, koska älypuhelimien käyttö haastattelutilanteissa saattaa olla jonkun mielestä häiritsevää. Nauhoituksen etuna on myös haastattelun tarkkoihin vastauksiin palaaminen ja muistiinpanojen täydentäminen analysoinnin aikana (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 93).

Haastattelujen kestoajat vaihtelivat melko paljon. Yksittäinen haastattelu saattoi olla valmis jo puolen tunnin päästä, kun taas toisaalta pisin haastattelu kesti lähes kaksi tuntia. Lopuksi haastateltavaa kiitettiin osallistumisesta ja ilmoitettiin, että haastattelujen tulosten analyysit lähetetään haastateltavalle, kunhan ne ovat valmiit. Lisäksi pyydettiin lupa ottaa yhteyttä, jos haastatteluihin tarvitaan täydennystä tai jotain kohtaa on selvennettävä. Muutamassa tapauksessa tarvittiin selvennystä vastauksiin, vaikka nauhoitus ja muistiinpanot olivat käytettävissä.

6.2 Haastattelututkimuksen analysointitavat

Haastattelun analysoinnit tehtiin laadullisin analyysimenetelmin, pääosin teemoittelun ja sisällönanalyysin keinoin. Lisäksi tarvittaessa käytettiin muita laadullisen aineiston tutkimusmenetelmiä. Näistä esille nousseista pääkohdista vedettiin yhteen ja esitettiin mahdollisia ratkaisuja ja toimintatapoja teoreettiseen tietopohjaan perustuen.

Haastattelujen analysointi aloitettiin käymällä kysymykset nauhoitteilta ja muistiinpanoista läpi. Jokaisen kysymyksen vastauksista poimittiin kysymyksen aiheeseen sopivat asiasanat, joiden esiintymiset laskettiin. Asia sanojen pohjalta analyysissä päädyttiin tuloksiin mitkä ovat esiintyneet vastauksissa useimmin. Näiden asiasanojen pohjata muodostettiin vastaus, joka pyrkii edustamaan koko haastateltavaa joukkoa. Nämä

vastaukset löytyvät kohdasta 6.3 Haastatteluiden vastaukset kysymyksittäin. Lisäksi jokaisesta kysymyksestä kirjattiin parhaiten kysymystä ja vastausta edustavat sitaattit. Tämän toiminnan tarkoituksena on taata vastaajan anonymiteetti ja näin toimien yksittäisen vastaajan vastaus ikään kuin hukkuu vastausmassaan. Anonymiteetti on tärkeää, jotta kysymyksiin saadaan totuuden mukaiset vastaukset ilman pelkoa siitä, että vastaus voidaan yhdistää tiettyyn vastaajaan.

Haastattelujen luotettavuuden osalta nousee esiin muutama teema. Onko haastateltavat valittu niin, että tutkittavasta aiheesta saadaan esiin riittävän objektiivinen kokonaisuus? Yksittäinen haastattelu on hyvinkin subjektiivinen, mutta useamman haastattelun tulokset yhdistämällä saadaan lopputulokseksi riittävän objektiivinen kuva kohdeorganisaatiosta. Tämä pätee vain siinä tapauksessa, että haastateltavat on valittu riittävän laajalajaisesti, jotta kokonaiskuvan objektiivisuus pysyy vaaditulla tasolla. Kyseisessä tutkimuksessa haastateltavat on valittu laajasti eri puolelta organisaatiota, mutta kuitenkin niin, että haastateltavalla on projektitoiminnasta riittävästi kokemusta.

Luotettavuuden arvioinnissa on syytä lisäksi perehtyä itse haastattelutilanteisiin. Haastatteluissa on helppo sortua vahvaan johdatteluun, jotta saisi tutkimuksen kannalta oikeanlaisen tuloksen esiin. Lisäksi haastattelun osapuolien keskinäinen suhde vaikuttaa tuloksiin. Tähän kohtaan kiinnitettiin erityisesti huomiota haastatteluja toteutettaessa. Haastateltavan johdattelua pyrittiin välttämään ja johdattelua käytettiin vain siinä tapauksessa, jos vastausta ei saatu muodostettua tai vastaus ei kohdistunut kysymykseen oikein. Johdattelujen esimerkkeinä käytettiin jotain organisaatiossa tapahtunutta tapausta, joka oli molemmille osapuolille tuttu.

Haastattelujen ajankohdalla ja tunnetilalla on edelleen vaikutusta siihen, miten neutraaliksi vastaus muodostuu. Ajankohdaksi pyrittiin valitsemaan joko lounastunnin jälkeinen aika tai työnajan ensimmäiset tunnit. Näissä ajankohdissa menneillä tai tulevilla palaverilla sekä töillä on pienin mahdollinen vaikutus.

Teemahaastattelu on joka tapauksessa haastateltavan omiin kokemuksiin ja näkemykseen perustuva sen ajan hetken ja tunnetilan vastaus. Lisäksi vastauksiin vaikuttaa se miten eri yksilöt ymmärtävät kysymykset ja kuinka laajasti haastateltava niihin vastaa. Tämän vuoksi yksittäisestä vastauksesta ei voi vetää laajoja johtopäätöksiä, mutta useamman haastateltavan samanlaisesta vastauksesta voi päätelmiä muodostaa. Tämän vuoksi haastateltavat on valittu organisaation eri laidoilta ja eri toiminnoista, kuitenkin huomioiden riittävä kokemus kohdeorganisaation projektitoiminnasta.

6.3 Haastatteluiden vastaukset kysymyksittäin

6.3.1 Mikä on/oli pääroolisi organisaatiossa?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvata mihin kohtaan tutkittavaa kohdeorganisaatiota haastateltava on sijoittunut. Kysymyksellä pyrittiin lisäksi osoittamaan, kuinka laajasti kohdeorganisaatiosta tehtiin haastatteluja.

Haastattelijoukko valittiin projektien parissa toimineista henkilöistä. Joukon valintaan vaikutti se, kuinka vahva kokemus henkilöillä oli projektitoiminnasta. Haastateltavat valittiin niin, että vastauksia saataisiin myös linjaorganisaation toiminnasta.

6.3.2 Missä eri rooleissa olet toiminut projekteissa työurasi aikana?

Tähän kysymykseen kohdistettiin osoitus haastateltavan kokemuksesta kyseisen organisaation projektien toiminnasta ja siihen liittyvistä rooleista. Kysymyksen tarkoituksena on osoittaa haastateltavien mittava kokemus projektien toiminnasta eri roolien näkökulmista.

Vastaajien kokemus vaihteli muutamasta vuodesta vuosikymmeniin projektitoiminnasta ja kohdeorganisaation toimialasta. Vastaajien roolit vaihtelivat laidasta laitaan, asiantuntijasta johtavaan rooliin kattaen useimmat kohdeorganisaation projektien toiminnassa mukana olevat toiminnot.

6.3.3 Kuinka monessa projektissa olet ollut mukana? Ovatko projektit olleet myynti-, toimitus- vai tuotekehitysprojekteja?

Näiden kysymysten pyrkimys oli selvittää projekteissa toimimisen kokemus ja projektien tyyppi, sillä eri projektityypit toimivat eri lailla ja vaativat erilaisen toimintatavan.

Vastaajien joukossa oli kaikissa projektityypeissä mukana olleita. Lisäksi vastaajiin kuului muutama vain toimitus- tai tuotekehitysprojekteissa olleita.

6.3.4 Mikä on mielestäsi yrityksen organisaatiotyyppi/malli?

Tässä kysymyksessä kysyttiin miten haastateltava kategorisoi kohdeorganisaation. Tämän kysymyksen vastauksilla on suuri painoarvo siihen, miten organisaation ohjaustapa koetaan. Mikäli organisaation tyyppiä ei tunneta oikein tai sitä ei ole kuvattu riittävällä tarkkuudella, toiminnan taso muodostuu väistämättä sekavaksi oikean ohjauksen puuttuessa. Teeman aiheita avattiin aluksi esittelemällä teoreettiset organisaatiomallit.

Tähän kysymykseen vastattiin yhtä vastaajaa lukuun ottamatta organisaatiomallin olevan matriisiorganisaatio. Yksi vastanneista luokitteli organisaatiomallin hetken pohdinnan jälkeen hybridiorganisaatioksi. Lisäkysymyksenä pyydettiin määrittämään matriisiorganisaation tyyppi ja tähän vastauksena esitettiin pääsääntöisesti organisaatiotyyppin olevan projektimatriisiorganisaatio. Haastateltavat kertoivat lisäksi siitä, miten organisaatiotyyppiä ei ole koskaan varsinaisesti määritelty henkilöstölle. Edelleen ei ole selvennetty kumpi puoli organisaatiosta pääsääntöisesti ohjaa, projektisalkut vai linjaorganisaatio.

6.3.5 Kuinka kuvattu organisaatio- ja toimintamalli mielestäsi toimii? Mitä osa-alueita tulisi kehittää? Onko projekteille määritetty perustoimintamallia?

Viidennen aiheen kohdalla syvennettiin edellistä organisaatiokysymystä. Näiden kysymysten pohjalta jatkettiin edellisen kysymyksen jatkamaa tietä. Kysymyksillä pyrittiin saamaan selville, miten haastateltava näkee organisaation toiminnassa olevat puutteet ja miten niitä tulisi kehittää. Lisäksi pyydettiin kertomaan, onko organisaation toimintamallissa annettu kaikille projekteille, tyypistä riippumatta mallia, josta projektin toiminta ja rakenne räätälöidään kyseiseen projektiin sopivaksi.

Tähän teemaan saatiin vastauksia melko laajaltakin alueelta, mutta muutama keskinäinen teema nousi esiin eri haastateltavien välillä. Edellisen kysymyksen pohjalta nähdään, että ei ole selvää kumpi puoli organisaatiosta ohjaa, joten tässä nostettiin esiin eniten resurssien hallinta ja niiden epätasapainoinen kuormitus. Edelleen päätöksen teon ja priorisoinnin oikea sijainti nousi esiin. Resurssien ohjausta koettiin tulevan monesta eri suunnasta riippuen paljonkin siitä, miten projekti kiinnostaa organisaatiossa ja yrityksen johdossa.

Toisena aiheena nostettiin niin sanotun pääprosessin eli suunnittelu-hankinta-tuotanto toimivuus ja siihen prosessiin annetut syötteet, kuten aikataulut ja tavoitteet. Projektien välinen priorisointi ja päätöksenteko ei ollut haastateltaville aina selvää. Tyypillisesti priorisointia tehdään projektin vetäjien kesken ja priorisoinnin teko ei tapahdu liiketoiminnan etu huomioiden vaan siihen saattaa vaikuttaa projektin vetäjän persoona tai henkilökohtaiset motiivit.

Projektien perustoimintamalli tunnettiin ja se on olemassa. Perustoimintamalli on luotu kattamaan laajat ja kompleksiset projektit ja ei sellaisenaan sovellu käytettäväksi kaikissa projekteissa. Joissain tapauksissa koettiin, että projektimallin kaikkia kohtia yritettiin toteuttaa orjallisesti, jolloin projektista muodostui tarpeettoman raskas ja byrokraattinen. Projektimallin sovitusta on sallittua tehdä ohittamalla projektimallin kyseiseen projektiin tarpeettomat tai sopimattomat kohdat. Tämä seikka vaatii projektin vetäjältä kokemusta ja osaamista, jotta projektin toiminta voidaan skaalata sopivaksi huomioiden projektin asetanta ja tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit.

6.3.6 Ilmeneekö johtamisvajetta? Toimiiko viestintä läpi organisaation?

Näiden kysymyksien takana oli pyrkimys muodostaa kuva siitä, tunteeko organisaatiossa toimiva henkilö joutuvansa toimimaan ilman riittävää ohjausta. Toisena asiana pyrittiin tiedustelemaan, miten haastateltava kokee organisaatiossa tapahtuvan viestinnän ja ilmeneekö joissain tapauksissa viestinnän puutetta. Viestinnän toimivuudella on iso rooli organisaation toiminnassa.

