

Henri Tuominen

**VÄLIAIKAINEN ORGANISAATIO
ARVONTUOTTAJANA**

Rakennetun ympäristön tiedekunta
Kandidaatintyö
01/2023

TIIVISTELMÄ

Henri Tuominen: Väliaikainen organisaatio arvontuottajana
Value Creation in Temporary Organizations
Kandidaattitutkielma
Tampereen yliopisto
Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma
Tammikuu 2023

Väliaikainen organisaatio on yleistynyt käsite eri toiminta-aloilla. Pysyvät organisaatiot hyödyntävät väliaikaisia organisaatioita liiketoiminnassaan tuottaessaan arvoa eri sidosryhmille. Jo 90-luvun puolessa välissä väliaikaiset organisaatiot määriteltiin pysyvien organisaatioiden perustamiksi, jotakin spesifiä tehtävää toteuttamaan luoduksi toimintayksiköiksi, jotka ovat tyypillisesti ainutlaatuisia sekä ajallisesti rajattuja. Väliaikaisten organisaatioiden ominaispiirteet luovat vaikutteensa arvontuottoprosesseihin, jotka ovat usein haasteellisia jo arvon subjektiivisuuden sekä monipuolisuuden kannalta. Hankkeiden ympärillä jokainen siihen vaikuttava sidosryhmä kokee arvon hyvin eri tavalla, jolloin absoluuttinen arvon tuottaminen on hankalaa.

Kandidaattitutkielma toteutettiin kirjallisuustutkielmana, jossa väliaikaisille organisaatioille tyypillisiä ominaispiirteitä ja niiden vaikutuksia arvontuotolle on tunnistettu yleisellä tasolla liiketoiminta-alasta riippumatta. Tutkielmassa ei uudelleen määritellä väliaikaista organisaatiota tai arvontuottoa eikä luoda uutta teoriaa tai toimintatapoja. Tutkielman tavoite on vastata päätutkimuskysymykseen: Miten väliaikaisen organisaation ominaispiirteet vaikuttavat arvontuottoon ja minkälaisia mahdollisuuksia sekä haasteita ne luovat?

Yleisellä tasolla tehtävän tutkimuksen vuoksi tutkielmassa käytettyjä lähteitä on pyritty tarkastelemaan monipuolisesti eri liiketoiminta-alat huomioiden, jotta väliaikaisille organisaatioille relevantit ominaispiirteet on voitu tunnistaa. Käytetyt lähteet ovat pääosin Tampereen Yliopiston kirjastopalvelun kautta löydettyjä englanninkielisiä artikkeleita ja teoksia, joista tehdyt lainaukset on vapaasti suomennettu. Tulevissa tutkimuksissa voidaankin keskittyä tarkastelemaan vaikutuksia liiketoiminta-alakohtaisesti, jolloin arvontuottoa on mahdollista jopa tehostaa.

Päätutkimuskysymyksestä on johdettu kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla työn tavoitteeseen pyritään vastaamaan. Luvussa 2 vastataan kysymykseen: mitkä ovat väliaikaisille organisaatioille ominaisia piirteitä? Väliaikaisen organisaation ominaispiirteiden tunnistuksen jälkeen, luvussa 3 on tutkittu arvontuottoa sekä tunnistettu väliaikaisen organisaation ominaispiirteiden vaikutuksia arvontuottoon mahdollisuuksien ja haasteiden muodossa.

Tutkielman johtopäätöksissä todetaan väliaikaisten organisaatioiden olevan uppoutuneina toimintaympäristöönsä, joka luo vaikutteensa niiden toimintaan. Toimintaympäristön vaikutteista huolimatta väliaikaisten organisaatioiden ainutlaatuisuus luo kuitenkin oivat puitteet arvontuotolle. Ainutlaatuisuuden mahdollistama toimintakulttuurin puute sekä rutiinittomuus luovat oivat puitteet innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi, jolloin niin pysyvät organisaatio kuin myös yksilöt voivat hyötyä uuden tiedon tuottamisesta. Väliaikaisen organisaation aikarajallisuus asettaa kuitenkin haasteensa uuden tiedon tallentamiselle. Samoin ennalta määrätty toiminta-aika vaikuttaa toimijoiden motivaatioon suoritettavaa hanketta kohtaan, lisäten haastetta yhteistyön sekä koko hankkeen onnistumiselle.

Avainsanat: väliaikainen organisaatio, arvo, arvonluonti, hyöty

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET	III
1.JOHDANTO.....	1
1.1 Työn tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä rajaus	2
1.3 Työn rakenne.....	2
2.VÄLIAIKAINEN ORGANISAATIO JA SEN OMINAISPIIRTEET.....	4
2.1 Pysyvät organisaatiot ja projektiliiketoiminta	4
2.2 Projektista väliaikaiseksi organisaatioksi	5
2.3 Väliaikaisten organisaatioiden ominaispiirteet	6
2.3.1 Aikarajallisuus	6
2.3.2 Ainutlaatuisuus.....	7
2.3.3 Epävarmuus.....	8
2.3.4 Uppoutuneisuus	8
3.ARVONTUOTTO VÄLIAIKAISESSA ORGANISAATIOSSA	10
3.1 Hankkeen onnistumisen arvioinnin tausta	10
3.2 Lopputuotteen elinkaaren aikainen arvontuotto.....	11
3.3 Väliaikaisten organisaatioiden arvontuoton mahdollisuuksia.....	15
3.3.1 Arvontuoton tavoitteiden asettelu.....	15
3.3.2 Aikarajallisuuden luomat mahdollisuudet.....	16
3.3.3 Ainutlaatuisuuden sekä epävarmuuden luomat mahdollisuudet...	17
3.3.4 Uppoutuneisuuden, subjektiivisuuden ja monimuotoisuuden luomat mahdollisuudet.....	18
3.3.5 Väliaikaisen organisaation purkaminen	20
3.4 Väliaikaisten organisaatioiden arvontuoton haasteita.....	21
3.4.1 Pysyvän organisaation rooli	21
3.4.2 Yksilöiden asemien ja motiivien luomat haasteet	21
3.4.3 Ainutlaatuisuuden luomat haasteet.....	22
3.4.4 Väliaikaisuuden sekä vaihtuvuuden luomat haasteet	23
3.4.5 Arvojen subjektiivisuuden luomat haasteet.....	24
3.4.6 Arvojen monimuotoisuuden ja muutosten luomat haasteet	25
3.4.7 Epävarmuuden luomat haasteet.....	25
4.JOHTOPÄÄTÖKSET	27
LÄHTEET.....	32

TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET

Arvo (engl. *Value*) on moniulotteinen käsite ja luonteeltaan subjektiivinen (Ahola *et al.* 2008; Ang *et al.* 2016). Se on hankkeiden (engl. *projects*) ja ohjelmien (engl. *programmes*) synnyttämää toimintaa, tuotteita tai palveluita, joita sidosryhmä pitää toivottavana (Riis *et al.* 2019)

Arvontuotto (engl. *Value creation*) määritellään suhteellisena arvon määränä, jonka kohteena oleva sidosryhmä pystyy subjektiivisesti realisoimaan (Lepak *et al.* 2007).

Hyötö tai etu (engl. *Benefit*) arvojen virtausta, jotka realisoituvat ajan kuluessa suoritetun tehtävän toteuduttua (Zwikael & Smyrk 2012).

Projekti (engl. *project*) ainutlaatuinen, kerran elämässä suoritettava tehtävä, joka pyrkii täyttämään sille ennalta määrätyt tavoitteet, sille on ennalta määrätty toimituspäivä, ja sen suorittaminen edellyttää usean monimutkaisen vaiheen suorittamista. (Packendorff 1995).

Pysyvät organisaatiot (engl. *permanent/parent organization*) määritellään luonnollisemmin tavoitteiden (eikä tehtävien), selviytymisen (ei keston), työorganisaation (eikä tiimin), ja tuotantoprosessin sekä jatkuvan kehityksen (ei siirtymävaiheen) avulla. (Lundin & Söderholm 1995).

Rauta kolmio (engl. *Iron triangle*) projektin menestymisen mittari, jossa onnistumista mitataan ajan, kustannusten ja laadun mittareilla (Atkinson 1999).

Sidosryhmät (engl. *stakeholders*) henkilöitä tai ryhmiä, joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaa (Freeman 2010).

Väliaikainen organisaatio (engl. *temporary organization*) määritellään joukoksi organisaation toimijoita, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisen tehtävän parissa rajoitetun ajan (Bakker 2010).

Listatut käsitteet eivät ole yksiselitteisiä vaan kuvaavat, miten ne ovat tässä tutkielmassa esitetty.

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Tuhansien vuosien ajan ihmiset ovat osallistuneet erilaisiin hankkeisiin aina ruuan hankinnasta, ristiretkistä ja avaruuden tutkimisesta uusien teknologioiden kehittämiseen. Historian kirjat ovat täynnä ajallisesti ja laajuudeltaan rajattuja uniikkeja sekä monimutkaisia hankkeita (Packendorff, 1995). Nykypäivän organisaatioille projektien suoritus saattaa olla jopa päätoiminen tapa toteuttaa liiketoimintaa, kuten esimerkiksi rakennusalalle on ominaista. Vaihtoehtoisesti ne voivat olla myös tapa suorittaa yksittäisiä, esimerkiksi organisaation muutos- tai tuotekehityshankkeita.

Kustannukset, aika ja laatu (engl. *Iron Triangle*) ovat viimeisten 50 vuoden aikana liittyneet erottamattomasti projektien onnistumisten arviointiin (Atkinson 1999). Onnistumisten sijaan kirjallisuudesta löytyy vahvaa näyttöä siitä, että projektit epäonnistuvat useammin kuin ne onnistuvat (Zwikael & Smyrk 2012). Kuitenkin organisaatiot jatkavat uusien projektien toteuttamista, vaikka niistä suuren osan nähdään epäonnistuvan.

Projektit ja projektiorganisaatiot ovat väliaikaisia niiden ennalta määritetyn ajallisen rajallisuuden takia. Vuonna 1995 Lundin & Söderholm (1995) esittivät vaihtoehtoisteorian perinteiselle organisaatioteorialle väliaikaisista organisaatioista. Teorian esittämisen jälkeen projekteja ja etenkin projektiorganisaatioita käsittelevä tutkimus suuntautui tarkastelemaan projektiorganisaatioita uudesta näkökulmasta väliaikaisina organisaatioina. Väliaikaiset organisaatiot perustetaan pysyvän organisaation (eng. *permanent/parent organization*) toimesta suorittamaan jotakin ennalta tarkoin määritettyä, ainutlaatuisia tehtävää.

Perinteisesti rauta kolmion kriteerein projektien onnistumista on arvioitu tuotoksen toimituksena (engl. *product delivery*) ennalta määrätyn aikataulun, budjetin ja laadun suhteen. Perinteinen rauta kolmioon perustuva arviointiperiaate arvioi onnistumista vain suppeasti lyhyelle aika välille asetettujen suureiden muodossa. Suppea katsanto saattaa jättää huomiotta arvot, joita väliaikainen organisaatio voi tuottaa koko hankkeen elinkaaren aikana. Seurauksena aikaisempien mittauskriteerien tuottamasta puutteellisesta informaatiovirrasta kirjallisuudessa on siirrytty kohti kokonaisvaltaisempaa arvot sekä hyödyt huomioivaa tarkastelunäkökulmaa.

Arviointitavan muutoksen seurauksena hankkeiden ja väliaikaisten organisaatioiden on mahdollista onnistua, vaikka hankkeen alussa suunnitellut ajalliset tai rahalliset tavoitteet eivät täytyisi. Riis et al. (2019) kirjoittivat: ”jos hankkeiden on tarkoitus tuoda lisäarvoa organisaatiolle, on todennäköistä, että suurin osa lisäarvosta syntyy vasta niiden valmistumisen jälkeen.” Toisin sanoen arvontuoton onnistumista arvioitaessa on otettava huomioon hankkeen koko elinkaari, myös valmistumisen jälkeinen aika.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä rajaus

Väliaikaisia organisaatioita, arvoa ja arvontuottoa käsittelevää kirjallisuutta löytyy laajalti, mutta niitä yhteen kokoavaa kirjallisuutta tarvitaan lisää. Etenkin arvoa ja arvontuottoa on tutkittu paljon eri näkökulmista menneiden vuosikymmenten aikana. Koska organisaatioiden (sekä pysyvien että väliaikaisten) liiketoiminnan tavoitteena on arvontuotto eri yhteisölle, on aiheellista tutkia näitä kokonaisuuksina, toisiinsa vaikuttavina tekijöinä.

Tässä kirjallisuustutkielmana toteutetussa kandidaatintyössä keskitytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen: Miten väliaikaisen organisaation ominaispiirteet vaikuttavat arvontuottoon ja minkälaisia mahdollisuuksia sekä haasteita ne luovat? Tutkimuskysymys on jaettu edelleen alakysymyksiin:

- Mitkä ovat väliaikaisille organisaatioille ominaisia piirteitä?
- Mitä mahdollisuuksia väliaikaisten organisaatioiden ominaispiirteet luovat arvontuotolle?
- Mitä haasteita väliaikaisten organisaatioiden ominaispiirteet luovat arvontuotolle?

