

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

PMYYNS16

2019

Elina Asukas

# DIGIOHJAUS TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN PROJEKTIPAJAKONSEPTISSA

- Etäjohtaminen

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön tradenomi

2019

Elina Asukas

# DIGIOHJAUS TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN PROJEKTIPAJAKONSEPTISSA

- Etäjohtaminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Turun ammattikorkeakoulun projektipajakonseptia sen laajennettua kaikille Turun ammattikorkeakoulun kampuksille ja sen mukana tulleen uuden osa-alueen digipajaohjaajien työskentelyyn. Tarkoitus on kuvata projektipajaopintojakson prosessia sekä kehittää erityisesti digiohjausta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu innovaatiopedagogiikasta, etäjohtamisesta ja tulevaisuuden johtamisesta. Opinnäytetyön empiirinen aineisto koostuu digiohjaajien haastatteluista.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty teemahaastatteluna kuudelle opiskelijalle, jotka työskentelivät digiohjaajina ensimmäisen kerran syksyllä 2019. Haastattelussa on perehdytty digiohjaajien työskentelyyn, haasteisiin ja oppimiskokemuksiin. Haastattelussa perehdytään etäjohtamisen pääpiirteisiin ja pyritään tuomaan esille, mitä taitoja ja oppeja tulevat digiohjaajat tarvitsevat sekä mitä opittuja taitoja digiohjaajat voivat hyödyntää tulevaisuudessa työelämässä.

ASIASANAT:

Projektipaja, Innovaatiopedagogiikka, Digiohjaus, Etäjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2019

Elina Asukas

# DIGITAL MANAGEMENT IN PROJECT HATCHERIES OF TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- Virtual management

The aim of this thesis is to examine Turku University of Applied Sciences project hatchery course after it expanded for all Campuses. This thesis is about digital student tutors and their working. Digital student tutors started first time in autumn 2019.

The theory part of this thesis consists of innovation pedagogy, virtual management and future leadership. In the empirical part the research is from digital student tutors' interviews.

The research part of this thesis had made by theme interviews for six digital student tutors, who worked as a digital student tutor first time in autumn 2019. In interview questions was about digital student tutors work, challenges and skills. Interview is also about virtual management, future leadership and what kind of skills digital student tutors can exploit in future.

KEYWORDS:

Project hatchery, innovation pedagogy, virtual management, future leadership

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 PROJEKTIPAJA OPPIMISKONSEPTI</b>	<b>2</b>
2.1 Innovaatiopedagogiikka projektipajoissa	2
2.2 Projektipaja pähkinänkuoressa	3
2.3 Projektipajan ohjaus ja ryhmänohjaajan rooli	6
2.4 Digipajat ja digiohjaajan rooli	7
<b>3 ETÄJOHTAMINEN JA SEN MARKKINOINTI</b>	<b>9</b>
3.1 Etäjohtamisen haasteita	10
3.2 Konkreettisia keinoja onnistumiseen	12
3.3 Tulevaisuuden johtaminen	15
3.4 Etäjohtamisen markkinointi	16
<b>4 TUTKIMUS DIGIOHJAAJIEN TYÖSTÄ</b>	<b>19</b>
4.1 Opiskelijat haluavat kehittää itseään erilaisella opintojaksolla	19
4.2 Erilaista valmennusta digiohjaajille	20
4.3 Projektipajan ilmapiiri ja työskentely	21
4.4 Digiohjaajat tarvitsevat erilaista tukea opintojakson aikana	22
4.5 Haasteena motivointi ja internetin toimimattomuus	23
4.6 Digiohjaajat ovat oppineet englanninkieltä ja johtamistaitoja	25
4.7 Projektipajakonsepti kansainvälisenä ja sen kehittäminen	26
4.8 Vinkit/neuvot tuleville digiohjaajille	28
4.9 Keskeiset tulokset haastatteluista	28
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>30</b>
5.1 Kehitysideat	31
5.2 Reflektio opinnäytetyöhön	32
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>
<b>6 LIITTEET</b>	<b>35</b>

## KUVIOT

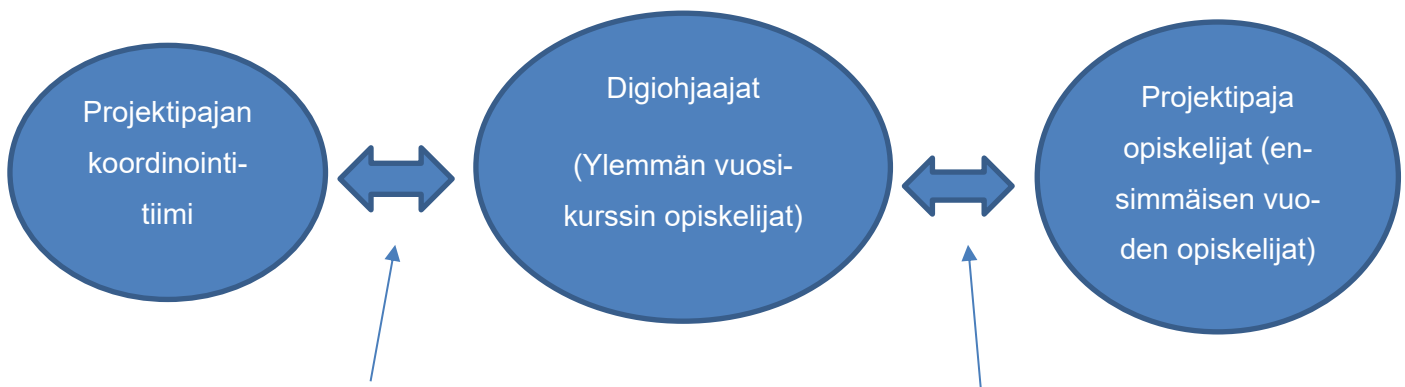
Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys	1
Kuvio 2: Siltala 2019 & 2010, Innovatiivisuuden prosessi.	3

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Turun ammattikorkeakoulun käyttämää projektipajaopintojakson prosessia sekä kehittää erityisesti digiohjausta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turun ammattikorkeakoulu ja työ tehdään Turun ammattikorkeakoulun käyttöön, kokonaisuuden koordinaatiotiimille, tulevaisuuden projektipajan digiohjaajien työskentelyn avuksi.

Projektipajat on aloitettu Turun ammattikorkeakoulussa vuonna 2008, jolloin ne olivat käytössä tekniikka-, ympäristö- ja talousalueella ja tällöin projektipajat toteutettiin Sepänkadun kampuksella. Vuonna 2019 projektipaja konsepti otettiin laajemmin käyttöön Turun ammattikorkeakoulussa ja vuonna 2019 se toteutettiin ensimmäistä kertaa Sepänkadun kampuksen lisäksi Lemminkäisenkadun ja ICT-Cityn kampuksella opiskeleville ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Projektipajatoiminta laajennettiin myös Salon kampukselle, johon haettiin 7 ryhmänohjaajaa pääasiassa digitaaliseen työskentelyyn.

