

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2020

Mervi Eriksson

# PROJEKTEISTA OPPIMINEN VALTORISSA

Mervi Eriksson

## PROJEKTEISTA OPPIMINEN VALTORISSA

Tämän opinnäytetyön aiheena on projekteista oppiminen Valtion tieto- ja viestintä-tekniikkakeskus Valtorissa. Toimeksiantaja haluaa valjastaa projekteista kertyneet opit ja tiedot päätöksenteon tueksi, ja tuoda ne helposti saataville muiden projektien hyödynnettäväksi. Työn tavoitteena on tuottaa Valtorille tietoa ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, miten projekteista oppimista voitaisiin lisätä.

Työn kirjallisuuskatsauksessa tätä tietoa etsitään alan kirjallisuudesta ja julkaisuista, pyrkien erityisesti löytämään suositeltavia konkreettisia toimintatapoja tai käytäntöjä projekteista oppimiseen. Tietoperustan pohjalta huomataan, että projekteista oppiminen kytkeytyy vahvasti projektitoiminnan muuhun kypsyystasoon ja oppimisen kulttuuriin, eikä sen edistäminen yksinäisenä saarekkeena ole mahdollista. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsauksessa kiinnitetään huomiota myös projektitoiminnan kypsyystasoihin sekä oppivan organisaation elementteihin.

Tutkimusosuudessa selvitetään haastattelututkimuksella Valtorin avainhenkilöiden tarpeet ja näkemykset projekteista oppimiseen liittyen. Haastateltaviksi on valittu 15 Valtorin avaintehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluina ja purettu auki teemoittain. Tuloksissa nousee esiin hyvin yhteneväinen käsitys sekä nyky- että tavoitetilanteesta sekä hyvä kuva käyttäjien tarpeesta projekteista oppimisen mallille ja työkalulle. Käyttäjien tekniseen työkaluun liittyvät tarpeet on purettu auki tarinamuotoon. Näitä käyttäjätarinoita on mahdollista käyttää teknisenä vaatimusmäärittelyä, mikäli Valtorissa päätetään lähteä päivittämään projekteista oppimisen elementtejä tekniseen projektinhallintatyökaluun.

Tietoperustan ja haastattelututkimuksen tulosten pohjalta on tuotettu toimenpide-ehdotuksia, joita Valtorissa voidaan projekteista oppimisen vahvistamiseksi tehdä. Ehdotetut toimet pitävät sisällään muutoksia projektinhallinnan tekniseen työkaluun ja dokumenttipohjiin sekä projektinhallintamalliin. Ehdotettuja toimia esitetään myös oppien hyödyntämiseen kehittämisessä sekä oppimisen kulttuuriin yleisesti.

### ASIASANAT:

Projektit, Projekteista oppiminen, Oppiva organisaatio, Projektitoiminnan kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Project Management

2020 | 48 pages, 3 pages in appendices

Mervi Eriksson

# LEARNING FROM PROJECTS IN THE GOVERNMENT ICT CENTRE VALTORI

The present Master's thesis focuses on learning from projects in the Government ICT Centre Valtori. Valtori's goal is to use the knowledge and lessons learned in its projects. The aim is to make the lessons available and easily accessible for projects and to use them as a support material in decision making. The aim of this thesis is to provide information about learning from projects as well as to propose concrete actions Valtori could perform to improve learning.

A review of literature and articles was conducted to search information and find recommended actions about how to learn from projects. The literature review showed that learning from projects is tightly linked to the maturity level of project management and to the organizational culture of learning and, therefore, these topics are also discussed in the literature review. Interviews were carried out with the key personnel of Valtori to collect their views, needs and requirements. Semi-structured interviews were conducted with 15 key persons working in Valtori management, development and projects. The results of the interviews are discussed and they give good understanding about the current and target situation of learning from projects in Valtori. The requirements related to a technical tool for lessons learned in projects are presented in the form of user stories, which may be used as user requirements if Valtori decides to update the technical project management tool with the elements of lessons learned.

Finally, based on the knowledge gained from the literature review and the interviews, a list of recommended actions to improve learning from projects in Valtori is introduced. The recommended actions include changes for example in the project management model, the technical project management tool and the document templates. The recommended actions for using the lessons learned in development and enhancing the culture of learning in the organization are also presented.

## KEYWORDS:

Learning from Projects, Lessons Learned, Organisational Learning

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PROJEKTEISTA OPPIMISEN LÄHTÖKOHDAT VALTORISSA</b>	<b>7</b>
2.1 Valtorin esittely	7
2.2 Projektitoiminta Valtorissa	7
2.3 Tarve projekteista oppimiseen	8
<b>3 TUTKIMUSONGELMAN ASETTELU JA TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>9</b>
3.1 Tutkimusongelman asettelu	9
3.2 Tutkimusmenetelmät	10
<b>4 PROJEKTEISTA OPPIMISEN TIETOPERUSTA</b>	<b>11</b>
4.1 Projekteista oppiminen – mitä ja miksi?	11
4.2 Hyvän projektioppimallin tunnusmerkkejä	12
4.3 Oppien löytäminen	13
4.4 Oppien hyödyntäminen	15
4.5 Projekteista oppiminen ja projektitoiminnan kypsyystaso	17
4.6 Projekteista oppimisen esteet	19
4.7 Oppiva organisaatio	19
4.8 Tietoperustaosuuden johtopäätökset	23
<b>5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>24</b>
5.1 Tutkimusmenetelmä	24
5.2 Haastateltavien valinta	24
5.3 Aineiston kerääminen ja purku	25
5.4 Aineiston analysointi	25
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>26</b>
6.1 Lähtötilanne	26
6.2 Tavoitetilanne	27
6.3 Sidosryhmät	28
6.4 Ajatuksia työkalusta	30
6.5 Projekteista kerättävät tiedot	32
6.6 Kokemuksia projektioppien onnistuneesta hyödyntämisestä	33

<b>7 PROJEKTEISTA OPPIMINEN VALTORISSA</b>	<b>35</b>
7.1 Teknisiä muutoksia	36
7.2 Muutoksia käytössä oleviin pohjiin	36
7.3 Opit projektin aloitus- ja lopetustilaisuuksissa	37
7.4 Opit päätöksentekopisteissä	38
7.5 Opit ja kokemukset kehittämisen laukaisimina	39
7.6 Kokonaisuuden hallinta ja viestintä	40
7.7 Oppimisen kulttuuri	41
<b>8 MUUTOSTEN LÄPIVIENNISTÄ</b>	<b>44</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Teemahaastattelun runko
- Liite 2. Käyttäjätarinat

## **KUVAT**

- |  |    |
|--|----|
| Kuva 1. Projekteista oppimisen kehä (mukaillen Milton 2010,16).      | 16 |
| Kuva 2. Oppiva organisaatio timanttina (mukaillen Moilanen 2001,74). | 21 |

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa projekteista oppimisen kokonaisuudesta ja parhaista käytännöistä sekä selvittää, miten projekteista oppimista voitaisiin lisätä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa.

Työ alkaa Valtorin organisaation, projektitoiminnan ja projekteista oppimisen tarpeen esittelyllä, jonka jälkeen asetetaan tutkimusongelmat sekä esitellään tutkimusmenetelmät.

Tietoperustaosuudessa pyritään alan kirjallisuuden ja julkaisujen avulla avaamaan projekteista oppimista sekä organisaation oppimisen kokonaisuutta laajemminkin. Tietoperusta pyrkii löytämään ja esittelemään projekteista oppimisen parhaita toimintatapoja. Tietoperustaosuus pyrkii erityisesti kiinnittämään huomiota alan kirjallisuuden ja julkaisujen suositteluihin konkreettisiin toimintatapoihin.

Tutkimusosuudessa selvitetään haastattelututkimuksen avulla projekteista oppimisen lähtötilannetta ja tavoitetilannetta Valtorissa sekä pureudutaan Valtorin avainhenkilöiden käsityksiin siitä, kuinka projekteista oppimista tulisi Valtorissa toteuttaa ja hyödyntää. Haastattelujen tulokset puretaan auki teema kerrallaan, jonka lisäksi käyttäjien toiveet projektioppityökalulle on purettu auki tarinamuotoon. Käyttäjätarinoita on mahdollista käyttää projektioppitietokannan teknisenä vaatimusmäärittelynä.

Haastattelututkimuksen tuloksen jälkeen esitellään tietoperustan ja haastattelututkimuksen perusteella laaditut ehdotukset projekteista oppimisen lisäämiseksi Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorissa.

Opinnäytetyön tilaajana on Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori. Valtori on suuri julkishallinnon organisaatio, ja työ kokonaisuudessaan on kirjoitettu sen valossa. Opinnäytetyön kirjoittaja on työn laatimisen aikaan työskennellyt Valtorissa projekti- ja ohjelmapäällikön tehtävissä.

## 2 PROJEKTEISTA OPPIMISEN LÄHTÖKOHDAT VALTORISSA

### 2.1 Valtorin esittely

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori on Valtionvarainministeriön alainen virasto, joka tuottaa perustietotekniikkapalvelut kaikille valtionhallinnon virastoille ja ministeriöille. Valtori on perustettu vuonna 2014, jolloin Valtoriin siirtyi henkilöitä yli 80:stä eri virastosta. Valtori ei tavoittele voittoa, vaan pyrkii tuottamaan mahdollisimman kustannustehokkaat palvelut, jotka läpilaskutetaan asiakkailta.

Valtorin virastoille tuottamia tuotteistettuja, vakioituja palveluita ovat mm. viestintätekniiset palvelut, kuten sähköpostin ja pikaviestinnän työkalut, päätelaitepalvelut, tietoliikennepalvelut, kapasiteetti- ja konosalipalvelut, integraatiopalvelut sekä alusta- ja järjestelmäratkaisupalvelut. Valtorissa tehdään aktiivista palvelukehitystä.

Vakioitujen palvelujen lisäksi Valtori ylläpitää useita asiakaskohtaisia järjestelmiä ja ympäristöjä. Järjestelmät, asiantuntijat ja esimerkiksi toimittajasopimukset ovat siirtyneet Valtoriin perustamisvaiheessa sellaisenaan. Yhtenä Valtorin keskeisenä tavoitteena on yhdenmukaistaa näitä erilaisia ympäristöjä ja saavuttaa sen myötä kustannustehokkuutta valtionhallinnon it-palveluihin.

### 2.2 Projektitoiminta Valtorissa

Valtori on valtion virastoksi suhteellisen uusi tulokas, jonne perustamisvaiheessa siirtyi henkilökuntaa useista valtionhallinnon organisaatioista. Tästä johtuen yhtenäisen toimintakulttuurin ja myös projektikulttuurin muotoutuminen on osittain edelleen käynnissä.

Valtorissa on koko ajan käynnissä yli sata projektia. Valtorin projektit liittyvät usein teknisten ympäristöjen yhtenäistämiseen sekä Valtorin tuotteistettujen palveluiden käyttöönottoon eri asiakkaille. Valtorissa tehdään myös tuotteistus- ja kehitysprojekteja.

Valtorin projekteja johdetaan sovitun projektimallin mukaisesti. Valtorissa projektimallin omistaminen, kehittäminen ja jalkauttaminen kuuluvat Valtorin Projektitoimiston (PMO)

vastuulle. Myös tämän opinnäytetyön aiheena oleva projekteista oppimisen malli kuuluu Projektitoimiston vastuualueelle.

Käytännössä Valtorin projektitoimintaa suunnitellaan ja johdetaan säännöllisesti koontuvien salkkuryhmien kautta. Osasalkkuja on yhteensä neljä, ja niiden lisäksi Valtorista löytyy erillinen salkkujohtoryhmä, joka käsittelee jokaisen projektin asettamisen ja päättämisen. Teknisesti projektien hallinnointi tehdään Valtorin toiminnanohjausjärjestelmään rakennetuissa projektimoduuleissa, jotka kattavat koko projektin elinkaaren ideasta jälkiseurantaan ja toimivat myös mm. raportoinnin ja resursoinnin välineenä.

Projektipäälliköitä Valtorissa työskentelee useita kymmeniä, ja lisäksi käytetään ulkoisia konsultteja tarpeen mukaan.

### 2.3 Tarve projekteista oppimiseen

Opinnäytetyön aihe - projekteista oppiminen – nostettiin tarpeelliseksi kehityskohteeksi projektipäälliköt-yksikön ja Projektitoimiston toimesta. Perusteluna kehityskohteen tarpeellisuuteen oli kokemus siitä, että projekteista saatuja oppeja ja dataa ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla, mistä aiheutuu toistuvia samankaltaisia haasteita projekteille. Projekteista oppimisen tehostamisen toivotaan tuovan tietoa ja tukea projektien läpivientiin ja projektien käynnistämiseen liittyvään päätöksentekoon.

Asiakkaiden tyytyväisyys Valtoriin ja Valtorin projekteihin ei ole kaikilta osin toivotulla tasolla. Projekteista oppimisen ja projekteista kerättävän datan paremman hyödyntämisen nähdään osaltaan voivan tuoda työkaluja projektitoiminnan asiakastyytyväisyyden parantamiseen.

Valtorissa on siis tunnistettu selkeä tarve projekteista oppimiseen, projektikokemusten ja -oppien hyödyntämiseen sekä toiminnan kehittämiseen niiden pohjalta. Erityisenä tavoitteena on tunnistaa sudenkuopat, jotta pystyttäisiin estämään samojen virheiden ja ongelmien toistuminen projektista toiseen. Aiemmat opit ja kokemukset halutaan saada helposti saavutettavaan muotoon päätöksenteon tueksi ja osaksi projektien läpiviemistä.



## 3 TUTKIMUSONGELMAN ASETTELU JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa kerrotaan, miten tämän kehitystyön tutkimusongelma on aseteltu ja miten tutkimus on toteutettu.

### 3.1 Tutkimusongelman asettelu

Työn tavoitteena on tuottaa tietoa ja valmiuksia projekteista oppimisen kehittämiseen Valtorissa sekä laatia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, joiden myötä Valtorissa voitaisiin tehostaa projekteista oppimista.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten projekteista opitaan ja miten se kannattaisi tehdä juuri Valtorissa. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat projekteista oppimisen parhaat käytännöt?
2. Mitkä ovat Valtorin tarpeet ja erityispiirteet projekteista oppimisen osalta?
3. Minkälainen on Valtorin projektioppimalli?
4. Miten projektioppimalli otetaan käyttöön?

Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää, miten alan kirjallisuus ja julkaisut käsittelevät projekteista oppimista, mitä kaikkea projekteista oppimisen kokonaisuuteen liittyy sekä minkälaisia toimintatapoja ja työkaluja suositellaan. Suurempana viitekehyksenä käsitellään organisaation oppimista yleisesti.

Toinen tutkimuskysymys miettii, mitä Valtorikohtaisia asioita Valtorin omassa projektioppimallisissa on huomioitava, jotta siitä saadaan nimenomaan Valtorille sopiva. Tavoitteena on avainhenkilöitä haastatteleamalla muodostaa kuva Valtorin tarpeista ja tavoite-tilasta projekteista oppimiselle.

Kolmas tutkimuskysymys pyrkii yhdistämään kaksi edellistä ja selvittämään, minkälainen olisi Valtorille toimiva projekteista oppimisen malli. Lopputuloksessa pyritään huomioimaan sekä tietoperusta, että Valtorin erityispiirteet ja näin löytää Valtorille sopivia toimintatapoja. Huomiota kiinnitetään suurien linjojen lisäksi myös käytännön asioihin, kuten projektioppien tekniseen keräämiseen ja hyödyntämiseen.

Neljäs tutkimuskysymys kiinnittää huomiota käytännön toteuttamiseen ja jalkauttamiseen: Miten projektioppimalli otetaan käyttöön? Erityisesti pyritään varmistamaan, että ehdotettu malli istuu Valtorin projekti- ja salkunhallintamalliin ja niihin liittyviin rooleihin.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Työn tutkimusmenetelmät ovat kirjallisuuskatsaus sekä teemahaastatteluna toteutettu haastattelututkimus.

Kirjallisuuskatsauksella etsitään vastausta kysymykseen siitä, miten projekteista opitaan ja mitkä ovat projekteista oppimisen parhaat käytännöt. Aiheeseen on tutustuttu alan kirjallisuuden ja julkaisujen kautta, ja tulokset esitellään työn tietoperustaosuudessa. Kirjallisuuskatsaus on toteutettu yleisiä hakusanoja ja kirjaston tietokantoja käyttäen, poimien tuloksista tämän työn kannalta relevantit lähteet. Menetelmän katsottiin tuottavan tämän työn tarpeisiin riittävän tietoperustan projekteista oppimisesta.

Haastattelututkimuksella etsitään Valtorin avainhenkilöiden tietoa ja osaamista hyödyntäen vastausta kysymykseen, mitkä ovat Valtorin tarpeet ja erityispiirteet projekteista oppimisen osalta.

Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, joissa valmiin rungon ympärillä on annettu haastateltavan kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaan. Haastattelujen pohjalta saadaan kartoitettua Valtorin projekteista oppimisen lähtö- ja tavoitetilanne sekä ajatuksia projektioppimallin käytännön toteuttamisesta ja hyödyntämisestä.

## 4 PROJEKTEISTA OPPIMISEN TIETOPERUSTA

Tässä tietoperustaosuudessa etsitään alan kirjallisuuden ja julkaisujen pohjalta vastausta kysymykseen, mitkä ovat projekteista oppimisen parhaat käytännöt. Ensin käydään läpi projekteista oppimista yleisesti. Sen jälkeen syvennytään tarkemmin oppien keräämiseen ja hyödyntämiseen ja lopuksi luodaan katsaus organisaation oppimisen elementteihin.

### 4.1 Projekteista oppiminen – mitä ja miksi?

Projekteista voidaan oppia asioita, jotka ovat organisaatiolle arvokkaita ja merkittäviä (Willis 2001, 5). Johtavat projektinhallintateoriat suosittelevat projektioppien keräämistä ja hyödyntämistä yksiselitteisesti. Maailman tunnetuin projektinhallinnan teos PMBOK mainitsee dokumentoidut projektiopit vaatimuksena projektin jokaisen vaiheen päättämiseksi, ja projektioppeja hyödynnetään useissa PMBOKin prosesseissa. Projektiopit sisältyvät vastaavasti olennaisena osana myös laajasti käytettyyn PRINCE2 -projektinhallintamalliin. (McClory, Read, & Labib 2017, 1323.)

Projekteista oppimisen tavoitteena on tallentaa tulokset ja opit menestyksistä, epäonnistumisista ja läheltä piti -tilanteista, ja viedä ne osaksi organisaation rakenteita myöhemmää käyttöä varten. Projekteistaan oppiva organisaatio voi estää toistuvat ongelmat ja säästää näin tulevissa projekteissaan huomattavasti enemmän, kuin mihin pelkästään perinteisellä projektien kustannusten, ajan ja laadun mittaamisella on mahdollista päästä. (McClory, Read, & Labib 2017, 1323.)

Projekteista oppiminen, tai organisaation oppiminen ylipäätään, pitää sisällään sekä kulttuurisia että rakenteellisia elementtejä. Organisaatiokulttuuriin liittyvät oppien keräämisen ja hyödyntämisen menetelmät sisältävät tavoitteiden asetantaa, seuranta, tukea, palautetta ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Rakenteellisia elementtejä puolestaan ovat prosessin käytännön asiat: vastuiden selkeä määrittely, prosessien kuvaaminen ja konkreettisten toimintatapojen luominen. (U.S. DOE 1999, 7.)

Projektit ovat lähtökohtaisesti väliaikaisia, ja niissä kerätyt opit häviävät projektin päättyessä, mikäli oppimiseen ei kiinnitetä huomiota. Projekteista oppiminen on monimut-

kainen prosessi, joka vaatii johtamista, huomiota, sitoutumista ja jatkuvaa investointia resursointiin. (Williams 2009, 7-9.)

#### 4.2 Hyvän projektioppimallin tunnusmerkkejä

Ylimmän johdon selkeät ja korkeat odotukset projektioppimallin hyödyntämisestä ovat tekijä, joka korreloi projektioppimallin onnistumisen kanssa (Milton 2010, 23). Onnistuessaan projektioppimalli parantaa johdon tekemiä päätöksiä. Oppimisen mahdollistamiseksi johdon on tärkeää suunnittelun ja toimeksipanon lisäksi asettaa selkeitä odotuksia ja kohdentaa resursseja ja huomiota edistymisen seurantaan. (U.S. DOE 1999, 8.)

Projektiopista vastaavan selkeän vastuuorganisaation on todettu olevan onnistuneita projektioppimalleja yhdistävä tekijä, ja näin ollen suositeltava toimintatapa. Vastuuorganisaation tehtäviin kuuluu esimerkiksi projektioppien tallentaminen, vaatimusten täytymisen varmistaminen, oppien levittäminen organisaatioon sekä projektioppiprosessin valvonta. (Williams 2007, 64.)

Projektioppien käsittelyn tulisi olla läpinäkyvää kaikille osapuolille. Mittareissa tulisi keskittyä siihen, kuinka hyvin tilaisuuksia oppien muodostamiseen käytetään, oppien laatuun, ja miten opit saadaan muutettua parannuksiksi. (U.S. DOE 1999, 9.)

Hyvä projektioppimalli tuo yhteen sekä ihmisiä että tietoa. Ihmisten tuominen yhteen tarkoittaa esimerkiksi verkostoja, virtuaaliittimejä ja vapaata keskustelua opeista. Tietoa yhteen tuova elementti puolestaan on projektioppien tietokanta, johon opit tallennetaan ja josta ne ovat kaikkien hyödynnettävissä. (Milton 2010, 28-31.)

Duffield ja Whitty (2015) esittävät, että toimiva projektioppimalli – eli opin siirtyminen projektissa tunnistetusta opista organisaation oppimaksi asiaksi – edellyttää kuuden elementin onnistumista. Nämä elementit ovat oppiminen, kulttuuri, sosiaalinen toiminta, tekniikka, prosessit ja rakenteet.

- Ihmisten oppimista voidaan mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin: mentoroimalla, koutsaamalla, järjestämällä oppiteemaisia työpajoja, kertomalla tarinoita opeista.
- Organisaation kulttuuriin liittyviä keinoja oppimisen edistämiseen ovat johdon positiivinen ja kannustava viestintä, kannustaminen oppimisen pariin ja tuen tar-

joaminen heille, jotka haluavat syventää osaamistaan sekä organisaation tavoitteiden säännöllinen esilläpito ja oppien linkittäminen organisaation tavoitteisiin.

- Oppimisen sosiaalista puolta voi vahvistaa kokoamalla ryhmiä eri aihepiirien ympärille organisaatorajat ylittäen, sekä huomioimalla ja palkitsemalla onnistumisia.
- Tekniikka, prosessit ja rakenteet tuovat puitteet näille toimille esimerkiksi kuvattuina prosesseina, toimintaohjeina, tietokantoina, intraan koottuina tietoina tai virtuaalitiimien teknisinä alustoina. (Duffield & Whitty 2015, 317-319.)

McClory, Read & Labib (2017) nostavat myös tiedonhallinnan yhdeksi oppimisen onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tiedonhallinta tarkoittaa sitä, että yksilön tiedot ja kokemukset saadaan valjastettua organisaation kollektiiviseksi tiedoksi systemaattisella tiedon ja oppimisen hallinnalla. Tiedonhallinnassa on keskeistä tiedon ja kokemuksen valjastaminen päätöksenteon tueksi. Avaintekijöitä onnistuneeseen tiedon hallintaan ovat toimivan projektioppien keräämisprosessin lisäksi tiedonhallinnan prosessin omistajuus ja selkeät rakenteet. (McClory, Read & Labib 2017, 1324-1325.)

McClory, Read & Labib (2017,1323) mainitsevat nämä hyvin konkreettiset suositeltavat käytännöt projektioppien keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyen:

- Projektin jälkiarvioinnin tulisi sisältyä projektimalliin
- Projektioppien valmistelun ja levittämisen tulisi sisältyä projektin viestintäsuunnitelmaan
- Tallennuspolun projektiopista alkuperäiseen projektidokumenttiin tulisi olla näkyvillä, jotta lisätietoja on tarvittaessa mahdollista löytää
- Projektidokumentteihin on selkeästi kirjattava, minne tietoa on tallennettu

#### 4.3 Oppien löytäminen

On paljon erilaisia käytäntöjä siitä, missä vaiheessa projektioppeihin voidaan kiinnittää huomiota. Williams (2007) tunnistaa nämä vaihtoehdot:

- Yhdistettynä projektinhallinnan päätöspisteisiin (kuten projektin asettaminen ja päättäminen)
- Vain projektin päättyessä
- Jatkuvana iteratiivisena prosessina

- Vastauksena liiketoiminnan tarpeisiin
- Ad hoc -tyylisesti

Yleisin tapa on keskittyä projektioppeihin vain projektien päättymisen yhteydessä. (Williams 2007, 65.) Milton (2010) suosittelee sisällyttämään projektioppien arvioinnin projektijohtamismallin eri vaiheisiin, kuten projektin vaiheen vaihtumiseen ja projektin päättämiseen. Näin siitä tulee luonteva osa jokaista projektia – ja pienen projektin pieni epäonnistuminen voi parhaimmillaan estää vastaavan epäonnistumisen tapahtumisen myöhemmin isossa mittakaavassa. (Milton 2010, 34.)

Projektiopit on suositeltavaa kerätä vuorovaikutustilanteen, kuten haastattelun tai tiimin yhdessä tekemän jälkiarvioinnin kautta. Oppien keräämistilannetta varten on hyödyllistä luoda valmis rakenne ja kysymysrunko. Kysymysrungossa käydään läpi mikä toimi hyvin, mikä meni huonosti, mitkä olivat suurimmat ongelmat, mitkä olivat menestystekijät. Kun ne on saatu kartoitettua, lähdetään syventämään asiaa: Miksi tämä meni huonosti – mistä johtui – mikä aiheutti tilanteen? (Milton 2010, 41.)

Projektioppien keräämiseen tarvitaan yhtenäinen, koko organisaation käytössä oleva tietokanta. Oppitietokannassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten olemassa oleva tieto saadaan yhdistettyä uuteen, ja miten tietokanta pidetään ajan tasalla. Tietokanta vaatii ylläpitoa: vanhentunut tieto tulee poistaa säännöllisesti. Mikäli tietokantaa ei ylläpidetä ja se sisältää vanhaa ja epärelevanttia tietoa, sen käyttö jää vähäiseksi. On myös tärkeää, että tietokannasta on löydettävissä oppiin liittyen riittävästi taustatietoa, jotta opista ei kontekstin puuttumisen vuoksi tehdä vääriä johtopäätöksiä. (McClosry, Read, & Labib 2017, 1323, 1332.)

Mitä tietoja projekteista sitten kannattaa kerätä tietokantaan? Yksittäisestä projektista projektioppeja varten kerättäviä tietoja ovat projektissa ilmenneet poikkeamat suunnitelmaan, poikkeamien juurisyyn analysointi, korjaustoimet, joilla poikkeamiin on reagoitu, sekä perustelut niiden käytölle. Oppeihin voidaan lisätä myös projektin aikana ilmenneitä ongelmia ja riskejä, sekä erityisesti tietoa tekniikoista, jotka olivat hyödyksi niiden hallinnassa, sekä mahdolliset suositukset prosessien kehittämiseen. Tiedot on hyvä kerätä keskitettyyn tietokantaan, joka on sekä projektin että koko organisaation käytössä. (PMBOK GUIDE 2013, 104, 254, 389, 409.) Kerättävien tietojen on perustuttava puhtaisiin faktoihin ja faktojen analysointiin (Milton 2010, 35).

Oppeja tulisi kerätä sekä epäonnistumisista, että myönteisistä kokemuksista; hyvät ideat ja keinot selviytyä erilaisista tilanteista ovat arvokkaita. Jos organisaatio keskittyy

oppien keräämisessä vain epäonnistumisiin, se menettää monta hyvää tilaisuutta toiminnan kehittämiseen. (U.S. DOE 1999, 9.) Pelkästään epäonnistumisiin keskittyvän oppimisjärjestelmän vaarana on, että se saattaa johtaa turvallisuushakuisuuteen ja liialliseenkin riskien välttelyyn. Voikin ajatella, että prosessit on parempi suunnitella toistamaan onnistumisia kuin välttämään epäonnistumisia. Jos oppimisprosessi käynnistyy aina vain epäonnistumisista, voi käydä niin, että menestyvän ja hyvin sujuvan osuuden käytännöt eivät saa ansaitsemaansa huomiota ja pääse leviämään muuallekin organisaatioon. (Milton 2010, 21.)