Tutkimuksen tarkoituksena ei ole uudelleen määrittää väliaikaista organisaatiota tai arvoa. Työn tavoite on rajattu tunnistamaan tutkimusaineistosta löytyviä merkittäviä yhteisiä tekijöitä, jotka ottamalla huomioon voidaan organisaation arvontuottomahdollisuuksia kasvattaa. Työn tavoite on rajattu siten, että työllä ei luoda uusia toimintatapoja tai teorioita vaan tavoite on löytää mielenkiintoisia näkökulmia organisaatioiden arvontuottoon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusta ei myöskään ole rajattu käsittelemään vain tiettyä toimialaa, vaan tarkoituksena on tunnistaa yleisiä ominaispiirteitä, jotka ovat ominaisia niin julkisissa kuin yksityisissä organisaatioissa sekä myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

1.3 Työn rakenne

Tutkielmassa suoritettava tutkimus on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä osassa, joka alkaa luvusta 2, tunnistetaan väliaikaiselle organisaatiolle ominaisia piirteitä.

Ominaispiirteiden tunnistusta tehdään liiketoimintarajat ylittäen yleisellä tasolla, koska väliaikaisia organisaatioita hyödynnetään monipuolisesti alasta riippumatta. Luvun 2 tavoitteena on vastata ensimmäiseen alakysymykseen: Mitkä ovat väliaikaisille organisaatioille ominaisia piirteitä?

Tutkielman toisessa osassa, luvussa 3, huomio kiinnitetään väliaikaisen organisaation ominaispiirteiden tunnistamisen jälkeen ominaispiirteiden aiheuttamiin vaikutuksiin väliaikaisen organisaation arvontuotto-prosessissa. Tunnistetut ominaispiirteet pyritään liittämään mahdollisuuksiin sekä haasteisiin, joita ne luovat ja jotka ovat tyypillisiä väliaikaisille organisaatioille arvontuotto-prosessissa. Osion tavoitteena on vastata tutkimuksen alakysymyksiin: Mitä mahdollisuuksia ja haasteita väliaikaisen organisaation ominaispiirteet luovat?

Tutkimus toteutettiin tutkimalla Tampereen yliopiston kirjastopalvelun kautta löytyviä artikkeleita sekä kirjallisuusteoksia, käyttäen hakusanoina muun muassa: väliaikainen organisaatio, arvo, arvonluonti, hyöty, *value*, *value creation*, *success*, *benefits*, *temporary organization*. Valtaosa tutkimukseen käytetystä aineistosta oli englannin kielistä, joista tehdyt viittaukset ovat vapaasti suomennettuja.

Kaikkien organisaatioiden liiketoiminnan tavoitteena on tuottaa arvoa. Keskustelua voidaan käydä loputtomasti siitä, mitä arvo tarkoittaa ja miten sitä pitäisi luoda (Green & Sergeeva 2019). Löydettävissä on kuitenkin hyvin vähän heitä, jotka väittävät arvontuoton olevan itsessään huono idea (Green & Sergeeva 2019).

2. VÄLIAIKAINEN ORGANISAATIO JA SEN OMINAISPIIRTEET

2.1 Pysyvät organisaatiot ja projektiliiketoiminta

Yleisen organisaatioteorian oletuksen mukaan organisaatiot ovat tai niiden tulisi olla pysyviä (Lundin & Söderholm 1995). Ne on luotu harjoittamaan liiketoimintaa alati muuttuvassa ympäristössä tavoitteenaan selvittää eteen tulevat haasteet vuosi toisensa jälkeen. Pysyvät organisaatiot harjoittavat perinteisesti liiketoimintaansa omistajiensa palkkaaman toimitusjohtajan vetämänä tavoitellen sijoitetulle pääomalle maksimaalista tuottoa (Kujala et al. 2019). Omistajien asettamien tavoitteiden mukaisesti maksimaalista tuottoa tavoitellaan yritysmaailmassa monin eri keinoin. Näiden tavoitteiden ja odotusten saavuttamiseksi organisaatiot käyttävät usein projekteja ja ohjelmia (Lundin & Söderholm 1995). Packendorff (1995) totesikin jo vuonna 1995 projektien yleistyneen kaikenlaisissa organisaatioissa. Joillakin aloilla projektiorganisaatiot ovatkin yleinen tapa harjoittaa yrityksen liiketoimintaa (Lundin & Söderholm 1995).

Pitkään vallitseva käsitys kirjallisuudessa on ollut kuvata projekti kuten Packendorff (1995) sen myöhemmin kuvasi. Projektit ovat ajallisesti, resursseiltaan sekä laadultaan ennalta määriteltäviä hankkeita, jotka tyypillisesti ovat ainutkertaisia sekä monimutkaisia sisältäen kolme erillistä vaihetta: kehityksen, toteutuksen ja päätöksen (Packendorff, 1995). Lundin ja Söderholm (1995) tarkensivat määritelmää vielä toteamalla, että kriteerit lopetukselle ja arvioinnille asetetaan projektin aloituksessa.

Pysyvien organisaatioiden tavoitteena on harjoittaa tuottavaa liiketoimintaa muuttuvassa toimintaympäristössään. Kannattavan liiketoiminnan lähtökohtana on, että organisaatio täyttää eri sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja asiakkaiden, tavarantoimittajien ja jakelijoiden, sijoittajien ja paikallisten yhteisöjen tarpeet ja odotukset (Kujala et al. 2019). Yhtenä liiketoiminnan muotona ne saattavat hyödyntää projekteja keinona toteuttaa erilaisia hankkeita. Esimerkiksi yritysten uudistamis- ja muutosprosessit järjestetään usein projekteina (Lundin & Söderholm 1995), joissa toimintatavat vastaavat kuitenkin hyvin läheisesti toisiaan. Packendorff (1995) toteaaakin, että esimerkiksi rakennushanke voi erota organisaation uudistusprojekteista tuloksiltaan ja tietovaatimuksiltaan, mutta hankkeiden suunnittelun, valvonnan ja johtamisen menettelytavat oletetaan kuitenkin molemmissa tapauksissa samanlaisiksi.

Projektien rooli organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisessa kasvaa ja vahvistuu edelleen (Riis et al. 2019). Organisaatio hyödyntävät usein projekteja ja ohjelmia saavuttaakseen tavoitteensa ja moniarvoiset odotuksensa (Lundin & Söderholm 1995). Tähän yhtyivät myös Turner ja Müller (2003) todetessaan projektien toteutuksen tavoitteena olevan hyödyllisen muutoksen aikaansaanti rajatussa ajassa. Saman suuntaisen ajatuksen jakoivat myös Zwikael ja Smyrk (2014), joiden mukaan toteutettavien projektien tavoitteena on realisoida rahoittavan organisaation etujen mukaisia hyötyjä (engl. *benefits*). Sydow et al. (2004) olivat yhtä mieltä siitä, että onnistuessaan projektit ovat oiva tapa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi he korostivat tulkinnassaan projektien olevan kaikessa monimuotoisuudessaan nopea ja joustava tapa järjestää yrityksen tietoresursseja. Pysyvät organisaatiot tarjoavatkin resursseja, tukea ja ohjausta projekteille, koska organisaatiot ovat valmiita omaksumaan ja hyötymään niiden tuottamista tuloksista (Martinsuo et al. 2022).

2.2 Projektista väliaikaiseksi organisaatioksi

Projektin ja projektiorganisaation määritelmä pysyi vuosikymmeniä pääosin muuttumattomana. Perinteisen näkemyksen mukaan projekti on erityinen prosessi, joka kuluttaa resursseja ja tuottaa tuotoksen, vaikka jo 50 vuotta sitten oli esitetty vaihtoehtoinen määritelmä, joka jätettiin valitettavasti huomiotta vuosikymmeniksi (Zwikael & Smyrk 2012). Varhaisessa vaiheessa ehdotetussa vaihtoehtoisessa määritelmässä projektia ja projektiorganisaatiota ajatellaan usein organisaatioyksikkönä, joka on omistautunut jonkin tavoitteen saavuttamiseen.

Jo vuosikymmeniä aikaisemmin esitetty vaihtoehtoinen määritelmä sai huomiota vasta vuonna 1995, jolloin Lundin ja Söderholm (1995) toivat julki luomansa teorian väliaikaisille organisaatioille (engl. *temporary organization*). Lundin ja Söderholm (1995) esittämää teoriaa pidetäänkin alkuperäisenä teoriana väliaikaisille organisaatioille, ja se oli ensimmäinen teoria, jossa projektien yhteydessä käytettiin termiä väliaikainen organisaatio. Heidän esittämänsä teorian mukaan projektia oli mahdollista ajatella toimintalähtöisenä väliaikaisena organisaationa, joka luodaan tarkoin määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi, ennalta määritetyssä ajassa ja sisältää vahvan muutoselementin (Lundin & Söderholm 1995). Sen sijaan, että projekteja pidettäisiin työkaluina ainutlaatuisen, kerran elämässä tapahtuvan tehtävän saavuttamiseksi, mikä johtaa ennalta suunniteltuun siirtymiseen tietyllä hetkellä valitun ihmisryhmän avulla, projekteja olisi pidettävä väliaikaisina organisaatioina (Karrbom Gustavsson & Hallin 2015). Tarkoitus ei olisi esimerkiksi aikaan saada vain asiakkaalle toteutettavaa lopputuotetta, vaan tavoitteena olisi väliaikaisen organisaation avulla tuotetun arvon ja hyötyjen maksimointi.

Uuden tutkimussuuntauksen ansiosta luotiin eroa suoritettavan monimutkaisen tehtävän (engl. *complex task*) eli projektin ja sitä toteuttamaan ryhtyvän joukon välille (Lundin & Söderholm 1995). Uudelleen jäsennellyssä määritelmässä väliaikainen organisaatio määritellään pysyvän organisaation muodostamaksi joukoksi organisatorisia toimijoita, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisen tehtävän (projektin) parissa rajoitetun ajan (Bakker 2010; Burke & Morley 2016).

2.3 Väliaikaisten organisaatioiden ominaispiirteet

Projektit määriteltiin aiemmin ajallisesti, resursseiltaan sekä laadultaan ennalta määriteltyiksi hankkeiksi (Packendorff 1995). Pysyvän organisaation alulle laittamia projekteja toteuttamaan muodostetaan usein väliaikaisia organisaatioita, jolloin määritelmät suoritettavalle projektille sekä sitä toteuttamaan luodulle väliaikaiselle organisaatiolle ovat hyvin samankaltaisia. Aikaisemman projektin määrittelyn lisäksi Packendorff (1995) on määrittellyt väliaikaiset organisaatiot seuraavasti:

- Väliaikaisella organisaatiolla on ennalta määrätty ajankohta tai aikaan liittyvä ehdollinen tila, jolloin organisaation tai sen tehtävän kollektiivisesti odotetaan päättyvän.
- Väliaikainen organisaatio on organisoitu, kollektiivinen toimintatapa, jonka tarkoituksena on suorittaa ainutkertainen (engl. *non-routine*) tehtävä tai saada aikaan ainutkertainen (engl. *non-routine*) tuote.
- Väliaikaisella organisaatiolla on jonkinlaiset suorituskyvyn arviointikriteerit.
- Väliaikainen organisaatio on monimutkainen eri roolityyppien sekä niiden lukumäärän suhteen, jonka vuoksi se vaatii tietoisia organisointitoimia (eli suunniteltua itseorganisoitumista).

Hän jatkoi vielä määritelmää toteamalla, että ”väliaikaisella organisaatiolla on alku, keskikohta ja loppu” (Packendorff 1995). Niinpä väliaikaisen organisaation vaiheet vertautuvat edelleen suoritettavaan projektiin, joka usein sisältää kehityksen, toteutuksen ja päätöksen vaiheet.

2.3.1 Aikarajallisuus

Kuten yllä Packendorff (1995) mainitsi määritelmässään ja termi väliaikaisuuskin osoittaa, aika (engl. *time*) ja sen rajallisuus ovat merkittäviä, elleivät jopa tärkeimpiä tekijöitä määriteltäessä väliaikaisia organisaatiota ja niiden ominaisuuksia. ”Ajan” rooli pysyvässä organisaatiossa on erilainen verrattuna sen rooliin väliaikaisessa organisaatiossa, ja se

onkin käsite, jonka useat tutkijat usein yhdistävät väliaikaisiin organisaatioihin, jotta ne voidaan erottaa pysyvistä organisaatioista (Lundin & Söderholm 1995). Jokaiselle organisaatiolle aikaa pidetään yleensä niukkana resurssina ja siihen viitataan usein sanonnalla "aika on rahaa". Väliaikaiselle organisaatiolle ajan käsittely on monimutkaisempaa, koska niiden aika on kirjaimellisesti rajallinen: se loppuu.