Markkinoinnillisesta näkökulmasta työ selvittää, miten opiskelijoita saisi osallistumaan digiohjaajiksi. Teoriaosuus painottuu etäjohtamiseen ja johtamisen muutokseen digitalisaation aikana. Opinnäytetyössä tarkastellaan etäjohtamista liiketalouden näkövinkkeistä, ei pedagogisesta viitekehystä. Opinnäytetyötä varten toteutetaan digiohjaajien haastattelu, jonka tarkoitus on saada ohjaajien kokemuksia opintojaksosta sekä ohje-nuoria tuleville digiohjaajille. Haastattelut toteutetaan ryhmänohjaus-opintojakson loppupuolella.



*Millä hyödyillä markkinoida projektipajaohjausta opiskelijoille*

*Millä tavoin digiohjausta voisi tukea & kehittää etäjohtamisen näkökulmasta*

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

## 2 PROJEKTIPAJA OPPIMISKONSEPTI

Turun ammattikorkeakoulu on noin. 10 000 osaajan yhteisö. Turun ammattikorkeakoulun tunnistaa sloganista #ExcellenceInAction. Turun ammattikorkeakoulussa voi opiskella kymmeniä eri alan ammattikorkeakouluopintoja, opiskella avoimessa ammattikorkeakoulussa tai opiskella erilaisissa täydennyskoulutuksissa. Turun ammattikorkeakoulussa opiskelee 9600 opiskelijaa ja työskentelee yli 700 henkilökunnan jäsentä. Vuonna 2018 Turun ammattikorkeakoulussa on ollut 214 käynnissä olevaa projektia, joihin myös projektipaja osittain kytkeytyy. Projektipajakonsepti toimii Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka-, talous- ja ympäristötulosalueella, johon kuuluu 15 eri koulutusala. (Turun ammattikorkeakoulu 2019.)

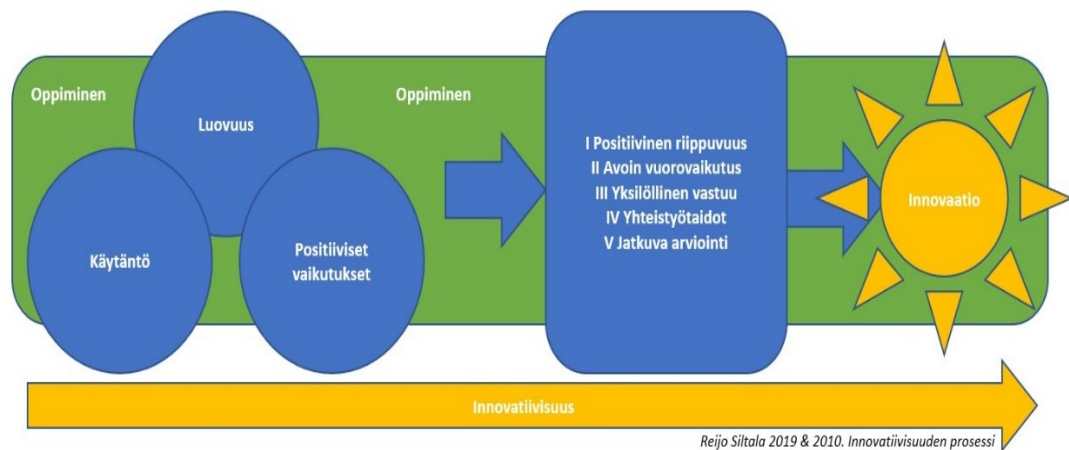
### 2.1 Innovaatiopedagogiikka projektipajoissa

Innovaatiivisuutta vaaditaan suomalaisen yhteiskunnan joka sektorilla ja organisaatioiden eri tasoilla. Sen esteeksi usein kuitenkin muodostuvat organisaatioiden monenlaiset jäykkyydet: vanhat tutut toimintatavat, luutuneet ajattelumallit, vahvat sosiaaliset siteet ja monimutkaisten innovaatioprosessien käytännön toteuttamisen vaikeudet (Antola & Pohjola 2006, 5.)

Työelämässä vaadittava osaaminen muuttuu jatkuvasti. Asiaosaamisen lisäksi tarvitaan luovuutta, yhteistyötaitoja ja erilaisuuden ymmärtämistä. Työelämän muuttuessa opiskelun on muututtava sen mukana. Innovaatiopedagogiikka tarjoaa työelämälähtöisen perustan opiskeluun ja siten paremmat työelämävalmiudet. Innovaatiopedagogiikka vähentää työelämän ja opiskelun välistä kuilua. Työelämässä tulee auttamaan se, jos koulussa on opittu jo yhdessä työskentelyn taitoa erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa ympäristöissä.

Turun ammattikorkeakoulu käyttää oppimismenettelyissään innovaatiopedagogiikkaa ja projektipajat ovat hyvä esimerkki siitä. Parhaimmat innovaatiot syntyvät siitä, kun mahdollisimman monta erilaisen taustan omaavaa henkilöä työskentelee yhdessä jakaen omaa osaamista, tietoa ja näkökulmia asioihin. Näin ollen saadaan mahdollisimman monta eri näkökulmaa, miten projekti tulisi toteuttaa ja silloin jokainen voi laajentaa omaa ajattelutapaansa ja oppia muilta erilaisia toimintatapoja.

Projektipajaopintojakso on ryhmänohjaajille myös loistava tapa kehittää innovaatiovalmiuksiaan. Ryhmänohjaajilla on suuri vastuu opiskelijoiden ryhmäytymisestä, projektin etenemisestä, arvioinnista ja muissa projektin johtamiseen liittyvissä asioissa. Tällaisia taitoja opiskelijat eivät pääse opettelemaan monella muulla opintojaksolla. Ryhmänohjaajat pääsevät oppimaan ja kehittämään johtamistaitojaan. (Lindroos 2016, 9.) Kuva 1 kuvaa konkreettisesti innovatiivisuuden prosessin.



Kuvio 2: Siltala 2019 & 2010, Innovatiivisuuden prosessi.

## 2.2 Projektipaja pähkinänkuoressa

Projektipajat on aloitettu Turun ammattikorkeakoulussa vuonna 2008. Tällöin projektipajakokonaisuus on ollut pakollinen opintojakso vain Sepänkadun ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Projektipajakonseptia on kehitetty jatkuvasti ja se on vuosien varrella muuttunut ja laajentunut huomattavasti. Vuonna 2019 projektipaja konsepti laajennettiin myös Lemminkäisenkadun, ICT-Cityn ja Salon kampuksen opiskelijoille. Projektipaja on erilainen oppimismenetelmä, jonka tarkoituksena on valmentaa opiskelijoita työelämään, opettaa projektitaitoa ja tuoda opiskelua käytännönläheisemmäksi. Projektipaja työskentelyssä käytetään innovaatiopedagogiikkaa ja opintojaksolla opiskelijan yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin oppia innovaatiotaitoja. Opiskelijoiden vuorovaikutustaitoja mitataan projektipajassa, sillä heidän on tutustuttava eri alojen opiskelijoihin, ohjaajiin, toimeksiantajiin sekä mahdollisesti erilaisten yritysten edustajiin.

Projektipaja-opintojakson aikana opiskelijan tulisi:

- Kehittää itsenäistä työskentelyä
  - Oppia työskentelemään monialaisten opiskelijoiden kanssa
  - Alkaa luoda verkostoja työelämää varten
  - Oppia projektityötaitoja
  - Oppia esiintymis- ja vuorovaikutustaitoja
- (Niittymäki & Seppälä-Kavén 2014.)