Vastauksissa voidaan nähdä johtamisvajetta olevan ja sen esiintyvän pääosin projektien välisessä ohjauksessa sekä liiketoimintaa koskevissa päätöksissä. Lisäksi koettiin, että päätöksiä kyllä tehtiin monella eri tasolla, mutta vain siinä tapauksessa, jos päätös on tehtävä tilanteen korjaamiseksi. Usein näissä päätöksissä ei huomioida kokonaisvaikutuksia riittävän laajan kokonaistilannekuvan puuttuessa. Samoin tehtyihin päätöksiin sitoutuminen koettiin olevan ongelma.

Haastatteluissa esitettiin usein analysoinnin kestävän liian kauan sekä sen olevan monimutkaista ja tämän vuoksi päätöksen teko tapahtuu liian myöhään. Eräissä tapauksissa analysointia tehdään tulos annettuna eli analyysi on saatava täsmäämään arvattuna annettuun tulokseen. Eräs haastateltava luonnehti asiaa näin:

Analysoimme itsemme hengiltä, mutta päätöstä emme saa aikaan.

Henkilö F:n haastattelu, 2019

Viestinnän osalta koettiin sen olevan hyvinkin henkilö- ja projektiriippuvaista. Viestin perille meno tulisi varmistaa ja tehdyt päätökset olisi viestittävä. Haastateltavien mielestä viestinnän tulee olla oikea-aikaista, oikean sisältöistä ja se tulee tehdä oikeaan aikaan oikealle kohderyhmälle. Viestinnän koettiin parantuneen ja sen olevan avoimempaa viimeisimmän organisaatiomuutoksen jälkeen. Osansa tässä on lisäksi vaihtuneella liiketoimintajohtajalla, jonka viestintä organisaatioon koettiin avoimemmaksi ja säännöllisemmäksi.

6.3.7 Kuinka koet asiantuntijan roolin projekteissa? Kuinka koet asiantuntijaroolin linjaorganisaatiossa?

Näissä kysymyksissä etsittiin vastauksia siihen, miten asiantuntijan rooli koetaan, kun sitä katsotaan kahdesta eri suunnasta. Tavoitteena oli selvittää, kuinka asiantuntijaa ohjataan ja kuinka hyvin ohjaamista ollaan valmiita ottamaan vastaan. Lisäksi haluttiin ymmärtää haastateltavan näkemys tätä roolia kohtaan oman roolin näkökulmasta.

Vastaukset näihin kysymyksiin erosivat sen mukaan, mikä oli haastateltavan oma rooli. Asiantuntijan rooli koettiin kaikissa haastatteluissa

tärkeäksi varsinkin projekteissa. Projektit ovat usein kompleksisia ja pitkäkestoisia, jolloin asiantuntijan osaamisen tulee olla kattava omalta alaltaan. Usein projektin asiantuntija toimii myös asiakkaan kontaktihenkilönä teknisissä asioissa. Projekteissa asiantuntijalla on selkeä toimintakenttä ja selkeät aikataulu ja tavoitteet. Kuitenkin vastuuta on melko paljon annettuun valtaan nähden. Haastateltavat kokivat, että asiantuntijat eivät saa tehdä päätöksiä omalta osaamisalueiltaan, vaan päätöksiä tuli annettuna linjaorganisaatiosta ylemmiltä tahoilta. Yhtenä projektin asiantuntijanroolin haasteena ilmeni projekteista tulevien tehtävien ohjaaminen linjaorganisaatioon. Onnistuminen riippuu silloin täysin henkilökohtaisista suhteista päättäviin tahoihin ja kyvystä viedä asiaa eteenpäin politikoimalla. Haastatteluissa toivottiin selkeää projektien ja linjaorganisaation välistä vastuunjakoa ja erityisesti projektiin liittyvissä teknisissä asioissa matalampaa päätöksenteon tasoa.

Linjaorganisaatiossa asiantuntijalla voi olla isompi toimintakenttä ja vastualue kuin projekteissa. Linjaorganisaation asiantuntijan tehtäväkenttä muodostuu operatiivisten tehtävien suunnittelusta ja ohjaamisesta. Kuitenkin pääosa linjaorganisaation asiantuntijoista työskentelee pääosan työajastaan eri projekteille. Linjaorganisaation osalta koettiin avainasiantuntijoiden resurssien olevan ylikuormituksessa, koska usein tehtäviin on vain yksi saatavilla oleva henkilö organisaatiossa. Tämä johtaa joissain tilanteissa suureen työkuormaan ja ajankäytöllisiin ongelmiin, jos asiantuntijalla on lisäksi vielä esimiesrooli hoidettavanaan. Joissain avainosaamisalueissa ei ole vastaavaa asiantuntijaa ollenkaan. Resurssien varaus projekteihin ja kuormitus toisinaan ontuvat, johtuen tulevaisuuden ennakkoinnin puutteesta, turhasta analysoinnista ja tilanteiden nopeasta vaihtumisesta. Ennustamista on vaikea tehdä edes viikkoa eteenpäin. Yksi haastateltava luonnehti asiaa näin:

Ajetaan itsemme seinää vasten ja meillä on aina kiire.

Henkilö H:n haastattelu, 2019

Asiantuntijan roolista mainittiin yhden haastattelun osalta, että kohdeorganisaatiossa asiantuntijuutta ei aina tunnisteta ja tunnusteta eikä arvostusta osaamiselle ole. Tämä asia riippuu vahvasti henkilösuhteista organisaation muihin toimijoihin. Jos henkilösuhteet ovat hyvät, on asiantuntijalla vapaammat valtuudet, mutta ilman hyviä henkilösuhteita rooli saattaa muodostua pelkäksi toteuttavaksi resurssiksi. Asiantuntijan aseman tunnustus ja se, että henkilö tuntee työnsä tärkeäksi, ei aina välity linjaorganisaation taholta. Yleisesti tätä asiaa ei haastatteluissa noussut esiin.

6.3.8 Kuinka koet johtavan roolin projekteissa? Kuinka koet johtavan roolin linjaorganisaatiossa?

Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään johtavan roolin kokemusta ja sitä, miten se koetaan eri suunnista tutkittuna. Kysymyksillä pyrittiin vielä

lisäksi selvittämään, onko johtavalla roolilla erilaisia toimintatapoja tai rajoitteita erilaisissa organisaation pisteissä.

Projektin johtava rooli on kohdeorganisaatiossa käytännössä projektipäällikkö. Projektin johtaviin rooleihin voidaan jossain määrin sisällyttää myös osaprojektipäälliköt, joiden vastuualue käsittää tavallisesti tietyn osa-alueen tehtävien suorittamisen ja linjaorganisaation ohjaamisen projektin osalta. Projektipäällikön roolista haastateltavat kertoivat olevan melko vapaa, joskus jopa turhankin laaja ja avoin taistelukenttä. Ohjausta roolin vastuualueille saa vasta siinä vaiheessa, kun suunta tai tulos on menossa väärään suuntaan. Osa haastatelluista kertoi projektipäällikön toimintaympäristön olevan selkeä ja vastuualueiden olevan tiedossa. Projektipäälliköiden välisestä viestinnästä vastaajat kertoivat, että projektien kohdeltu on erilaista riippuen projektityypistä. Tässäkin nähtiin henkilöitymistä, jolloin projektit muodostuvat hyvinkin paljon vetäjänsä mukaisiksi.

Ilmenevä johtamisvaje ei anna virallista mandaattia toimia projektissa, vaan tila toimimiselle on otettava itse, tukea aseman virallistamiselle ei saa. Johtamisvaje ilmeni muun ohella tilannekuvan vajavaisuutena. Tilannekuvan korjaamiseksi toivottiin useammin tapahtuvaa kahdensuuntaista viestintää projektin tilasta. Lisäksi henkilösuhteilla on vaikutuksensa siihen, millaisen mandaatin projektipäällikkö saa. Jos suhteet linjaorganisaation päättäviin tahoihin on kunnossa, on projektin toiminnalle saatavissa johdon tuki. Jos henkilösuhteet ovat pelkästään asiapohjalla, saattaa ko. projekti kokea putoavansa alempaan kategoriaan. Tämä seikka nousi esiin noin puolessa haastatteluista eli koettiin, että projektilinjoja eli salkkuja ei johdeta tarpeeksi ja niiden olemassa oloon ei saada riittävästi tukea. Projektipäälliköiden pätevyysvaatimukset tulisi määrittää projektin vaativuuden mukaan ja suorittaa valinta niihin pohjautuen. Projektipäälliköillä on olemassa IPMA henkilösertifiointeja hallitsemaalleen osaamis- ja vastuualueelle. Ylimpänä tasona organisaatiossa on henkilöitä B-tasolla.

Linjaorganisaation johtava rooli on normaalisti osastoesimies tai tiiminvetäjä. Rooli miellettiin pääosin hallinnolliseksi toimeksi vailla isompaa mahdollisuutta vaikuttaa kyseisen tiimin tai osaston tekemiseen. Tämä riippuu toisinaan sijoittumisesta organisaatiossa ja roolia ylemmän johtava roolin toimintatavasta. Linjaorganisaation osalta koettiin haasteeksi sallittu sivusta ohjaaminen vailla valtuuksia. Lisäksi projektien tilanteen seuraaminen oli vaikeaa tai mahdotonta. Koska projektien pääasiassa annetaan tehdä omat päätöksensä ja linjauksensa, on linjaorganisaatiosta vaikea palvelella kaikkia projekteja tyydyttävällä tavalla. Tässä muodostuu epäselvä tilanne, jossa päätöksen teon solmukohtia ei tunnusteta ja ei välttämättä ole selvää kuka johtaa. Linjaorganisaation esimiehen on vaikea nähdä oman osastonsa resurssien tilannetta, koska pääosin resurssit ovat lainassa projekteissa eikä kunnollista kuormitus- tai varausnäkömää resurssien hallintaan ole.

Haastatteluissa koettiin edelleen, että linjaorganisaatio voi yksipuolisesti päättää resurssien käytöstä ilman tietoa projektin tilanteesta tai sen vaikutuksesta liiketoiminnan tavoitteisiin. Linjaorganisaatiolla ei tavallisesti ole mitään kytkentää projektin tavoitteisiin tai mittareihin. Tässä kohtaa on riski siihen, että projekti ei saavuta tavoitteitaan, koska linjaorganisaatiolla ei ole antaa resurssia pyydettyyn tehtävään.

6.3.9 Millä edellytyksillä rooleja voi yhdistää? Tuetaanko roolien yhdistymistä esim. henkilöstöstrategialla tai muilla toimenpiteillä? Tuetaanko esimieheksi siirtyneitä? Miten tuki ilmenee?

Tämä kysymys on yksi tämän tutkimuksen käynnistäneitä pääaiheita. Voiko todella toimia molemmissa rooleissa ja jos voi, niin millä edellytyksillä?

Kysymyksiin vastattiin yleisimmin, että voi toimia molemmissa rooleissa, mutta ne on erotettava toisistaan esim. ajankäytöllisesti. Henkilön omalla priorisointikyvyllä on suuri vaikutus siihen, miten työssä jaksaa. Tämä tulee vastaan erityisesti isommissa ja monimutkaisemmissa hankkeissa. Roolien yhdistymiselle tulee lisäksi saada tukea ja valmennusta. Valmennuksen tai paremminkin perehdytyksen oikea ajankohta on ennen johtavaan tai esimiesrooliin siirtymistä, jolloin suurimmat sudenkuopat voidaan välttää. Laajempi koulutus voidaan järjestää myöhemminkin, kun on syntynyt käsitys roolin tarvitsemista osaamisista.

Roolien täyttämässä on otettava kyvykkyydet ja tehtävään soveltuva persoona huomioon. Edelleen rooliin valitun henkilökohtaisella motivaatiolla on vaikutusta asiaan. Tämä ilmeni useammassakin vastauksessa. Osa vastaajista nosti esiin ns. palkintoesimiesilmiön tai henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksen johtavan roolin henkilövalintoihin. Tämä ei vastaajien kokemuksien perusteella ollut johtanut hyviin lopputuloksiin tutkittavassa organisaatiossa. Yhdessä haastattelussa esitettiin, että roolit saattavat myös nivoutua yhteen luonnollisesti. Eräs haastateltava luonnehti asiaa näin:

Se on tarkka peli: Soveltuuko asiantuntija johtajaksi ja vielä tarkempi on se, että soveltuuko johtaja asiantuntijaksi. Riittääkö kompetenssi?