Käytettävissä oleva aika on siis aina loppumassa, koska se on alusta alkaen rajallista, esimerkiksi sopimusten tai muiden ehtojen rajoittamaa. (Lundin & Söderholm 1995) Kaikki eri määritelmät ovatkin yhtä mieltä siitä, että väliaikaisilla organisaatioilla on etukäteen määritetty päätepiste (Burke & Morley 2016). Toisin sanoen organisatoriset toimijat, jotka ottavat osaa väliaikaiseen organisaatioon, ovat siis jo prosessin alkuvaiheessa tietoisia asetetusta aikataulusta. Tiedostaen tämän Bakker (2010) päätteli, että väliaikaisten organisaatiomuotojen aikarajaisuus vaikuttaa prosesseihin ja tuloksiin sekä niiden jäsenten käyttäytymiseen.

2.3.2 Ainutlaatuisuus

Toinen merkittävä ominaisuus väliaikaiselle organisaatiolle on yksittäisen ainutkertaisen (engl. *non-routine*) tehtävän merkitys. Väliaikaisten organisaatioiden sanotaankin olevan riippuvaisia joko yhdestä tai hyvin rajoitetusta määrästä tarkoin määritellyistä tehtävistä. Tehtävän merkityksellisyyden katsotaankin oikeuttavan väliaikaisen organisaation ja sitä voidaan verrata pysyvän organisaation omistautumiseen tavoitteille (Lundin & Söderholm 1995; Bakker 2010; Turner & Müller 2003). Tehtävämäärittelyt tarjoavat siten perusteet väliaikaiselle organisaatiolle (Lundin & Söderholm 1995). Tehtävä ajatellaan yleisesti kerran elämässä tapahtuvana prosessina, jota kukaan muu ei hoida samalla tavalla samaan aikaan. Onkin osoitettu, että itse tehtävä on tärkeämpi väliaikaisten organisaatioiden toimijoille kuin pysyvien järjestöjen jäsenille, se on tärkein motiivi väliaikaisen organisaation luomiseen ja kehittämiseen. (Lundin & Söderholm 1995)

Väliaikaisille organisaatioille on tyypillistä, että sen jäsenet ovat suhteellisesti enemmän kiinnostuneita tehtävästä ja vähemmän suhteiden rakentamisesta kuin pysyvien organisaatioiden jäsenet (Bakker 2010). Bakker (2010) esittikin aiheeseen liittyen mielenkiintoisen kysymyksen, ”jos väliaikaiseen organisaatioon osallistuvat toimijat ovat vähemmän kiinnostuneita jäsenten välisistä suhteista, miten tämä vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn ja saavutettavaan tulokseen?”. Voidaankin pohtia, onko väliaikaisten organisaatioiden jäsenillä ylipäättään tarvetta panostaa ryhmän sisäisiin suhteisiin, kuten ryhmän identiteettiin ja positiiviseen ryhmäilmapiiriin. Kuitenkin ryhmän jäsenten päämääränä on vain suoriutua lyhytaikaisesta tehtävästä yhdessä. Toisaalta väliaikaiset organisaatiot ja niiden onnistuneet toteutukset ovat riippuvaisia yksilöiden tahdosta, sitoutumisesta ja

kyvystä niiden perustamiseen, kehittämiseen ja lopettamiseen (Lundin & Söderholm 1995).

2.3.3 Epävarmuus

Kahden väliaikaiselle organisaatiolle merkittävimmän ominaisuuden lisäksi niille on tyyppillistä, että väliaikaisissa järjestelmissä ihmisryhmät toimivat usein suuren epävarmuuden (engl. *uncertainty*) ja keskinäisen riippuvuuden (engl. *interdependence*) rajoittamina (Bakker 2010). Kirjallisuudessa vallitseekin laaja yksimielisyys, jossa väliaikaisten organisaatioiden koetaan toimivan epävarmuuden ja epäselvyyden ympäröimänä (Lundin & Söderholm 1995).

Etenkin luonteeltaan korkean riskin tuotosprojektit, joita väliaikaiset organisaatiot usein toteuttavat, sisältävät paljon epävarmuustekijöitä (Bakker 2010). Niinpä myös Martinsuo et al. (2022) totesivat suurten yhteiskunnallisten haasteiden ja muuttuvien geopoliittisten maisemien keskellä nykyorganisaatioiden toimintaympäristöjen olevan yhä epävakaampia, yllättävämpiä ja epävarmempia.

2.3.4 Uppoutuneisuus

Niin projektien kuin väliaikaisten organisaatioiden nähdään olevan upotettuina (engl. *embedded*) pysyvään organisaatioon, ja niillä on useita yhteyksiä organisaation kontekstiin (Engwall 2003; Sydow et al. 2004). Sen lisäksi, että väliaikaiset organisaatiomuodot ovat uppoutuneina organisaation kontekstiin, niihin vaikuttavat myös jäsenten omat, laajemat verkostot, episteemiset yhteisöt ja toimialat, joihin niiden osallistujat ovat upotettuina (Bakker 2010). Väliaikaisten organisaatioiden voidaankin sanoa olevan riippuvaisia ulkopuolisista tekijöistä etenkin pysyvästä organisaatiostaan, sillä niillä ei ole esimerkiksi kykyä hankkia resursseja vaihtoehtoisista lähteistä. Väliaikaisten organisaatioiden keskeisenä dilemmana nähdään ristiriita, jossa ne pystyvät samanaikaisesti käsittelemään resurssiriippuvuutta pysyvästä organisaatiosta toimien samalla itsenäisesti. (Burke & Morley 2016)

Väliaikaisten organisaatioiden toimintaan ja menestymisedellytyksiin antavat vaikutteensa monet tahot niiden elinkaaren aikana. Onnistuminen tai epäonnistuminen ei siis tapahdu tyhjiössä. Onnistuakseen elinkeinoelämän organisaatioiden tuleekin täyttää erilaisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja asiakkaiden, tavarantoimittajien ja jakelijoiden, sijoittajien ja paikallisten yhteisöjen tarpeet ja odotukset (Kujala et al. 2019). Liiketoiminnan tarkoituksena onkin pyrkiä luomaan arvoa kaikille sidosryhmille (Myllykangas et al. 2010). Arvoa tuottaakseen yritykset kehittävät uusia rakenteita ja prosesseja

varmistaa, että hankkeet ja ohjelmat tuottavat arvoa pysyväälle organisaatiolle (Riis et al. 2019).

3. ARVONTUOTTO VÄLIAIKAISESSA ORGANISAATIOSSA

3.1 Hankkeen onnistumisen arvioinnin tausta

Väli aikaisten organisaatioiden eli projekteja toteuttavien koordinoitujen ryhmien hyödyntäminen liiketoiminnassa on kasvanut viime vuosikymmeninä merkittävästi (Riis et al. 2019). Hankkeita suunnitellaan ja toteutetaan liiketoiminta-alasta riippumatta enemmän ja enemmän, vaikka kirjallisuudesta löytyykin vahvaa näyttöä siitä, että projektit epäonnistuvat useammin kuin ne onnistuvat. Siitä huolimatta pysyvät organisaatiot jatkavat hankkeiden rahoittamista, vaikka niiden on koettu useimmiten epäonnistuvan. (Zwikael & Smyrk 2012)

Atkinson (1999) mukaan projektinhallinta (engl. *Project management*) on perinteisesti keskittynyt tuotoksien, kuten asiakkaan lopputuotteiden toimittamiseen. Suurin osa korkeaa hankkeiden epäonnistumisastetta korostavista tutkimuksista käyttää hanketoteutuksen (engl. *product delivery*) tehokkuuteen liittyviä arviointikriteerejä. Niiden mukaan projektit katsotaan onnistuneiksi, kun ensisijaiset tuotokset ovat toimitettu projektisuunnitelmassa määriteltyjen kriteerien mukaisesti. (Zwikael & Smyrk 2012). Toisin sanoen hankkeiden toteutuksissa huomio on erityisesti kiinnittynyt ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseen.

Kustannukset, aika ja laatu ("Rauta kolmio", engl. *Iron Triangle*) ovat viimeisten 50 vuoden aikana liittyneet erottamattomasti projektinhallinnan onnistumisen mittaamiseen (Atkinson 1999). Huomion keskipisteenä ovat olleet hankkeiden toimittaminen ajallaan, budjetissa ja määrättyllä laadulla, mikä usein ilmaistaan "rautakolmion" noudattamisena (Laursen & Svejvig 2016). Aika ja kustannukset ovat kuitenkin parhaimmillaan vain arvauksia, jotka on arvioitu hankkeen alkuvaiheessa ajankohtana, jolloin hankkeista tiedetään vähiten (Atkinson 1999). Aikaisempi lähestymistapa on siis keskittynyt hankkeiden tuotosten (engl. *output*) esimerkiksi artefaktin, kuten sillan tehokkaaseen toimittamiseen niin sanotun rautakolmion mukaisesti, mutta jättää kokonaan huomiotta hankkeen aikaan saamat hyödyt sekä arvontuoton toteutumisen (Chih & Zwikael 2015).

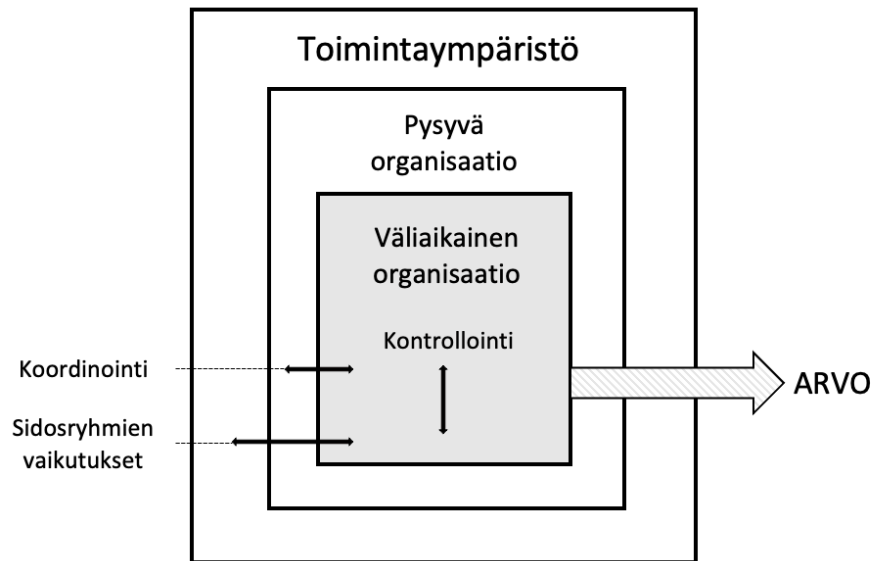
Hankkeen onnistumista ei voida arvioida pelkästään hankkeen valmistumishetkellä saavutetuilla tavoitteilla. Onnistumista on arvioitava myös hankkeen elinkaaren aikana saavutettujen hyötyjen ja kulujen suhteena sekä eri sidosryhmien alkuperäisten odotusten suhteena tuotettuun arvoon. (Martinsuo 2019a)

3.2 Lopputuotteen elinkaaren aikainen arvontuotto

Zwikael ja Smyrk (2012) mukaan aikaisemmassa kirjallisuudessa todennäköisimmäksi selitykseksi, hankkeiden korkealle epäonnistumisasteelle, on esitetty projektien onnistumista mittaavat virheelliset arviointikriteerit. Kuten aiemmin hanketta määriteltäessä todettiin sen olevan ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu toteutus, siihen käytettävä aika ja kustannukset ovat vain arvauksia ja arvioita, jotka tehdään usein hankkeen alkuvaiheessa esimerkiksi projektin rahoittamiseksi (Atkinson 1999). Hankkeen onnistumista mittaavia arviointikriteereitä pidetäänkin vain oireena, jolloin todellinen ongelma piilee projektin määrittelyssä ja niiden toteuttamista ohjaavissa menetelmissä (Zwikael ja Smyrk 2012). Hankkeen määritelmän tarkastelu viittaakin siihen, että projektin onnistumisen arviointikriteerit ovat virheellisiä, sillä projektin määritelmät jättävät huomioimatta hyötyjen ja arvon luomisen sekä niiden realisoinnin (Turner & Müller 2003).

Vaikka useat toimialatutkimukset ovatkin korostaneet tuotteiden laatuun, määräaikojen ylityksiin ja budjettiylityksiin liittyviä ongelmia, samat tutkimukset korostavat myös tarvetta strategisemmalle lähestymistavalle ja suurimman huomion keskittämistä projektien arvoon ja hyötyihin (Winter & Szczepanek 2008). Painopiste projektien ja hankkeiden onnistumisten tarkastelussa on siis murroksessa. mukaan viime vuosina onkin käyty runsaasti keskustelua projektin onnistumisen arvioinnista tuotetun arvon perusteella. (Laurisen ja Svejvig 2016) Keskustelu on johtanut merkittävään painopisteen siirtymiseen projektiyhteisössä tuotteen luomisesta arvon luomiseen (Winter & Szczepanek 2008).