Projektipajakonsepti rakentuu käytännössä niin, että kaikki tekniikka ja liiketoimintasektorin ensimmäisen vuoden opiskelijat jaetaan noin 15 hengen monialaisiin ryhmiin. Ryhmät pyritään jakamaan niin, että niissä on mahdollisimman paljon eri opiskelualaa edustavia henkilöitä. Projektipajoja tulee yhteensä noin 80-90.

Jokaisella ryhmällä on ryhmänohjaaja, joka on toisen, kolmannen tai neljännen vuoden opiskelija. Ryhmänohjaajan tukena toimii opettajaohjaaja, joka on yleisesti opettaja, mutta joka vuonna tähän rooliin valitaan myös 2-5 opiskelijaopettajaa. Opiskelijaopettajat ovat edellisenä vuotena toimineita ryhmänohjaajia, jotka ovat suoriutuneet ryhmänohjauksesta kiitettävästi ja näin ollen tulleet valituksi opiskelijaopettajan rooliin. Opettajaohjaaja on projektiryhmän sekä ryhmänohjaajan tukena koko syksyn ajan, mutta itse pajalaisille opettajaohjaajan työ näkyy hyvin vähän. Yhdellä opettajalla on vastuullaan 3-4 projektipajaryhmää.

Toimeksiannot tulevat projektipajalle lähtökohtaisesti tutkimusryhmistä ja niiden TKI-hankkeista. Toimeksiannot ovat projektipajoilla hyvin erilaisia.

Joitain esimerkkejä projektipajatoimeksiannoista:

- Messujen järjestämiseen liittyvät projektit
- TKI-projektien edistäminen

Toimeksiannon saamisen jälkeen projektipajaopintojaksoon kuuluvat projektisuunnitelman laatiminen, posterin teko ja posterinäyttely, esityskilpailu, loppukirjoitelma tai blogin pitäminen.



Projektipajan tulisi valita projektipajastaan projektipäällikkö, sihteeri, posterivastaavat ja esitysvastaavat. Näiden roolien kautta projektissa saadaan selkeämpi linja jokaisen työskentelyyn. Projektipäällikön rooli projektipajassa on tärkeä ja opintojakson edetessä ryhmänohjaajat voivat jättäytyä taka-alalle organisoinnissa, sillä projektipäällikön kuuluisi hoitaa töiden delegointi.

Posterin on teemaltaan liityttävä projektipajan omaan projektiin. Posterinäyttely pidetään lokakuussa Sepänkadun, Lemminkäisenkadun, ja ICT-Cityn kampuksilla. Posterinäyttelyssä posterivastaavien on esitettävä posterit kampuksilla kiertävälle yleisölle ja raadille. Posterinäyttelyn lopuksi raati ja yleisö valitsevat parhaan posterin ja voittajaryhmä palkitaan.

Jokainen projektipajaryhmä laativat oman esityksen, jonka on aiheeltaan liityttävä omaan projektiin. Muut opettajaohjaajat ja ryhmänohjaajat arvioivat esitykset. Arviointikriteerejä ovat muun muassa viihdyttävyyden, miten projektin aihe tuli esille esityksessä ja miten esittäjät huomioivat yleisöä esityksessä. Ensimmäiset esitykset pidetään marraskuussa, joista kuusi parasta esitystä valitaan joulukuussa pidettävään finaaliin.

Projektipaja-opintojaksoon kuuluvat myös pajapiirit. Pajapiiri on eräänlainen lukupiiri, jossa opiskelijat keskustelevalt ennalta määrätyn materiaalin läpi ja tätä kautta oppivat projektityöskentelyyn liittyviä asioita. Pajapiiri on vuorovaikutteinen oppimistilanne, jossa ryhmä kokoontuu keskustelemaan ja avaamaan ennalta sovittua yhteistä teemaa. Pajapiirin teemoja ovat muun muassa projektiryhmä, projektisuunnitelma, viestintä projekteissa, riskienhallinta ja projektin päättäminen. Pajapiirejä pidetään syksyn aikana neljä ja ryhmänohjaaja saa itse sovittaa ne aikatauluun. Ne tulisi kuitenkin pitää niin, että ne ovat linjassa projektin tekemisen kanssa. Esimerkiksi projektisuunnitelmaa koskeva pajapiiri tulisi pitää heti projektin alussa, jotta pajalaiset saavat teoreettista oppia projektisuunnitelman tekoon. Pajapiiritapaamisissa on erilaisia rooleja, joiden mukaan pajalaiset toimivat pajapiirin aikana. Rooleja ovat esimerkiksi sihteeri, alustaja ja reflektioija. Roolit vaihtuvat pajapiirien välillä. Ryhmänohjaaja toimii aina pajapiirin vetäjänä.

### 2.3 Projektipajan ohjaus ja ryhmänohjaajan rooli

Projektipajan ohjaustiimit koostuvat opettaja- ja ryhmänohjaajasta. Useimmiten ryhmänohjaaja on käynyt projektipajaopintojakson ensimmäisen vuoden syksyllä, ja tätä kautta projektipaja on tullut ryhmänohjaajalle tutuksi. Ryhmänohjaus-opintojaksolle haetaan seuraavana keväänä ja ryhmänohjaajia mahtuu mukaan noin 80-100. Ryhmänohjaajien koulutus opintojaksoa varten alkaa jo keväällä pidettävillä valmennuspäivillä. Valmennuspäiviä pidetään kaksi keväällä ja yksi syksyllä. Niiden aikana ryhmänohjaajille opetetaan teoriaa ryhmänohjauksesta, johtamisesta ja käytännön asioita projektipajasta. Valmennuspäivillä on myös erilaisia osallistavia tehtäviä, joissa ryhmänohjaajat pääsevät pohtimaan tulevan syksyn erilaisia tilanteita.

Kun syksyllä projektipajat alkavat ryhmänohjaajan yksi tärkeimpiä tehtäviä on projektipajalaisten ryhmäytymisen. Ensimmäisen projektipajakerran ryhmänohjaajat siis pitävät yleisesti ottaen hyvin rentona tarkoituksenaan saada ryhmäläiset tutustumaan toisiinsa. Ryhmäytymisen rooli projektipajaopintojaksolla on erityisen suuri. Projektin tekeminen on kaikille mielekkäämpää, jos ryhmäytyminen on tapahtunut hyvin.

Ryhmäytymisen merkitys:

Oppimisen kannalta:

- Oppiminen yhdessä syventyy, tiedonrakentaminen ja ymmärtäminen monipuolistuu
- Sitoutuminen ja motivaatio kasvavat (ryhmän jäsenet kannustavat toisiaan, jakavat tietoa, tsemppaaminen, innostava ilmapiiri ohjaajalta)
- Työmäärä jakautuu (uskalletaan pyytää apua ja jakaa tehtäviä tasapuolisesti)

Psyykkiset ja sosiaaliset syyt:

- Yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu ja vuorovaikutus kasvaa
- Turvallisuuden tunne
- Vastapainoa tavalliselle opiskelulle
- Suurempi motivaatio onnistua, kun ryhmässä on hyvä ilmapiiri (halu näyttää muille omat kykynsä)

(Mäenpää, 3)

Ryhmäytymisen jälkeen ryhmänohjaajalla on velvollisuus kertoa projektipajan säännöistä, käytännöistä, tehtävistä ja toimeksiannosta. Toimeksiantajat tulevat käymään projektipajassa yleensä ensimmäisellä tai toisella kerralla kertomassa enemmän toimeksiannosta.