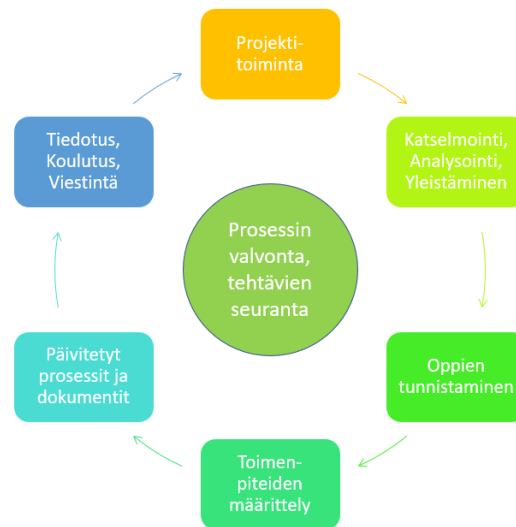
#### 4.4 Oppien hyödyntäminen

Yhdysvaltain Energiaministeriön laatiman oppimisohjeistuksen mukaan oppien kerääminen ja hyödyntäminen sisältää kaksi perusprosessia:

- 1) Oppien tunnistaminen, dokumentointi, arviointi ja levittäminen
- 2) Oppien hyödyntäminen: tunnistetaan ne opit, joita on tarkoituksen mukaista hyödyntää. Hankitaan ne ihmiset, joita asiat hoitamiseen tarvitaan. Sovitaan opin pohjalta tarvittavat toimenpiteet, ja seurataan, että asiat tehdään. (U.S. DOE 1999, 7.)

NATO:lla on käytössään Lessons Learned -malli, jossa on huomionarvoista erityisesti se, missä vaiheessa asian katsotaan muuttuneet opiksi. NATO:n prosessi alkaa havainnoista ja niiden analysoinnista. Havainto voi olla esimerkiksi ongelma, asia joka ei sujunut, kuten toivottiin. Havainnon tapahduttua se analysoidaan, pyrkien ymmärtämään havainnon taustalla vaikuttava juurisyy. Analyysin jälkeen oppia ei ole vielä opittu, ainoastaan tunnistettu (englanniksi Lesson Identified). Kun asia on tunnistettu, mietitään, millä toimenpiteillä se saadaan korjattua. Toimenpide suunnitellaan, resursoidaan, toteutetaan ja sen onnistumista seurataan. Vasta, kun on todennettu, että suunniteltu korjaustoimi antoi toivotun lopputuloksen, voidaan puhua opitusta opista (englanniksi Lesson Learned). (NATO 2011, 11.)

Milton (2010) kuvaa projekteista oppimista kehänä, jossa projektitoimintaa katselmoimalla tunnistetaan oppeja, määritellään oppien perusteella tarvittavia toimenpiteitä, viedään toimenpiteet läpi ja jalkautetaan muutokset osaksi toimintaa.



Kuva 1. Projekteista oppimisen kehä (mukaillen Milton 2010,16).

Miltonin (2010) mukaan projektitoiminnan katselmointi tarkoittaa sitä, että projektin jälkeen käydään tiimin kanssa läpi onnistuminen suhteessa alkuperäiseen suunnitelmaan. Olennaista on tunnistaa ne toimet tai tehtävät, jotka menivät eri tavalla - paremmin tai huonommin - kuin alun perin ajateltiin. Ne ovat potentiaalisia oppimisen kohtia. Kun poikkeamat on tunnistettu, ne analysoidaan. Analysoinnin tarkoituksena on ymmärtää poikkeaman taustalla vaikuttanut juurisyy. Kun poikkeamat on tunnistettu ja analysoitu, ne tulee vielä yleistää: Mitä tästä voidaan oppia? Miten varmistetaan, että sama epäonnistuminen ei enää toistu? Mitä tarvitaan, että onnistuminen on mahdollista toistaa seuraavallakin kerralla? Yleistämisen jälkeen on saatu valmiiksi **tunnistettu oppi**.

*Tunnistettu oppi on suositus, joka perustuu analysoituun kokemukseen, josta muut voivat oppia parantaakseen samaan tehtävään tai tavoitteeseen liittyvää suoritustaan.* (Milton 2010, 17.)

Kun opit on tunnistettu, on aika miettiä, mihin toimiin niiden pohjalta on tarpeen ryhtyä. Tämä on kohta, jossa moni organisaatio kompastuu; oppeja kyllä kerätään, mutta ne eivät johda toimiin. Tunnistettujen oppien hyödyntäminen, eli varsinainen oppiminen, sisältää aina muutoksen. Oppimisen voi katsoa tapahtuneen siinä vaiheessa, kun opin seurauksena on toimeenpantu jokin konkreettinen muutos käyttäytymisessä tai toimintatavassa - tai esimerkiksi hankittu jokin uusi taito. (Milton 2010, 15-17.)



Opin vaatima muutos voi olla jotain hyvin konkreettista, kuten palvelinkapasiteetin kasvattaminen, tai välillisempää, kuten ohjeistuksen tai prosessin päivittäminen. Olennaisinta on tiedostaa, missä vaiheessa toimenpide on valmis. Konkreettisesti kapasiteettipäivityksessä asia on yksinkertainen: toimenpide on tehty, kun kapasiteettia on kasvatettu. Mutta mikäli muutos tehdään dokumentointiin (kuten ohjeeseen tai prosessikuvaan), on tärkeää huomata, että dokumentin muuttaminen ei yksinään riitä – tarvitaan viestintää ja koulutusta, jotta tieto todella menee sitä tarvitseville. (Milton 2010, 19).

Kun on varmistettu, että opin perusteella tunnistettu toimenpide on viety onnistuneesti päätökseen, oppimisen kehä sulkeutuu.

#### 4.5 Projekteista oppiminen ja projektitoiminnan kypsyystaso

Projekteista oppiminen on sidoksissa organisaation koko projektitoiminnan kypsyystasoon. Mitä korkeampi organisaation projektitoiminnan kypsyystaso on, sitä useammin siellä suoritetaan projekteista oppimiseen liittyviä aktiviteetteja. Kokemuksista oppiminen ja projektioppien hyödyntäminen kuuluvat projektitoiminnan korkeimmalle maturaiteettitasolle. (Hillson 2001.)

Projektitoiminnan kypsyystasoa voidaan mitata erilaisilla mittareilla, kuten Project Management Institutin viisitasoisella kypsyysmallilla (PM Solutions Project Management Maturity Model). Ensimmäisellä tasolla projektitoiminnan prosessit ovat alustavia: tarve projektitoiminnan prosesseille tunnistetaan ja ymmärretään, ja projektitoiminnan prosesseja on käytössäkin, mutta niiden käyttö ei ole vakiintunutta.

Toisella tasolla projektitoiminnan tarve on ymmärretty ja perusprosessit on määritelty ja dokumentoitu, ja niitä käytetään ainakin tärkeimmissä projekteissa, mutta ne eivät ole vakiintuneet standardiksi. Projekteja seurataan jollain tavalla, mutta dataa saatetaan kerätä manuaalisesti.

Kolmannella tasolla kaikki projektinhallinnan prosessit on määritelty ja dokumentoitu, ja ne ovat käytössä koko organisaatiossa ja kaikissa projekteissa. Prosesseissa huomioidaan myös asiakkaan rooli. Johto on tiiviisti mukana projektien johtamisessa. Projektien arviointia ja johtamista tehdään peilaten projekteja keskenään, ja projekteista kerätävä tieto kerätään automaattisesti.

Neljännellä tasolla projektien johtamisessa otetaan huomioon, kuinka projektit ovat sujuneet aiemmin ja mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet. Päätöksenteon tukena on tehokkaita mittareita. Projektidata on yhdistetty organisaation muihin järjestelmiin, ja projektinjohtamisprosessit on yhdistetty organisaation muihin prosesseihin ja toimintaan. Projektien merkitys on johdolle selvä, ja johto tekee oman osuutensa projektien ohjauksessa hyvin ja oikealla tasolla kullekin projektille. Projektijohtamiseen on määritelty erilaisia tasoja projektin koosta ja kompleksisuudesta riippuen.

Ylimmällä eli viidennellä tasolla prosessit ovat optimoituja. Kaikki projektinhallinnan prosessit ovat käytössä ja niitä käytetään aktiivisesti projektitoiminnan parantamiseen. Jatkuva kehittyminen ja oppiminen on tärkeässä roolissa. Projekteista kerättyjä oppeja tarkastellaan säännöllisesti ja käytetään pohjana projektinhallintaprosessien, käytäntöjen ja dokumentaation parantamiseen. Projekteista kerättävää dataa hyödynnetään projektitoiminnan kehittämisen lisäksi myös muussa johdon päätöksenteossa. (Penny-packer 2002.)

Projektitoiminnan kypsyystasoa määriteltäessä huomiota kiinnitetään siihen, että tasoon kuuluvista prosessikokonaisuuksista löytyy kirjallisessa muodossa tietyt elementit: tavoitteet, sitoumus, mahdollisuus soveltamiseen, käytännön tehtävät, keinot mitata ja analysoida sekä rakenteet toiminnan todentamiseen. (Seesing 2003.)

Projekteista oppimiseen sovellettuna tämä tarkoittaa, että organisaatiosta tulisi löytyä nämä projekteista oppimisen elementit:

- Määritellyt tavoitteet, joissa kuvataan, mitä projektioppien keräämisellä halutaan saavuttaa
- Organisaatiossa tehty sitoumus projektioppien keräämiseen
- Mahdollisuus kerätä ja hyödyntää projektioppeja – käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi kuvattuja toimintatapoja, käytäntöjä ja työkaluja
- Projektioppien keräämiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen liittyvät käytännön tehtävät
- Keinot mitata ja analysoida projekteista oppimista
- Rakenteet projekteista oppimisen säännölliseen todentamiseen

#### 4.6 Projekteista oppimisen esteet

Projekteista oppimisen esteitä ovat esimerkiksi prosessin ja toimintatavan puute, kustannustekijät, ajan ja mahdollisuuksien puute, organisaation kulttuuri ja rakenne, ajan puute, johdon tuen puute sekä syyllisten etsintä -kulttuuri (Williams 2007, 109). Oppien hyödyntämisen esteenä voi olla myös oppien vaikea saavutettavuus sekä huoli oppien laadusta ja paikkansapitävyydestä (Milton 2010, 4).

Projekteista oppimisella ei saavuteta näkyviä tuloksia, jos siihen sitoudutaan vain osittain. Ei riitä, että on olemassa tietokanta, johon projektipäälliköt keräävät oppeja – hyvät tulokset vaativat panostusta myös projekteista oppimisen kulttuuriin ja oppien hyödyntämisen prosessiin. (McClory, Read, & Labib 2017, 1322-1323.)

Projektien opit kyllä kerätään usein, mutta niiden tallentaminen ja luokittelu on ongelmallista, ja seurauksena projektien oppien hyödyntäminen tulevaisuudessa jää vähäiseksi. (McClory, Read, & Labib 2017, 1322.)

Yleisimmin epäonnistuva osuus projekteista oppimisessa on oppien levittäminen muualle organisaatioon. Projektiorganisaatioiden erityisenä haasteena on integroida projektit muuhun tekemiseen tavalla, joka mahdollistaa projekteista saatavien oppien ja osaamisen leviämisen muualle organisaatioon. (Williams 2007, 9.)

Hyvätkään rakenteet ja toimintatavat oppien keräämiseksi eivät siis yksinään riitä. Miten opit sitten saadaan leviämään muualle organisaatioon, miten organisaatio oppii – mitä tekee organisaatiosta oppivan organisaation?

#### 4.7 Oppiva organisaatio

Organisaatio voi oppia ja osata kokonaisuutena enemmän, kuin siellä työskentelevien ihmisten yhteenlaskettu osaaminen on. Oppimispolkuja ei kuitenkaan ole valmiina itsestään, vaan ne täytyy rakentaa. (Milton 2010, 2-3.)

Organisaation luomat olosuhteet vaikuttavat siihen, kuinka yksittäinen työntekijä hahmottaa vastaan tulevan ongelman ja suunnittelee ja läpivie ratkaisun. Nämä olosuhteet pitävät sisällään prosesseja, toimintatapoja, organisaatiokulttuuria, aikaisempia kokemuksia ja myös sen, kuinka paljon arvoa johto antaa oppimiselle. (McClory, Read, & Labib 2017, 1326.)

Organisaation oppimisen tavoitteena on saavuttaa tilanne, jossa organisaation suorituskyky kasvaa johtuen siitä, että onnistumisia osataan toistaa ja toistuvat ongelmat välttää. Kun samoja asioita toistetaan useita kertoja, oppimista tapahtuu myös luonnostaan tiimeissä ja yksiköissä. Kiinnittämällä oppimiseen tietoisesti huomiota on kuitenkin mahdollista nopeuttaa oppimista huomattavasti. (Milton 2010, 9.)

Oppiva organisaatio -ajattelussa organisaation tehokkuus ja henkilöstön oppiminen nähdään toisistaan riippuvaisiksi, ja siksi oppimisnäkökulma korostuu kaikissa yhteyksissä (Sarala & Sarala 2010, 51). Sarala & Sarala ovat koonneet yhteen useampia oppivan organisaation määritelmiä:

*Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään. (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988.)*

*Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseen innovatiiviseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä. Yhteistyö voi tähdätä kaupallisiin, teknologisiin tai sosiaalisiin päämääriin. Toimintatavan avulla voidaan muuttaa sekä kaupallisia yrityksiä että hierarkkisia organisaatioita. (Lessem 1990.)*

*Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa. (Penn 1990)*

*Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. (Senge 1990) (Sarala & Sarala, 2010, 53-54.)*

Oppiva organisaatio tarvitsee kulttuurin, jossa ihmisillä on turvallinen ja mukava olla silloinkin, kun asiat menevät pieleen. Vain johto voi luoda ja vahvistaa ilmapiiriä, jossa ei etsitä syyllisiä, vaan käsitellään epäonnistumiset avoimesti, tapahtuneeseen ja oppimismahdollisuuksiin keskittyen. Tämä vaatii epäonnistumisten systemaattista käsitteilyä ja analysointia. (Edmondson 2011.)