Aikaisempi kirjallisuus on pääosin keskittynyt perinteiseen projektien lopputuotteiden tehokkaaseen toimitukseen, esimerkiksi rakennuksen ajallaan valmistumisen varmistamiseen. Keskittyminen vain tuotoksen toteutukseen ja toimittamiseen on kuitenkin ongelmallista, sillä tuotosten ajallaan toimittaminen ei välttämättä tarkoita arvon luomista pysyväälle organisaatioille (Winter & Szczepanek 2008). Perinteinen näkemys ei siis ota riittävästi huomioon yhteiskunnan eri sidosryhmien tarpeita ja odotuksia, jolloin se oikeuttaa keskittymisen voiton maksimointiin kiinnittämättä huomiota yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ja tuloksiin (Kujala et al. 2019). Kuten Engwall (2003) tunnetussa teoksessaan totesi: ”yksikään projekti ei ole saari”. Teoksen tarkoituksena oli korostaa, että yksikään projektia toteuttava väliaikainen organisaatio ei toimi eristyksissä ympäristöstään (Engwall 2003). Pysyvän organisaation koordinointi, väliaikaisen organisaation sisäinen kontrollointi sekä muiden osapuolten, kuten viranomaisten, asiakkaiden ja monien muiden yhteisöjen toiminta luovat oman vaikutteensa hankkeeseen sen elinkaaren aikana (Kuva 1).



Kuva 1. Väliaikainen organisaatio uppoutuneena toimintaympäristöönsä (Vuorinen 2019).

Kujalan et al. (2019) mukaan lähtökohtana tuleekin olla, että yhteisöillä, kuten työntekijöillä, kansalaisilla sekä viranomaisilla, on oikeus odottaa ja vaatia yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja hyödyllistä toimintaa hankkeita toteuttavilta organisaatioilta ja niiden johtajilta. Monessa lähteessä kritisoidaankin kapeakatseista perinteistä näkemystä, jossa hankkeen onnistumista on mitattu toimituksen onnistumisena rautakolmion kriteerien mukaisesti, joka ei ota huomioon toimintaympäristön kokemia ja luomia vaikutuksia eikä näin ollen välttämättä tuota pysyvälle organisaatiolle tulevaisuuden kannalta arvokainta lopputulosta (Zwikael & Smyrk 2012; Burke & Morley 2016; Kujala et al. 2019).

Aikaisempi perinteinen näkemys on tarkastellut pääasiassa väliaikaisen projektiorganisaation ja tilaajana toimivan asiakkaan välistä rajapintaa (Kuva 2). Hankkeen alussa väliaikaisen organisaation tavoitteet on asetettu tilaajan toiveiden pohjalta rautakolmion mukaisesti mittaamaan toimituksen onnistumista. Tällä tavoin hankkeen onnistumista arvioidaessa nopeasti sen päättymisen jälkeen, arviointi perustuu kapeakatseisesti tilaajan toiveiden täyttymiselle sekä väliaikaisen organisaation saavuttamille, projektin alussa määritellyille usein numeeristen tavoitteiden täyttymiselle (Packendorff 1995; Atkinson 1999; Burke & Morley 2016).

Väliaikainen organisaatio arvontuottajana



1. Tuotoskeskeisyys – rautakolmio keskeisyys, väliaikaisen organisaation ja tilaajan rajapinta
2. Arvokeskeisyys – strateginen keskittyminen arvontuottoon eri sidosryhmille

Kuva 2. Väliaikaisen organisaation arvontuotto prosessi (Winter & Szczepanek 2008).

Hankkeiden toteutusten onnistumisten arviointi rautakolmioon pohjautuen jatkui useita vuosikymmeniä (Zwikael & Smyrk 2012; Laursen & Svejvig). Vuonna 1999 Atkinson (1999) kirjoitti, että projektin menestystä on arvioitava muillakin ehdoilla kuin ajan, kustannusten ja laadun perusteella, eli onnistumisen arvioinnin tulee ylittää niin sanotun "rautakolmion" rajoitukset. Vasta tällä vuosituhanella kirjallisuudessa on tunnustettu laajemmassa määrin hyötyjen realisoinnin (engl. *benefits realization*) tärkeys, esimerkiksi onnettomuuksien määrän vähentäminen liikenteessä (Zwikael & Smyrk 2014).

Käsitteellinen siirtyminen perinteisestä projektin insinöörinäkömyksestä kohti arvokeskeisempää näkemystä johti uuteen ajattelutapaan ja tarkastelumalliin, jossa ensisijaisena huolenaiheena ei ole enää tuotos tai pääoma, vaan yhä enemmän haasteena on liiketoimintastrategian toteuttaminen, organisaation tehokkuuden parantaminen ja sidosryhmätetujen toteutumisen hallinta (Winter & Szczepanek 2008). Tämän seurauksena tutkijoiden mielenkiinto kiinnittyi enemmän ja enemmän arvontuottoon (engl. *value creation*) ja hyötyjen realisointiin väliaikaisten organisaatioiden toteuttamissa projekteissa (esim. Winter et al. 2006; Zwikael & Smyrk 2012). Perinteisestä näkemyksestä poiketen olisi tärkeää nähdä tietyn hankkeen tuotos vähemmän yksittäisenä tuotoksena. Sen sijaan tuotos tulisi nähdä enemmän käynnistäjänä jonkin laajemman, tarkoituksenmukaisen toiminnan osana, eli lähtökohtana asiakkaan omaan arvonluontiprosessiin. (Winter & Szczepanek 2008)

Kun aikaisemmassa tuotos-/toimituskeskeisessä näkemyksessä huomio kiinnittyi toimitajan ja tilaaja-asiakkaan rajapinnan tarkasteluun, vastaavasti arvontuotto keskeisessä tarkastelussa huomio on siirtynyt tarkastelemaan rajapintoja toimittajan ja niin sanottujen toisen tason osapuolten välillä (kuva 2). Arvontuotto keskeisyys huomio toimituksen luoman arvon tilaajalle, mutta pääpaino on kuitenkin siirtynyt tarkastelemaan, kuinka

toimitus tuottaa arvoa tilaajan muille sidosryhmille, kuten tilaajan asiakkaille, organisaatioille ja erilaisille yhteisöille hankkeiden ympärillä. Huomion keskipisteenä eivät enää ole ainoastaan toteuttavan organisaation saavuttamat voitot sekä tilaajan tyytyväisyys, vaan arvontuoton näkökulmasta tarkasteltuna huomio kiinnittyy yhä laaja-alaisemmin eri sidosryhmien kokemaan arvontuottoon ja hyötyjen saavuttamiseen. Freeman et al. (2007) sanoin, pitkällä aikavälillä tarkasteltuna yrityksen tulee toimia siten, että jokainen sidosryhmä on tyytyväinen siihen, mitä hän antaa ja mitä saa, eli sidosryhmien intressit ovat ajan mittaan tasapainossa. Yksinkertaisemmin ilmaistuna, liiketoiminta on arvontuottoa kaikille sidosryhmille (Myllykangas et al. 2010).

Arvontuotto on monimutkainen ja monipuolinen käsite, joka on keskeisessä roolissa tämän päivän johtamisen ja organisaation kirjallisuudessa (Laursen & Svejvig 2016). Nykyisin arvontuotto mielletään laajalti onnistuneen strategisen johtamisen ja organisaatiotutkimuksen kriittisenä kohteena (Zwikael & Smyrk, 2012). Arvontuottoa tapahtuu prosessien aikana hyvin eri tasoilla, kuten mikrotasolla (yksilö, ryhmä), mesatasolla (organisaatio) ja makrotasolla (verkostot, toimialat, yhteiskunta). Mielenkiintoiseksi asian tekee sidosryhmien monipuolinen asetelma, jolloin on haastavaa määrittää kuka tuottaa arvoa ja kuka realisoi arvoa (Laursen & Svejvig, 2016).

Riis et al. (2019) määritelmän mukaan arvo kuvataan "hankkeiden ja ohjelmien synnyttämäksi toiminnaksi, tuotteiksi ja palveluiksi, joita mahdolliset edunsaajat pitävät toivottavana". Vastaavasti Lepak et al. (2007) määrittelivät arvontuottoa seuraavasti: tuotettu arvo on suhteellista, jolloin koettu arvon määrä on riippuvainen tarkasteltavasta kohde-ryhmästä (henkilö, organisaatio tai yhteisö), joka subjektiivisesti realisoi arvoa. Samoin totesivat myös Laursen ja Svejvig (2016): arvo ei ole absoluuttista, vaan se on suhteellista, ja eri osapuolet voivat kokea sen eri tavalla eri tilanteissa. Lisäksi edut (engl. *benefits*) on määritelty projekteissa syntyviksi arvovirroiksi (esimerkiksi lisääntynyt markkinaosuus tai alentuneet käyttökustannukset) (Zwikael & Smyrk 2012). Arvon, arvontuoton ja etujen määritelmien jälkeen voidaan siis todeta väliaikaisen organisaation arvontuoton olevan toteutetun hankkeen tuottamaa, toivottavaa, etujen mukaista arvon lisäystä, jonka jokainen sidosryhmä kokee subjektiivisesti (Lepak et al. 2007; Laursen & Svejvig 2016). Hallitseva näkökulma pitääkin arvoa hankkeen tai sen tuotosten ja tulosten tuottamana arvona, mukaan lukien hankkeen hyödyt ja uhraukset relevanteille sidosryhmille hankkeen elinkaaren aikana (Ahola et al. 2008; Zwikael & Smyrk 2012).

Hankkeiden ja väliaikaisten organisaatioiden lopputuloksista tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että projekti voi silti epäonnistua, vaikka rautakolmio täytyisi (Chih & Zwikael 2015). Hyvänä esimerkkinä tästä pidetään Sydneyn oopperatalon rakennusprojektia, jonka oli määrä valmistua vuonna 1963, 7 miljoonalla dollarilla. Näyttävä lopputulos oli

kuitenkin valmis vasta 10 vuotta myöhemmin vuonna 1973 ja ylitti budjetin 1357 prosentilla ollen lopulta arviolta 102 miljoonaa dollaria. (Wikipedia 28.11.2022) Jälkikäteen tarkasteltuna oopperatalo on noussut yhdeksi maailman tunnetuimmista rakennuksista ja tuo kaupunkiin vuosittain miljoonia turisteja (Zwikael & Smyrk 2012). Vastakohtaisesti voidaan todeta, että projekti voi silti onnistua, vaikka projektin alussa asetetut tavoitteet eivät täyttyisi (Green & Sergeeva 2019).

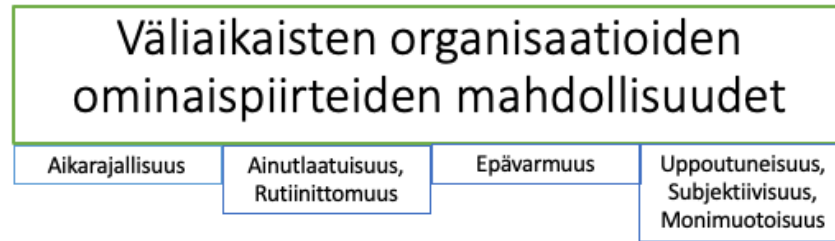
Sydneyn oopperatalon tapauksessa hankkeen arvon saavat kokea koko Australia kansakuntana, vaikka monet tämän hankkeen nykyisistä "edunsaajista" eivät osallistuneet alkuperäiseen arvontuottoprosessiin. Hanke osoittaa, että projektin menestystä on pidettävä jatkuvana ja pitkän aikavälin arvontuottoprosessina verrattuna perinteisiin tuotosmittauksiin. Edunsaajien erottelussa myös arvon subjektiivisuus on olennaista, koska arvo vaihtelee sidosryhmien välillä, sillä yksilöt tai yksilöryhmät näkevät arvon subjektiivisesti. (Laursen & Svejvig 2016)

3.3 Väliaikaisten organisaatioiden arvontuoton mahdollisuuksia

3.3.1 Arvontuoton tavoitteiden asettelu

Kun hankkeita käynnistetään organisaatiostrategioiden toteuttamiseksi, niiden tavoitehyötyjen tulee olla linjassa pysyvän organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Arto et al. 2008; Ang et al. 2016). Tyypillistä on, että hankkeen alkuvaiheessa tavoitteet ja tavoitellut hyödyt määritellään pysyvän organisaation toimesta ennen hankkeen aloitusta, jotta hankkeen eri osapuolille olisi mahdollisimman tarkasti selvää, miksi ja miten hanke halutaan toteuttaa. Toisaalta esimerkiksi etenkin innovaatiohankkeita käynnistetään myös ilman, että tarkkoja tavoitteita hankkeelle olisi asetettu. Lähtökohtaisesti kuitenkin hankkeelle asetettujen tavoitteiden on oltava mitattavissa, niiden tulee olla saavutettavia sekä merkityksellisiä toivottujen tulosten saavuttamiseksi (Chih & Zwikael 2015).