Ryhmänohjaajien tulee olla projektipajatunneilla keskiviikkoisin paikalla. Ryhmänohjaajat huolehtivat pajalaisten paikalla olosta, aktiivisuudesta ja siitä, että projekti etenee oikealla tavalla. Ohjaaja ei kuitenkaan osallistu itse projektin tekemiseen, vaan antaa ohjenuoria, joita pitkin projektipajalaisten on helpompi lähteä toteuttamaan projektia.

Arviointi on yksi tärkeimmistä ryhmänohjaajan tehtävistä. Ryhmänohjaaja suorittaa arviointia koko syksyn ajan jokaisen projektipajalaisen osalta. Opintojaksoson lopussa arvioinnit suoritetaan siten, että projektipajalaiset arvioivat itsensä, toisensa ja ryhmänohjaajansa. Ryhmänohjaaja laskee pajalaisten keskiarvon ja käy arviointikeskustelun vielä projektipäällikön ja opettajaohjaajan kanssa. Näin jokaiselle pajalaiselle saadaan arviointi opintojaksosta. Ryhmänohjaajan numero koostuu pajalaisten arvioinnista, opettajaohjaajan arvioinnista ja valmennuspäivien aktiivisuudesta sekä ennakkotehtävistä.

#### 2.4 Digipajat ja digiohjaajan rooli

Vuonna 2019 projektipajakokonaisuus laajeni kaikille Turun kampuksille, mukaan lukien Turun ammattikorkeakoulun Salon kampukselle. Tämä toi mukanaan digipajaohjauksen. Salon kampukselta projektipajaopintojaksolle osallistuivat ensimmäisen vuoden liiketalouden opiskelijat ja Salon vaihto-opiskelijat. Digipajoihin osallistuu myös yksi englanninkielinen koulutusala Lemminkäisenkadun kampukselta sekä Kupittaaan kampuksien vaihto-opiskelijoita.

Digipajoja on yhteensä 7 ja projektipajalaisia niissä on yhteensä noin 90. Jokaisella ryhmänohjaajalla on noin 13 hengen projektiryhmä. Digipajat ovat englanninkielisiä, sillä jokaisessa digipajassa on noin 3-6 vaihto-opiskelijaa tai englanninkielisen koulutusalan opiskelijaa. Digipajan ryhmänohjaajat on joko pyydetty tähän rooliin tai he ovat halunneet erikseen osallistua juuri digipajan ryhmänohjaajaksi. Heiltä vaaditaan erityisesti hyvää englannin kielen taitoa, rohkeutta lähteä erilaiselle ryhmänohjausopintojaksolle sekä erilaisia etäjohtamisen taitoja, joihin on perehdytty enemmän tässä opinnäytetyössä.

Digipajaohjaajien tiimistä puolet on Salon kampuksella opiskelevia ja puolet Lemminkäisenkadun kampuksella opiskelevia opiskelijoita. Projektipaja kerrat ovat järjestetty niin, että koko tiimi on joko Turussa tai Salossa tai niin, että he ovat esimerkiksi Skype yhteyden päässä ja työstävät projektia näin. Päivän aluksi Turun tiimi ottaa yhteyden Salon tiimiin, ja he keskustelevat tehtävistä ja siitä, kuka tekee mitäkin. Osa tiimistä ottaa yhteyden myös kesken päivän ja käyvät tehtyjä asioita läpi. Kaikki kuitenkin ottavat vielä päivän päätteeksi yhteyden tiimiin ja käyvät tehdyt tehtävät läpi. Kirjalliset tehtävät lisätään Teamsiin.

### 3 ETÄJOHTAMINEN JA SEN MARKKINOINTI

Työelämä muuttuu jatkuvasti. Yksi suurimpia muutoksia viime vuosikymmenen aikana on ollut etätyön mahdollisuus. Etätyö yleistyy jatkuvasti ja etäjohtamisesta on tullut arkipäivää monissakin työyhteisöissä. Etäjohtajuudessa on hyviä ja huonoja puolia. Työntekijöiden vastuu kasvaa, kun esimies ei ole jatkuvasti paikalla näkemässä työn tulosta. Silloin suurempaan rooliin nousevat luottamus ja viestintä esimiehen ja työntekijän välillä. Jos esimiehellä on avoin keskusteluyhteys jokaiseen tiimin jäseneseen, pitäisi esimiehellä olla tarpeeksi laaja kuva siitä, missä mennään ja silloin kontrollille ei ole tarvetta. (Vilkman 2019.) Kun työntekijät saavat työskennellä itsenäisesti, vapaus työssä kasvaa, mutta samalla työntekijöiden vastuu lisääntyy. Tiimin jäsenten on saatava tehdä päätöksiä oma-aloitteisesti ja tuoda työskentelytapoihin oma näkemyksensä.

Viestintä on erittäin tärkeässä roolissa etäjohtamisessa. Nykypäivänä viestintä on helppoa erilaisten välineiden avulla. Esimies voi tiiminsä kanssa mahdollisesti päättää, mikä on heille paras viestintäkanava. Etäjohtamisessa tulisi pyrkiä pitämään avoimen keskustelun ilmapiiri tiimin jäseniin, sillä usealle saattaa olla suurempi kynnys lähteä kysymään tai olla yhteydessä esimieheen virtuaalisesti, kuin kasvotusten. Viestintäkanavien ohella on muistettava, että kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on tärkeää, sillä se luo yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta ihmisten välille. Varsinkin alkuun uuden työntekijän kanssa tulisi olla läsnä, jotta voidaan luoda luottamussuhdetta molempien välille. Videopalaverit ovat hyvä keino viestiä tiimin kanssa, sillä niissä voidaan luoda samankaltaista tunnelmaa kuin kasvokkain keskustellessa. Videopuhelun kautta ei kuitenkaan näe kaikkia ilmeitä ja eleitä ja tällöin osa asioista saattaa jäädä tulkinnanvaraisiksi. Viestinnän haasteeksi etäjohtajalle saattaa tulla se, kuinka viestittää uuvuttamatta tiimiään liiallisella tietotulvalla. (Vilkman 2016).

Tekstiviestit ja muut viestipalvelut, kuten WhatsApp ovat useasti nopeampi tapa saada viesti perille, kuin sähköposti. Tekstiviestin lähettäminen saattaa olla myös henkilökohtaisempi tapa tavoittaa ihminen. Monissa viestipalveluissa on nykyään mahdollisuus ryhmäkeskusteluihin, mikä nopeuttaa huomattavasti tiedonkulkua ja on luotettava tapa saada sama informaatio jokaiselle tiimin jäsenelle.