Peter Sengen *The Fifth Discipline* on saavuttanut klassikkoteoksen aseman oppivan organisaation teorian saralla. Senge nostaa esille viisi elementtiä, jotka ovat keskeisiä organisaation oppimiselle. Nämä elementit ovat:

1. Systeemiajattelu
2. Henkilökohtainen kasvu

3. Ajattelumallit
4. Jaetun vision rakentaminen
5. Tiimioppiminen

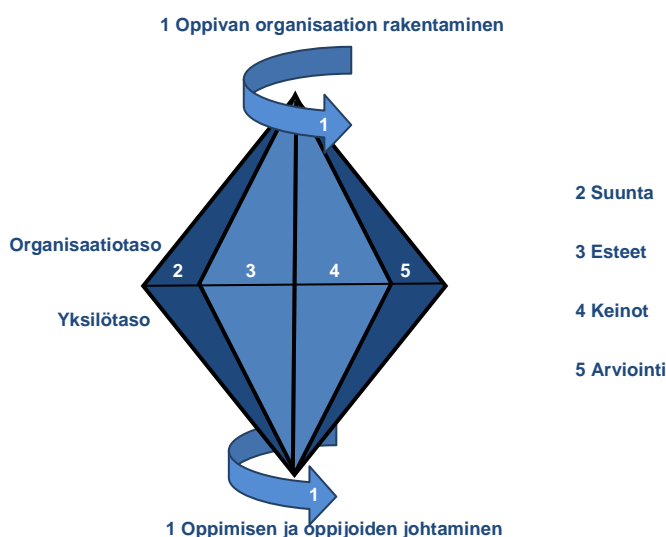
Senge nostaa **tiimien oppimisen** yksilöiden oppimistakin merkityksellisemmäksi. Tiimioppimisessa yhdistyvät kaikki Sengen oppivan organisaation elementit: hyvällä tiimillä on tavoite, joka koostuu jaetusta visiosta sekä jokaisen henkilökohtaisesta kasvusta. Tiimi toimii systeemiajattelun periaatteita noudattaen, monimutkaisuutta ymmärtäen. Ja tiimissä käydään reflektioivia keskusteluja, dialogia toisten kanssa – tämä muovaa jokaisen ajattelumalleja ja parantaa koko tiimin oppimista. (Senge 2006, 6-10.)

### Oppivan organisaation timantti

Moilanen (2001) määrittelee oppivan organisaation näin:

*Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin (Moilanen 2001, 77).*

Moilanen visualisoi oppivan organisaation osa-alueet timantilla (Kuva 2).



Kuva 2. Oppiva organisaatio timanttina (mukaillen Moilanen 2001,74).

Oppivan organisaation osatekijöitä on Moilasan mukaan yhteensä kymmenen. Osatekijät on jaoteltu organisaatio- ja yksilötasolle Taulukossa 1.

Johtaminen on oppimisen timanttia pyörittävä voima sekä organisaatio- että yksilötasolla. Olennaisinta oppivan organisaation johtamisessa on ymmärtää, että organisaatiotasoiset osatekijät eivät muutu tai kehity itsestään – tarvitaan rakenteiden ja systeemien tietoista johtamista siten, että työyhteisö on oppimisen kannalta paras mahdollinen. (Moilanen 2001, 76, 86.)

Oppivan organisaation suunta on esimerkiksi visiosta johdettu strategia, joka tarjoaa raamit ja sisällön organisaatiossa tapahtuvalle oppimiselle. Suunta on organisaation jaettu käsitys yrityksen todennäköisestä tulevaisuudesta. (Moilanen 2001, 88-89.) Suunnan löytämisen prosessi on avainasemassa: ei riitä, että pieni joukko miettii strategian, ja tiedottaa sen organisaatiolle. Kaikkia haluttuun suuntaan pääsemisessä tarvittavia tahoja tulisi osallistaa yhteisen suunnan miettimiseen – vain tällä tavalla suunnasta saadaan aidosti jaettu, yhteinen käsitys tavoitellusta tulevaisuudesta. Parhaimmillaan yhteinen suunta toimii moottorina yksilöiden kehittymiselle, ja sen myötä organisaation toiminnan muuttumiselle haluttuun suuntaan. (Moilanen 2001, 89.)

Organisaation oppimiselle on esteitä silloinkin, kun yhteinen suunta ja tavoitteet ovat selvät. Oppimista estäviä tekijöitä ovat mm. perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, toisenlaista toimintaa tukevat rakenteet, tiedonkulun rajoitteet ja vääränlaiset arviointi- ja palkkausjärjestelmät. (Moilanen 2001, 93.) Esteiden tunnistaminen tarkoittaa kriittistä pysähtymistä nykytilan tunnistamiseksi: mikä juuri meidän organisaatiossamme estää haluttuun suuntaan kehittymistä, ja mitä asialle voisi tehdä?

Oppimisen keinot mahdollistavat yksilöiden oppimisen. Keinoja ovat mm. koulutus, uudet työtehtävät, kehitysprojektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksistä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen opiskelu. (Moilanen 2001, 95.) Keinojen lisäksi tarvitaan kannusteita ja tukea osaamisen lisäämiselle. Vuorovaikutuksen lisääminen on keskeinen tukimuoto: tiedon halutaan leviävän ja ongelmiin toivotaan löytyvän ratkaisuja oman organisaation sisältä. Tätä varten ihmisten on tunnettava toisensa, tai ainakin tiedettävä, minkälaisen asioiden kanssa kukakin tekee töitä, jotta he voivat pyytää toisiltaan apua ja jakaa tietoa yli yksikkörajojen. Työntekijät tarvitsevat mahdollisuuksia tavata toisiaan ja keskustella yhteisistä asioista. (Moilanen 2001, 100.)

Arviointi ja palkitseminen on tärkeää. Kun tavoitteet ovat kirkastuneet, on mietittävä, minkälaisilla keinoilla tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Valmiiksi saamisen toteaminen auttaa yksilöä ottamaan vastaan taas uusia haasteita. Esimerkiksi kehitysprojektin päätteeksi on tärkeää käyttää koko projektiryhmän aikaa toteutuneen tuloksen ja sinne vieneen prosessin arviointiin. Näin jokaiselle konkretisoituu, että projekti on päättynyt ja asia saatu valmiiksi. Samalla tulisi käydä läpi kertyneet kokemukset ja jakaa opit muiden kanssa. Arvostuksen tehtyä työtä kohtaan voi näyttää esimerkiksi myönteisenä palautteena ja projektiryhmän yhteisenä päätöstilaisuutena. (Moilanen 2001, 106.)

Organisaatiotaso muodostaa puitteet yksilötasolla tapahtuvalle oppimiselle. Yllä läpikäyty oppivan organisaation osatekijät ovat relevantteja myös yksilötasolla – siellä niitä tarkastellaan yhden oppivan ihmisen näkökulmasta. Olennaista yksilötason oppimisessa on ymmärtää yksilön perusluonne, asettaa yhteistä suuntaa tukeva yksilötason tavoite, rakentaa motivaatioperusta, analysoida ja poistaa oppimisen esteet, valita oikeat oppimisen keinot ja arvioida oppimista. (Moilanen 2001, 123.)

#### 4.8 Tietoperustaosuuden johtopäätökset

Tietoperustaosuuden yhteenvetona voidaan todeta, että projekteista oppiminen sisältää kaksi puolta: oppien löytämisen ja organisaation oppimisen. Oppien löytäminen vaatii selkeitä sovittuja toimintatapoja, työkaluja ja ohjeistuksia oppien keräämiseen, tallentamiseen ja käsittelyyn. Niiden rakentaminen on selkeä ensimmäinen askel, kun lähdetään kiinnittämään huomiota projekteista oppimiseen. Asia on kuitenkin laajempi, ja nivoutuu sekä organisaation projektitoiminnan kypsyystasoon, että organisaation kulttuuriin ja oppimiskykyyn. Parhaaseen tulokseen pääsemiseksi tarvitaan konkreettisten projektioppien keräämisen ja tunnistamisen työkalujen ja prosessien lisäksi oppimista tukevia rakenteita ja ajattelutapoja.

## 5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Haastattelututkimuksella etsittiin vastausta kysymykseen, mitkä ovat Valtorin tarpeet ja erityispiirteet projekteista oppimisen osalta. Tässä kappaleessa kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavassa kappaleessa.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Työn tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelu kulkee määriteltyjen kysymysten sijaan keskeisten teemojen ympärillä. Teemahaastattelu tuo kuuluviin haastateltavan äänen ja oman kokemuksen kyseisestä teemasta. (Hirsjärvi & Harala 2008, 47).

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat peruskysymykset, mutta keskustelun annettiin kulkea vapaasti haastateltavan johdattamaan suuntaan. Teemahaastattelun teemoja olivat Valtorin projekteista oppimisen nykytilanne ja tavoitetilanne, projekteista oppimisen sidosryhmät, haastateltavat toiveet ja ajatukset konkreettisen oppityökalun osalta, sekä haastateltavien omat kokemukset toimivista projektioppimalleista. Kunkin teeman alle oli mietitty muutama valmis kysymys. Teemahaastatteluiden runko löytyy opinnäytetyön lopusta (Liite 1).

### 5.2 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi valittiin Projektitoimiston päällikön avustuksella 15 Valtorissa avainrooleissa työskentelevää henkilöä. Haastateltavat ovat henkilöitä, jotka vastaavat Valtorissa kehittämisestä, projektitoiminnasta ja päätöksenteosta: johtoa (5), projektisalkkuryhmien vetäjiä (2), kehityspäälliköitä (3) sekä yksittäisiä muissa (projekti- tai ohjelmapäällikkönä tai arkkitehtina) toimivia henkilöitä.

Haastateltavien valinnassa haluttiin löytää henkilöitä, joilla aidosti on roolinsa puolesta projekteista oppimiseen tai sen puutteeseen liittyvä kokonais käsitys lähtötilanteesta sekä siitä, mitä projekteista oppiminen voisi parhaimmillaan sekä isossa kuvassa että käytännön päivittäisessä työssä tarkoittaa. Haastateltavat ovat myös projekteista oppi-



misen mallin tärkeimpiä sidosryhmiä; heitä, jotka uusia toimintatapoja etujoukossa hyödyntäisivät ja veisivät osaksi organisaation toimintaa.

### 5.3 Aineiston kerääminen ja purku

Haastattelut toteutettiin Skype-verkkokokouksina marraskuussa 2018. Yhden haastattelun kesto vaihteli 45 minuutista tuntiin. Haastattelut tallennettiin tulosten purkamista varten.

Teemahaastattelun purku on mahdollista tehdä joko litteroimalla sanasanaisesti tai koodaamalla päätelmiä ja teemoja suoraan tallennetusta aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008,138). Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueen mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013,222). Tässä tutkimuksessa tallenteet litteroitiin teemoittain ja valikoiden siten, että litterointi tehtiin vain haastateltavien puheen osalta, haastattelijan puheen noudattaessa teemahaastattelun runkoa (Liite 1).

### 5.4 Aineiston analysointi

Purkutyön jälkeen aineistoa ryhmiteltiin kokoamalla saman teeman alle kuuluvat vastaukset yhteen. Etukäteen valikoidut otsikkotason teemat kaikissa haastatteluissa olivat:

- Nykytilanne
- Tavoitetilanne
- Sidosryhmät
- Tarpeet työkalulle
- Kokemukset toimivista projektioppimalleista.

Teemat oli jätetty väljiksi, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus viedä keskustelua haluamaansa suuntaan. Tuloksia analysoitiin käymällä kunkin teeman alle kertynyt materiaali läpi, pyrkien löytämään olennainen. Kustakin vastauksesta pyrittiin löytämään johtoajatus ja keskenään saman kaltaiset vastaukset ryhmiteltiin yhteen teemojen alle. Analyysivaiheen tulokset ja niistä tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset on esitelty alla olevissa kappaleissa haastattelun runkoa vastaavien teemojen mukaisesti järjestelyinä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Tulokset esitellään teemoittain. Teemahaastattelun runko löytyy työn lopusta (Liite 1).

### 6.1 Lähtötilanne

Haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä projektioppien hyödyntämisestä Valtorissa haastatteluhetkellä. Projektien loppuraportit nousivat vastauksissa esiin.

Valtorin projektimalliin kuuluu loppuraportti, jonka osana projektiopit ja kehitysehdotukset ovat. Haastatteluiden perusteella muodostui kuva, että Valtorin projektipäälliköt laativat loppuraportit huolella, mutta niiden hyödyntäminen jää valitettavan vähäiseksi.

Haastateltavat nostivat esiin, että kiinnostusta ja tarvetta loppuraporttien tiedon hyödyntämiseen on, mutta se on käytännössä haastavaa.

Erityisenä ongelmana nähtiin se, että loppuraportteja ei ole saatavilla keskitetysti, vaan ne ovat hajallaan projektityötiloissa, joihin pääsyä on usein rajattu. Jos haluaisi esimerkiksi käydä läpi kaikki tietyn asiakkaan projektien loppuraportit, olisi työlästä selvittää kyseiselle asiakkaalle tehdyt projektit ja niiden loppuraporttien sijainnit, ja sen jälkeen lukea läpi lukuisat monisivuiset raportit. Käytännössä kukaan ei tähän täysimittaisesti ryhdy, vaikka kiinnostusta ja tarvetta loppuraporttien sisältöä kohtaan olisikin.

Käytössä olevan loppuraportin muoto koettiin raskaaksi läpikäydä, erityisesti, mikäli haluttaisiin tutustua useampaan kuin yhteen loppuraporttiin.

Projekteissa oppisen koettiin yleisesti olevan Valtorissa lähtötilanteessa vähäistä. Todettiin, että yksittäiset projektipäälliköt kyllä oppivat, mutta oppi ei valu koko organisaatiolle tai jää talteen mihinkään – **organisaatio ei opi**.

Saatujen ja loppuraportteihin kirjattujen oppien hyödyntämiseen ei ole yhteistä, määrämuotoista, sovittua toimintatapaa, ja käytännössä opit jäävätkin hiljaiseksi tiedoksi mukana olleille ja hautautuvat hajallaan oleviin projektityötiloihin.

Poikkeuksen muodostaa Valtti-työasemapalvelun käyttöönottoprojektit, jonka useampi haastateltava nosti esiin onnistuneena esimerkkinä projektioppien hyödyntämisestä.