Yleisenä käsityksenä on hyväksytty, että hyötyjen tuottaminen on kaikkien hankepäästösten taustalla (Zwikael & Smyrk 2012). Näiden hyötyjen ja tavoitteiden saavuttamiseksi pysyvän organisaation koordinoitessa hanketta toteuttamaan muodostetaan väliaikainen organisaatio (Burke & Morley 2016). Väliaikainen organisaatio määriteltiin joukoksi organisaation toimijoita, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisen tehtävän parissa rajoitetun ajan (Bakker 2010).

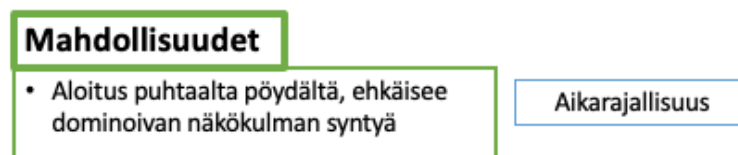


Kuva 3. Väliaikaisten organisaatioiden tunnistetut ominaispiirteet.

Tutkimuksessa käytetyistä lähteistä väliaikaisen organisaation ominaispiirteiksi tunnistettiin aikarajallisuus, monimutkaisuus, ainutlaatuisuus, rutiinittomuus, epävarmuus sekä toimintaympäristönsä uppoutuneisuus (engl. *embeddedness*) (kuva 3). Tunnistetut ominaispiirteet luovat niin mahdollisuuksia kuin myös haasteita väliaikaiselle organisaatiolle arvontuoton näkökulmasta (Bakker 2010).

3.3.2 Aikarajallisuuden luomat mahdollisuudet

Väliaikaisten organisaatiomuotojen väliaikaisuus eli aikarajaisuus vaikuttavat voimakkaasti organisaatioiden prosesseihin, tuloksiin sekä niiden jäsenten käyttäytymiseen. Usein väliaikaisuus voidaan mieltää haitalliseksi, sillä esimerkiksi motivoituminen aikarajatun prosessin suorittamiseksi saatetaan ajatella haasteelliseksi (Bakker 2010). Väliaikaisuuden kaikki vaikutukset eivät kuitenkaan ole haitallisia, sillä yhteistyön väliaikainen luonne estää yksittäistä näkökulmaa korruptoitumasta hegemonisen näkemyksen vuoksi ja tarjoaa vastalääkettä tiettyihin kognitiivisiin tai esteettisiin malleihin lukkiutumisesta (Burke & Morley 2016) (kuva 4).



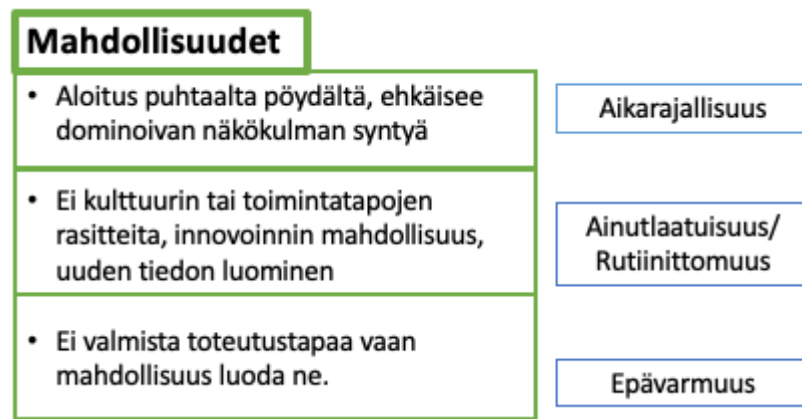
Kuva 4. Tunnistetun aikarajallisuuden tuottamat mahdollisuudet.

Toisin sanoen yksittäisen toimijan ajatusmalli ei ole pitkään jatkuneen organisaatiokulttuurin tai yhteisön mielipiteen saastuttama, vaan toimijat tarjoavat monipuolisesti omia näkemyksiään ja kokemuksiaan väliaikaisen organisaation eduksi (Lundin & Söderholm 1995). Parhaissa tapauksissa tiimin jäsenten jaetut kokemukset parantavat koko tiimin suorituskykyä (Burke & Morley 2016).

3.3.3 Ainutlaatuisuuden sekä epävarmuuden luomat mahdollisuudet

Aikarajallisuuden lisäksi väliaikaiset organisaatiot koetaan usein ainutlaatuisiksi esimerkiksi hankkeen monimutkaisuudesta tai toimijoiden ainutlaatuisesta kokoonpanosta johtuen (Packendorff 1995). Bakkerin (2010) sanoin väliaikaiset organisaatiot ovatkin ihmisryhmiä, jotka eivät ole koskaan työskennelleet yhdessä ja jotka eivät odota työskentelevänsä uudelleen yhdessä. Useiden toimijoiden muodostamissa väliaikaisissa organisaatioissa tarjolla on siis mielipiteitä ja kokemuksia monista eri lähteistä, jotka oikein hyödynnettyinä antavat mahdollisuuden uusien toimintatapojen syntymiselle (Burke & Morley 2016).

Tutkimusten perusteella on todettu, että hankkeita toteuttamaan luodut väliaikaiset organisaatiot luovat erinomaiset edellytykset uuden tiedon luomiselle (Sydow et al. 2004). Niinpä väliaikaisten organisaatioiden, joiden rajoitettu elinikä on usein lyhyt, tiimin jäsenten aikaisemmat kokemukset sekä uudet kokoonpanot ovat merkittävä innovaatioiden lähde (Burke & Morley 2016) (kuva 5). Turner ja Müller (2003) tarkasteltua projektien ainutlaatuisuutta jonkinasteinen innovatiivisuus alkuvaiheessa näyttäytyi jopa pakollisena, jotta tarvittavat asiat saataisiin alulle ja hankkeet käynnistettyä tai toisin sanoen arvoa tuotettua.



Kuva 5. Tunnistetun ainutlaatuisuuden ja epävarmuuden tuottamat mahdollisuudet.

Uuden tiedon tuottaminen ja innovointi koetaan merkittävästi helpommaksi, jos rasitteena ei ole vanhoja toimintatapoja tai syvälle juurtunutta kulttuuria (Sydow et al. 2004). Burke ja Morley (2016) mukaan väliaikaiset organisaatiot ovat tästä oiva esimerkki, sillä heidän sanoin ne ovat irrotettu menneisyydestä tai tulevaisuudesta. Vanhat toimintatavat eivät siis ole väliaikaisten organisaatioiden rasitteena, mikä voi johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin ja tuotoksiin, mutta saattaa toisaalta aiheuttaa ongelman tiedon sedimentoitumisessa (Burke & Morley 2016). Engwall (2003) puolestaan kiistää tämän

näkemyksen, jonka mukaan väliaikaiset organisaatiot eivät ole vakiintuneiden organisaatiokontekstien rasittamia, väittäen, että väliaikaiset organisaatiot on ajateltava historiasta riippuvaiseksi ja organisaatioon sulautetuksi analyysiyksiköksi, jotka eivät toimi tyhjiössä.

3.3.4 Uppoutuneisuuden, subjektiivisuuden ja monimuotoisuuden luomat mahdollisuudet

Projektit nähdään upotettuina pysyvään organisaatioon, ja niillä on useita yhteyksiä niiden organisaatiokontekstiin (Engwall 2003; Sydow et al. 2004). Samoin myös väliaikaiset organisaatiot ovat uponneina pysyviin organisaatioihin sekä toimintaympäristöihinsä, joiden vaikutuksia ei voi jättää huomiotta (Bakker 2010). Eri osapuolet sekä sidosryhmät luovat omilla tavoitteillaan vaikutteensa hankkeeseen sekä väliaikaiseen organisaatioon sen elinkaaren aikana (Packendorff 1995; Artto & Kujala 2008). Kujala et al. (2019) korostaakin, että arvoa tuotetaan yhdessä monenlaisten sidosryhmien kanssa. Yksi hanke saattaa sisältää useita erityyppisiä tavoitehyötyjä, mukaan lukien suorat sekä epäsuorat, lyhyen sekä pitkän aikavälin, sisäiset sekä organisaatioiden väliset ja taloudelliset sekä kulttuuriset hyödyt (Chih & Zwikael 2015).

Eri osapuolten tavoitteiden monipuolisuuden vuoksi niiden kohdistamista, uhrauksia, mutta myös kaikkien toimijoiden yhteisten hyötyjen korostamista pidetään tärkeänä arvontuoton määräävänä tekijänä projektiverkostossa (Ahola et al. 2008). Kriittisenä tekijänä voidaan pitää sidosryhmien sitouttamista tavoitehyötyjen asetteluun. Tavoitehyötyjen asettelu yhdessä sidosryhmien kanssa sitouttaa toimijat yhteisen päämäärän tavoitteluun. Näin tavoitehyödyt heijastavat kattavasti erilaisia sidosryhmien tarpeita, luovat yhtenäisyyttä varhaisessa vaiheessa ja parantavat tavoitehyötyjen saavutettavuutta (kuva 6). (Chih & Zwikael 2015) Artto et al. (2016) väittävätkin, että arvoa luovan operatiivisen verkoston käynnistäminen ja kehittäminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, eli hankkeen alkuvaiheessa, lisää merkittävästi väliaikaisen organisaatio elinkaaren aikana tuottamaa arvoa.



Kuva 6. Tunnistetun uppoutuneisuuden, subjektiiivisuuden sekä monimuotoisuuden tuottamat mahdollisuudet

Liiketoiminta ei ole vain omistajien tekemien investointien arvon kasvattamista, vaan eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämistä (Freeman 2010). Freeman et al. (2007) totesivat, että liiketoiminta, joka perustuu vain yhden sidosryhmän, omistajien, palvelemiseen, kaventaa arvontuottomahdollisuuksia. On siis ymmärrettävä, että yhteiset arvot ja yhteinen tarkoitus, pitkäjänteinen suuntautuminen, tietoinen luottamuksen rakentaminen ja reagointikyvyn edistäminen johtavat suurempaan arvon tuottamiseen (Freeman et al. 2020). Väliaikaisen organisaation on otettava huomioon yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen oikeudet edut, joihin heidän organisaationsa toiminta vaikuttaa tai johon he vaikuttavat, erityisesti niiden sidosryhmien, joilla voi olla vaikutusta organisaation suorituskykyyn, strategisen arvon luomiseen, ja pitkän aikavälin menestykseen (Ang et al. 2016). Niinpä suotuisten ja tuottavien sidosryhmien välisten suhteiden kehittäminen sekä ylläpitäminen katsotaan arvontuoton näkökulmasta välttämättömäksi organisaatioille (Barringer & Harrison 2000). Yhtenä arvontuoton tärkeänä osa-alueena pidetäänkin yrityksen kykyä luoda ja ylläpitää kestäviä suhteita sidosryhmiensä kanssa (Freeman et al. 2004), jolloin sidosryhmien mahdollisuus osallistua ja lisätä arvoa henkilökohtaisten kokemustensa kautta säilytetään (Ang et al. 2016).

Väliaikaisen organisaation alkuvaiheita pidetään strategisena esiprojektivaiheena, jossa arvontuotto prosessi näkyy tavoitteiden kohdentamisena sidosryhmien kesken (Aaltonen et al. 2015). Hankeen alkuvaiheen arvontuotto sisältääkin useiden eri toimijoiden erilaisien tavoitteiden kohdistamisen muodostuvassa organisaatioiden välisessä verkostossa sosiaalisten vuorovaikutusten kautta hankkeen viemiseksi eteenpäin sen elinkaarella (Aaltonen et al. 2015; Artto et al. 2016).