### 3.1 Etäjohtamisen haasteita

Etäjohtajuus tuo erilaisia haasteita työyhteisöön. Se että esimies ei olekaan enää tavoitettavissa jatkuvasti, saattaa luoda työntekijöille paineita ja epävarmuuden tunnetta. Etäjohtamisen haasteita ovat muun muassa:

- Luottamus työntekijään
- Vuorovaikutus
- Avoimuus
- Tasa-arvoisuus
- Tulosten seuranta

Kaikki alkaa molemminpuolisesta luottamuksesta. Esimiehen ja työntekijän on pystyttävä luomaan luottamussuhde toisiinsa. Vain silloin esimies voi olla varma, että työt edistyvät ja työntekijä voi olla varma siitä, että hänen aikaansaamiseensa luotetaan. Jos tällaista luottamussuhdetta ei synny, se vaikeuttaa koko tiimin jäsenten työskentelyä. Johtamistyylin on oltava selkeää ja johdonmukaista, sillä liian monimutkaisella kommunikaatiolla luottamus esimiehen johtamiskykyyn vähenee.

Kommunikaatio asettaa omat haasteensa etäjohtamisessa. Useiden tutkimuksien mukaan tunteiden ja asenteiden välittäminen riippuu suuresti ihmisen ilmeistä, äänensävyistä ja eleistä. On sanottu, että ilmeiden osuus on 38 prosenttia, äänensävyn 7 prosenttia ja eleiden osuus 55 prosenttia. (Koskinen, 2017). Etänä käyty kommunikaatio jättää kaiken tämän pois ja saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä. Tiimin jäsenten tulisi tuntea toistensa ja esimiehensä viestintätavat.

Etätyö mahdollistaa esimiehelle ja työntekijälle paremman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja joustavuuden. Haasteeksi etäjohtamisessa saattavat kuitenkin tulla myös epäsäännölliset työajat. Vapaa-ajan ja töiden erot saattavat hämärtyä jatkuvan viestinnän takia. On vaikeaa erotella, milloin on töissä ja milloin vapaalla, kun esimiehen tarvitsee olla tavoitettavissa kiireellisissä tilanteissa. Joskus työntekijä ei voi jatkaa töitään, ennen kuin saa vahvistuksen johonkin asiaan esimieheltään. On kuitenkin muistettava, että esimiehenkin tarvitsee levätä. Työuupumus ei ole pelkästään esimiehen ongelma, vaan myös työntekijöiden, sillä samalla tavalla jatkuva viestintä koskee heitä.

Työhyvinvoinnin muodostavat muun muassa työ, sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät hyvä työilmapiiri ja motivoiva johtaminen. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden jaksamiseen töissä ja töiden tuottavuuteen. Hyvinvoivassa työilmapiirissä työskentelee sitoutuneita työntekijöitä ja tutkitusti sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvointi kuuluu kaikille, niin esimiehelle kuin työntekijälle. Esimiehen on huolehdittava, että työympäristö on turvallinen, työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja esimiehen johtotapa on motivoiva. Työntekijällä on suuri vastuu työkykynsä ja oman ammattitaidon ylläpitämisestä. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalla olemuksellaan työpaikan positiiviseen ilmapiiriin. Jopa yksikin työntekijä voi pilata ilmapiiriä negatiivisella asenteella, johon muiden työntekijöiden on helppo lähteä mukaan. (Ojala & Ahonen 2003, 38.)

Etäjohtamisessa työhyvinvoinnin luominen ja ylläpitäminen tuovat erilaisia haasteita. Virtuaalisesti työhyvinvoinnin luominen ei onnistukaan enää samalla tavalla kuin normaalissa organisaatiossa. Etätyöskentelyssä työntekijöiden motivaatioon saattavat vaikuttaa negatiivisesti mahdollisesti vaihtuvat kaupungit, tilat ja sosiaalisten verkostojen muuttuminen. Myös työn jatkuvat muutokset ja lisääntyneet vaatimukset vaikuttavat työntekijöiden vireyteen ja stressiin. Stressiä aiheuttavat kommunikaation ja tiedonkulun tuomat vaikeudet. (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011, 8 – 16.)

Ilman työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta ei synny motivaatiota. Luottamuksen ja motivaation saavuttamiseksi esimiehen on pidettävä kiinni lupauksistaan ja olla johdonmukainen. Esimiehen on pidettävä yllä positiivista ilmapiiriä ja luotettava siihen, että haasteet pystytään kääntämään mahdollisuuksiksi. Esimiehillä on oltava näkemys siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Kun esimies käy tapaamassa työntekijöitä, hänen on luotava luottamusta ja kiinnostusta työntekijöihin ja työn aikaansaannoksiin. Tällainen on todella tärkeää etäjohtamisessa, sillä kasvokkain tapaamisia työntekijöiden kanssa on vähän. (Vilkman, 2019)

Tehtävänannot ovat työntekijöille selkeimpiä ja mielekkäämpiä silloin, kun esimies pystyy kuvaamaan tavoitteet selkeästi. Tällöin työntekijöillä on suurempi motivaatio saada aikaan tulosta ja kehittyä työssä. Selkeät toimeksiannot ja esimiehen kiinnostus työntekijöitä kohtaan luovat luottamusta ja motivaatiota. Niin etäjohtamisessa, kuin kasvokkainkin tapahtuvassa johtamisessa on olennaista yhteisten tavoitteiden, luottamuksen ja motivaation luominen. (Vilkman, 2019.)

Ulkoisia motivaation lähteitä ovat esimiehen asettamat selkeät tavoitteet. Tiimin jäsenten motivaatio kasvaa, kun he tietävät, että esimies ja organisaatio luottavat heidän työhönsä. Ihmisellä on tarve todistaa pystyvänsä johonkin tiettyyn asiaan ja näin tapahtuu myös työympäristössä. Työntekijöitä motivoi se, kun esimies tai projektipäällikkö on asettanut tietyt tavoitteet ja tällöin työntekijät haluavat todistaa pääsevänsä näihin tavoitteisiin.

Sisäinen motivaatiota tulee työntekijästä itsestään. Sisäisesti motivoitunut työntekijä pitää työstään ja nauttii päämäärien saavuttamisesta. Sisäiseen motivaatioon eivät liity palkkiot eivätkä muut ulkoiset seikat. Kuitenkin liialliset rajoitukset alentavat työntekijän sisäistä motivaatiota. Etätyöskentelyn hyvä puoli onkin se, että työntekijöillä on usein mahdollisuus valita työnteon paikka, aika tai tyyli ja tämä lisää työntekijöiden valinnanvapautta, mikä vaikuttaa sisäisesti motivoituneen työntekijän tuloksiin. (Korpelainen 2014, 93.)