Henkilö I:n haastattelu, 2019

Rooleille tulee määrittää selkeät tehtävän kuvat tarpeen mukaan. Projektien vaikutus ja tarpeet tulee huomioida tehtävänkuvaa määrittäessä. Oikeasisältöinen ja työmäärältään sopiva tehtävänkuvaa on olennaisen tärkeä, jotta tehtävässä ei tule ylikuormitusta ja sitä kautta uupumista jatkuvan paineen alla. Edelleen entiset tehtävät tulee huomioida työkuormassa. Vastaajien mukaan siirryttäessä tehtävästä toiseen tai roolien yhdistyessä, ei vanhoille tehtäville tunnu löytyvän tekijöitä ja sitä kautta niistä ei pääse

irti. Osittain koettiin, että vanhoista tehtävistä ei pääse irti, koska on ollut niissä niin hyvä. Myös mittavilla henkilöstövähennyksillä toiminnan supistuksessa on ollut vaikutusta tarvittavien roolien täyttämiseen. Tämä on väistämättä johtanut roolien yhdistämiseen ja organisaatioon jääneiden työkuorman kasvamiseen. Tällöin asiantuntijoiden rooliin on lisätty tiimiesimiehen tai osaston vetäjän rooli.

Asiakkaan kommentti organisaatiosta: Nyt olette LEAN-organisaatio. Olette vähentäneet henkilöstöä niin paljon, että ette pysty enää tekemään kaikkia asioita.

Henkilö A:n haastattelu, 2019

Kysyttäessä työnantajan tukea roolien yhdistämisessä, ei sellaisen olemassaoloa tunnustettu, vaikkakin yrityksessä on käytössä esimiesvalmennus. Valmennuksen ajankohta koettiin huonoksi ja sille olisi parempi ajankohta jo ennen rooliin ryhtymistä. Valmennukseen pääseminen edellyttää hakijan omaa aktiivisuutta eikä henkilöstöosasto ehdota keskitetysti valmennusta esimiestehtäviin siirtyville. Varsinaista kehityskanavaa tai tarjontaa omalle uralle ei vastaajien mielestä ole olemassa, vaan se riippuu paljon omasta aktiivisuudesta. Yksi vastaajista tunnisti tuen olevan lähinnä henkistä tukea omalta esimieheltä. Uuden liiketoimintajohtajan aika koettiin tämän asian osalta paremmaksi.

Yhdessä vastauksessa painotettiin sitä, että normaalisti asiantuntijuudesta siirrytään kohti johtajuutta. Harvemmin siirtymistä tapahtuu toisin päin. Johtajalla tulee olla substanssiosaamista, jotta on uskottava. Yhden vastaajan mukaan henkilöstöosasto ei tue esimiehen roolia eikä sitä koeta organisaation toiminnan kannalta tärkeäksi. Yhdessä vastauksessa painotettiin lisäksi alaisen toimintaa ja motivaatiota. Osa alaisista ei välttämättä hyväksy entisen kollegansa nousua esimiestehtäviin vaan yrittää lyödä kapuloita rattaisiin. Osa alaisista taas tukee uutta esimiestä uusissa tehtävissä. On selvää, että roolissa onnistumisessa tarvitaan koko tiimin tukea.

Hyvä esimies tietää millainen on hyvä alainen.

Henkilö H:n haastattelu, 2019

6.3.10 Kuinka hyvin asiantuntijana voi johtaa omaa osa-aluetta? Pystyykö johtamista ulottamaan linjaorganisaatioon? Onko johtaminen pääasiassa asioiden vai ihmisten johtamista?

Tässä teemassa kysyttiin miten haastateltavat kokevat toiminnan johtamisen tai ohjaamisen projektin asiantuntijana linjaorganisaation ja sen toimijoiden suuntaan.

Teeman vastaukset muodostuivat pääosin siihen, että asiantuntijana voi johtaa osa-aluetta, mutta täyden hyödyn työpanoksesta saa irti vain

puhtaassa asiantuntijaroolissa. Johtavassa asemassa toimiminen vaatii asiaosaamisen pohjalle. Haastateltavat luonnehtivat roolin pääasiassa olevan enemmän ohjaava kuin johtava. Jotta roolissa voi toimia ohjaavana tai johtavana, tulee ymmärtää organisaatiokulttuuri ja omata riittävä kokemus siinä toimimisesta. Vaikkakin asiantuntijalla olisi tunnustettu ohjaava rooli linjaorganisaation suuntaan, on toisinaan osaamisalueelle osuvat ratkaisut lyöty lukkoon linjaorganisaation toimesta. Tällöin projektin tarpeet eivät välttämättä tule huomioiduiksi. Se saako toimintaa ohjattua projektin suunnasta riippuu asiantuntijan kokemusvuosista ja ohjattavan organisaation henkilöistä eli henkilösuhteet vaikuttavat vastaanotettavan ohjauksen tasoon ja toteutukseen.

Johtamistavoista kysyttäessä vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan. Valtaosa vastaajista kannatti kuitenkin ihmisjohtamista. Perusteluina ihmisjohtamisen valinnalle annettiin muun muassa se, että organisaation toiminta ja kulttuuri perustuu henkilöiden välisiin suhteisiin ja vuosien aikana muodostuneeseen luottamukseen. Osa vastaajista mainitsi muun ohella eräänlaisen politikoinnin ja lobbaamisen olevan keinoina saada asioita läpi. On siis tärkeää saada päätöksien tekijät ajattelemaan samalla tavalla. Toivotavasti päätöksien tekemisen kynnystä ja mahdollisuutta saadaan jaettava paremmin koko organisaation kesken.

Linjan ja projektien johtamistavoista osa haastatelluista mainitsi, että projekteissa mennään asia edellä ja linjassa taas pitää saada asiat tehtyä ihmisten kautta. Vaikkakin ihmisjohtaminen tunnistettiin toimivaksi johtamistavaksi, mainitsi eräs haastateltava näin:

Ihmisten johtamista, ehdottomasti, se puuttuu organisaatiosta täysin. Asiajohtamista ilmenee riittämiin.

Henkilö I:n haastattelu, 2019

6.3.11 Miten projektin johtavan roolin vahva asiantuntemus koetaan linjaorganisaatiossa? Pystyykö organisaatiossa toimimaan pelkästään toisessa roolissa?

Tämä kysymys on samankaltainen kysymyksen 10 kanssa, mutta toimintaa katsotaan johtavan roolin näkökulmasta. Lisäksi haluttiin tiedustella miten haastateltavan kokemukset ilmenevät toiminnasta puhtaasti jommassakummassa roolissa.

Haastateltavien mukaan johtavan roolin asiantuntemus koetaan toisinaan ennemminkin uhaksi kuin mahdollisuudeksi. Koska johtava rooli ohjaa pääasiassa projektista linjaorganisaatioon päin, saatetaan johtavan roolin asiantuntemus kokea mikromanageerausena tai suoranaisena sanelupolitiikkana. Myös linjaorganisaatiosta projektiin päin tapahtuvaa ohjausta ilmenee, mutta harvemmin. Linjaorganisaatio kokee projektista tapahtuvan ohjauksen kyseenalaistavan asiantuntemusta. Osa linjaorganisaatiosta suhtautuu ilmiöön torjuvasti eikä näe kokonaisuutta, koska

linjaorganisaation suunnalta fokus saattaa olla suppea. Ei ymmärretä projektien tarpeita riittävän laajalta alueelta, vaan kuvitellaan tehdyn työn riittävän.

Kahdessa vastauksessa painotettiin osaamisen ja kokemuksen tärkeyttä. Jos johtavalla roolilla on paljon virkavuosia, niin kunnioitus projektista tulevaan ohjaamiseen on parempi. Tässäkin toiminta ikään kuin henkilöityy tai paremminkin ilmenee organisaation asenteena. Asian esittäjällä on merkitystä siihen, miten viesti otetaan vastaan. Osassa vastauksia nostettiin esiin riittävä osaaminen ja ymmärrys johtavassa roolissa toimimiseen.

Organisaatiossa ei ole täysin selvää missä on päätösvalta, jolloin sekaannuksia direktio-oikeudesta ja sen käytöstä ilmenee. Tämä johtuu puutteellisesti kuvatusta organisaatiomallista. Lisäksi organisaation päätösvaltuudet ovat epäselvät ja aina ei ole täysin selvää mistä kohtaa kyseinen päätös tehdään. Yhtenä kannanottona oli, että projektin johtavan roolin ohjaus linjaorganisaation suuntaan on eräänlaista valtataistelua, jossa kukaan ei voita. Taistelu luo sisäisen konfliktin, jonka lopputuloksena asian eteenpäin saattamiseen tarvittavat resurssit on käytetty taisteluun. Tämä ei edistä liiketoimintaa tai sen tavoitteita.

Pelkästään toisessa roolissa toimimiseen vastattiin, että puhtaasti toisessa roolissa voi toimia, jos on asiantuntija. Johtavassa roolissa tämä toiminta ei ole mahdollista, koska organisaatiossa on usein edetty asiantuntijasta johtavaan rooliin, jolloin asiantuntijarooli seuraa väkisin taustalla. Roolien toiminta ja se miten hyvin rooleissa voi toimia, riippuu vahvasti henkilöstä. Tietyt persoonat pystyvät ja toiset eivät. Onko pelkästään toisessa roolissa toimiminen loppujen lopuksi edellytys organisaation toiminnalle?

Pelkästään asiantuntijana pystyy toimimaan, mutta johtajana ei voi toimia ilman asiantuntemusta taustalla, muuten johtaminen on helposti epäuskottavaa.

Henkilö G:n haastattelu, 2019

Yhteenvetona tähän aihealueeseen oli, että hyvillä esimiestaidoilla ja ihmisten johtamisella asioita voi saada aikaan. Johtava rooli tarvitsee pohjaksi asiantuntemusta ja ymmärryksen siitä mitä ollaan johtamassa. Mikäli saa luotua yhteisen ymmärryksen asiasta, on sen toteuttaminen helpompaa. Liiketoiminnan toimiala on vaativa ja vaatii syvällistä erikoisosaamista kaikilta osaamisaloilta, erityisesti johtamiselta, koska organisaation asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus on todella vahva ja fokuoitunut.

6.3.12 Kerro viisi yritys X:n organisaatiota, henkilöstöä tai toimintaa kuvaavaa adjektiivia

Adjektiiveilla tavoiteltiin haastateltavan käsitystä organisaation toiminnasta, henkilöstöstä sekä organisaatorakenteesta. Adjektiivien määrittystä

pyydettiin jo valmiiksi ennen haastattelutilannetta, jotta haastattelutilanne vaikuttaisi adjektiiveihin mahdollisimman vähän. Tällä tavoin adjektiivit saadaan paremmin kuvaamaan aiheen tavoitetta. Adjektiiveille pyydettiin myös perustelut.

Koska adjektiiveja oli vaikea saada täsmälleen samoja, on ne yhdistelty saman aihealueen alle. Vastauksista tyypiteltiin viisi eniten mainittua aihetta, jotka ovat:

- Osaava, kokenut, motivoitunut, ammattilypeä, monipuolinen, sitoutunut, ratkaisuhakuinen
- Joustava, mukautuva, venyvä, sopeutuva, skaalautuva, muutoskykyinen
- alisuorittava, kankea, hidas, pirstaloitunut, henkilöityvä, lokeroitunut
- lyhytnäköinen, johtamaton, juostaan ilman suuntaa, liike ilman suuntaa tärkeää, epäonnistumisen pelko
- monimutkainen, sekava, vaativa

Valtaosa vastaajista vastasi ensimmäisessä kohdassa mainituilla adjektiiveilla. Organisaatio ja siinä toimiva henkilöstö nähtiin hyvin osaavana ja ammattitaitoisena. Henkilöstön motivaatio ja ammattilypeys on korkealla tasolla. Ongelmiin pyritään löytämään ratkaisut ja tekemiseen ollaan sitoutuneita.