3.3.5 Väliaikaisen organisaation purkaminen

Alkuvaiheen vastapainona väliaikaisen organisaation elinkaaren toisessa päässä, ennalta määrättyä päättymispäivänä, aktiivinen toiminta hankkeen parissa päättyy (Packendorff 1995; Bakker 2010). Riis et al. (2019) mukaan hankkeen muodollisen päättymisen jälkeen syntyvään arvoon ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Hankkeen päätyttyä väliaikainen organisaatio puretaan, jolloin se lakkaa olemasta ja organisaatiossa toimineet osapuolet jatkavat kohti seuraavia tehtäviä (Burke & Morley 2016). Ennen lopullista väliaikaisen organisaation purkua on kuitenkin tyypillistä, että aktiivisesti toteutetun toiminnan jälkeen elinkaaren viimeisenä vaiheena käydään läpi niin kutsuttu irtautumisajanjakso (engl. *notice period*). Irtautumisajanjakso tarjoaa osallistujille ja organisaatiolle mahdollisuuden tiivistää kokemuksiaan ja oppia tulevaisuutta varten. Irtautumisajaka- kaa pyritäänkin hyödyntämään niin kutsuttuna siltana, jolloin väliaikaisen organisaation elinkaaren aikana saadut kokemukset siirretään muihin käynnissä oleviin tai tuleviin vä- liaikaisiin organisaatioihin sekä pysyviin organisaatioihin. (Lundin & Söderholm 1995)

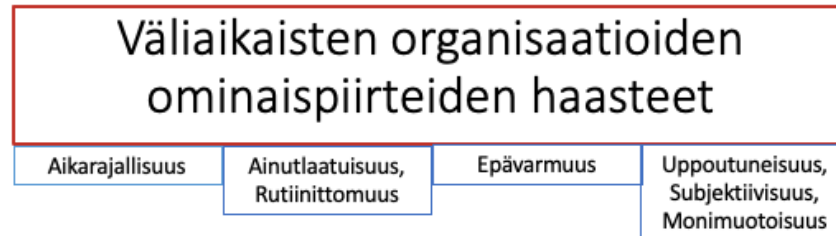
Väliaikaisista organisaatioista saatavaa oppia pidetään tärkeänä arvontuoton näkökul- masta pysyville organisaatioille (Packendorff 1995; Sydow et al. 2004). Tämän seurauk- sena hankkeiden välisen oppimisen ja organisaatiotasojen välisen oppimisen aikaansaa- miseksi yritykset tai yritysten väliset yhteisöt kehittävät erilaisia strategioita ja keinoja parhaan mahdollisen opin saavuttamiseksi sekä tehokkaan tiedon siirtämiseksi (Sydow et al. 2004). Tavoitteena on ymmärtää, kuinka uutta tietoa voidaan upottaa pysyvän or- ganisaation ympäristöön, jossa on jo voimakas toimintarutiini. Organisaatioiden sisäinen ja niiden välinen koordinointi onkin ratkaisevan tärkeää, jotta voidaan varmistaa, että tietyissä hankkeissa tuotettu tieto tallennetaan käytettäväksi muissa organisaatiota- soissa ja väliaikaisissa organisaatioissa. (Sydow et al. 2004)

Väliaikaisissa organisaatioissa toimiville yksilöille oppiminen hankkeen aikana on elin- tärkeää urakehityksen kannalta (Lundin & Söderholm 1995; Burke & Morley 2016). Ir- tautumisajanjakson puitteissa tapahtuvaa kokemusten tiivistämistä ja oppimista ajatel- laankin avaintekijänä tuleviin väliaikaisiin organisaatioihin ja kehittymiseen muuttuvassa ympäristössä, joka on täynnä erilaisia väliaikaisia organisaatioita ja ihmisiä, jotka liikku- vat väliaikaisesta tai pysyvästä organisaatiosta toiseen (Lundin & Söderholm 1995). Ura- kehitystä näissä tapauksissa ei tapahdu pysyvän organisaation sisällä, vaan urapää- omaa kertyy jäsenten liikkuvuuden kautta peräkkäisten väliaikaisten tiimien ja yritysten välillä (Burke & Morley 2016).

3.4 Väliaikaisten organisaatioiden arvontuoton haasteita

3.4.1 Pysyvän organisaation rooli

Mahdollisuuksien lisäksi väliaikaisen organisaation ominaispiirteet aiheuttavat haasteensa arvontuottoprosessiin (kuva 7).



Kuva 7. Väliaikaisen organisaation tunnistetut ominaispiirteet.

Lähtökohtaisesti, kun hanketta ja arvontuottoa suunitellaan, pysyvä organisaatio etsii keinoja parhaan mahdollisen arvon ja hyötyjen saavuttamiseksi (Riis et al. 2019). Usein pysyvä organisaatio toimii hankkeen koordinoijana koko hankkeen elinkaaren ajan aina suunnitteluvaiheesta lopetukseen asti, jolloin pysyvän organisaation katsotaankin olevan arvontuotosta viime kädessä vastaava taho. Pysyvän organisaation osallistumisen sekä koordinoinnin taso voi kuitenkin vaihdella hankkeen luonteesta, organisaatiosta ja toimintatavoista riippuen suuresti. (Sydow et al. 2004) Laursen ja Svejvig (2016) tekemä analyysi osoittaa, että ei ole olemassa yksimielisyyttä siitä, kuka on lopulta vastuussa arvon ja hyötyjen toteuttamisesta hankkeessa. Mikäli pysyvä organisaatio toimii passiivisesti hankkeen ympärillä, jää sen vaikutus arvontuottoon ja hankkeen toteutukseen hyvin vähäiseksi. Luonnollisena jatkumona vastuu arvontuotosta siirtyy väliaikaiselle organisaatiolle ja etenkin sen johtohenkilöille (Chih & Zwikael 2015).

3.4.2 Yksilöiden asemien ja motiivien luomat haasteet

Väliaikaisen organisaation johtohenkilöt, kuten projektipäälliköt saattavat kuitenkin olla kiinnostuneita vain hankkeen suhteellisen lyhyen aikavälin tavoitteista ja vähemmän kiinnostuneita pidemmän aikavälin tavoitteista tuottaa arvoa ja hyötyjä (Zwikael & Smyrk 2014). Vaarana onkin, että heidän kiinnostuksensa kohteena ovat vain hankkeen toimitus ajallaan, budjetissa ja määrättyllä laadulla (ns. rauta kolmio) (Atkinson 1999; Zwikael & Smyrk 2012). Projektipäälliköillä sanotaan olevan ajatusmalli, joka sopii paremmin tuotoksen toimittamiseen, eikä niinkään organisaatiohyötyjen toteutumiseen (Zwikael & Smyrk 2012). Tulevaisuudessa realisoitavia hyötyjä ei tulisi vaarantaa lyhyen ajan edun tavoittelulla, joka voidaan saavuttaa tehokkaalla tuotoksen toimittamisella esimerkiksi tekemällä tietoinen kompromissi tulevaisuudessa saavutettavan hyödyn ja projektin

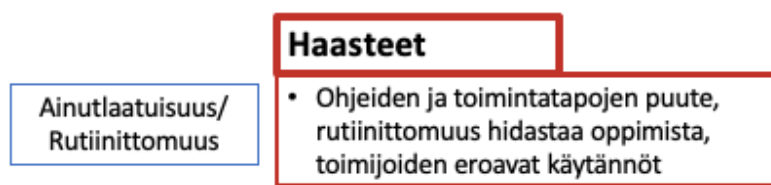
ajallaan valmistumisen välillä. Lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkastelu on omiaan luomaan epäsuotuisan ympäristön, jossa johtohenkilöt ovat motivoituneita tavoittelemaan rautakolmion mukaisesti asetettuja tavoitteita. (Zwikael & Smyrk 2014)

Väliaikaisten organisaatioiden jäsenten motiivit ja motivaation lähteet ovatkin merkittävä osatekijä arvontuoton onnistumisen kannalta. Perinteisesti yksilöiden ei pitäisi tuoda omia motiivejaan väliaikaiseen organisaatioon siihen liittyessään, vaan väliaikaisen organisaation johdon tulisi motivoida heidät tehtävän suorittamiseen. (Packendorff 1995) Todellisuudessa yksilöt tuovat kuitenkin omat odotuksensa ja kokemuksensa mukanaan liittyessään organisaatioon (Lundin & Söderholm 1995). Motivaatioon osalta, ihmiset saattavat nähdä hankkeet keinona edetä omalla uralla, paeta tavallista työelämää tai parantaa työtyytyväisyyttään (Packendorff 1995).

Vaikka osassa kirjallisuutta väliaikaisten organisaatioiden jäsenyydet näyttäytyvät hidasteina uralla etenemisen kannalta, koska ad hoc -toimeksiannot eli yksittäistä tehtävät keskeyttävät tyypillisen urapolun vetämällä yksilön pois hänen tavanomaisesta toiminnastaan (Bakker 2010). Väärät motivaatiolähteet ja henkilökohtaisten hyötyjen tavoittelu esimerkiksi urakehityksen kannalta hyödyntäen väliaikaisia organisaatioita, jättää huomiotta pysyvän organisaation arvontuotto-prosessin. Toisaalta väliaikaisen organisaation lisäksi myös pysyvässä organisaatiossa saattaa tapahtua vakaviakin väärinkäytöksiä, jotka johtuvat omistajien ja toimitusjohtajan henkilökohtaisista hyötyjen tavoittelusta ja lyhyen aikavälin voiton maksimoinnista, joka tapahtuu pitkän aikavälin kannattavuuden kustannuksella (Kujala et al. 2019).

3.4.3 Ainutlaatuisuuden luomat haasteet

Aikaisemmin luvussa 3.3 nostettiin esille, kuinka väliaikaisten organisaatioiden ainutlaatuisuus luo paremmat olosuhteet luovien ratkaisujen kehittämiseksi ja innovatiivisten tulosten saavuttamiselle. Vastaavasti Burke ja Morley (2016) huomauttivat, että rutiinittomuuden näkökulmasta väliaikaiset organisaatiot onnistuvat heikommin sedimentoimaan tietoa laajemmassa kontekstissa kuin pysyvät organisaatiot (kuva 8).



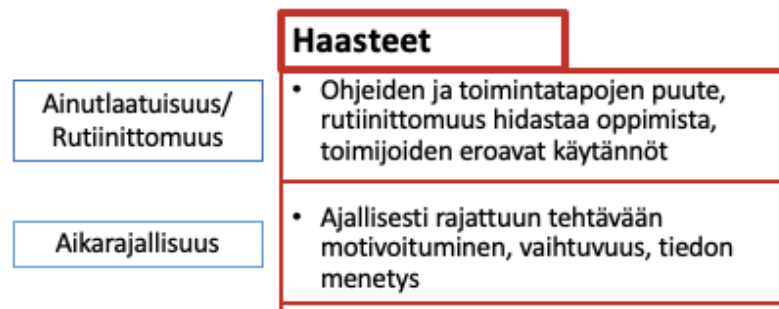
Kuva 8. Tunnistettujen ainutlaatuisuuden tuottamat haasteet.

Ainutlaatuiset tehtävät ovat omiaan luomaan ihanteelliset olosuhteet luovuuden ja muutoksen kehittämiseen, mutta jättävät suhteellisen vähän tilaa oppimiselle sekä rutiinien

kehittämislle (Bakker 2010). Lundin ja Söderholm (1995) totesivatkin, jos väliaikaiselle organisaatiolle osoitetaan toistuva tehtävä toimijat tietävät, mitä tehdä, miksi ja kenen tulee tehdä. Kun tehtävät ovat rutiininomaisempia oppiminen yleensä edistyy, sillä rutiinin on koettu alentavan oppimisen rajoja (Bakker 2010).

3.4.4 Väliaikaisuuden sekä vaihtuvuuden luomat haasteet

Monissa nykypäivän hankkeissa on tavallista, että organisaatiojäsened vaihtuvat jatkuvasti ihmisten vaihtaessa väliaikaisesta organisaatiosta toiseen (Gustavsson & Hallin 2014), usein osallistuen jopa useampaan väliaikaiseen organisaatioon samanaikaisesti (Bakker 2010). Tiedossa on vain vähän väliaikaisen organisaation osa-aikaisen jäsenyyden tai useiden väliaikaisten organisaatioiden samanaikaisen jäsenyyden vaikutuksista organisaation toimintaan (Burke & Morley 2016). Useiden organisaatioiden jäsenyyden herättääkin kysymyksiä koskien hankkeen osallistujien mahdollisesta ristiriitaisesta uskollisuudesta projektia kohtaan, toimijoiden uppoutumisesta useisiin samanaikaisiin väliaikaisiin organisaatioihin ja sen vaikutuksiin asioihin kuten epävarmuus, työn rasitus ja sitoutuminen (Bakker 2010).



Kuva 9. Tunnistetun aikarajallisuuden tuottamat haasteet.

Ihmisten vaihtuvuus ja nopean liikehdintä johtavat kuitenkin siihen, että informaatiovirta niin yksilöille kuin väliaikaisille organisaatioille on jatkuvassa muutoksessa. Saman aikaisesti väliaikaisten organisaatioiden lyhyt elinikä asettaa paineen tuotetun tiedon tallentamiselle jättäen vain rajoitetusti aikaa yksilön oppimiselle sekä tiedon siirtämiselle (kuva 9). (Bakker 2010) Lisäksi on syytä huomata, että tiedon ja oppimisen siirtäminen niin yksilön, organisaatiotason kuin organisaatioiden välillä ei ole läheskään yksinkertaista (Sydow et al. 2004). Väliaikaisessa organisaatiossa tiedon siirtämisen ja oppimisen suurin uhka kohdataan, kun hankkeen aikana tuotettu tieto on vaarassa kadota hetkenä, jolloin väliaikainen organisaatio hajotetaan ja jäsenet määrätään uusiin tehtäviin. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, kuinka pysyvää hyötyä saadaan aikaan väliaikaisista organisaatiomuodoista oppimisen kautta. (Bakker 2010) Toisin sanoen, miten

organisaation oppiminen pystytään säilyttämään ja hyödyntämään väliaikaisen organisaation purkamisen jälkeen (Packendorff 1995).