### 3.2 Konkreettisia keinoja onnistumiseen

Etäjohtamista varten on listattu konkreettisia keinoja, joilla voi onnistua paremmin. Alla lueteltuna muutamia niistä:

#### 1. Luo toimivat pelisäännöt

Työn edistymisen ja tasapuolisuuden takia on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt. Monissa organisaatioissa on sovittu tietyt pelisäännöt, mutta usein niistä saatetaan joustaa ja työntekijät luovat omia pelisääntöjään. Työskenneltäessä hajautetusti pelisääntöjen tulisi olla selvempiä kaikille. Tärkeä pelisääntö olisi muun muassa, miten esimies on tavoitettavissa työntekijöille. Myös pelisäännöt siitä, mihin palaverihin olisi hyvä tulla paikalle fyysisesti ja mitkä palaverit pystytään käymään läpi esimerkiksi Skypen kautta, olisi hyvä sopia tiimin kanssa. Tiimin kanssa olisi hyvä käydä läpi myös heti alkuun seuraavia asioita:

- Millainen on hyvä työntekijä virtuaalituossa?
- Miten onnistumme työssämme yhdessä, vaikka emme näekään kasvokkain?
- Milloin voin yrittää tavoittaa esimiestä tai tiimin jäseniä?
- Mitkä ovat meidän työskentelymuotomme plussat ja miinukset?



- Mitä riskejä etätyöskentely tuottaa meille?  
(Vilkman, 2016.)

## 2. Monialainen tiimi

Erilaisuus on rikkautta. Esimiehen tulee ottaa huomioon tiimin jokainen jäsen ja jäsenten erilaisuus. Jokaisella jäsenellä on omat vahvuudet ja heikkoudet ja niitä tulisi huomioida mahdollisuuksien mukaan. Etäjohtamisessa vuorovaikutus vähenee ja suurin osa viestinnästä tapahtuu kirjallisesti, silloin esimiehen on vaikeampi ymmärtää erilaista käyttäytymistä ja toimintatapoja. Esimiehen tulisi kunnioittaa ja huomioida erilaisia näkemyksiä toimintatavoista ja ohjata myös työntekijänsä näkemään erilaisuuden hyötyjä. Etäjohtajan saattaa olla hyvin vaikea huomata ristiriitatilanteet työntekijöiden välillä, joten tämä vaatii erityistä tarkkuutta esimieheltä ja esimiehen on puututtava näihin tilanteisiin heti, jos hän sellaisia havaitsee. (Vilkman, 2016.)

## 3. Tiedonkulku

Tiedonkulku on ylipäätään organisaatioissa haastavaa ja silloin, kun tiimi työskentelee eri paikkakunnilla, on vaikeampaa tavoittaa jokainen jäsen. Esimiehellä on merkittävä vastuu siinä, että tiedonkulku toimii.

Esimerkiksi säännölliset palaverit vaikuttavat positiivisesti tiedonkulkuun. Säännöllisyys auttaa työntekoa ja pitää molemmat niin esimiehen kuin tiimin jäsenetkin ajan tasalla tavoitteista ja työn etenemisestä. Palavereihin tulisikin siis sopia selkeät säännöt esim. saako niihin osallistua etänä vai pitääkö kaikkien olla fyysisesti paikalla. Jos tässä ruvetaan sooloilemaan, voivat työntekijät kokea epätasa-arvoa. Esimiehen tulisi pyrkiä tehokkaisiin kokouksiin. Esimiehen tulisikin miettiä, mikä on kokouksen tarkoitus ja mitä sillä tavoitellaan ja sitten vasta miettiä, ketkä hän kutsuu paikalle. Esimiehen kannattaa laatia lista kokouksessa käytävistä asioista etukäteen ja välittää tämä tiimin jäsenille. Näin tiimin jäsenet voivat orientoitua kokoukseen ja näin ollen fokus pysyy kokouksessa käytävissä asioissa paremmin. Kokouksen jälkeen tulisi laatia yhteenveto, mitä kokouksessa on päätetty ja kenellä on vastuu mistäkin.

Etäjohtajan tulisi olla aktiivinen viestinnän kanssa. Etäjohtajan tulisi olla yhteydessä tiimin jäseniin puhelimitse, sähköpostitse, videoneuvotteluissa ja vieraillemalla työntekijöiden toimipisteissä säännöllisesti. Viestinnän välineitä tulisi hyödyntää monipuolisesti,

kuitenkaan hukuttamatta työntekijöitä tietotulvaan. Sähköposti on suuri aikasyöppö työntekijöiden sekä esimiehen päivässä ja sähköpostien tulisikin olla lyhyitä ja ytimekkäitä. Muutamia vinkkejä sähköposteihin:

- Mieti olisiko tekstiviesti tai puhelu nopeampi tapa saada asia eteenpäin. Eräänä sääntönä voitaisiin pitää sitä, että jos kyseisen asian hoitaminen vaatii enemmän kuin kolme viestiä, älä käytä silloin sähköpostia (Vilkman 2016).
- Mene asiaan nopeasti ja korosta tärkeitä asioita käyttämällä eri väristä tekstiä tai ranskalaisia viivoja
- Korosta aikataulut selkeästi sähköpostissa
- Valitse tarkkaan kenelle lähetät sähköpostin
- Tarkista lähetettävä sähköposti ainakin kahdesti ennen kuin lähetät sen.

#### 4. Tarjoa tukea ja ole tavoitettavissa

Kun työskentelymuodot moninaistuvat ja työnteosta tulee itsenäisempää, esimiehen pitää varmistaa, etteivät työntekijät jää ilman tukea. Pitää muistaa, että ihmiset ovat hyvin erilaisia ja kaikki eivät ole niin itseohjautuvia kuin toiset. Esimiehen tulisi ohjata työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn alusta saakka, tarjota mahdollisuus vastuuseen ja näyttää luottamusta työntekijöitä kohtaan. (Vilkman, 2016.)

#### 5. Itseohjautuva tiimi

Työntekijöiden itseohjautuvuus etänä työskenneltäessä on olennaisen tärkeää. Itseohjautuminen ei kuitenkaan tule kaikilta luonnostaan, ja esimiehen on tuettava sitä mahdollisimman hyvin. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus itseohjautumiseen ja vapauteen, työntekijät toimivat paremmin ja sitoutuneemmin. Kuitenkin toinen puoli vapauudessa on vastuu ja vastuu kuormittaa työntekijöitä. Vilkmanin kirjassa, Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä (2016), mainitaan periaatteesta, jossa ajatus siitä, että töissä pitäisi olla koko ajan tehokas, voidaan kumota. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun on sellainen hetki, ettei ole töitä, on turha väkisin yrittää keksiä tekemistä, vaan silloin voi yksinkertaisesti tehdä jotain muuta. Tällaisen kulttuurin luominen on esimiehelle organisaatiossa todella vaikeaa ja tällaiseen toimimiseen tarvitaan luottamusta työntekijöihin, etteivät he väärinkäytä tätä periaatetta.

### 3.3 Tulevaisuuden johtaminen

Digitaalisuuden yleistymisen takia hyvä johtaminen edellyttää organisaatioilta ja johtajilta innovatiivisuutta. Useat vanhat toiminta- ja johtamistavat menettävät arvonsa, kun uusia tapoja otetaan jatkuvasti käyttöön. Nopea muutos ja digitaalisuus pakottavat johtamisen automatisointiin ja etäjohtamiseen. Tulevaisuudessa johtamista voidaan korvata IT-järjestelmillä ja muilla digitalisaation välineillä. (Sydänmaanlakka 2014, 90.)