Toisena aiheena vastaajat näkivät organisaation ja henkilöstön olevan hyvin mukautuvaa ja muutoskykyistä. Joustava ja sopeutuva erilaisiin tilanteisiin. Toisaalta yhden vastaajan kohdalla nähtiin henkilöstön olevan venyvä. Haastateltavan mukaan tämä on eri kuin joustava. Joustava palautuu aina takaisin, mutta venyvällä tarkoitetaan, että palautumista ei tapahdu, vaan jossain kohtaa tarpeeksi venyttyään tapahtuu katkeaminen.

Organisaation toiminta koettiin alisuorittavaksi saatavilla oleviin resursseihin nähden. Organisaation luonnehdinta kankeaksi ja hitaaksi perusteltiin jatkuvalla analysoinnilla, joka ei kuitenkaan johda päätökseen. Omalta osaltaan tietyissä tilanteissa ilmenevä tarpeeton byrokraattisuus ja prosessin väkinäinen noudattaminen vaikuttaa haastatelluista työn vaikeuttamiselta. Pirstaloitunut mainittiin, koska osaaminen on ripoteltu ympäri organisaatiota eikä saman aihealueen osaamisia ole keskitetty yhteen paikkaan. Osaamisien pirstaloituminen ei välttämättä ole huono asia organisaation kannalta. Päätöksen teon solmukohdat koettiin olevan hyvinkin hajallaan ja päätöksiä syntyvän pääosin vajaisiin faktoihin ja uskomuksiin syntyen. Päätöksiä tehdään siellä missä päätöksen tekoon ei ole riittävä kokonaisnäkemystä tai valtuuksia.

Henkilöityminen ja lokeroituminen perusteltiin pääasiassa sillä, että tietyt asiat saa eteenpäin vain tiettyjen henkilöiden tai osastojen kautta. Tähän on oma osuutensa resurssien vähyydellä ja tiettyjen osaamisalueiden yhdellä resurssilla.

Neljännän kohdan lyhytnäköisyys ja johtamattomuus koettiin selkeäksi syyksi sille, miksi juostaan ilman suuntaa ja jatkuva liike koetaan tärkeäksi. Säntäillään asioiden perässä, mutta ei nähdä kokonaiskuvaa. Pelätään epäonnistumista ja korvataan sitä jatkuvalla liikkeellä. Neljännän kohdan adjektiiveihin sidottiin myös organisaatiossa ilmenevä johtamisvaje tai pikemminkin ”Laissez-Faire” (St.Thomas University, 2018) tyyppinen johtaminen. Annetaan siis tehdä asioita ilman ohjausta, mutta vain niin kauan kuin se menee oikein. Pauli Juuti (2018, s. 14) toteaa, ettei ”Laissez-faire” johtamistyyli toimi. Se johtaa ryhmän sisäisiin konflikteihin vielä enemmän kuin autoritäärinen johtamistapa. Konfliktit johtuvat pääasiassa siitä, ettei ryhmän sisällä ole selkeitä sääntöjä ja rajoja, jolloin jäsenet turhautuvat toisiinsa (Juuti, 2018, s. 14). Eräessä haastattelussa ongelmaksi koettiin liiketoiminnan ylimmiltä tasoilta tapahtuva projektin ohi ohjaaminen eli sovitaan asioita ilman, että niiden vaikutusta projekteihin mietittäisiin. Tätä ohiohjausta ilmeni pääosin johtoryhmän tasolta suoraan linjaorganisaatioon tai sidosryhmiin ohittaen väliin jäivät toimijat. Tämän ohiohjauksen jälkeen projektin tehtäväksi jää toteuttaa päätöksen aiheuttama ylimääräinen työ tai jopa yrittää minimoida siitä aiheutunut vahinko.

Viimeisimmän adjektiivipatterin mukaan organisaatio koetaan monimutkaiseksi, sekavaksi ja vaativaksi. Tämän perusteluina annettiin esimerkiksi se, että organisaatiomallin kuvaus on vajavainen. Organisaatio toimii kuin linjaorganisaatio, vaikka käytännön tasolla toiminta on lähellä projektimatriisiorganisaatiota. Tällöin organisaation toimija ei joko tiedä miten kuuluisi toimia tai pahimmassa tapauksessa toimijaa ohjataan toimimaan vasten suunniteltua toimintamallia. Vaativuus ilmeni samassa yhteydessä, kun eräs vastaaja kertoi työympäristön ja organisaatiomallin olevan vaikea ymmärtää ja käsittää. Vaatii pitkällistä tutkimusta, osaamista ja kokemusta, jotta ymmärtää miten organisaatio toimii. Organisaatiomalli on tärkeää tunnistaa ja viestiä oikein, erityisesti matriisiorganisaation kyseenollessa, jotta voi tiedostaa mistä suunnista ohjausta toimintaan voi ottaa vastaan.

6.3.13 Kuinka koet viimeisimmän organisaatiomuutoksen? Parantiko organisaation toiminta?

Tämä kysymys oli tarkoitettu loppuun keventäväksi kysymykseksi ja se painoarvo tutkimuksessa oli lähinnä selvittää, miten haastateltavat kokivat organisaatiomuutokset ja viimeisimmän tapahtuneen muutoksen toteutuksen omasta näkökulmastaan.

Haastattelujen ajankohdasta johtuen ensimmäisellä haastateltavista oli kahden päivän kokemus uudesta organisaatiosta ja viimeisellä noin kahdeksan viikon. Tämän vuoksi tällä kysymyksellä saatiin ennemminkin vastauksia siihen voiko toiminta muuttua pelkästään linjaorganisaation uudelleenjärjestelyllä vai koetaanko vuosittainen organisaatiomuutos hukkatyöksi.

Vastauksessa penättiin sitä, muuttuuko johtamiskulttuuri ja tyyli sillä, että linjaorganisaation rakennetta muokataan. Johtoryhmän kokoonpano ja valintatapa herätti kysymyksiä, vaikkakin toivottuja muutoksia tapahtui. Yrityksen määräysvallassa toisena oleva henkilö tulisi ehdottomasti nimetä, nyt se ei ole selvää. Esimiesten ja osastonvetäjien suuri määrä erityisesti tuotannossa koettiin oudoksi. Enemmän olisi pitänyt tarjota tiiminvetäjien rooleja.

Muutoksen syitä ja seurauksia mietittiin. Kysymyksiä siitä, että mitä unohtui, esitettiin kahden vastaajan toimesta. Unohtamisella viitattiin toimintoon, päätöksen tekoon ja vastuisiin. Osittain siis koettiin, että organisaatiomuutos vietiin läpi, vaikka kaikkia asioita siihen liittyen ei oltu mietitty.

Henkilöstöhallinnon asemaa ja sijoittumista ei pidetty optimaalisena. Tavallisesti henkilöstöhallinto on johtoryhmässä omana osastonaan, mutta kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinto ”haudattiin” hallinnon sisään. Pääsääntöisesti henkilöstöhallinnon koettiin siirtäneen pääosan tehtävistään linjaorganisaation hoidettavaksi eikä osastolta saa juurikaan apua päivittäiseen toimintaan.

Kaksi haastateltavista ei halunnut vastata riittävän kokemuksen puuttessa. Vastauksista pystyy erottamaan selkeästi kyseenalaistamisen organisaatiomuutoksen tarpeellisuuteen ja toteutustapaan. Vastauksissa ihmeteltiin miksi osastonvetäjien paikkoja ei haettu, vaan valinnat suoritettiin kulisseissa kabinettivalintoina. Osa vastaajista kertoi epäilevänsä valintojen perusteita ja valittujen pätevyyttä kyseisiin tehtäviin. Pääosin kaikki totesivat, että organisaatio muuttui vain paperilla eikä varsinaista ja toivottua muutosta toimintaan saatu. Kaksi haastateltavaa totesivat asiasta varsin tyhjentyvästi:

Kun kaikki muuttuu ja mikään ei muutu.

Henkilö J:n haastattelu, 2019

Jos organisaatiomuutoksesta ei olisi tiedotettu, sitä ei juurikaan olisi huomannut mistään.

Henkilö G:n haastattelu, 2019

7 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

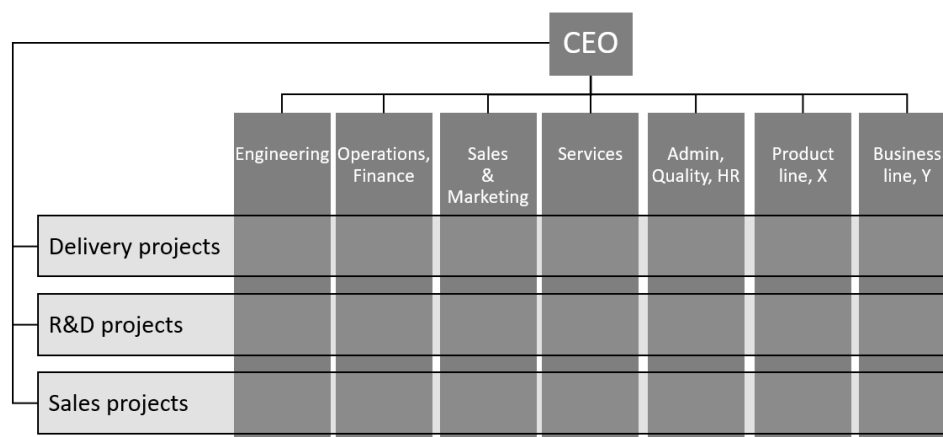
7.1 Mikä on yrityksen organisaatiomalli?

Aikaisemmissa kappaleissa on kuvattu yrityksen X organisaatio ja toimintamalli niin kuin se on henkilöstölle esitetty. Haastattelujen perusteella organisaatiomalli tunnistettiin useimmin matriisiorganisaatioksi, tarkemmin määriteltynä projektimatriisiksi. Muutama haastateltava ei tunnistanut toimintaa matriisin kaltaiseksi, mutta määritteli organisaation eräänlaisena hybridinä. Kun yhdistetään linjaorganisaatio ja toimintamalli, saadaan kuvattua teoreettinen projektimatriisiorganisaatio. Jotta henkilöstölle muodostuisi oikeanlainen toimintatapa tai organisaatiokulttuuri, tulisi organisaatiomalli kuvata sellaisena kuin se on. Organisaation toiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että kuvattu ja toimiva organisaatio ovat yhteneväisiä. Normaalisti toimintatavat muodostuvat sellaisiksi kuin organisaatiomalli nähdään ja koetaan eikä sen kaltaisiksi kuin ne on prosesseissa kuvattu.

Toimintamalli pyrkii kuvamaan projektien vahvan ohjauksen, jonka perusteella matriisiorganisaation ohjaustapa on vahva. Kuvatussa organisaatiossa ohjaus ja sen puuttuminen on juurikin se mikä toiminnassa ontuu. Teoreettisessa projektimatriisissa projektilinjojen ohjaus ja priorisointi sekä päätöksen teko on määritetty organisaation ylimmälle portaalle eli toimitusjohtajalle tai projektilinjoista erikseen vastaaville. Haastattelujen perusteella tutkittavassa organisaatiossa projektilinjojen päätöksen teko ja priorisointi jää usein projektilinjojen sisällä oleville projektipäälliköille, joiden keskinäiset henkilökemiat vaikuttavat syntyvään päätökseen. Tämä johtaa väistämättä yksittäisen projektipäällikön tekemään osaoptimointiin eikä päätöstä aina tehdä liiketoiminnan kokonaiskuvan perusteella. Projektisalkun omistajien rooli päätöksen teossa koettiin haastatteluissa sekavaksi ja useimmissa tapauksissa päätöksen tekijä ei ollut tiedossa. Haastatteluissa mainittiin osaoptimoinnin olevan valitettavan yleistä, osittain jopa ristiriitaisten tavoitteiden asetannan kautta. Tavoitteita annettiin kahdesta suunnasta, projektista ja linjaorganisaation esimieheltä. Näiden tavoitteiden koettiin olevan ristiriidassa ja niiden tavoitteet eivät aina tukeneet liiketoiminnan strategiaa.