3.4.5 Arvojen subjektiivisuuden luomat haasteet

Arvon ja hyötyjen subjektiivisesta luonteesta johtuen arvon tuottamisessa on tärkeää ottaa huomioon eri sidosryhmät sekä päätöksentekijät, jotka ovat mukana arvoa integroitaessa (Ang et al. 2016). Subjektiivisuus kokonaisuutena korostaa sidosryhmien välisten arvojen monimuotoisuutta ja esittäen vaatimuksia arvojen järkeistykseksi, jakamiselle, neuvottelulle ja yhteistyölle perustuen sidosryhmien ainutlaatuisiin arvoihin (Martinsuo 2020). Perinteisestä projektitoiminnasta poiketen väliaikaisen organisaation arvontuotto subjektiivisuudellaan ja monipuolisuudellaan eroaa perinteisestä insinöörinäkökulmasta (Winter & Szczepanek 2008; Laursen & Svejvig 2016; Kujala et al. 2019). Subjektiivisuus nostaa päätään, kun hankkeen aikana väliaikaisen organisaation ympärille alkaa kertyä suuri joukko erilaisia sidosryhmiä, joilla kaikilla nähdään olevan erilaisia ja usein ristiriitaisia arvoja ja tarpeita (Green & Sergeeva 2019). Etenkin elinkaaren alkuvaiheessa yksilöt ja yhteisöt voivat tulla esiin arvojaan, joita he pitävät arvokkaina projektin kannalta (Martinsuo 2020).

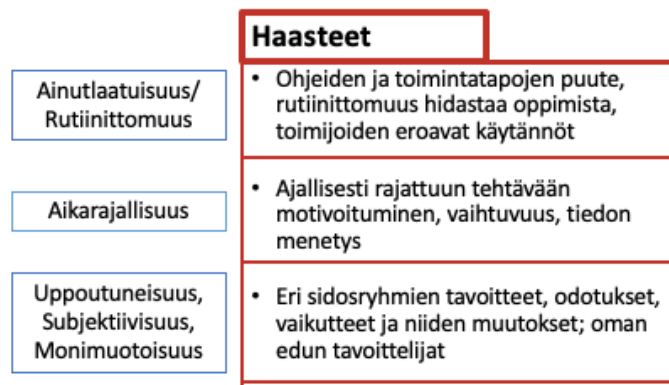
Yksilöiden kohdalla esiin nostetut arvot ovat usein syntyneet syvään juurtuneista uskomuksista ja oletuksista, jolloin ne ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä projektin aikana. Tämä syvään juurtunut, kontekstuaalinen inhimillisten arvojen luonne voi selittää hankkeen elinkaaren aikana koettuja konflikteja ja ongelmia, sillä hankkeen sidosryhmät tuovat omat arvonsa mukanaan kaikkiin mahdollisiin hankkeessa tapahtuviin mielenilmaisuihin ja neuvottelutilaisuuksiin. (Martinsuo 2020) Pahimmassa tapauksessa voidaan ajautua tilanteeseen, jossa jokainen sidosryhmä alkaa toteuttaa omaa versiotaan voiton maksimoinnista. Esimerkkinä pahimmasta tapauksesta työntekijät haluavat tehdä mahdollisimman vähän töitä ja saada mahdollisimman paljon palkkaa, asiakkaat hakevat jokaisesta kaupasta alhaisinta hintaa, toimittajat pyrkivät maksimoimaan katteitaan leikkamalla. Saman aikaisesti sijoittajista tulee keinottelijoita ja he poistuvat heti ensimmäisten voittojen jaon yhteydessä, ja yhteiskunta pyrkii verottamaan ja sääntelemään niin paljon kuin mahdollista. (Freeman 2020)

Odotettavissa on, että arvontuottoprosessiin osallistujat, jotka tuntevat olevansa huonommassa asemassa, ovat vähemmän motivoituneita osallistumaan kokonaisuuden toteutukseen ja keskittyvät sen sijaan maksimoimaan, mitä he voivat osallistumalla saavuttaa. Jokaisesta sidosryhmästä tulee järjestelmästä ottaja, mikä väistämättä heikentää ja huonontaa järjestelmän kykyä toteuttaa sille asetetut tavoitteet. (Freeman 2020) Etenkin sidosryhmien kielteinen asenne hanketta kohtaan voi haitata vakavasti projektin

etenemistä ja aiheuttaa esimerkiksi kustannusten ja aikataulujen ylityksiä (Aaltonen et al. 2015).

3.4.6 Arvojen monimuotoisuuden ja muutosten luomat haasteet

Hankkeista tavoiteltujen arvojen ja hyötyjen monimuotoisuus luo oman haasteensa arvontuotolle (Winter & Szczepanek 2008; Laursen & Svejvig 2016) (kuva 10). Kuten mainittua, sidosryhmillä on omat tavoitteensa, intressinsä ja odotuksensa, jotka voivat olla ristiriidassa ja aiheuttaa haasteita projektinhallinnassa (Artto & Kujala, 2008).



Kuva 10. Tunnistettujen uppoutuneisuuden, subjektiiivisuuden sekä monimuotoisuuden tuottamat haasteet.

Onkin kovin tavallista, että hankkeen sidosryhmät tai edunsaajat (engl. *beneficiaries*) ovat harvoin täysin tunnistettavissa väliaikaisen organisaation elinkaaren alkuvaiheessa. Esimerkiksi suurissa pitkäkestoisissa hankkeissa monet edunsaajat eivät välttämättä ole osallisina hankkeen käynnistyessä, vaan saattavat liittyä osaksi väliaikaista organisaatiota tai kokea hankkeen vaikutukset vasta myöhemmin projektin edetessä. Vaikka joissain harvinaisissa tapauksissa kaikki sidosryhmät tai edunsaajat olisivatkin mahdollista tunnistaa alusta alkaen, heidän mieltymyksensä epäilemättä muuttuvat ajan myötä. (Green & Sergeeva 2019)

3.4.7 Epävarmuuden luomat haasteet

Huomiota on siis kiinnitettävä myös arvojen ja tarpeiden epästabiilisuuteen. On tavallista, että hankkeita lähdetään toteuttamaan epävarmuuden vallitessa edelleen hankkeen suunnitteluvaiheen jälkeen. Epävarmuus hankkeen ympärillä luo todennäköisen tarpeen muutoksille projektin edetessä, jolloin tehtyjä suunnitelmia saatetaan joutua muuttamaan (kuva 11). Niinpä muutosten seurauksena sekä ymmärryksen lisääntyessä myös arvot ja tavoitteet voivat hyvinkin muuttua aina hankkeen elinkaaren loppuvaiheille asti (Green & Sergeeva 2019).

	Haasteet
Ainutlaatuisuus/ Rutiinittomuus	<ul style="list-style-type: none"> Ohjeiden ja toimintatapojen puute, rutiinittomuus hidastaa oppimista, toimijoiden eroavat käytännöt
Aikarajallisuus	<ul style="list-style-type: none"> Ajallisesti rajattuun tehtävään motivoituminen, vaihtuvuus, tiedon menetykset
Uppoutuneisuus, Subjektiiivisuus, Monimuotoisuus	<ul style="list-style-type: none"> Eri sidosryhmien tavoitteet, odotukset, vaikutteet ja niiden muutokset; oman edun tavoittelijat
Epävarmuus	<ul style="list-style-type: none"> Luonti tyhjistä, toimintatapojen vaikutukset/onnistuminen, jatkuva informaatio vaje

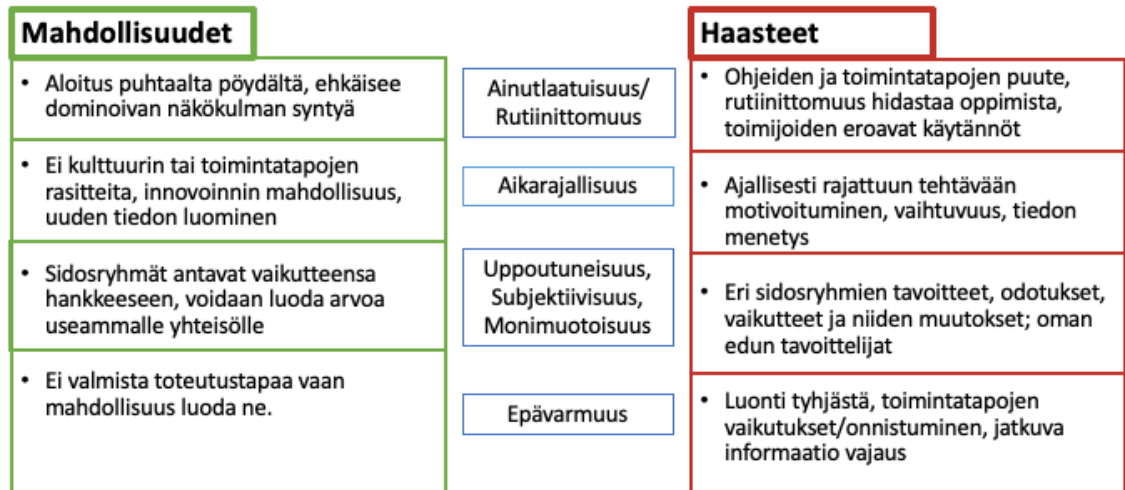
Kuva 11. Tunnistetun epävarmuuden tuottamat haasteet.

Todennäköisesti kaikkia sidosryhmien tarpeita ei ole mahdollista toteuttaa. Niinpä väliaikaisen organisaation johtohenkilöiden on tasapainotettava eri sidosryhmien erilaisia vaatimuksia päätöksentekoprosessissaan, jotta hankkeen tarkoitus ei vaarannu. (Aaltonen et al. 2015) Haasteeksi muodostuu siis erilaisten sidosryhmien intressien huomioiminen, mikä monimutkaistaa asioiden hallintaa kuten päätöksentekoa, sidosryhmien tulkitessa arvoa eri tavoin (Ang et al. 2016). Monipuolisten arvojen ja odotusten hallinta nähdäänkin haastavana useiden sidosryhmien erilaisten käsitysten vuoksi siitä, mikä on juuri heille arvokasta hankkeessa ja minkälaista arvoa he voivat hankkeella saavuttaa (Laursen & Svejvig 2016).

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kirjallisuustutkielmassa keskityttiin tunnistamaan väliaikaisille organisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia arvontuottoprosessiin. Muutos projektikeskeisestä ajattelutavasta kohti väliaikaista organisaatiota alkoi tapahtua noin 90-luvun puolivälissä. Edeltävät vuosikymmenet hankkeiden onnistumista oli mitattu ns. rauta kolmion (engl. *Iron Triangle*) mukaisten tavoitteiden (aikataulu, budjetti, laatu) pohjalta. Esiin oli kuitenkin noussut ongelma, jossa rauta kolmion mukaiset tavoitteet saavutettiin, mutta projektit saattoivat silti olla epäonnistuneita. Tehty projekti saattoi pysyä budjetissa ja valmistua aikataulussaan, mutta pitkällä aikavälillä tuottikin ongelmia ja negatiivista arvoa vaikuttamilleen yhteisöille. Esimerkkinä mainittakoon entinen Hartwall areena, nykyinen Helsinki halli, joka valmistui rivakasti vuonna 1997 noin 300 miljoonan markan budjetilla. Nykypäivänä sama areena seisoo kuitenkin käyttämättömänä, tapahtumajärjestäjien hylkimänä.

Lundin ja Söderholm (1995) esittivät vaihtoehtoisuuden määrittelyn, jonka mukaan projekteja toteuttamaan muodostettuja ryhmiä oli mahdollista ajatella toimintälähtöisinä väliaikaisina organisaatioina, jotka luodaan määritellyn monimutkaisen tavoitteen saavuttamiseksi, ennalta määritetyssä ajassa. Tutkimuksen aikana eri lähteitä tarkastelemalla väliaikaisille organisaatioille ominaisiksi piirteiksi tunnistettiin: aikarajallisuus eli väliaikaisuus, ainutlaatuisuus, epävarmuus sekä toimintaympäristöönsä uppoutuneisuus. Tunnetut ominaispiirteet muistuttavat suurelta osin piirteitä, joilla myös projekteja on perinteisesti kuvattu: aikataulutettu, ainutlaatuinen, rajattu ja monimutkainen. Tunnetut väliaikaiselle organisaatiolle ominaiset piirteet luovat omat vaikutteensa väliaikaisen organisaation arvontuottoprosessiin mahdollisuuksien sekä haasteiden muodossa (kuva 12).



Kuva 12. Väliaikaisille organisaatioille tunnistettujen ominaispiirteiden tuottamat mahdollisuudet ja haasteet arvontuotolle.

Yleensä pysyvä organisaatio muodostaa väliaikaisen organisaatio toteuttamaan yrityksen strategian mukaista, kertaluontoista tehtävää tai hanketta. Pysyvän organisaation tavoitteena on tuottaa realisoitavissa olevaa arvoa ja hyötyä itselleen sekä muille sidosryhmille. Pysyvän organisaation aktiivisuudesta riippuen hankkeen aikana, sen rooliksi jää väliaikaisen organisaation koordinointi sekä resurssien tarjonta tehtävän toteuttamiseksi. Arvontuoton näkökulmasta hankkeen elinkaaren aikana tuotetusta arvosta sekä hyödyistä vastaa viime kädessä pysyvä organisaatio.