Valtti-hankkeessa oppeja käydään säännöllisesti läpi yhdessä, ja opit huomioidaan uusien projektien käynnistämässä käymällä läpi aikaisempien projektien perusteella laaditut käyttöönottojen suurimmat riskit. Valtti-projekteissa on myös luovuttu Valtorin loppuraporttipohjasta ja laadittu oma, jokaisesta projektista täytettävä ppt-muotoinen loppuraporttiseti, joka myös tallennetaan keskitetysti sovittuun paikkaan. Valteissa on viety myös projektioppien hyödyntämistä eteenpäin mm. laatimalla lista Valtti-käyttöönottojen yleisimmistä riskeistä uusien käyttöönottoprojektien käyttöön.

## 6.2 Tavoitetilanne

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan projekteista oppimisen tavoitetilanne. Jokainen haastateltava koki projekteista oppimisen tavoiteltavana ja tarpeellisena asiana. Haastateltavat korostivat sitä, että projektien epäonnistumisten juurisyys olisi saatava selville: miksi aikataulu venyi, miksi budjetissa ei pysytty – entä mitä onnistuneissa projekteissa on tehty toisin? Onnistumisten ja epäonnistumisten juurisyiden analysointi, oppien helppo saatavuus ja organisaation oppiminen tunnistettiin tavoitetilaa määrittäviksi tekijöiksi. Oppien leviäminen yksittäisiltä henkilöiltä kaikkien käyttöön ja koko organisaatiolle nähtiin olennaiseksi, tavoitetilaa kuvaavaksi asiaksi.

Haastateltavilta kysyttiin ajatuksia siitä, minkälainen toimintatapa oppien keräämisen ja hyödyntämisen ympärille olisi hyvä rakentaa. Tämä oli hankala kysymys, joka jakoi vastaajien mielipiteitä.

Osa vastaajista kaipasi erillistä, PMO:n ympärille rakentuvaa rakennetta ja mallia. Projektioppeja voitaisiin käydä säännöllisesti lävitse PMO:n johdolla erillisissä projektioppikokouksissa, jotka toistuisivat esim. parin kuukauden välein. Kokouksiin osallistuisivat mm. salkkuryhmien vetäjät ja kehityspäälliköt, ja kokouksissa käytäisiin läpi viimeisimmät opit ja kehitysehdotukset, päätettäisiin niiden edistämisestä ja seurattaisiin edistymistä niiden osalta, joille on päätetty tehdä jotain.

Toiset taas näkivät tällaisen keskitetyn erillisen mallin liian raskaana ja peräänkuuluttivat ketterää, joustavaa mallia ja oppien hyödyntämisen sulauttamista jo olemassa oleviin rakenteisiin: osaksi projektin asettamista, ohjausta ja läpivientiä. Uusi säännöllinen, pitkä ja monta osallistujaa vaativa kokous nähtiin liian massiivisena toimintatapana.

## Kehitysehdotusten käsittely

Haastateltavat nostivat kehitysehdotukset yhdeksi tärkeimmistä asioista, joka pitäisi saada uuden oppimallin myötä kuntoon. Haastatteluista välittyi kokemus, että samat haasteet nousevat eteen projektista toiseen, juurisyyt ovat tiedossa, mutta ratkaisu vaatisi laajamittaisempaa kehitystä, kuin mihin yksi projekti pystyy – nämä kehitysehdotukset olisi ehdottoman tärkeää saada näkyväksi ja käsitteilyyn. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että kaikki kehitysehdotukset oikeasti käsiteltäisiin oikeiden tahojen toimesta. Kaikki ehdotukset eivät toki välttämättä johda toimiin, mutta olisi arvokasta käydä ne läpi ja kirjata ylös läpikäynnin tulos. Vaikka kaikkia kehitysehdotuksia ei tulaisi toteuttamaan, kehitysehdotuksen arviointi ja käsittely itsessään on arvokasta, sekä asian itsensä että myös ilmapiirin ja työn tekemisen kulttuurin vuoksi: näkyvyys siihen, kuinka toistuvia ja tiedossa olevia haasteita käsitellään, nähtiin jo itsessään hyvänä asiana, riippumatta siitä minkälaista konkreettista kehitystä se lopulta poikii.

Haastateltavien vastauksissa oli eroja siinä, miten oppien yhteydessä nousevien kehitysehdotusten käsittely olisi syytä järjestää. Toisten mielestä keskitetty hallinnoiva taho (PMO) olisi tarpeellinen, toisten mielestä taas PMO voi toki käsitellä ja hyödyntää ehdotuksia haluamallaan tavalla, mutta kehitysehdotusten käsittelijän tulisi olla suoraan se henkilö, ketä asia koskettaa: esimerkiksi asianomainen tuote- tai kehityspäällikkö. Projektiryhmä voisi siis oppiin liittyvää kehitysehdotusta kirjatessaan suoraan valita aihealueen tai tahon, jolle asia kuuluu, ja kyseinen taho saisi ehdotuksen käsiteltäväkseen ilman sen kummempaa keskitettyä hallinnointia.

Haastateltavat peräänkuuluttivat sitä, että kehitysehdotuksista ei saa muodostua suurta uutta työtaakkaa kenellekään. Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että uuden mallin suunnittelussa on yhtä tärkeää purkaa vanhaa: esimerkiksi luopua nykyisestä projektin loppuraportista, jos samat tiedot kerätään uuteen muotoon.

### 6.3 Sidosryhmät

Haastatteluissa selvitettiin, kenen panosta projektioppien kerääminen, säilyttäminen ja hyödyntäminen vaatii ja ketä asia koskettaa. Näin saatiin hahmoteltua projekteista oppimisen sidosryhmät.

## **PMO**

Valtorin projektitoimisto PMO nähtiin yksimielisesti projektioppimallin sydämenä, jonka rooliin projektioppimallin omistaminen, ylläpito ja kehittäminen luontevasti kuuluu.

## **Salkkuryhmät**

Haastateltavat olivat yksimielisiä myös siitä, että uusi projektioppimalli on yhdistettävä olemassa oleviin salkkuryhmien rakenteisiin, joissa päätökset käynnistettävistä projekteista sekä projektien tilanteen seuranta tapahtuu.

Erityisesti projektioppeja toivottiin hyödynnettävän salkkuryhmissä projektien asettamisvaiheessa: uutta projektia käynnistettäessä huomioitaisiin, mitä tämän tapaisista projekteista jo tiedetään, ja että tiedossa olevat sudenkuopat osattaisiin kiertää. Asettamisvaiheessa voisi oppeja hyödyntää myös mm. vertailemalla, onko projektin arvioitu kesto ja työmääräarvio linjassa vastaavien, aikaisempien projektien kanssa ja siten realistinen.

## **Projektipäälliköt**

Projektipäälliköt ovat projekteista oppimisessa keskeisessä roolissa, sillä he sekä hyödyntävät saatuja oppeja käytännössä, että keräävät ja koostavat kokemukset ja opit omista projekteistaan. Haastatteluissa nousi esiin, että projektipäälliköt tekevät jo tällä hetkellä perusteellista työtä oppien keräämisen ja loppuraporttien kirjoittamisen kanssa, joten oman projektien oppien keräämisen osalta projektipäälliköiden tekemä työ ei sinänsä kaipaa suurta muutosta. Kyse on enemmän paikasta ja muodosta, johon opit kerätään, sekä oppien hyödyntämisestä projektin jälkeen. Aikaisempien oppien hyödyntämisessä on runsaasti potentiaalia kehittää toimintaa paremmaksi.

Haastateltavat nostivat esiin sen, että jo nyt yksittäiset projektipäälliköt oppivat projekteistaan ja osaavat huomioida opit seuraavassa projektissa. Olennaista olisi saada opit leviämään yksittäisiltä projektipäälliköiltä muillekin ja koko organisaation käyttöön.

Vaikka haastateltavat eivät sitä erikseen maininneet, voidaan päätellä, että projektipäälliköiden esimiehet ovat myös olennainen sidosryhmä.

### **Projektien omistajat ja ohjausryhmän jäsenet**

Omistajat ja ohjausryhmien jäsenet kokivat, että he käyttäisivät oppeja hyvin mielellään ja hyötyisivät niistä projektin asettamisessa ja ohjauksessa. Tämä edellyttäisi kuitenkin sitä, että opit olisivat saatavilla nopeasti, helposti ja sujuvasti.

### **Kehityspäälliköt ja tuotepäälliköt**

Tuotepäälliköitä kiinnostaisi luonnollisesti hyödyntää projektioppeja oman tuotteensa oppien läpikäyntiin.

Kehityspäälliköiden ja tuotepäälliköiden rooli on tärkeä erityisesti, mikäli projekteissa nousee esiin toistuvia samaan asiaan tai tuotteeseen liittyviä ongelmia, tai projektin aikana syntyy kehitysehdotuksia.

### **Asiakaspalvelupäälliköt**

Asiakaspalvelupäälliköitä kiinnostaisi kovasti saada käytettäväkseen dataa omien asiakkaidensa projekteista. Asiakaspalvelupäälliköt saattaisivat myös olla kiinnostuneita hakemaan tietyn tyyppisen projektin oppeja, kun vastaava on ajankohtainen omassa asiakkuudessa.

## **6.4 Ajatuksia työkalusta**

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he toivoisivat konkreettiselta projektioppityökalulta tai tietokannalta: minkälainen se olisi, mitä sillä pitäisi voida tehdä?

Haastateltavat korostivat mahdollisimman pitkälle vietyä integroimista muutenkin käytössä oleviin työkaluihin sekä päällekkäisen työn välttämistä.

Haastateltavat toivat esiin, että projektioppien olisi tärkeää nousta esiin jo projektin perustamisvaiheessa. Esimerkiksi uutta projektia projektinhallintajärjestelmään luotaessa, ilmestyisi valintojen perusteella näkyviin linkkejä kyseisen kaltaisten projektien oppeihin, esimerkiksi ”Katso tästä Valtti-projektien opit”, ”Katso tästä vastaavan kokoluokan kehitysprojektien opit”, tai yleisesti ”Tästä pääset tutkimaan projektioppeja”.

Esiin nousi myös ajatus, että työkaluun olisi hyvä pystyä luomaan muokattavissa oleva valmis pieni infoisku, joka ilmestyisi uutta projektia avattaessa (esimerkiksi Valtti-projektien TOP-10 riskit).

Keskusteluissa arveltiin, että projektien tietyt perustiedot (alkuperäinen budjetti, projektin kesto, kustannusten toteuma jne.) voisivat valua suoraan projektin tiedoista projektioppitietokantaan – näin samoja tietoja ei tarvitsisi syöttää moneen paikkaan, ja toisaalta jokaisen projektin tiedot olisivat ainakin perustietojen osalta projektioppityökalussa huolimatta kyseisen projektipäällikön aktiivisuudesta työkalun käytössä. Ideoitiin myös, että työkalu voisi visualisoida projektia esimerkiksi vertaamalla suunniteltua kestoa toteutuneeseen keston ja ilmaisemalla esimerkiksi liikennevaloin, pysyikö projekti suunnitelmassa. Mikäli esimerkiksi toteutunut kesto olisi alun perin suunniteltua kestoja pidempi, ilmestyisi työkaluun kenttä, joka kysyisi syytä suunniteltua pidemmälle kestolle ja johon projektipäällikkö voisi avata taustalla olevat asiat, sekä vapaamuotoisesti että erityisesti valitsemalla valmiita vaihtoehtoja. Syyn avaamisen jälkeen työkalussa olisi vielä erillinen kenttä mahdollisille projektissa syntyneille kehitysehdotuksille.

### **Toiminnot ja näkymät**

Työkalun tulisi mahdollistaa erilaiset haut: esimerkiksi sieltä pitäisi voida hakea kaikki tiettyyn tuotteistettuun palveluun liittyvät projektit, kaikki Valtti-käyttöönottoprojektit, kaikki tietyn asiakkaan projektit, tai kaikki projektit, joissa poikkeaman juurisyynä on ollut jokin tietty asia.

Työkalusta haluttaisiin myös saada näkyvyyttä tiedossa oleviin ongelmiin: esimerkiksi resurssien hallinnan tiedetään olevan lapsenkengissä, mutta työkalun avulla haluttaisiin näkyvyyttä siihen, kuinka paljon resurssihallinnan haasteet oikeasti vaikuttavat Valtorin projekteihin ja millä tavoin.

Työkalun toivotaan tarjoavan myös yleisnäkymää, jossa selkein visuaalisin keinoin pystyttäisiin havainnollistamaan eri osa-alueiden onnistuminen projekteissa (esimerkiksi listaus kaikista Valtorin projekteista viimeisen puolen vuoden ajalta, sekä niissä liikennevalot eri osa-alueille siten, että esimerkiksi budjettilytykset näkyisivät punaisella).

### **Tiedon luokittelu**

Jotkut haastateltavat veivät keskustelun tiedon luokitteluun; erilaisten hakujen ja näkymien tuottaminen vaatii tietokannassa olevan tiedon hyvää luokittelua. Mietittiin, minkälaisia luokitteluja tiedolle olisi syytä tehdä tallennusvaiheessa, jotta halutunlaiset näkymät saataisiin myöhemmin ulos.

Olellaisiksi luokitteluiksi tunnistettiin nämä:

- Projektin tyyppi
- Palvelu, johon projekti liittyi
- Asiakas, kenelle projektia tehtiin
- Aihealue, johon projektin ongelma tai poikkeama liittyi
- Aihealue, joka oli projektin ongelman tai poikkeaman juurisyy
- Aihealue, johon projektissa syntyi kehitysehdotus

Aihealueita olisi hyvä olla työkalussa valmiina, mutta myös vapaan tekstin kirjoittamisen on oltava mahdollista. Aihealueita olisivat esimerkiksi resursointi (tarkennettuna vielä, minkä tyyppisen resurssin puute aiheutti poikkeaman), valmistelu, suunnittelu, projektinhallinta, tietoliikenneasiat, tuen valmiudet, tuotannon valmiudet, palvelinasiat, tietoturva-asiat, hankinnat, ja niin edelleen.

### 6.5 Projekteista kerättävät tiedot

Haastateltavien kanssa keskusteltiin tarkemmalla tasolla siitä, mitä tietoja projekteista oikeastaan olisi tarpeellista kerätä, niin että olennaiset asiat saataisiin talteen, mutta tietoa ei kuitenkaan olisi liikaa. Alla listattuna asiat, jotka haastateltavat nostivat esiin.