Projektipäällikköjen roolien sisältö ja päätösvastuut tulisi nostaa roolin ja projektin vaatimalle tasolle. Nykyiselläänkin projektipäälliköt vastaavat omalta osaltaan osittain liiketoiminnan tulokseen vaikuttavista tekijöistä. Taulukossa 2 todettiin organisaation projektiorientaation olevan lähellä täyttä, jolloin projektipäälliköllä tulisi olla suurempi päätösvalta ja vastuu omasta projektistaan. Direktio ja ohjaus projekteille liiketoiminnan etu huomioiden tulee kaikista projekteista vastaavalta johtoryhmän jäseneltä sekä projektien ohjausryhmältä. Gottlieb esittää kirjassaan, että toimivassa mallissa on tärkeää, että projektipäälliköllä on kaikki valta. Hän suunnittelee ja määrittää projektiryhmän sekä sen työt. Projektipäälliköllä on tulos- ja muu projektiin liittyvä vastuu. Kun projekti päättyy tai muuten

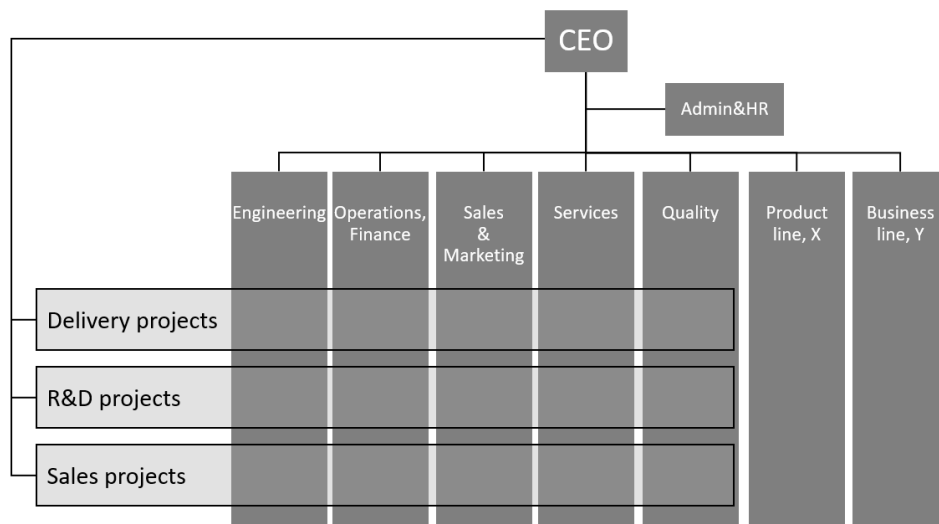
loppuu, palaavat projektiin sidotut resurssit omille toiminnallisille osastoilleen uusia tehtäviä odottamaan. (Gottlieb, 2007, s. 7)



Kuva 7. Ehdotettu organisaatiomalli 1

Yllä olevassa Kuvassa 7 esitetty organisaatiomalli on käytännössä nykyisen toimintamallin mukainen ja organisaatiomalli, jonka pääosa haastatteluun vastanneista tunnisti nykyiseksi organisaatiotyypiksi. Ehdotetussa tyypissä on projektien ylin päätösvalta ja priorisointi siirretty tehtäväksi toimitusjohtajan toimesta. Haastatteluissa tuli ilmi, että aina kaikissa projekteissa päätöksen teko ei ole helppoa nykyisellä organisaatiomallilla, koska projektisalkkujen tai -linjojen ylimmät päättäjät ovat samalla tasolla linjaorganisaatiossa. Tämä saattaa johtaa osaoptimointiin, koska päätöksien tekemiseen vaikuttaa myös linjaorganisaatioon annetut tavoitteet eikä projektien toimintaan vaikuttavia päätöksiä tehdä liiketoiminnan etu huomioiden.

Toisaalta tulee lisäksi miettiä mikä on tuote- ja myyntilinjojen rooli organisaatiossa. Toisessa ehdotetussa organisaatiomallissa on irrotettu tuote- ja myyntilinjat pois projektien toiminnasta. Näille toiminnoille on ajateltu liiketoiminnan tarjontaa ja kehitystä ohjaava rooli. Tämä malli on esitetty seuraavan sivun Kuvassa 8. Tällä tavoin toimittaessa saataisiin yhdistettyä projektien ohjaava rooli matriisiorganisaatiossa, mutta saavutettaisiin vielä riittävän vahva ohjaus tuote- ja myyntilinjojen suunnasta kohdistuen liiketoiminnan tuotteiden tarjontaan. Edellä mainittujen lisäksi Admin&HR siirrettäisiin selkeästi irti matriisista tukevaksi osastoksi. Laatuosasto tulee pitää matriisiohjauksen alla, koska yrityksen toimialalla laadulla ja sen toteuttamisella on suuri merkitys. Pääosa laadun tehtävistä liittyy suoraan projekteihin. Viimeisimmällä organisaatiomuutoksella lienee tavoiteltu juuri tätä. Tällöin linjaorganisaation rooliksi jäisi varmistaa resurssien riittävyys ja osaaminen projektien tarpeisiin. Linjaorganisaation rooli olisi siis puhtaasti toteuttava, eikä ohjaava.



Kuva 8. Ehdotettu organisaatiomalli 2

Aikaisemmissa kappaleissa matriisiorganisaation on todettu olevan herkkä ja epävakaa organisaatiotyyppi. Tämän vuoksi organisaatiomallin kuvaus ja toiminta tulee olla kaikilla organisaation toimijoilla kirkkaana mielessä. Matriisiorganisaation toiminnan voi romuttaa vain yksi organisaation johtavassa roolissa ”väärin” toimiva henkilö. Tämän vuoksi teoreettisessa viitekehityksessä todettu matriisille tärkeä valtuuksien tasoittaminen tulee määrittää, kuten edelleen vastuut ja roolien tehtävät mieltä tarkasti tukemaan matriisin toimintaa. Edelleen henkilöstön motivaatio muutokseen ja tehtävän suorittamiseen tulee selvittää.

Päätöksen tekemisen osalta yhteenvetona voidaan todeta päätöksen teon olevan keskittynyt linjaorganisaation ylimmille tasoille, koska organisaation päätöksen tekovaltuuksia ja vastuita ei ole kuvattu. Oma osuutensa on myös organisaation virheiden tekemisen pelolla eli ei uskalleta ottaa vastuuta, vaan haetaan päätös ylempää, jolloin koetaan olevansa itse turvassa virheen sattuessa. Organisaation päätöksen teon valtuuksia ja mallia tulisi kehittää. Erityisesti asiantuntijoita tulisi rohkaista ja valtuuttaa tekemään oman vastuualueensa teknisiä päätöksiä. Tämä vaatii tosin kaksisuuntaista luottamusta organisaatioon sekä lupaa tehdä virheitä oikean tuloksen saavuttamiseksi.

Haastatteluissa nousi toisaalta esiin seikka, jossa todettiin projektien arvostuksen olevan jo valmiiksi eri tasoilla. Koska projektien ylin ohjaava taso ja päätöksen teko ei ole riittävän vahvasti määritetty, on projektien keskinäinen hierarkia muodostunut projektinvetäjien taistelutahdon ja persoonallisuuden mukaan. Tämä lisää eriarvoisuutta projektien välillä. Projektien tärkeys tulisi määrittää. Määrittämisen keinoina voisi olla esimerkiksi projektityyppi, projektin merkittävyys liiketoiminnalle tai muita vastaavia kriteereitä.

Muutamassa haastattelussa nousi esiin lisäksi linjaorganisaation lähes vuosittaiset muutokset. Muutoksien syntyperää ja tarvetta ei ymmärretty.

Muutoksen ydin ja toimet koettiin vain organisaation laatikoiden uudelleen järjestelyinä, jossa henkilöt eivät vaihtuneet. Tavallisesti linjaorganisaation muutokset tehtiin ilman avoimia hakuja ja tätä kautta haastattelussa kerrottiin, että muun muassa toimintojen vetäjien tehtäviin olisi ollut osaavimpiakin tekijöitä saatavilla. Haastateltavat kokivat organisaation muodostuneen joissain kohdin henkilösuhteiden pohjalta. Tässä saattaa olla yksi syy miksi muutosta ei koettu onnistuneeksi. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta useiden asioiden organisaation toiminnassa henkilöityneen ja jos muutoksessa ei vaihdeta henkilöitä, ei myöskään toimintatavat tai organisaatiokulttuuri muutu. Kirjassa ”Designing matrix organizations that actually work” esitetään toimitusjohtajalla olevan tarpeen tehdä henkilövaihdoksia näyttääkseen organisaatiolle vahvan signaalin muutoksen tarpeellisuudesta ja pysyvyydestä. Tämä erityisesti silloin kun organisaation toiminnalle oleellisissa positioissa olevat henkilöt vastustavat muutosta ja eivät ole valmiita sitoutumaan siihen (Galbraith, 2009, s. 217).

Haastatteluissa nousi lisäksi esiin viimeisen organisaationmuutoksen hyvät puolet, joiksi koettiin muun muassa tuote- ja myyntilinjojen irrottaminen omiksi osastoikseen. Tällä koettiin olevan hyvä ja ohjaava rooli tulevissa projekteissa tuotteen arkkitehtuurin osalta. Tällä pyrittiin edelleen parempaan asiakastarpeen ymmärtämiseen ja syvempään vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Hyviä asioita oli myös operaatioiden uudelleen järjestely. Lisäksi kiiteltiin muutoksen tuomista ja viestintää verrattuna edelliseen organisaatiomuutokseen.

Projektien perustoimintamalli on kaikkien projektien pohjana, mutta se on luotu kattamaan pääosin megaprojektit ja mallin hyödyntäminen kevyemmissä ja pienemmissä projekteissa, vaatii projektipäälliköltä tiukkaa skaalaamista. Kevyempiä projekteja on muun muassa pienet tuotekehitysprojektit sekä yksittäiset palveluliiketoimintaan liittyvät modernisointihankkeet. Vaaditaanko näissä aina tiukkaa prosessin noudattamista tai keskittettyä päätöksen tekoa? Haastatteluissa tuli ilmi, että aina skaalaaminen ei onnistu tai sitä ei ymmärretä tehdä, jolloin projektin toiminta saattaa muodostua monimutkaiseksi. Toimintamallin tulisi olla skaalattavissa helposti tai erilaisille projektityypeille voisi laatia omat perustoimintamallit. Tällöin projektin luominen ja muodostaminen mallin pohjalta johtaisi selkeämpään lopputulokseen eikä se riippuisi vahvasti projektin vetäjästä.

7.2 Kumpi lopulta johtaa: Linja- vai projektiorganisaatio?

Linja- ja projektiorganisaatioiden välillä johtaminen ja vetovastuu riippuu vahvasti siitä, miten esimerkiksi projektipäällikkö on valmis heittäytymään ja laittamaan itsensä henkilökohtaisesti alttiiksi. Projektipäällikköjä ja linjaorganisaation esimiehiä todettiin olevan monen tasoisia ja johtamismallien olevan täysin laidasta laitaan, riippuen vahvasti henkilön persoonasta ja oman lähiesimiehen tuesta. Toisille persoonille johtaminen tulee luonnostaan ja toiset persoonat eivät sitä koskaan opi. Henkilöjohtamisen

osaamisen ja persoonan soveltuvuuden merkitystä niin linjaorganisaatiossa kuin projektin vetämisessä tulisi pohtia. Molemmat ovat johtavia rooleja ja johtavassa roolissa organisaation johtamisen yleinen tahtotila tulee olla hallussa ja päivittäisjohtaminen tulee sovittaa siihen malliin.