Päivittäisessä tekemisessä arvontuottoa ohjaa kuitenkin väliaikainen organisaatio ja sen johtohenkilöt, joiden tekemät päätökset vaikuttavat merkittävästi hankkeen elinkaaren aikana realisoitaviin arvoihin ja hyötyihin. Väliaikaisen organisaation eri sidosryhmien, yksilöiden ja etenkin johtohenkilöiden, motiiveilla sekä asenteilla onkin suuri merkitys arvontuoton onnistumisen kannalta. Yksilön tavoitteena tulisi olla arvontuotto pysyvälle organisaatiolle sekä siinä ohessa omalle urapäämälleen osallistumalla, oppimalla sekä kartuttamalla kokemusta erilaisten väliaikaisten organisaatioiden jäsenenä. Arvontuoton kannalta on siis syytä huomioida ristiriita, joka saattaa syntyä yksilöiden motiivien sekä omien tavoitteiden sekä pysyvän organisaation arvontuotto-prosessin välille.

Kuten fysiikassa Newtonin II:lla lailla on todistettu, voimalla tulee aina olla myös vastavoima. Koska toimintaympäristö, jossa hanketta toteutetaan, ei voi olla vaikuttamatta väliaikaiseen organisaatioon, sen jäseniin sekä organisaatiossa tehtäviin päätöksiin. Vastavuoroisesti myös hankkeen lopputulos ja väliaikaisen organisaation toiminta hankkeen aikana vaikuttavat eri osapuoliin usein niin positiivisella kuin joskus myös negatiivisella tavalla. Väliaikaisen organisaation ollessa uppoutuneena toimintaympäristönsä, jokainen hankkeen parissa toimija tuo prosessiin mukanaan oman vaikutteensa sekä itselle

tärkeät arvot ja tavoitteet, joiden etua he pyrkivät ajamaan. Eri sidosryhmät tulkitsevat ja kokevat hankkeessa tuotetut arvot subjektiivisesti, jolloin yksilölliset arvot saattavat poiketa toisistaan merkittävästi ja olla jopa ristiriidassa keskenään. Lisäksi väliaikaisen organisaation alkutaipaleella ollaan usein tilanteessa, jossa epävarmuus vallitsee eikä kaikkea tietoa hankkeesta tai osapuolista vielä ole.

Hankkeen edetessä yleensä tiedon sekä sidosryhmien määrä kasvaa, jolloin myös hankkeella tavoiteltujen arvojen määrä saattaa lisääntyä, niiden luonne voi muuttua ja ne voivat monipuolistua. Eri sidosryhmien moninaisten arvojen ja tavoitteiden huomioon ottaminen sekä hallinta koko väliaikaisen organisaation eliniän ajan muodostavatkin yhden haastavimmista näkökulmista arvontuotto prosessille ja sen onnistumiselle. Mikäli sidosryhmät pystytään kuitenkin osallistamaan tavoiteltavien arvojen ja hyötyjen asetteluun jo elinkaaren alkuvaiheessa, yhden hankkeen aikana on mahdollista tuottaa arvoa monipuolisesti eri sidosryhmille vielä pitkään hankkeen toteutusvaiheen jo päätyttyä. Organisaatiot, jotka vastaavat sidosryhmien tarpeisiin ja arvoihin pärjäävät paremmin markkinoilla ja voivat saavuttaa kilpailuetua verrattuna organisaatioihin, jotka eivät kiinnitä huomiota sidosryhmiensä näkemyksiin ja odotuksiin.

Usein hankkeet, joita väliaikaiset organisaatiot luodaan toteuttamaan ovat luonteeltaan monimutkaisia ja ainutlaatuisia. Ainutlaatuisuuden aiheuttamana hankkeelle ei ole olemassa rutiininomaisia toimintatapoja. Näin ollen toimintatavat on luotava yhdessä toimijoiden kesken hankkeen edetessä. Lisäksi väliaikaisen organisaation ainutlaatuisuutta lisää organisaation kokoonpano, joka saattaa muodostua ryhmästä toisilleen tuntemattomia toimijoita. Ainutlaatuisuus luo kuitenkin oivan mahdollisuuden innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi, sillä toisilleen etuudestaan tuntemattomat toimijat voivat yhdistää aikaisempia kokemuksiaan uudella tavalla, ilman organisaation kulttuurin tai rutiinien muodostamia rajoitteita.

Väliaikaisen organisaation toiminta alkaa yleensä puhtaalta pöydältä. Hankkeen edetessä tieto ja oppi lisääntyvät toimijoiden parissa. Jotta tiedon lisääntymisestä saataisiin paras hyöty irti, tulisi se olla tallennettavissa sekä siirrettävissä muiden organisaatioiden sekä yksilöiden käyttöön myös myöhemmässä vaiheessa. Uhkakuvan tälle luo esimerkiksi väliaikaisen organisaation aikarajallisuus. Aikarajallisuuden seurauksena väliaikaisen organisaation toimintajakson aikana luotu tieto on vaarassa kadota. Väliaikaisen organisaation lyhyen eliniän tultua päätökseen toimijat siirtyvät uusien tehtävien pariin, jolloin luotu yhteinen tieto alkaa hajota. Ennen väliaikaisen organisaation purkamista tuleekin varmistua siitä, että innovatiiviset ratkaisut ja tuotettu tieto saadaan taltioitua käytettäväksi uudelleen.

Väliaikaisen organisaation arvontuotto mahdollisuuksien ja haasteiden kannalta on tärkeää tunnistaa sille ominaiset piirteet. Ominaispiirteet tunnistamalla voidaan olla tietoisia niiden vaikutuksista ja parantaa näin väliaikaisen organisaation mahdollisuuksia onnistua arvontuottoa prosessissa. Etenkin arvojen subjektiivisuuden sekä monipuolisuuden huomioon ottamisella on valtava merkitys tuotetun sekä koetun arvon kannalta. Mikäli keskittyminen on ainoastaan pysyväle organisaatiolle tuotetussa arvossa jättämällä huomiotta muut sidosryhmät, saattaa se olla haitallista toimintaa myöhemmin suoritettavalle liiketoiminnalle.

Samoin ainutlaatuisuuden, epävarmuuden ja aikarajallisuuden hyväksyminen auttavat niin hankkeen suunnittelussa kuin arvontuottoa prosessin hallinnassa. Vaihtoehtoisesti jos edellä mainitut piirteet tulisivat yllätyksenä, esimerkiksi ainutlaatuisuuden mahdollistama innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen ja taltiointi saattaisivat jäädä vähälle huomiolle. Näin ollen parhaan mahdollisen hyödyn tuottaminen väliaikaisia organisaatioita hyödyntämällä olisi vaikea ja koko organisaation toiminta tehotonta.

Tämän kirjallisuustutkielman tarkoituksena ei ollut luoda uutta teoriaa, vaan tarkoituksena oli koota yhteen eri lähteistä tunnistettuja ominaispiirteitä väliaikaisille organisaatioille ja tarkastella niiden vaikutuksia arvontuottoa prosessissa. Tunnistetut ominaispiirteet kuvaavatkin väliaikaisten organisaatioiden ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia arvontuottoon yleisellä tasolla. Yleisellä tasolla tehty tarkastelu ei ota kantaa alakohtaisiin eroavaisuuksiin, joita eri alojen väliaikaisista organisaatioista varmasti löytyy.

Tarkempi alakohtainen tarkastelu vaatii laajempaa tutkimustyötä, uusien tutkimusten toteuttamista, johon ei tässä kandidaatintason kirjallisuustutkielmassa ollut mahdollisuutta. Uusilla tutkimuksilla voidaan varmistua, että ajantasainen tieto on käytettävissä tarkastelua tehtäessä.

Tulevaisuudessa tarkemmalla toimialakohtaisella tarkastelulla on mahdollista saada kohdistetumpaa tietoa ominaispiirteistä ja niiden vaikutuksia arvontuottoon eri toimialoilla. Toimialakohtaisella spesifimmällä tarkastelulla voidaan luoda toimialoille sopivia malleja, joissa ominaispiirteet ja niiden vaikutukset on tarkennettu. Tarkennettujen toimialakohtaisten mallien luonti ja niiden hyödyntäminen auttavat tehostamaan väliaikaisten organisaatioiden käyttöä arvontuottajina. Tehokkaampi arvontuottoa prosessi kasvattaa väliaikaisten organisaatioiden toiminnasta realisoitavissa olevia arvoja ja hyötyjä eri sidosryhmille.

Tämän tutkielman pohjautuessa aikaisemmin tuotettuihin tutkimuksiin ja niistä kirjoitettuihin artikkeleihin, edustaa se kirjoittajan tekemiä tulkintoja kyseisistä lähteistä. Näin

ollen tutkimuksen johtopäätökset ovat luonteeltaan subjektiivisia. Tutkimuksen lukijalle jätetään mahdollisuus omille tulkinnoille ja johtopäätöksille.

LÄHTEET

Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., Savage, G. (2015). Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21549>

Ahola, T., Laitinen, E., Kujala, J., Wikström, K. (2008). Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. *International Journal of Project Management*, 26(1), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.008>

Ang, K., Sankaran, S., Killen, C. (2016). ‘Value for Whom, by Whom’: Investigating Value Constructs in Non-Profit Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3(5038). <https://doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5038>

Atkinson, R. (1999). Project management: cost time and quality two best guesses and a phenomenon, it’s time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Arto, K., Ahola, T., Vartiainen, V. (2016). From the front end of projects to the back end of operations: Managing projects for value creation throughout the system lifecycle. *International Journal of Project Management*, 34(2), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.003>

Bakker, R.M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>

Barringer, B. R., Harrison, J. S. (2000) Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of management*, Vol.26 (3), p.367-403. <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>

Burke, C.M., Morley, M.J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human relations (New York)*, 2016, Vol.69 (6), p.1235-1258 <https://doi.org/10.1177/0018726715610809>

Chih, Y.Y., Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>

Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context *Research policy*, 2003, Vol.32 (5), p.789-808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2007) *Managing for stakeholders' survival, reputation, and success. Yale University Press*

Freeman, R. E. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge University Press*

Freeman, R. E., Phillips, R., Sisodia R., Harrison, J. S., Barney, J. B. (2020) Tensions in Stakeholder Theory. *Business & society, Vol.59 (2)*, p.213-231
<https://doi.org/10.1177/0007650318773750>

Green, S.D., Sergeeva, N. (2019). Value creation in projects: Towards a narrative perspective. *International Journal of Project Management, 37(5)*, 636–651.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.004>

Kujala, J., Lehtimäki, H., Freeman, R.E. (2019). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. *Tampere University Press*, p. 372. Saataavilla
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201902071204>

Karrbom Gustavsson, T. Hallin, A. (2015). Goal seeking and goal-oriented projects – trajectories of the temporary organization. *International Journal of Managing Projects in Business Vol. 8 No. 2, 2015* pp. 368-378. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2014-0027>

Lepak, D. P., Smith, K. G., Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *The Academy of Management review, Vol.32 (1)*, p.180-194.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>

Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management, 11(4)*, 437 - 455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)

Laursen, M., Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management, 34(4)*, 736–747. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.007>

Martinsuo, M., Klakegg, O.J., van Marrewijk, A. (2019a). Editorial: Delivering value in projects and project-based business. *International Journal of Project Management, 37(5)*, 631–635. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.011>

Martinsuo, M. (2020). The Management of Values in Project Business: Adjusting Beliefs to Transform Project Practices and Outcomes. *Project Management Journal 2020, Vol. 51(4)* 389–399. <https://doi.org/10.1177/8756972820927890>

Martinsuo, M., Teerikangas, S., Stensaker, I., Meredith, J. (2022). Managing strategic

projects and programs in and between organizations. *International Journal of Project Management* 40 (2022) 499–504. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.003>

Myllykangas, P., Kujala, J., Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? *Journal of Business Ethics*, 96, 65–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0945-3>

Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.

Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(11), 83 319–333. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)

Riis, E., Hellström, M.M., Wikström, K. (2019). Governance of Projects: Generating value by linking projects with their permanent organisation. *International Journal of Project Management*, 37(5), 652–667. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.005>

Sydow, J., Lindkvist, L., DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489. <https://doi.org/10.1177/0170840604048162>

Turner, J., Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)

Vuorinen L. (2019). *Managing Value Creation in Temporary Organizations*. Tampere University Dissertations 155. <http://urn.fi/URN:ISBN978-952-03-1308-1>

Wikipedia (28.11.2022). Sydney Opera House https://en.wikipedia.org/wiki/Sydney_Opera_House

Wikipedia (1.12.2022). Ad hoc. https://fi.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc

Winter, M., Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26(1), 95–103. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.015>

Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International journal of project management*, 2006, Vol.24 (8), p.638-649 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>

Zwikael, O., Smyrk, J. (2012). A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. *British Journal of Management*, Vol. 23, 6–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x>

Zwikael, O., Smyrk, J. (2014). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33, 852–862
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.012>