#### **Perustiedot**

Jotta oppeja on mahdollista asettaa oikeaan kontekstiin, on projekteista oltava saatavilla tietyt perustiedot:

- Minkä tyyppinen projekti oli kyseessä
- Mitä tavoiteltiin ja mitä saavutettiin
- Suunniteltu kesto ja toteutunut kesto
- Suunnitellut kustannukset ja toteutuneet kustannukset

#### **Poikkeamat, juurisyyt ja ratkaisukeinot**

Poikkeamat suunnitellusta nähtiin projekteista oppimisen kannalta kaikkein keskeisimmäksi asiaksi: niiden kautta pystytään pureutumaan onnistumisen tai epäonnistumisen juurisyihin ja taustalla vaikuttaneisiin asioihin.

Kaikista poikkeamista olisi tärkeää saada lyhyt kuvaus siitä, millä tavalla projekti poikkesi suunnitellusta, mistä poikkeama johtui, ja mikä oli poikkeaman varsinainen juurisyy. Tähän liittyen toivottiin myös yllättävien tilanteiden tunnistamista: tapahtuiko pro-



jektin aikana jotain yllättävää, jota ei suunnitteluvaiheessa tiedetty ja joka aiheutti poikkeaman? Miksi asia tuli yllätyksenä?

Syiden olisi hyvä olla jollain tavalla valikkomuodossa, jotta oppien hyödyntäjä myöhemmin pystyy tekemään erilaisia hakuja.

Erityisen tärkeää olisi saada talteen oppi siitä, mikä auttoi: keinot, joilla tilanteesta selvitettiin ja jotka osoittautuivat hyödyllisiksi. Talteen halutaan saada myös kehitysehdotukset, jotka mahdollisesti syntyivät poikkeamatilanteen pohjalta.

### **Menestystekijät**

Ongelmien ja poikkeamien syiden analysoinnin rinnalle yhtä tärkeäksi asiaksi nostettiin menestystekijöiden tunnistaminen: Mitä tehdään oikein, kun projekti onnistuu? Toivottiin myös menestystekijöihin liittyvien hakujen luomista: Mahdollisuutta hakea kaikki budjetissa pysyneet projektit, kaikki hyvät loppukäyttäjärviot saaneet projektit, ja niin edelleen, ja pystyä näkemään syyt, jotka projekteissa oli arveltu olevan onnistumisen taustalla.

### **Projektikyselyiden tulokset**

Haastateltavat nostivat projektissa toteutettujen kyselyiden tulokset tärkeäksi tiedoksi, jonka olisi hyvä olla myöhemmin käytettävissä ja löydettävissä projektioppityökalusta. Koska kyselyitä on käytössä erilaisia, olisi tietokannasta käytävä ilmi mikä kysely on kyseessä (projektiryhmän ilmapiirikysely, projektiryhmän loppukysely, loppukäyttäjien tyytyväisyyskysely vai jokin muu), vastaajien määrä ja vastausprosentti.

### **Työkalun käyttäjävaatimukset**

Haastateltavilta saadut toiveet, tarpeet ja ideat oppityökalun hyödyntämisestä tavoitetilanteessa on yllä kuvatun lisäksi purettu auki käyttäjätarinamuotoon (Liite 2). tarinat voivat toimia käyttäjävaatimuksina oppityökalun tekniselle toteutukselle.

## **6.6 Kokemuksia projektioppien onnistuneesta hyödyntämisestä**

Haastateltavilta tiedusteltiin kokemuksia projektioppien onnistuneesta hyödyntämisestä, joko Valtorissa tai aikaisemmissa työpaikoissa.

Muutamia hyviä esimerkkejä nousi esiin.

Eräs haastateltava kertoi, kuinka hänen edellisen työpaikkansa projektipäällikköryhmään oli muodostunut yksinkertainen, mutta toimiva malli projektioppien käsittelyyn. Projektipäälliköiden tapaamisissa oli yhtenä käsiteltävänä osa-alueena projektiopit. Juuri projektinsa päättäneet tai muutoin jotain oppineet jakoivat kokemuksensa ja saamansa opit muille. Mikäli oppien pohjalta oli syntynyt kehitysideoita, jotka katsottiin eteenpäin viemisen arvoiseksi, otti ryhmän vetäjä asian hoitaakseen, ja kehitysehdotusten etenemistä seurattiin yhteisissä palavereissa. Malli pyöri pitkältä yhden henkilön varassa, mutta oli toimiva ja sopiva kyseiseen pienehköön työyhteisöön.

Eräs haastateltava taas kertoi, kuinka hänen aikaisemmalla työpaikallaan tehtiin projekteille niiden päättyessä niin sanottu ruumiinavaus. Jokainen projektiin osallistunut taho saapui ruumiinavaukseen valmistautuneena ja nosti esiin tarpeelliseksi katsomansa asiat, jotka käsiteltiin yhdessä. Tilaisuuden jälkeen pidettiin yhteiset juhlat, ja tapana oli, että ruumiinavauksen ja juhlien jälkeen ei menneisiin enää palattu. Tavassa on hyvää selkeä aika ja paikka epäkohtien käsittelylle: ne saadaan ulos ja ilma puhtaaksi, mutta sen jälkeen ikään kuin nollataan tilanne ja suunnataan katse tulevaan. Samassa organisaatiossa projektiryhmän oli tapana kirjoittaa kirje tulevalle projektille: noin puolen arkin mittainen tiivistelmä asioista, jotka on hyvä tietää ja huomioida, kun samaa aluetta käsittelevä seuraava projekti starttaa. Haastateltavan kanssa keskusteltiin, että tämäntapainen kirje tai muu pieni viesti voisi toimia Valtorissakin hyvin erityisesti tuoteteistettujen palveluiden käyttöönottoprojekteissa, joita tehdään samalla konseptilla useille asiakkaille.

## 7 PROJEKTEISTA OPPIMINEN VALTORISSA

Tietoperustaan tutustumisen ja avainhenkilöiden haastattelemisen lopputuloksena pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, minkälainen on Valtorin projektioppimalli. Tässä kappaleessa on kuvattu tietoperustaan tutustumisen ja avainhenkilöiden haastattelemisen pohjalta syntyneitä havaintoja siitä, kuinka projekteista oppimista voitaisiin käytännössä tuoda osaksi Valtorin toimintaa. Kappaleessa otetaan kantaa myös siihen, miten malli otetaan käyttöön esittelemällä konkreettisia toimenpiteitä projekteista oppimisen lisäämiseksi.

Tietoperustan ja avainhenkilöiden haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että Valtorin projektioppimalli ei ole yksi erillinen prosessinsa, tietokantansa tai toimintatapansa, vaan oppien ja oppimisen sisällyttämistä osaksi jo käytössä olevia projektien hallinnoinnin ja johtamisen rakenteita, työkaluja, dokumentteja ja toimintatapoja. Valtorin ympäristössä tämä tarkoittaa projekteista oppimisen nykyistä laajempaa sisällyttämistä:

- Salkkuryhmien ja salkkujohtoryhmän työskentelyyn
- Valtikka-projektityökaluun
- Projektinhallinnan ja projektinjohtamisen malleihin
- Projektipäälliköiden työhön ja tavoitteisiin
- Kulttuuriin

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu erilaisia toimia, joilla projekteista oppimisen näkökulmaa on mahdollista tuoda entistä enemmän osaksi Valtorin projektitoimintaa. Valtooriin määrätietoisesti rakennetut projektien tekemisen rakenteet, roolit, prosessit ja elementit ovat mitä mainioin alusta myös nykyistä laajamittaisemmalle projekteista oppimiselle. Niitä voidaan täydentää oppimisen elementeillä, ja näin tuoda projekteista oppimisen näkökulma mukaan projektin elinkaaren kaikkiin vaiheisiin ideasta jälkiseurantaan, ja kaikille tasoille yksittäisestä projektitiimin jäsenestä ylimpään johtoon.

Tietoperustaosuudessa todettiin, että projekteista oppiminen linkittyy organisaation oppimiseen laajemminkin, ja on suuressa määrin myös johtamiskysymys. Siksi mukana on myös oppiseen ja johtamiseen laajemmassakin kontekstissa liittyviä asioita.

## 7.1 Teknisiä muutoksia

Ainoana Valtorista kokonaan puuttuvana projekteista oppimisen elementtinä voidaan tunnistaa projektioppien ”koti”; tietokanta tai vastaava paikka, jota sekä tietoperusta suosittelee että Valtorin käyttäjät kaipaavat. Projektioppien tietokannan perustaminen on suositeltavaa. Tietokanta voi olla monenlainen, mutta Valtorissa se olisi luontevaa rakentaa osaksi käytössä olevaa toiminnanohjausjärjestelmää, jonne projektinhallinnan prosessit ja raportoinnit on muutenkin viety. Haastattelututkimuksen tuloksena syntyneitä käyttäjätarinoita (Liite 2) voi käyttää tietokannan käyttäjävaatimuksina.

Tekninen sujuvuus, käyttäjäystävällisyys ja käyttäjien osallistaminen kehittämiseen on tärkeää, jotta tietokannasta saadaan aidosti tarvetta palveleva. Ideaalitulanteessa projektinhallintatyökalu tarjoaa saumattoman yhteyden oppeihin projektin eri vaiheissa. Näin oppeihin voisi kiinnittää huomiota projektin normaaleissa päätöksentekopisteissä ja raportoinneissa ilman, että ne aiheuttaisivat merkittävää lisätyötä.

Tekniseen projektityökaluun olisi suositeltavaa tehdä muutamia muitakin muutoksia oppimisen ja oppien hyödyntämisen edesauttamiseksi. Projektitarpeeseen olisi hyvä lisätä kenttä ”Opit ja kokemukset aikaisemmista vastaavista projekteista”. Vaikka dataa tai oppeja ei vielä olisikaan saatavilla yhtenäisestä tietokannasta, ohjaa pelkkä kysymys oppien huomioimiseen ja etsimiseen ja edistää oppien hyödyntämisen jalkautumista osaksi normaalia toimintaa.

Oppimista voi tapahtua milloin vain projektin aikana. Olisi tärkeää, että oppien ylös kirjaamiselle on luonteva paikka silloin kuin ne syntyvät, eikä vasta projektin päätyttyä. Projektien tilanneraporttipohjaan voisi harkita ”Mitä on opittu” -kentän lisäämistä. Siihen voisi kirjailla raportointijakson oppeja matalalla kynnyksellä. Tämä ohjaisi kiinnittämään säännöllisesti huomiota oppimiseen, ja opit olisivat luonteva osa projektin läpivientiä ja muutenkin käytettävää työkalua. Kun nämä kentät olisi täytetty asianmukaisesti, oppeihin voisi kiinnittää huomiota projektin päätöksentekopisteissä ja seurannassa ilman, että siitä aiheutuisi merkittävää lisätyötä.

## 7.2 Muutoksia käytössä oleviin pohjiin

Projekteista oppimisen ja oppien hyödyntämisen lisäämistä voisi tuoda osaksi projekti-toimintaa tekemällä pieniä päivityksiä käytössä oleviin dokumenttipohjiin. Projektisuun-

nitelmapohjaan olisi hyvä tuoda oma kappaleensa aikaisempien vastaavien projektien kokemuksille ja opeille. Tämä ohjaisi etsimään ja hyödyntämään oppeja projektin suunnitteluvaiheessa ja peilaamaan, onko oma suunnitelma linjassa aikaisempien vastaavankaltaisten projektien toteumien kanssa.

Tietoperusta suositteli oppien tuomista mukaan myös osaksi projektin viestintäsuunnitelmapohjaa. Esimerkiksi projektin loppuviestintään voisi lisätä vakiona jotakin siitä, mitä kyseisessä projektissa on opittu.

Erityisesti opit tulisi huomioida projektin muutostilanteissa; kun alkuperäiseen suunnitelmaan tulee muutos, on taustalla hyvin todennäköisesti jotain, mitä ei projektia suunniteltaessa tiedetty ja mitä siis nyt asian ilmettyä voidaan oppia. Muutospyyntöpohjaan voisi lisätä erillisen kohdan muutokseen liittyville mahdollisille opeille. Ohjausryhmän (tai salkkuryhmän) tulisi muutospyynnön käsittelyssä kiinnittää huomiota oppimiskulmaan ja osaltaan varmistaa, että mahdolliset opit kirjataan laadukkaasti ja huolellisesti ylös.

Pitkän projektin aikana toteutettava projektin ilmapiirikysely on myös paikka, jossa voitaisiin kysyä ilmapiirin lisäksi myös oppimisesta; onko jotain uutta opittu, onko kehitysehdotuksia syntyneet? Näin ne saataisiin tuoreeltaan kerättyä.

Valtorissa on käytössä projekti- ja ohjausryhmälle projektin päättyessä lähetettävä loppukysely. Tähän loppukyselyyn olisi hyvä lisätä erilliset kysymykset liittyen projektista opittuihin asioihin, ja projektin myötä syntyneisiin kehitysehdotuksiin. Parhaimmillaan loppukysely voisi olla mitä erinomaisin väylä saada kiinni oppeja, kokemuksia ja kehitysehdotuksia.

Tietoperusta suosittelee, että opeista olisi helppo pääsy projektissa syntyneeseen dokumentaation. Projektin loppuraportista tulisi löytyä kaikki tallennuspaikat, joihin projektissa syntynyt dokumentaatio on viety. Näin kyseisestä projektista myöhemmin lisätietoja haluava voi helposti päästä käsiksi tarvitsemiinsa lisätietoihin. Tätä voisi korostaa loppuraporttipohjassa.

### 7.3 Opit projektin aloitus- ja lopetustilaisuuksissa

Projektiopit on tarkoituksenmukaista tuoda mukaan projektin kick-off -tilaisuuteen: kick-off -tilaisuuden runkoon voitaisiin lisätä kohta ”Opit ja kokemukset vastaavista projek-

teista”. Kick-off -tilaisuudessa aikaisempia oppeja käytäisiin läpi yhdessä projektiryhmän kanssa, ja ryhmällä olisi tilaisuus jakaa omia oppejaan ja kokemuksiaan vastaavista tehtävistä heti projektin alussa. Kick-off tilaisuus olisi myös loistava paikka lukea yhdessä aiemman vastaavan projektin kirjoittama kirje tuleville saman asian tekijöille, mikäli sellainen löytyy.