Siinä missä joissain projekteissa projektipäällikön rooli on täysin hallinnollinen, niin toisessa projektissa saattaa projektipäälliköllä olla liiketoiminnalle tuloksellisesti merkittävä rooli. Projektipäälliköiden rooli ei siis vastaa aina projektin vaativuutta. Haastatteluissa esitettiin, että projektin tulisi luokitella esimerkiksi projektin rahallisen arvon mukaan ja projektipäällikkö valita projekteihin osaamisen ja pätevyyden mukaan. Valinnassa tulisi huomioida muun ohella mahdollinen henkilösertifiointi, vaikkakin sertifiointi ei yksinään todista rooliin tarvittavaa riittävää pätevyyttä. Myös persoonan ja henkilön motivaation tulee soveltua rooliin ja sen vaatimuksiin. Oma osuutensa vääriksi koettuihin valintoihin on puuttuvalla tai vajavaisella johtamisella, erityisesti projekteista ylemmällä tasolla. Projektipriorisointi ja projektien päätösten teko liiketoiminnan hyöty huomioiden ei koettu olevan riittävästi huomioitu. Tähän saattaa olla oma osansa puutteellisesti kuvatulla ja sisäistetyllä organisaatiomallilla. Lisäksi päätösten teon valtuuksien puuttuminen tai niiden kuvaamattomuus aiheutti epäselvyyttä projektien kesken. Ei ole ihan selvillä, mistä päätös milloinkin kuuluisi haakea. Projektien olemassaolo ja tarkoitus ei ole aina ihan selvä asia.

Kun taas päästään linjaorganisaation pariin, voidaan todeta toiminnan olevan helpompaa linjaorganisaatiossa. Linjaorganisaation rooli koetaan olevan selkeä ja organisaation päärooli on tarjota resurssit projektien toimintaan. Linjaorganisaation esimiesten ongelmaksi muodostuu puutteellinen kokonaiskuva ja resurssien kuormittamisen vajavaisuudet. Toisinaan ei ole selvää miten paljon asiantuntijoilla on työtä ja kuinka monessa projektissa henkilö työskentelee. Myös tiedottaminen ja kahdensuuntainen viestintä projektien suunnasta linjaorganisaatioon koettiin heikoksi. Tästä tiedotuksen ja viestinnän vajavaisuudesta johtuen kokonaiskuvaa ei saada muodostettua ja asiantuntija saatetaan kuormittaa liian moneen projektiin. Tällöin työkuorma saattaa kasvaa ajoittain turhankin suureksi, erityisesti avainresurssien kohdalla.

Kumpi sitten toimintaa johtaa, Linja- vai projektiorganisaatio? Vastaus kuuluu: Kummatkin pyrkivät johtamaan, vaikka tietyissä tilanteissa toinen kuvittelee olevansa johdossa. Tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta puuttuu kuvaus siitä, miten projektien ja linjaorganisaation välinen päätösten teko on jaettu. Nyt sitä ei ole jaettu mitenkään, joten vastuuta tehdyistä päätöksistä on vaikea ottaa kummassakaan haarassa. Projektien päätökset tehdään pitkälti perustuen projektin omaan tilanteeseen eikä koko liiketoiminnan etua huomioida. Linjaorganisaatiossa päätös saatetaan tehdä kuvitelmiin tai heikkoihin signaaleihin perustuen kysymättä projekteilta. Joissain harvoissa tapauksissa projektien suunnalta saadaan ohjattua linjaorganisaation toimintaa, niin että projektin ja liiketoiminnan

etu tulee huomioitua. Vaikkakin päätös saataisiin tehtyä, niin siihen sitoutuminen koettiin heikoksi.

Omat haasteensa tekee linjaorganisaation vahvat toimijat, niin projektipäälliköt ja johtajat kuin asiantuntijatkin, jotka voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä välittämättä siitä, miten päätös vaikuttaa muun organisaation toimintaan. Näillä päätöksillä on usein työtä ja kustannuksia lisäävä vaikutus muussa organisaatiossa. Tämän kaltainen toiminta on mahdollista, koska organisaatiokulttuuri muodostuu paljolti pitkiin työuriin, vahvaan osaamiseen ja tätä kautta muodostuneisiin henkilösuhteisiin. Tällöin päätöksissä näkyy vahva kotiin päin vetäminen tai kaverin suosiminen, joka johtaa väistämättä osaoptimointiin ja epäeettiseen päätöksen tekoon organisaation tai liiketoiminnan etu unohtaen. Osaoptimointi saattaa vaikuttaa liiketoiminnan etua palvelevalta asialta, jos sitä tarkastellaan puhtaasti optimoinnin tekijän näkökulmasta. Jos laajennetaan katselukulmaa, voidaan usein havaita osaoptimoinnin saattavan muut organisaation toimijat häiriötilaan. Häiriötila on aina suunnittelematonta työtä ja siihen on otettava resurssit sieltä mistä saa. Ilmiö näkyy melko puhtaasti siinä, miten vastauksissa nousi esiin toiminnan suunnittelemattomuus ja miten organisaatiossa on aina kiire. Toiminnan optimointi, niin projekteissa kuin linjaorganisaatiossa, tulisikin tehdä mahdollisimman paljon liiketoiminnan etu mielessä. Tällä pyritään välttämään turhien häiriötilojen syntyminen muihin projekteihin tai muuhun organisaatioon. Kiireessä ja paniikissa tehty työ ei ole tehokasta ja eteenpäin vievää.

Ohiohjaus mainittiin yhtenä ongelmana tutkitussa organisaatiossa. Ohiohjausta tehtiin johdon tasolta linjaorganisaation suorittaviin henkilöihin. Tällöin hierarkkisen organisaation välissä oleva johtoketju jää tiedottamatta tehdystä päätöksestä ja käytetystä direktiosta. Välitilaan jäävien toimijoiden koettiin tällöin usein asettuvan puolustuskannalle ja vastustavan tehtyä päätöstä. Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen on hierarkkista, jolloin komentoketjun rikkominen aiheuttaa ongelmia ja epäluuloisuutta organisaation toimintaa. Tämä on pikemminkin riittävän viestinnän ja tiedotuksen ongelma. Ongelma on ratkaistavissa, niin että direktio-oikeutta käytetään vain organisaatioon muodostuneen komentoketjun kautta, jolloin toimijat eivät koe jääneensä vaille osallistumista tehtyyn päätökseen eikä tehtyä päätöstä vastusteta tai jopa sabotoida. Käytännön teot ja viestintä tulee olla keskenään samansuuntaista, muuten syntyy epäilyksen ilmapiiri, jolloin tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu (Niemi, 2011, s. 49).

Tähän kulttuuriin on uuden toimijan vaikea päästä sisään, ilman riittävää kokemusta. Organisaatioissa, joissa osaaminen sekä tieto on vahvaa ja asiantuntijat ovat elintärkeitä organisaation toimintakyvylle, tulee heidät ottaa mukaan keskusteluun päätöksenteon eettisyydestä. Heidän tulee määrittää mikä on eettistä ja mikä ei (Hiekkataipale, 2018, ss. 69-70). Päätöksenteon eettisyys riippuu organisaatiokulttuurista ja siitä, miten esimiehet ovat sen sisäistäneet johtamisrooliinsa. Esimiesten ja johtamisen rooli on suuri, jos organisaation toimintaa halutaan kehittää eettisempään

suuntaan (Hiekkataipale, 2018, s. 75). Tässäkin näkyy vahvasti, se että siellä missä heikko johtaminen jättää tilaa, se tila täytetään muiden toimesta.

Matriisiorganisaation toimintaa estäviä tekijöitä on (Gottlieb, 2007, s. 50):

- Epäselvät toimenkuvat, roolit ja vastuut
- Tulkinnanvaraiset roolit ja vastuut
- Ei tiedetä kuka johtaa
- Ei tiedetä mistä saa tietoa tai kenelle raportoidaan

Niin haastatteluiden kuin tietoperustankin perusteella, organisaation johtamiseen ja sen kehittämiseen, erityisesti läpi koko organisaation, tulee panostaa. Päätöksen teon pisteet ja valtuudet tulee määrittää tarkasti. Päätöksen teko pitää pystyä tekemään siellä, missä päätöksen tueksi on paras tieto ja osaaminen. Lisäksi tulee miettiä, miten nykyistä hierarkki-suutta päätöksien tekemisessä saadaan madallettua ja päätöksen tekoa levitettyä. Päätöksiä tehdessä syntyy toisinaan vääriä päätöksiä. Päätöksen teossa ja sen seurauksissa tulisikin rohkaista organisaatiota tekemään päätöksiä ja sitä kautta virheitä. Nyt päätöksiä ei uskalleta tehdä, koska voi tapahtua virhe. Kuinka organisaation rohkeutta voi parantaa? Tämä kysymys jää tämän tutkimuksen kohdalla ilman vastausta.

Yllä luetellun perusteella organisaation toimijoille tulisi määrittää selkeät toimenkuvat ja vastualueet, jotta päätöksiä voisi tehdä siellä missä niihin on parhaat edellytykset. Viestinnän ja raportoinnin roolia tulee parantaa, erityisesti kahdensuuntaisen viestinnän. Formaalia raportointia ei ole syytä lisätä, mutta epävirallisten keskustelujen roolia tilannekuvan välittämässä tulee pyrkiä lisäämään. Projektien tilanne on tehtävä näkyväksi koko organisaatiolle ja aktiivisia projekteja on seurattava viikoittain. Liiketoimintaa koskevat päätökset tulee tietysti tehdä johtoryhmässä, mutta niiden päätösten tueksi olisi saatava riittävä kokonais- ja tilannekuva siitä mikä on organisaation ja projektien tila.

Viestinnän roolia tuleekin nostaa koko organisaation laajuisesti. Pasi Nieminen (2011, s. 88) mukaan Saarelma-Thiel (2009) toteaa tiedottamisen ja viestinnän olevan tärkeä johtamisen keino, erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa. Tilannekuvan muodostamiseen kahdensuuntainen viestintä on elintärkeä, jotta organisaation eri laidat eivät eläisi eri totuudessa. (Niemi, 2011, s. 52)

Ennakointiin ja skenaariotyöskentelyyn olisi hyvä lisätä panosta, jotta organisaation toiminnan suunta olisi aikaisemmin selvillä nykyistä pidemmälle aikavälille. Tällä saataisiin minimoitua haastatteluissa ilmenneitä kokemuksia siitä, että juostaan ilman suuntaa ja aina on kiire. Strategian olemassaoloa ei tunnustettu. Strategian sisältö jäi edelleen epäselväksi eikä sen yhteyttä liiketoiminnan tehtyihin toimenpiteisiin ymmärretty.

Strategian jalkauttamiseen tarvitaan lisäpanostusta, jotta sen sisältö saadaan kirkastettua organisaation viimeisintä jäsentä myöden.

7.3 Miten asiantuntijuus ja johtajuus voidaan yhdistää?

Roolien suoraan yhdistäminen ei ole mahdollista. Sama henkilö voi toimia molemmissa rooleissa, mutta ei kuitenkaan samanaikaisesti. Kumpikin rooli on hoidettava omanaan, koska niin tietoperustassa kuin haastattelussa todettiin roolien ajattelutavan vaativan täysin erilaista lähestymiskulmaa. Siinä missä asiantuntija voi toimia puhtaasti asioiden parissa, on johtavassa roolissa keskityttävä siihen, miten saa muut ihmiset tekemään asioita. Ajattelutapojen radikaali ero johtaa siis siihen, että samanaikaisesti toimiminen rooleissa tai niiden yhdistäminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Joissain tapauksissa, esimerkiksi tiiminvetäjänä, voi joitain kohtia yhdistää, mutta silti on varattava riittävästi aikaa molempien roolien tehtävien suorittamiselle. Haastatteluissa todettiin tässä piilevän se sudenkuoppa tai kompastuskivi. Työnantaja odottaa, että tietyt johtamiseen liittyvät tehtävät voi hoitaa oman asiantuntijatoimen ohella, mutta sille ei kuitenkaan ole jätetty riittäviä edellytyksiä. Mikäli henkilö on kovin tunnollinen, kasvaa työkuorma toisinaan liian isoksi. Toisaalta toinen henkilö jättää taas rooleihin kuuluvia tehtäviä hoitamatta, koska työaika ei siihen riitä. Tavallisesti tingitään silloin johtavan roolin tehtävistä, joka taas näkyy huonona ja jopa puuttuvana esimiestyönä.