Teknologian kehittymisen myötä tuotanto, logistiikka, markkinointi ja myynti ovat tulleet lähemmäksi toisiaan ja toimivat yhteen digitalisaation ansiosta. Onkin siis vain ajan kysymys, milloin johtaminen sulautuu myös näihin toimintoihin vahvemmin. Kun digitaalisuus yleistyy, tarvitaan innovatiivista ja johdonmukaista johtamista. Tulevaisuudessa, kun digitalisaatio jatkaa kehittymistään ja etäjohtaminen yleistyvät, työntekijöiden vastuut kasvavat. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten ja työntekijöiden selkeät rajat hämärtyvät, työntekijät ja tiimit tulevat itseohjautuviksi ja organisaatioiden vahva hierarkia vähenee tai jopa häviää. Parhaimmillaan tulevaisuuden johtaminen tarkoittaa itseohjautuvia tiimejä, jotka saavat toimintavapautta ja vastuuta. Merkitykselliset ja selkeät tavoitteet luovat työntekijöille sitoutumista ja motivaatiota. Tulevaisuuden johtaminen vaatii jatkuvaa seurantaa ja tulosten mittaamista. Tuloksia ei enää seurata vain kvartaaleittain, vaan niitä pitäisi seurata jopa päivittäin. (Sydanmaalakka 2014, 170.) Vanhanaikainen hierarkia alkaa olemaan mennyttä, joissa johtajilla ei ole enää asema organisaation ylempänä. Johtajien tehtävä on sen sijaan olla valmentajia, coucheja ja mentoreita. Johtajien vaikutusvalta tulisi saada aikaan avoimella kommunikaatiolla ja luottamuksella. (Vilkman, 2019).

Sydänmaan kirjassa Tulevaisuuden johtaminen 2020 (2014, 171) mainitaan I3-periaate, joka tarkoittaa innostu, innosta ja innovoi. Tämä periaate tulisi näkyä tulevaisuuden johtamisessa. Nykyään muutoskyky ei riitä enää vain oman organisaation sisällä tapahtuvaksi, vaan organisaatioiden on oltava tietoisia kilpailijoiden ja muiden toimijoiden tavoista ja muutoksista ja mukauduttava muutoksiin nopeasti.

Etäjohtamisessa korostuu vahvasti tunneälyllä johtaminen, muiden mielipiteiden huomiointi, erilaisuuden huomiointi, mentorointi, kyky tukea tiimiä ja nopea reagoiminen muutoksiin. (Sydanmaanlakka 2014, 170.)

Tulevatko sitten tekoäly ja robotit korvaamaan ihmisen johtajana? Kuuluisa tekoälyn professori Kevin Warwick on arvioinut, että tulevaisuudessa enemmän ja enemmän päätöksiä alkavat tekemään robotit. Hänen mielestään ihmiset ovat tulevaisuuden organisaatioissa liian tehottomia johtamaan kommunikaation vaikeuden, loppuun palamisen ja hitaan päätöksenteon takia. Ihminen ei yksinkertaisesti pysty jatkuvaan työntekoon, joka on hänen mielestään edellytys menestykselle tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2014, 172.) Tosin robottien ja tekoälyn on ennustettu jo useita vuosia sitten korvaavan ihmisen monessa erilaisessa toiminnassa, eikä se ole vielä tapahtunut, ainakaan niin suuressa mittakaavassa. Kuitenkin tulevaisuudessa teknologia tulee vaikuttamaan suuresti johtamiseen ja siihen, miten johtajien tulisi toimia organisaatiossa. IT-järjestelmiä kehitetään jatkuvasti ja johtamista varten kehitetään erilaisia mobiilisovelluksia, joiden avulla johtajien on helppo seurata tuloksia, antaa ohjeita ja kommunikoida työntekijöiden kanssa, kun taas tiimin jäsenten on helppo seurata tavoitteita ja tuloksiaan. Johtajien on oltava valmiita muutoksiin ja kehitykseen. (Sydänmaanlakka 2014, 173.)

Näillä tavoilla digitaalista johtamista voidaan viedä eteenpäin, kuitenkin ihmisten tavoilla, mutta teknologian tukemana. On todennäköistä, että monissa nykyisissä ihmisten hoitamisissa johtamis- ja henkilöstöhyvinvoinnin toiminna digitaalisuus tai jopa robotit tulevat ottamaan suuren roolin. Kuitenkin on muistettava, että maailma muuttuu jatkuvasti ja monet aikoinaan teknologian takia häviäväksi ennustetut työpaikat ovat edelleen pysyneet ihmisten tekemänä, eikä teknologia vieläkään pysty korvaamaan ihmisiä kaikessa. Mahdollisesti tästäkin syystä hyvää johtamista on vaikea korvata teknologialla. Robottien aistit eivätkä tunneäly ole kuitenkaan niin pitkällä. Tulevaisuudessa organisaatiot saattavat säilyttää ihmiset johtajina, robottien palvelemana. (Sydänmaanlakka 2014, 174).

### 3.4 Etäjohtamisen markkinointi

Vuonna 2019 projektipajan koordinaatiotiimi pyysi henkilökohtaisesti erikseen seitsemää opiskelijaa lähtemään digiohjausopintojaksolle.

Opintojaksoa pitäisi mainostaa laajasti eri viestintäkanavissa, jotta se tavoittaisi mahdollisimman monta opiskelijaa. Yksi oleellinen tapa myös tehdä ryhmänohjaus-opintojakso näkyväksi olisi edeltävien ryhmänohjaajien avulla. Ryhmänohjaajien tulisi kertoa tehtävistään ja mahdollisesti suositella ryhmänohjaus-opintojaksoa projektipajalaisilleen, eli tehdä henkilökohtaista myyntityötä ensimmäisen vuoden opiskelijoille.

Kilpailukeinot aineettoman palvelun myynnissä:

Markkinointiviestintä on yksi oleellisimmista kilpailukeinoista. Aineettomasta palvelusta tulisi viestittää kattavasti. Tavoitteena viestinnällä on tunnetuksi tuleminen ja tarkoitus varmistua siitä, että opiskelijat tietävät, mistä ja miten palvelua saa. Toinen oleellinen kilpailukeino on erilaistaminen. Mahdollisuus erottautua muista on olennaisen tärkeä asia. (Kotler 2005, 26.) Ryhmänohjaus-opintojakso on hyvin erilainen, kuin muut perinteiset tarjolla olevat vapaavalintaiset opintojaksot. Erilaisuutta tulisi siis käyttää valttikorttina, kun opintojaksosta viestitään.

Ryhmänohjaus-opintojakson myyminen opiskelijoille on eräänlaista palvelun myymistä, tarkemmin sanottuna aineettoman palvelun myymistä (Kuusela 1998, 41). Aineeton palvelu tarkoittaa sellaista palvelua, joka ei edellytä myytäväksi mitään tuotetta tai laitetta. Näihin kategorisoituivat esimerkiksi koulutus-, konsultointi- ja opetuspalvelut. Kuusela mainitsee kirjassaan Markkinoinnin haaste (1998, 43) markkinoinnin vanhan perussäännön: ”sinun on oltava tunnettu, että voit tulla ostetuksi”. Palvelua on vaikea ostaa, jos siitä ei tiedä. Tärkeä pointti ryhmänohjaus-opintojakson myymisessä onkin se, miten opintojaksoa markkinoidaan.