Kick-off on jo vakiintunut käytäntö Valtorin projektitoiminnassa. Sen rinnalle Valtorissa olisi hyvä vakiinnuttaa projektien loppuarviointikokous, ”ruumiinavaus”. Projektin päätteeksi on tärkeää yhteisesti koko tiimin kesken todeta, että nyt on valmista, ja käydä läpi projektin kulku; mistä lähdettiin liikkeelle, mitä piti saada aikaan, mikä olikaan alkuperäinen suunnitelma, päästiinkö siihen? Läpikäynnissä tulisi keskittyä poikkeamiin, niiden syihin, taustalta löytyviin juurisyihin ja ennen kaikkea ratkaisuihin: miten poikkeamista selvittiin, mikä toimi? Voisiko toimivaksi todettua ratkaisua toistaa tai hyödyntää muuallakin? Kokous on suositeltavaa päättää positiivisten oppien miettimiseen.

Mikäli tiedetään, että hyvin todennäköisesti pian käynnistyy samaan asiaan liittyvä toinen projekti, voisi tiimi yhteisesti laatia pienen kirjeen tulevalle projektille; kertoa terveiset ja neuvot.

Tietoperustaosuuteen viitaten, oppien keräämistilannetta varten on hyödyllistä luoda valmis rakenne ja kysymysrunko. PMO voisi työstää yhdenmukaisen, myös opit huomioivan esimerkkipohjan projektien loppuarviointikokouksen agendasta.

#### 7.4 Opit päätöksentekopisteissä

Salkkuryhmä, jossa tarve käsitellään, on luonteva ensimmäinen paikka aikaisempien oppien ja kokemusten käsittelyyn. Salkkuryhmien kanssa voisi pitää esimerkiksi työparamuotoisen päivän, jossa yhdessä työstettäisiin ja harjoiteltaisiin oppien ja oppimisen näkökulman tuomista salkkuryhmien työhön. Salkkuryhmän hyväksynnän jälkeen PMO voisi vielä omassa tarkastuksessaan varmistaa, että opit on huomioitu riittävällä tasolla salkkujohtoryhmän käsittelyä varten. Näin salkkujohtoryhmällä olisi asettamis päätöksen tukena käytettävissä opit ja kokemukset aikaisemmista vastaavista projekteista.

Salkkujohtoryhmä on huomattavan tärkeässä roolissa, sillä salkkujohtoryhmässä Valtorin johto käy läpi ja hyväksyy jokaisen asetettavan projektin. Salkkujohtoryhmälle tulisi tarjota, ja salkkujohtoryhmän tulisi vaatia, päätöksenteon tueksi katsaus vastaavien aikaisempien projektien tunnuslukuihin ja oppeihin.

Uutta projektia tulisi aktiivisesti peilata aikaisempia oppeja ja kokemuksia vasten, kun arvioidaan edellytyksiä projektin käynnistämiseksi. Peilaamisen olisi hyvä olla mahdollisimman konkreettista; lähtien siitä, kuinka pitkä kalenterikesto, toteutunut kustannus tai toteutunut työmäärä vastaavilla aikaisemmilla projekteilla on ollut ja onko se linjassa nyt asetettavan projektin kanssa, ja keskittyen erityisesti vastaavien projektien tiedossa oleviin sudenkuoppiin ja menestystekijöihin ja niiden huomioimiseen suunnitelmassa.

Salkkuryhmissä olisi syytä projektin päättymisen yhteydessä käydä huolellisesti läpi keskeisimmät projektista kertyneet opit ja kokemukset, pohtia, antavatko ne aihetta kehitystoimiin ja jos antavat, laittaa nämä kehitystoimet vireille.

### 7.5 Opit ja kokemukset kehittämisen laukaisimina

Tietoperustaosuudessa nousi esiin se, että oppi ei vielä ole opittu siinä vaiheessa, kun se on havaittu. Havainnon perusteella tulee tunnistaa tarvittavat muutokset, vastuuttaa ne ja seurata niiden edistymistä. Vasta kun muutos on jalkautunut, on oppi opittu.

Kehitysehdotuksia voidaan tunnistaa jo projektissa, jossa asiaan törmätään, mutta on hyödyllistä tarkastella suurempaa kokonaisuutta. Oppeja olisi hyvä käsitellä säännöllisesti muutoksen ja kehittämisen näkökulmasta. Kannattaisiko jotain muuttaa, ettei seuraavakin projekti ajautuisi samaan sudenkuoppaan? Mikä yhdistää näitä hyvin menneitä projekteja, onko siellä jotain, jonka voisimme ottaa laajempaankin käyttöön?

Tunnistetut kehitysideat kirjataan ylös ja arvioidaan, halutaanko niitä lähteä edistämään. Voi käydä niin, että vaikka hyödyllinen muutos tunnistetaan, sitä ei kuitenkaan haluta edistää pidemmälle esimerkiksi kustannus- tai resursointisyistä.

Tämä havaintojen käsittely, kehitystoimien tunnistaminen, toteutettavista kehitystoimista päättäminen, kehitystoimien organisointi ja seuranta, vaatii vastuutahon ja jonkinlaisen rakenteen ympärilleen. Valtorin toimintaympäristössä salkku- ja kehitysryhmät olisivat luonteva paikka oppeihin pohjautuvat kehittämistyön käsittelylle ja koordinoinnille, ohjauksen tullessa PMO:sta. Käytännön keinoja tunnistettujen oppien ja kehitysehdotusten käsittelyyn ja seurantaan olisi hyvä etsiä PMO:n johdolla yhdessä salkkuryhmien ja kehityspäälliköiden kanssa.

## 7.6 Kokonaisuuden hallinta ja viestintä

Valtorin Projektitoimisto (PMO) on projekteista oppimisen sydämessä. Projektitoimisto on itsestään selvästi projekteista oppimisen elementtejä lisätessä muutosta johtava ja ohjaava taho. Tietoperustaosuudessa todettiin, että selkeä vastuuorganisaatio edistää projekteista oppimista. Olisikin tärkeää, että vaikka toimenpiteitä tehdään hajautetusti eri puolilla organisaatiota ja eri tahojen toimesta, PMO:lla on selkeä kokonaisvastuu.

Projektitoimisto on kokoava linkki kaikkien projekteista oppimisen sidosryhmien ja rakenteiden välillä. Projektitoimistolla on näin ollen huomattavan paljon tietoa ja tilannekuvaa myös projekteista oppimisesta, kuten muustakin projektitoiminnasta. Olisi tärkeää, että PMO purkaisi tai ohjeistaisi salkkuryhmät purkamaan tätä tietoa ja tilannekuvaa auki erilaisina tilannekatsauksina.

Salkkujohtoryhmälle olisi hyvä esitellä yhteenveto oppien tilanteesta säännöllisesti: näkymä siitä, mitkä asiat aiheuttavat poikkeamia Valtorin projekteille. Salkkujohtoryhmän vastuulla on olla kiinnostunut poikkeamien systematiikasta ja juurisyistä, ja pyytää nähtäväksi näihin liittyviä yhteenvetoja ja tunnistettuja kehitysehdotuksia sekä seurata etenemistä ja vaikutuksia niiden kehitysehdotusten osalta, jotka on päätetty toteuttaa.

Koosteita ja kokonaiskuvaa olisi hyödyllistä käydä läpi säännöllisesti salkkuryhmissä ja esimerkiksi projektien verkostoitumistilaisuuksissa. Kokonaiskuvan hahmottaminen ohjaisi oppimisen teemaan ja olisi varmasti muutenkin kiinnostavaa ja valaisevaa sidosryhmille. Liikkeelle voisi lähteä perusasioista; esimerkiksi kuinka monta projektia on tänä vuonna saatu valmiiksi, kuinka moni niistä on saavuttanut tavoitteet hyvin kyselyarvosanoin, aikataulussa ja budjetissa pysyen. Kun tällainen säännöllinen tilannekatsaus vakiintuu, voi sitä laajentaa oppimisen elementeillä niiden jalkautuessa käyttöön.

Parhaita onnistumisia, kuten hyvin menneitä projekteja ja niiden positiivisia oppeja ja erityisesti opittuja oppeja - eli havaintoja joiden pohjalta on syntynyt kehitysehdotus, joka on toteutettu ja tuotu käyttöön - voisi nostaa viestinnässä esiin ja tehdä vaikka haastattelumuotoisia intrajuttuja, joissa pohdittaisiin menestystekijöitä ja onnistumisen salaisuuksia.

Käytännönläheisintä työtä projektioppien parissa tekevät projektipäälliköt, jotka konkreettisesti kokevat opit projekteissaan. Projektipäälliköt on onnistuttava sitouttamaan projekteista oppimisen lisäämiseen, jotta muutoksilla voidaan saavuttaa toivottuja tu-



loksia. Projektipäälliköille olisi syytä tarjota runsaasti infoa ja materiaalia projekteista oppimisen teemasta ja kokonaisuudesta, sekä käytännön tukea muuttuneiden pohjien ja työkalujen käyttöön.

Projektipäälliköiden myötä keskeiseen roolin nousevat luontevasti projektipäälliköiden esimiehet, jotka voivat omalla toiminnallaan varmistaa projekteista oppimisen merkityksen ja käytäntöjen jalkauttamisen ryhmilleen. Projekteista oppimisen asiat voitaisiin kenties tuoda osaksi projektipäälliköiden työn tavoitteita, ja käydä niitä läpi osana muiden tavoitteiden seuranta.

### **Virtuaalitiimi kokoaa ihmiset**

Tietoperusta suositteli, että oppimisen mahdolliseksi tuodaan yhteen oppimisessa tarvittava tieto, mutta tiedon lisäksi myös ihmiset. Valtoriin olisi suositeltavaa perustaa sidosryhmät yhteen kokoava projekteista oppimisen yhteisö esimerkiksi virtuaalitiimin muodossa. Virtuaalitiimi voisi koota yhteen kaikki projekteista oppimisen sidosryhmät yli organisaatorajojen ja tarjota alustan keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Virtuaalitiimiä perustettaessa olisi tärkeää jo ennen starttia miettiä keinot, joilla tiimistä saadaan aidosti elävä ja toimiva. Tärkeää olisi, että ryhmällä olisi johdon näkyvä tuki ja kiinnostus, nimetty vastuhenkilö ja sovittu toimintatapa. Valtorin organisaatiossa projektipäälliköiden esimiehet voisivat olla keskeisessä roolissa virtuaalitiimin vetämisessä.

## 7.7 Oppimisen kulttuuri

Tietoperustaosuudessa todettiin, että oppimisen tapahtumiseksi on tärkeää pysähtyä miettimään kriittisesti, mikä nykytilanteessa estää oppimista ja mitä sille voisi tehdä. Miten Valtorissa suhtaudutaan oppimiseen, onnistumiseen ja epäonnistumiseen, mikälaista viestiä johto antaa? Oppiminen edellyttää ilmapiiriä, jossa uskalletaan myöntää epäonnistumiset eikä etsitä syyllisiä. Käsitelläänkö epäonnistumisia avoimesti? Juhlitaanko onnistumisia näyttävästi? Jos epäonnistumiset halutaan ohittaa mahdollisimman vähin äänin, jää myös niiden tarjoama mahdollisuus oppia vähälle käytölle. Tai jos onnistumiset ohitetaan nopeasti, jätetään hyödyntämättä mahdollisuus miettiä, mikä meni nappiin ja miten sen voi toistaa. Hyvinkin harmillista epäonnistumista voi halutesaan lähestyä syyllisiä etsimättä ja todellisiin juurisyihin ja oppimismahdollisuuksiin keskittyen.

Onnistumisissa puolestaan on toki hyvä kiittää tekijöitä, mutta olisi hyvä käyttää hetki aikaa myös sen miettimiseen, mikä muu kuin ihmiset teki onnistumisesta mahdollisen; löytyykö taustalta toimintatapoja, rakenteita, tekniikkaa tai muita tekijöitä, jotka voisi ottaa käyttöön laajemminkin? Olisi hyödyllistä, että kaikki projektiviestintä ei olisi projektipäälliköiden tuottamaa, vaan projektien omistajat ja merkittävistä projekteista vastaavat johtajat käsittelevät projektien merkitystä, isoa kuvaa, opittuja asioita ja projekteilla tavoiteltavia strategisia tavoitteita viestinnässään säännöllisesti.

Valtorin ylin johto on mukana salkkujohtoryhmässä, jossa jokainen Valtorin projekti sekä asetetaan että projektin jälkeen arvioidaan. Molemmat päätöspisteet ovat projekteista oppimisen kannalta aivan keskeisiä. Tietoperustaosuudessa todettiin, että ylimmän johdon selkeät ja korkeat odotukset projektioppimallin hyödyntämisestä ovat tekijä, joka korreloi projektioppimallin onnistumisen kanssa. Projektia asetettaessa salkkujohtoryhmän tulisi vaatia päätöksenteon tueksi laadukkaasti valmisteltu yhteenveto kokemuksista ja opeista vastaavanlaisiin aikaisempiin projekteihin liittyen. Projektin jälkiarvioinnit ovat myös suuria oppimisen mahdollisuuksia, ja myös niissä salkkujohtoryhmän tulisi edellyttää laadukkaasti valmisteltua yhteenvetoa projektin kerryttämistä opeista ja kokemuksista.

Tietoperustaosuudessa käytiin läpi asioita, jotka ovat tunnusomaisia oppivalle organisaatiolle. Miten näitä oppivan organisaation elementtejä voitaisiin soveltaa osana Valtorin projektitoimintaa?

Yksi keino olisi luoda selkeämpi yhteys strategisten painopisteiden ja projektien välille. Tietoperustaan viitaten, strategiaan tavoitteisiin pääsemistä tukee se, että muutoksen toteuttajat otetaan mukaan suunnan ja tavoitteen miettimiseen. Voisiko tätä jotenkin toteuttaa Valtorissa? Voisiko johto esimerkiksi koota suuremman, kaikkia sidosryhmiä edustavan joukon koolle vaikkapa muutaman työpajan sarjaan, jossa mietittäisiin yhdessä käytännön toimet, joita strategiaan tavoitteeseen pääseminen vaatii, ja laadittaisiin näin yhteistyössä selkeä visuaalinen tiekartta kohti tavoitetilaa? Tiekartan etapit olisivat tulevien kuukausien ja vuosien tärkeimmät kehitys- ja muutosprojektit. Tämä tiekartta toimisi viestinnän selkärankana, ja tekisi jokaiselle pienenkin yksittäisen tehtävän tekijälle selväksi, mihin ollaan menossa ja miksi juuri hänenkin työnsä on tärkeää.