Henkilön identiteetillä ja persoonalla on vaikutus siihen, miten eri tehtävistä suoriutuu. Persoonalla voi korvata monta puuttuvaa osaamisaluetta. Johtavassa roolissa onnistuakseen on omattava oikea identiteetti ja halu tehdä töitä ihmisten parissa. Asiantuntijan identiteetti on täysin erilainen. Henkilön identiteetti voi olla eri ääripäiden väliltä, jolloin saattaa helposti soveltua lähes tehtävään kuin tehtävään. Tehtäviin valinnoissa tulisikin huomioida lisäksi persoonan vaikutus edes jollakin tasolla. Haastatteluissa todettiin organisaatiomuutosten yhteydessä joihinkin tehtäviin valitun henkilön, jolla ei ole tehtävään soveltuvaa persoonaa. Tällöin uskottavuus muun organisaation silmissä kärsii ja tehtävässä on mahdoton onnistua. Uskottavuus muodostuu muun ohella asiantuntijaosaamisen ja kokemuksen kautta. Kerran menetetty uskottavuus on vaikea saada takaisin. Uskottavuuden mukana menee usein lisäksi luottamus. Joissain tapauksissa johtava rooli on saatu niin sanotusti ”palkintona”. Tällöin pätee samat asiat kuin ylempänä on mainittu. Vaikka rooli onkin tullut palkintona, on roolissa onnistumiselle edellytyksenä uskottavuus ja oma halu toimia sekä onnistua kyseisessä roolissa. Roolin muutosta tai laajentamista voi siis ehdottaa jatkoksi hyvästä asiantuntijaosaamisesta, mutta henkilön oma halu ja persoonan soveltuvuus tulee huomioida. Myös henkilöjohtamisen osaamisen ja persoonan soveltuvuuteen projektipäälliköiden osalta tulisi panostaa. Projektipäällikkö on johtavassa asemassa, jolloin organisaation johtamisen yleinen tahtotila ja suunta tulee olla yhtenevä muuhun johtamiseen.

Kun verrataan nykyistä työnkuvaa esimerkiksi 1970-luvulla vallinneeseen työnkuvaan, oli se selkeä ja johtaminen sekä organisoituminen perustuivat pitkälti auktoritaariseen ja hierarkkiseen mallin. Lähestyttäessä 2020-lukua auktoritaarisuus ja hierarkkisuus on vähentynyt ja organisaatioiden toimijoilta vaaditaan parempaa itseohjautuvuutta. Organisaatiot ovat löyhiä verkostoja, jossa työntekijä toimii hyvinkin itsenäisesti ja itseohjautuvasti yhdessä muiden osaajien kanssa kohti tavoitetta. Tämä muutos aiheuttaa haasteita ihmisille, jotka ovat tottuneet saamaan ohjeet ja päätökset ylempää. Toisaalta muutos taas sopii paremmin uudelle sukupolvelle, joka on tottunut työskentelemään tällä tavalla. Joka tapauksessa muuttuvat organisaatiot ja työn tekemisen mallit vaativat lisäksi johtamiselta uudistumista (Sydänmaalakka, 2012, s. 111).

Asiantuntijana linjaorganisaatiossa on helpompi toimia. Asiantuntijana vastaa pääosin asioista eikä ihmisistä. Päätöksien tekeminen on helppoa ja ne perustuvat faktoihin. Yleisesti vielä asiantuntijan tekemien päätöksien takana seisoo ylemmät organisaation tasot, jolloin päätös on yhteinen eikä asiantuntijan tarvitse kantaa suurempaa vastuuta. Johtavassa roolissa päätöksien tekeminen on vaikeampaa. Johtavan roolin pitää kantaa vastuunsa tekemästään päätöksestä. Päätöksen taustat täytyy huomioida kokonaisuuden kautta. Johtavan roolin tekemät päätökset koskevat tavallisesti ihmisiä, jolloin päätöksen teossa on huomioitava erilaisten persoonien tavat ottaa päätöksiä vastaan, kuitenkin niin että päätökseen tarvittavat faktat tulee huomioitua. Voidaankin todeta johtavan roolin tekemän päätöksen vaativan niin ihmis- kuin asiaosaamista.

7.4 Muut havainnot

Resurssien kuormittaminen tehdään tällä hetkellä resurssiryhmiin perustuen. Tämä toimiikin niin kauan, kun resurssiryhmässä on useampi henkilö. Kun resurssiryhmä on vain yksi tai kaksi henkilöä, ei sen käytettävissä olevissa resursseissa ole riittävästi puskuria. Tällöin työkuorma saattaa jakautua epätasaisesti resurssiryhmän jäsenten sisällä. Lisähaasteena on muun muassa toimihenkilön tai asiantuntijan tehtävän työmäärän ja sisällön arviointi, koska tehtävät ovat usein hyvinkin erilaisia eri projekteissa. Tämän vuoksi riski arvioida työmäärä liian pieneksi on todella suuri. Ehdotuksena olisikin muuttaa tietyissä resurssikapeikoissa tai avainosaamisissa kuormitus henkilökohtaiseksi. Tällöin yksittäisen asiantuntijan työkuormaa resurssiryhmän sisällä voisi paremmin ennakoida. Myös asiantuntijan ja projektipäällikön arviota työmäärästä voisi käyttää hyödyksi resurssia kuormittaessa.

Viimeisten vuosien aikana organisaatiossa on käyty useammat yhteistointaneuvottelut, joiden tuloksena työntekijämäärä on pudonnut lähes kolmasosaan huippuvuosista. Tarpeeseen vähentää työntekijöitä on vaikuttanut vähentynyt tuotantokapasiteetin tarve, menetetyt kaupat sekä tuotteen elinkaaren loppuvaiheissa oleminen. Vaikkakin tuotteeseen on panostettu vuosien varrella elinkaaren jatkamiseksi, ei markkinoilla ole

nähty muutoksia riittävän selvästi, jotta uutta kiinnostusta tuotteeseen olisi syntynyt. Työntekijämäärän laskun seurauksena työpaikkansa säilyttäneiden rooleja ja työnkuvia on laajennettu. Tämä yhdistettynä heikosti toimivaan organisaatioon, on näkynyt työssä jaksamisen ongelmina. Vastuunottamisen puute näkyy tunnollisten henkilöiden työkuormassa. Tilaa vastuunottamiselle kyllä olisi ja kaikkien saatavilla olevien työpanosta tarvittaisiin vanhojen hyvien aikojen byrokratian hoitamiseksi. Haastatteluaineistosta selviää, miten roolien väkinäinen yhdistäminen on johtanut ajankäytön hallinnan ongelmiin. Tunnollisissa työntekijöissä tämä näkyy uupumisena, joka tuotiin esille. Oma osansa on myös epäselvillä tehtävänkuvilla ja sillä, että kiirehditään ilman suuntaa. Tämä kasvattaa turhautumista ja nakertaa uskoa organisaation toiminnalta. Turhautuminen purkautuu pitkien organisaatiota erilaisin tunteenpurkauksina ja toisinaan välinpitämättömytenä. Työtä ei koeta enää merkittäväksi. Hyvän ihmisjohtamisen merkitys työssäjaksamiseen on suuri.

Projektien toiminnasta nousi haastatteluissa esiin yksi seikka, johon tulisi panostaa. Tämä seikka oli projektien välisen priorisoinnin tekemisen vaikeus. Haastatellut kokivat, että projektien yläpuolella tapahtuvat projektien keskinäiseen asemaan vaikuttavat päätökset jäivät tekemättä. Analysointia ja tilannekuvaa on olemassa, mutta niiden ajantasaisuus ja hyödyntäminen koettiin heikoksi. Toisinaan päätös jäi kokonaan tekemättä, todettiin vaan projektin olevan tärkeä, mutta kaikki muutkin projektit pitää kuitenkin hoitaa. Nykyinen ratkaisumalli perustuu pääosin projektipäälliköiden omaan aktiivisuuteen asiassa ja keskinäiseen keskusteluun sekä soviteluun. Lisäksi kaivattiin ylempää katsovaa, liiketoiminnan etua edustavaa salkunomistajaa tekemään näitä päätöksiä annetun toimintaehdotuksen mukaisesti. Nyt koettiin, että projektipäällikön oma sinnikkyys ja persoona vaikutti siihen, kenen eduksi asia ratkeaa. Tällöin liiketoiminnan etu ei välttämättä toteutunut. Tähän on esitetty ratkaisumalleja ja ehdotuksia kohdassa 7.1 Mikä on yrityksen organisaatiomalli?

Ennakointi ja tulevaisuuden hahmottaminen sekä niihin reagointi koettiin sekavaksi. Tästä seikasta juontuvat kommentit, joissa luonnehdittiin organisaation toimintaa juoksemiseksi ilman suuntaa tai että meillä on aina kiire. Tapausesimerkeistä voidaan lisäksi todeta, että vaikka tulossa olevista tapahtumista on annettu suhteellisen luotettavia merkkejä tai viestejä, ei niihin ole reagoitu riittäväillä toimenpiteillä. Toimenpiteet alkavat yleisesti vasta siinä vaiheessa, kun ongelma on realisoitunut tai edennyt jo hetken matkaa. Tällöin asian ratkaisun suunnittelulle ei jää aikaa, vaan ratkaisuja tehdään paniikissa vajavaiseen tietoon tai huhuihin perustuen. Joskus jopa pelataan aikaa ja ei tehdä asialle mitään, ennen kuin se poistuu tai hoituu itsestään. Nopeasti syntyvät tilanteet ja niihin paikkauksena määritetyt ratkaisut syövät resursseja muulta suunnitellulta tekemiseltä. Tällöin koko organisaation toiminta häiriintyy ja poikkeustilanteet vyöryvät sotkemaan muiden projektien suunniteltua toimintaa.

7.5 Mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille

Mietittäessä miten tätä tutkimusta voisi jatkaa, aloitettiin lähestyminen siitä mitkä kysymykset jäivät vielä vastaamatta. Tutkimuksen aikana nousi muutamia pääkohtia esiin, joita tulisi pohtia ja lähestyä tarkemmin. Rajauksesta johtuen näihin ei kuitenkaan ollut mahdollista tarttua tarkemmin. Tutkimusaiheista on rajattu pois työkuorman ja työssäjaksamiseen liittyvät aiheet, koska parantamalla organisaation selkeyttä ja ihmisjohtamista, paranee organisaation tehokkuus ja sitä kautta työssä jaksamiseen on paremmat eväät.

Ennen kuin parempaa organisaatiomallia mietitään, olisi tärkeää pohtia pohjautuuko yrityksen toiminta projektien vai tuotteiden varaan. Molemmissa on omat hyvät puolensa. Toimintajärjestelmän mukaan toiminta on painottunut ja kuvattu projektien ohjaavaan rooliin, mutta käytännössä ohjausta yritetään tehdä lisäksi tuotteiden sekä linjaorganisaation kautta. Nykyorganisaatiossa ei ole aivan selvää, kumman mukaan toimintaa tehdään ja tästä koituu sekaannuksia organisaation toimintaan. Ylempänä ehdotettu projektiorganisaatiomallin tutkimus olisikin tärkeä rakentaa tämän tutkimuksen varaan.

Yhtenä kohtana mainittiin kohdeorganisaation organisaatiomalli ja sen kirkastaminen organisaation jokaiselle toimijalle. Vaikka tässä tutkimuksessa on esitetty mahdollisia ratkaisuja organisaatiomallin esittämiseksi, on sen toteutusta syytä pohtia tarkemmin. Uuden tutkimuksen aiheena tulisi tutkia mikä organisaatiomalli sopii parhaiten yrityksen toimintaa ja strategiaa tukemaan. Tutkimukseen tulisi sisällyttää organisaatiomuutoksen läpivienin suunnitelma muutosjohtamisen malleja hyödyntäen. Selkeästi kuvaton ja toimintaan sopivan organisaatiomallin vaikutus organisaation toimivuuteen on äärimmäisen tärkeä. Tähän tutkimukseen on syytä sisällyttää edelleen päätöksen teon valtuudet ja paikat, huomioiden se organisaatiomalli mihin päädyttiin.