Tietoperustaosuudessa todettiin myös, että oppimisen ja tiedon jakamisen onnistumiseksi ihmisten täytyy tuntea toisensa, tai vähintäänkin tietää, minkälaisen asioiden kanssa kukin tekee töitä. Tämä on asia, johon Valtorin suuressa organisaatiossa tulisi

kiinnittää korostettua huomiota. Löytyisikö keinoja osaamisten ja työn sisältöjen entistä selkeämpään kuvaamiseen ja tämän tiedon helpompaan löytymiseen?

Johto voi tehdä oppimisen kulttuurin eteen paljon pelkästään kiinnittämällä asiaan huomiota viestinnässään ja osoittamalla kiinnostusta oppeja kohtaan. Johdon korostaessa asian merkitystä, on oppien käytännön keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvän ohjeistuksen ja tekniikan jalkauttamiselle hyvä maaperä.

## 8 MUUTOSTEN LÄPIVIENNISTÄ

Kehitystehtävän tavoitteena oli tuottaa Valtorille tietoa ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia projekteista oppimisen lisäämiseksi. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten projekteista opitaan ja miten se kannattaisi tehdä juuri Valtorissa. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä ovat projekteista oppimisen parhaat käytännöt?
2. Mitkä ovat Valtorin tarpeet ja erityispiirteet projekteista oppimisen osalta?
3. Minkälainen on Valtorin projektioppimalli?
4. Miten projektioppimalli otetaan käyttöön?

Kirjallisuuskatsauksessa onnistuttiin melko hyvin löytämään ja esittelemään projekteista oppimisen tietoperustaa ja parhaita käytäntöjä alan kirjallisuudesta ja julkaisuista. Haasteeksi osoittautui varsinaisten konkreettisten suositeltavien toimenpiteiden löytäminen; niitä oli projektijohtamisen kirjallisuudessa ja julkaisuissa melko vähän, vaikka materiaalia projekteista oppimisesta löytyikin runsaasti.

Valtorin avainhenkilöiden haastattelututkimus oli hyvä keino saada selville keskeisten käyttäjien näkemykset ja tarpeet. Haastateltavien valinta onnistui hyvin ja yhtä lukuun ottamatta kaikki valikoituneet haastateltavat suostuivat ja ehtivät haastateltaviksi.

Haastattelututkimuksen teemarunko oli melko ylätasoinen, ja se oli sekä hyvä että huono asia. Hyvänä puolena oli se, että haastateltavat saivat aidosti johdateltua keskustelun haluamaansa suuntaan ja näin äänensä kuuluviin. Huonona puolena taas oli se, että keskustelut rönsyilivät välillä hyvinkin kauas, ja se aiheutti ajoittain päänvaivaa tulosten purkamisessa.

Vastausta kolmanteen kysymykseen eli varsinaista valmista projektioppimallia ei työssä tuotettu – sen sijaan huomattiin, että Valtoriin ei tarvita uutta mallia, vaan joukko erilaisia ja eri kokoisia toimenpiteitä osaksi jo käytössä olevia malleja ja rakenteita. Näitä tietoperustasta ja avainhenkilöiden haastatteluista johdettuja toimenpiteitä on esitelty työssä, ja pyritty vastaamaan myös neljänteen kysymykseen eli kuinka ne käytännössä saadaan osaksi Valtorin toimintaa.

Työn valmistuessa voidaan todeta, että Valtorin tarpeeseen kehittää projektitoimintaa projekteista oppimisen osalta on onnistuttu vastaamaan tuottamalla sekä tietoa että

konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kehitystyön pohjaksi. Varsinainen työ on kuitenkin vasta edessä: päätökset siitä, mitä ehdotetuista toimenpiteistä tullaan toteuttamaan ja missä aikataulussa, tehdään Projektitoimiston toimesta syksyllä 2020. Alustavana ajatuksena on, että projekteista oppimisen lisäämiseksi kootaan kehitystiimi, jonka tehtäväksi asetetaan valittujen projekteista oppimisen elementtien tuominen Valtoriin.

Muutoksen onnistumisen kannalta on ensisijaisen tärkeää saada asialle riittävästi johdon tukea ja näkyvyyttä. Johdon tuen tulee näkyä viestinnässä; johto kertoo, miksi projekteista oppiminen on tärkeää ja miten sen toivotaan vaikuttavan isoon kuvaan. Sen jälkeen on hyvä selkänöjä tuoda käyttäjille uusia teknisiä työkaluja, tarkempia ohjeita tai muutoksia toimintatapoihin.

Suosittelavaa olisi suhtautua projekteista oppimiseen ja oppimiseen yleensäkin suurena teemana, joka vaikuttaa moneen projektien läpiviennin, kehittämisen ja työn tekemisen tapojen yksityiskohtaan. Nämä yksityiskohdat voivat valmistua kukin omissa aikataulussaan, ylätasoin viestin keskittyessä oppimisen teemaan ja myös epäonnistumisten ja onnistumisten avoimeen käsittelyyn oppimisen mahdollistajana.

## LÄHTEET

Duffield S. & Whitty J. 2014. Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International Journal of Project Management*. Vol 3, Iss. 2, 311-324.

Edmondson, A. 2011. Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review* 04/2011. Viitattu 20.3.2020 <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure?autocomplete=true>

Hillson, D. 2001. Benchmarking organizational project management capability. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 3.2.2020 <https://www.pmi.org/learning/library/benchmarking-project-management-capability-maturity-7809>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

McClory S.; Read M. & Labib A. 2017. Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*. Vol 35, Iss. 7, 1322-1335.

Milton, N. 2010. *Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience*. Oxford: Chandos Publishing.

Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Tammi.

NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre 2011. *NATO Lessons Learned Handbook*. Viitattu 1.5.2019 [https://nllp.jallc.nato.int/iks/sharing%20public/nato\\_II\\_handbook\\_2nd\\_ed\\_final\\_web.pdf](https://nllp.jallc.nato.int/iks/sharing%20public/nato_II_handbook_2nd_ed_final_web.pdf)

Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. 2002. Project management maturity: an industry-wide assessment. Paper presented at PMI® Research Conference 2002: Frontiers of Project Management Research and Applications, Seattle, Washington. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 3.2.2020 <https://www.pmi.org/learning/library/pm-maturity-industry-wide-assessment-9000>

Project Management Institute 2013. *A guide to the project management body of knowledge*. 5. painos. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Sarala U. & Sarala A. 2001. *Oppiva organisaatio - oppisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. 7. painos. Helsinki: Gaudeamus University Press.

Senge, P. 2006. *The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization*. 1. painos. New York: Crown Business.

Seesing, P. R. 2003. Project maturity model: a detailed assessment instrument. Paper presented at PMI® Global Congress 2003—North America, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 3.2.2020 <https://www.pmi.org/learning/library/detailed-assessment-instrument-theoretical-context-7683>

Thomas, W. H. 2012. *The Basics of Project Evaluation and Lessons Learned*. Boca Raton: CRC Press.

U.S. Department of Energy 1999. DOE STANDARD. THE DOE CORPORATE LESSONS LEARNED PROGRAM. DOE-STD-7501-99. Viitattu 23.3.2019 [https://www.standards.doe.gov/standards-documents/7000/7501-astd-1999/@\\_images/file](https://www.standards.doe.gov/standards-documents/7000/7501-astd-1999/@_images/file)

Williams, T. 2007. Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned. 1. painos. Nashville: Project Management Institute.

## Liite 1: Teemahaastattelun runko

1. Haastateltavan tausta
  - a. Mitä teet Valtorissa?
  - b. Millä tavoin olet työssäsi tekemisissä projektien kanssa?
  
2. Projektioppien hyödyntäminen Valtorissa tällä hetkellä
  - a. Hyödynnetäänkö Valtorissa tällä hetkellä projektioppeja?
  - b. Jos kyllä, millä tavalla, mihin tarkoitukseen, kenen toimesta?
  - c. Mikä toimii nyt hyvin?
  
3. Projekteista oppimisen tavoitetilanne
  - a. Näetkö, että projektioppien nykyistä määrämuotoisempi kerääminen ja käyttäminen voisi hyödyttää Valtoria?
  - b. Mitä hyötyjä saavutettaisiin Valtoritasolla?
  - c. Mitä hyötyä projektioppien keräämisestä olisi omalle työllesi?
  - d. Liittykö projektioppien keräämiseen ja hyödyntämiseen riskejä tai huonoja puolia, mitä haluaisit nostaa esiin?
  
4. Projektioppien hyödyntäminen käytännön tasolla
  - a. Miten projektioppeja olisi mielestäsi syytä hyödyntää Valtorissa?
  - b. Mitä tietoja projekteista kannattaisi kerätä? Halutaan olennainen tieto, mutta ei liikaa tietoa. Mikä on olennaista?
  - c. Millä tavalla/missä tilanteissa/kenen näitä oppeja kannattaisi hyödyntää?
  - d. Ajatuksia työkalusta? Minkälainen työkalu palvelisi tarkoitusta parhaiten? Mitä työkalulla pitäisi pystyä tekemään/minkälaisia tietoja, vertailuja tai näkymiä saada ulos?
  - e. Ajatuksia prosessista, vastuutahoista tms? Miten prosessi pitäisi rakentaa, että siitä tulisi toimiva ja sinua palveleva? Mitä tehdään projekteissa syntyville kehitysideoille? Miten seurataan niiden tilannetta?
  
5. Projekteista oppiminen yleisesti: oletko nähnyt / tietoinen onnistuneista toetuksista? Hyviä esimerkkejä oppien hyödyntämisestä?



## Liite 2: Käyttäjätarinat

### Valtorin projektioppimalli - tarinat oppityökalua varten

Näissä tarinoissa on kuvattu projektioppityökalun **käyttäjävaatimukset**. Vaatimukset on tunnistettu osana Valtorin avainhenkilöille tehtyä haastattelutkimusta. Tarinoita voi hyödyntää oppityökalun teknisen toteutuksen vaatimusmäärittelynä.

Missä roolissa	Haluan mitä	Jotta voin
Projektioppimallin käyttäjänä haluan, että	uuden mallin ympärille rakennetaan sovittu, määrämuotoinen ja kuvattu toimintatapa,	jotta tiedän, miten malli toimii.
Projektioppimallin käyttäjänä haluan, että	saan uuteen malliin kunnollisen perehdytyksen,	jotta osaan käyttää uutta mallia.
Projektioppimallin käyttäjänä haluan, että	käytettävissäni on ohjeet ja tukea malliin ja siihen liittyvän työkalun käyttöön,	jotta uuden mallin käyttö on sujuvaa.
Projektiryhmän jäsenenä haluan, että	saatavilla on omaan vastuualueeseeni liittyviä aikaisempia oppeja,	jotta voin hyödyntää niitä omissa tehtävissäni.
Projektipäällikkönä haluan, että	oppityökalusta saa ajettua ulos projektin loppuraporttia vastaavan näkymän,	jotta voin esitellä ja toimittaa loppuraporttia eteenpäin tarpeen mukaan.
Projektipäällikkönä haluan, että	minulle viestitään selkeästi, milloin uusi malli ja työkalu otetaan käyttöön,	jotta en joudu olemaan epävarma oikeasta toimintatavasta.
Projektioppimallin käyttäjänä haluan, että	uuden mallin käyttöönoton yhteydessä vanha malli ajetaan selkeästi alas,	jotta käytettävissä on vain yksi yhteinen toimintatapa.
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	työkalu hakee projektin perustiedot (projektin nimi, tyyppi, tavoitteet, asiakas, projektipäällikkö, suunniteltu kesto, suunniteltu budjetti) automaattisesti,	jotta työkalun käyttäminen on sujuvaa ja työkalun tiedot luotettavia.

Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	työkalu hakee projektin toteumatiedot (projektin toteutunut kesto, projektin toteutuneet kustannukset) automaattisesti,	jotta työkalun käyttäminen on sujuvaa, ja työkalun tiedot luotettavia.
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	työkalusta on mahdollista tehdä erilaisia hakuja (kuten kaikki tietylle asiakkaalle tehty projektit, tiettyyn tuotteistettuun palveluun liittyvät projektit, tietyn projektipäällikön projektit, tietyllä ajanjaksolla tehdyt projektit) itse valitsemieni filttereiden perusteella	jotta löydän satojen projektien joukosta itseleni relevantit tiedot.
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	työkalu näyttää Valtorin kaikkien oppien yleistilanteen visuaalisena kokonaisuutena, esim. liikennevaloin tai värein,	jotta pääasioiden hahmottaminen on helppoa.
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	pystyn hakemaan esimerkiksi kaikki suunnitellun budjetin ylittäneet projektit,	jotta voin perehtyä kustannusten ylittymiseen johtaneisiin juurisyihin
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	poikkeaman juurisyy valitaan valmiista vaihtoehdoista,	jotta voin myöhemmin tehdä hakuja kyseisen syyn ympäriltä
	<i>Valmiita vaihtoehtoja juurisyille ovat:</i>	
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	projektitkyselyiden tulokset tuodaan osaksi uutta oppityökalua,	koska kyselyiden tulokset ovat olennainen osa projektiopeja
Oppityökalun käyttäjänä haluan, että	projektitkyselyiden tuloksiin on mahdollista porautua oppityökalusta käsin,	jotta voin halutessani perehtyä niihin tarkemmin
Projektin omistajana haluan, että	projektiopeja hyödynnetään uusia projekteja asetettaessa,	jotta varmistutaan suunnitelman olevan realistinen ja linjassa aikaisempien vastaavien projektien kanssa
Projektipäällikkönä haluan, että	uutta projektia aloittaessani oppityökalu ehdottaa minulle vastaavatyypisten projektien riskejä	jotta pystyn hyötymään aikaisemmista opeista sujuvasti.
Palvelusta vastaavana henkilönä haluan, että	pystyn vapaasti muokkaamaan sisältöä, jota uuden vastaavan projektin käynnistäjä saa nähtäväkseen (esimerkiksi, Valtti-käyttöönottojen TOP10 riskit),	jotta kerätyt opit saadaan käyttöön heti projektin aloitusvaiheessa