Roolien yhdistymisen tai niiden välillä siirtymisen kohdalta nousi esiin tarve määrittää perehdytys- tai tukiohjelma esimiestehtäviin siirtyville asiantuntijoille. Vaikkakin tällä hetkellä on saatavilla konsernin henkilöstöhallinnon tarjoamaa koulutusta, on sen ajankohta liian myöhään ja sisältö turhan yleinen liiketoiminnan näkökulmasta. Perehdytysohjelman ajankohta tulisi olla ennen uusiin tehtäviin siirtymistä ja sen sisältö tulisi määrittää liiketoiminnan ja organisaation erikoisuudet huomioiden. Konsernin tarjoama koulutus täydentäisi tätä perehdytystä. Tällä uusille esimiehille saisi tarjottua tukea ja opastusta myös kriittisessä siirtymisvaiheessa.

Henkilövalintoja ja pätevyyskiä kyseenalaistettiin joissain haastatteluissa. Tätä kautta ilmoille nousi ajatus, että tarpeellista olisi testata johtavaan rooliin siirtyvien henkilöiden persoonallisuuden sopivuus ihmisjohtamiseen. Sopiva persoonallisuus voisi olla yksi pätevyyskriteeri. Lisäksi voisi arvioida mikä on henkilön motivaatio kyseiseen tehtävään. Tehtävällä

tutkimuksella voisi selvittää miten kyseisiä asioita voidaan testata ja miten testit olisivat sovellettavissa valintatilanteissa.

7.6 Loppusanat

Vaikka tutkimus onkin tehty tiettyyn kohdeorganisaatioon ja sen toimijoihin, ilmeni tutkimuksen aikana tiettyjä samankaltaisuuksia yleiseen teoriaan aihepiiristä. Tässä raportissa esitetyt haasteet ja ongelmat toiminnassa ovat vain pieni osa verrattuna siihen mikä on organisaatiossa ja sen toiminnassa hyvin. Tutkimuksen asetanta korostaa ongelmia ja jättää hyvät puolet varjoon. Tutkimuksen löydökset saattavat ollakin sovellettavissa lähes mihin tahansa organisaatioon, jossa asiantuntemus ilmenee vahvana perustana ja työurat ovat pitkiä. Organisaation toiminta riippuu lähes aina siinä toimivista ihmisistä. Henkilön viihtyvyydellä ja sillä, että työntekijä koee tekemänsä tärkeäksi, on merkitystä. Oli organisaatiomalli minkäläinen tahansa, ei koskaan voi unohtaa tai aliarvioida hyvän johtamisen merkitystä organisaation toimijan motivaatioon ja sitoutumiseen. Henkilö- ja ihmisjohtamisesta kumpuaa ne onnistumiset, joita kannattaa juhlia. Henkilöjohtaminen on pitkäjänteistä työtä, jonka vain tietyt persoonallisuudet osaavat. Organisaatio voi onnistua vain, jos sen kaikki toimijat puhaltavat purjeen samalle puolelle. Tämä voidaan tiivistää jääkiekon maajoukkueen kolminkertaisen maailmanmestarin, valmentaja Jukka Jalosen sitaattiin:

Meidän pitäisi ihan kaikkien sisäistää se, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se kaikki, mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin.

Jukka Jalonen (Yleisradio - Urheilu, 2019)

LÄHTEET

Aaltonen, T.;Pitkänen, E.;& Ristikangas, V. (2014). Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent Oy. Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#kohta:ASIAANTUNTIJA\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JABBBXXUBGAJ#kohta:ASIAANTUNTIJA((20)ESIMIEHEN((c4))((20)))

Anderson, D. (22. Tammikuuta 2015). *Be A Leader Not An Expert*. Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta Anderson Leadership Solutions: <http://www.andersonleadershipsolutions.com/be-a-leader-not-an-expert/>

Forbes. (28. Maaliskuuta 2017). *Why You Can't Be Both A Leader And An Expert*. (J. Lofgren, Toimittaja) Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/03/28/why-you-cant-be-both-a-leader-and-an-expert/#31cc382b6fc2>

Frost, T.;& Nunan, D. (2018). *Catalogue of Bias*. Haettu 01. Maaliskuuta 2019 osoitteesta <https://catalogofbias.org/2018/03/22/twenty-years-of-bias-and-the-dunning-kruger-effect/>

Galbraith, J. R. (2009). *Designing matrix organizations that actually work*. Jossey-Bass. Haettu 21. Huhtikuuta 2019

Gottlieb, M. R. (2007). *The matrix organization reloaded : adventures in team and project management*. Praeger publishers. Haettu 21. Huhtikuuta 2019

Helsingin yliopisto. (2006). *Projektinhallinta - Erilaisia organisaatiotyyppejä*. Haettu 12. Maaliskuuta 2019 osoitteesta <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/organisaatio/organisaatiotyyppeja.shtml>

Hiekkataipale, M.-M. (2018). *Between a rock and a hard place : middle managers' ethical decision making and behaviour in the organisational context*. Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57328>

Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Haettu 26. Toukokuuta 2019

Johanson, J.-E.;& Vakkuri, J. (2018). *Governing hybrid organisations*. Routledge. Haettu 17. Helmikuuta 2018

Juuti, P. (2018). *Huono Johtaminen : Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Helsinki: Gaudeamus. Haettu 20. Maaliskuuta 2019 osoitteesta <https://ellibslibrary.com/hamk/9789523455443>

Jyväskylän yliopisto. (n.d). *Tutkimusstrategiat*. Haettu 6. Joulukuuta 2018 osoitteesta Koppa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

Kauppalehti. (21. Tammikuuta 2014). *Leader vai expert? Pomon työrooli avainasemassa*. (L. Laakso, Toimittaja) Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta Kauppalehti.fi: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/leader-vai-expert-pomon-tyorooli-avainasemassa/259d1028-6226-3915-a131-256c0e2bf173>

Moran, D. (13. Toukokuuta 2015). *Leadership vs. Expertise*. Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-vs-expertise-doug-moran/>

Määttä, J. (2010). *Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen*. Haettu 6. Joulukuuta 2018 osoitteesta Kuntaliitto: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2506

Niemi, P. (2011). *Kriisitilannejohtaminen : Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa?* Haettu 27. Kesäkuuta 2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011072912544>

Patterson, A. (2014). *Leader evolution. From Technical Expertise to Strategic Leadership*. (J. Phillips;& S. Gully, Toim.) Business expert press. Haettu 19. Lokakuuta 2018 osoitteesta <http://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=1815869#>

Roffeypark.com. (n.d). *The rise of a expert (as) leader*. Haettu 11. Marraskuuta 2018 osoitteesta <https://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Expert-as-Leader-white-paper-1.pdf>

Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja* (Toinen p.). J-Impact Oy. Haettu 17. Helmikuuta 2018

St.Thomas University. (17. Lokakuuta 2018). *What is Laissez-Faire Leadership?* Haettu 03. Kesäkuuta 2019 osoitteesta <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-laissezfaire-leadership.aspx>

Sydänmaalakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Talentum. Haettu 6. Joulukuuta 2018

Talouselämä. (4. Lokakuuta 2010). *Matriisi murskasi mahtavan Nokian*. Haettu 26. Toukokuuta 2019 osoitteesta

<https://www.talouselama.fi/uutiset/matriisi-murskasi-mahtavan-nokian/eaebf953-5899-317e-be0d-e7ffbc39d6a8>

Yleisradio - Urheilu. (01. Kesäkuuta 2019). *Leijonakuninkaan satumainen menestys tiivistyy neljään sanaan*. Haettu 03. Kesäkuuta 2019 osoitteesta <https://yle.fi/urheilu/3-10811370>

Yritys X. (2019). *Intranet*. Haettu 4. Maaliskuuta 2019 osoitteesta Yrityksen X intranet; Organisaatiokaavio

Yritys X. (2019). *Toimintajärjestelmä IMS*. Haettu 4. Maaliskuuta 2019 osoitteesta Yrityksen X toimintajärjestelmä

HAASTATTELUT

Henkilö A (2019). Haastattelu 2.4.2019

Henkilö B (2019). Haastattelu 4.4.2019

Henkilö C (2019). Haastattelu 10.4.2019

Henkilö D (2019). Haastattelu 18.4.2019

Henkilö E (2019). Haastattelu 23.4.2019

Henkilö F (2019). Haastattelu 29.4.2019

Henkilö G (2019). Haastattelu 7.5.2019

Henkilö H (2019). Haastattelu 10.5.2019

Henkilö I (2019). Haastattelu 22.5.2019

Henkilö J (2019). Haastattelu 29.5.2019

1. Mikä on/oli pääroolisi organisaatiossa?
2. Missä eri rooleissa olet toiminut projekteissa työurasi aikana?
3. Kuinka monessa projektissa olet ollut mukana? Ovatko projektit olleet myynti-, toimitus- vai tuotekehitysprojekteja?
4. Mikä on mielestäsi yrityksen organisaatiotyyppi/malli?
5. Kuinka kuvattu organisaatio- ja toimintamalli mielestäsi toimii? Mitä osa-alueita tulisi kehittää? Onko projekteille määritetty perustoimintamallia?
6. Ilmeneekö johtamisvajetta? Toimiiko viestintä läpi organisaation?
7. Kuinka koet asiantuntijan roolin projekteissa? Kuinka koet asiantuntijaroolin linjaorganisaatiossa?
8. Kuinka koet johtavan roolin projekteissa? Kuinka koet johtavan roolin linjaorganisaatiossa?
9. Millä edellytyksillä rooleja voi yhdistää? Tuetaanko roolien yhdistymistä esim. henkilöstöstrategialla tai muilla toimenpiteillä? Tuetaanko esimieheksi siirtyneitä? Miten tuki ilmenee?
10. Kuinka hyvin asiantuntijana voi johtaa omaa osa-aluetta? Pystyykö johtamista ulottamaan linjaorganisaatioon? Onko johtaminen pääasiassa asioiden vai ihmisten johtamista?
11. Miten projektin johtavan roolin vahva asiantuntemus koetaan linjaorganisaatiossa? Pystyykö organisaatiossa toimimaan pelkästään toisessa roolissa?
12. Kerro viisi yritys X:n organisaatiota, henkilöstöä tai toimintaa kuvaavaa adjektii-
via
13. Kuinka koet viimeisimmän organisaatiomuutoksen? Paraniko toiminta? Peruste-
tele.

Hei

Suoritan HAMKissa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa ”Teknologiaosaamisen johtaminen” koulutusohjelmassa.

Opinnäytetyöni työnimenä on ”Roolit hybridiorganisaatiossa – Asiantuntijan ja esimiehen haasteet projektitoiminnassa”.

Työssä tutkitaan mitä näissä rooleissa toimiminen vaatii ja miten organisaatorakenne sitä tukee. Työn tavoitteena on selvittää, miten samanaikainen toiminta eri rooleissa on mahdollista ja tukeeko organisaatorakenne tai päivittäinen johtaminen sitä.

Opinnäytetyöhöni liittyy olennaisena osana haastattelututkimus, jossa haastatellaan organisaation eri rooleissa toimivia henkilöitä.

Voinko haastatella teitä asiaan liittyen?

Haastattelu koostuu noin kymmenestä kysymyksestä ja se tehdään teemahaastatteluna.

Haastattelu voidaan suorittaa henkilökohtaisesti, etänä tai sähköpostilla. Haastattelutulokset analysoidaan ja niitä käytetään osana opinnäytetyön tietopohjaa. Haastattelutulokset käsitellään anonyyminä. Haastattelu vie aikaa noin tunnin. Haastattelun litterointi hyväksytetään haastateltavalla ennen käyttöä.

Kiitän jo etukäteen mahdollisuudesta haastatteluun.