Kotlerin kirjassa Kotlerin kanta (2005, 8) mainitaan kaksi markkinoinnin käsitekehystä: STP eli segmentointi, kohdistaminen ja asemointi sekä 4P markkinointi eli product, price, place, promotion. Nämä markkinoinnin keinot ovat käyttökelpoisia jokaiselle tuotetyypille oli kyseessä sitten palvelu tai fyysinen tuote. Aineettoman palvelun markkinointi ei siis edellytä sen erikoisempia markkinointimenetelmiä, kuin tavanomaisen tuotteenkaan markkinointi.

Digiohjaajaksi lähteminen saattaa vaatia sitoutumista opintojaksoon vielä enemmän kuin tavalliseksi ryhmänohjaajaksi lähteminen. Digiohjaajilta vaaditaan englanninkielen taitoa, rohkeutta lähteä harjoittelemaan etäjohtamista ja muutoskyvykkyyttä. Tutkimusten mukaan etäjohtaminen ei olisi sen haastavampaa, kuin kasvokkain tapahtuva tiimin johtaminen, mutta erilaista se on. (Vilkman 2016). Useat voivat kokea sen pelottavaksi ja haasteellisemmaksi, niin kuin yleisesti ottaen muutos koetaan. Etäjohtamisen taitoja tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan enemmän ja enemmän. Perinteinen osaaminen johtajana ei enää riitä, vaan on opittava joustamaan digitalisaation myötä. Etäjohtamisen taidot voivatkin tulevaisuudessa olla sellaisia osaamisalueita, joita jokainen esimies tarvitsee työssään. (Vilkman 2016).

Digiryhmänohjaajien tulevaisuuden kannalta opintojakso on loistava keino päästä harjoittelemaan etäjohtamista. Suurella todennäköisyydellä tulevaisuudessa jo työntekijöitä rekrytoidessa voidaan kiinnittää huomiota etäjohtamisen taitoihin. Elämme murroksen aikaa etäjohtamisen suhteen, sillä välttämättä vielä kovin monella työnhakijalla ei ole kokemusta etäjohtamisesta, koska etäjohtaminen ei ole vielä monessa organisaatiossa niin yleistä. Digiryhmänohjaajat siis erottuvat edukseen työnhakutilanteessa kokemuksensa ansiosta. Digiohjaajat pääsevät myös käyttämään englantia, jolloin englanninkielen taito on hyvä valttikortti opintojaksosta markkinoidessa.

## 4 TUTKIMUS DIGIOHJAAJIEN TYÖSTÄ

Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelumuodoksi on valittu teemahaastattelu sen takia, että aihealueissa pääsee syvemmälle tällä keinolla ja vastaukset ovat kattavampia, kuin esimerkiksi kyselyssä. Kysymykset ovat ennakkoon valittuja ja kysymyksen aihealueet ovat valmennuspäivät, projektipajan kulku, digiohjaajien taidot, haasteet digiohjauksessa, digiohjaajien tarvitsema tuki opintojakson aikana, neuvot ja vinkit tuleville digiohjaajille ja miten opintojaksoa tulisi markkinoida opiskelijoille. Haastattelussa käytettävät kysymykset ovat kaikille kuudelle ryhmänohjaajalle samat, kuitenkin haastattelujen runko vaihtelee haastateltavien esille tuomien asioiden perusteella. Haastatteluissa on oleellista luoda avoin ilmapiiri, jotta haastateltavien omat ajatukset saadaan esille. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 74).

Haastatteluihin kutsuttiin seitsemästä digiohjaajasta kuusi, sillä yksi digiohjaajista on englanninkielinen ja haastattelut toteutettiin suomeksi. Haastatteluihin pääsi paikalle viisi digiohjaajaa. Yksi digiohjaajista ei päässyt kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun eikä hänelle onnistunut myöskään Skypessä tehtävä haastattelu. Tämä ohjaaja vastasi kysymyksiin sähköisesti. Opiskelijat ovat toisen, kolmannen tai neljännen vuoden opiskelijoita Tekniikka- ja liiketoiminnan sektorilta. Näistä kuudesta digiohjaajasta neljä on suorittanut ensimmäisenä vuonna itse projektipajaopintojakson, ja loput kaksi eivät ole projektipajaopintojaksoa ensimmäisenä vuotena suorittaneet sillä he ovat Lemminkäisenkadun opiskelijoita, eikä projektipajaopintojaksoa ollut ennen vuotta 2019 kuin Sepänkadun opiskelijoille. Yksi projektipajan suorittanut digiohjaaja on kuitenkin suorittanut sen useampi vuosi sitten. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun vaihteessa 2019. Digiohjaajat kutsuttiin haastatteluihin sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin nimettömästi ja luottamuksellisesti, jonka takia tässä opinnäytetyössä ei mainita haastateltavien nimiä.

### 4.1 Opiskelijat haluavat kehittää itseään erilaisella opintojaksolla

Haastattelu aloitettiin ensimmäisestä haastattelun teemasta eli ”ennen projektipajan alkua”. Tässä teemassa keskityttiin siihen, miksi ohjaajat ovat lähteneet ohjaajiksi tai miksi juuri digiohjaajiksi ja mikä heitä kiinnosti digiohjauksessa. Kolme ryhmänohjaajaa, jotka olivat suorittaneet projektipajaopintojakson ensimmäisenä vuonna, lähtivät ohjaukseen

sen takia, että heille on jäänyt hyvä kuva projektipajasta ja he halusivat jatkaa tätä opintopolkua ryhmänohjouksen kautta sekä heitä kiinnosti johtamistaitojen oppiminen ja itsensä kehittäminen.

*”Sitten kun jäi kuitenkin hyvä fiilis siitä omasta projektipajasta, niin sitten ajattelin, että miksi ei sitten tulisi tähän projektitoimintaan mukaan uudestaan.” Digiohjaaja, 2.*

*”Minä olen sellainen luontainen johtaja. Tykkään ohjata ja tykkään siitä, että on vastuuta ja aikaisempaa vuotena minun ohjaajani sanoi, että kannattaa mennä.” Digiohjaaja, 5.*

Kolme muuta, jotka eivät olleet käyneet projektipajaa ensimmäisenä vuonna tai he olivat sen käyneet useampi vuosi sitten, lähtivät ryhmänohjaajiksi siksi, että heitä kiinnostaa kokemus projekteista, täysin erilainen opintojakso ja kokemus sekä opintojaksolta saatava etu työelämää ajatellen sekä itsensä kehittäminen. Kun kaikilta ryhmänohjaajilta kysyttiin, miksi he lähtivät mukaan juuri digiohjaajiksi, suurimmaksi pointiksi nousi englanninkielen oppiminen. Jokainen ryhmänohjaaja koki osaavansa englantia valmiiksi ihan hyvin, mutta he halusivat päästä käyttämään englantia käytännössä enemmän. Myös toiminnan kehittäminen, kokemuksen kartoittaminen ja todistuksen saaminen opintojaksolta vaikutti ohjaajien päätökseen lähteä digiohjaajaksi. Ohjaajat kokivat, että heidän englanninkieliensä taito on parantunut projektipajan aikana, varsinkin projektityöskentelyssä käytettävä englanninkielen sanasto.

#### 4.2 Erilaista valmennusta digiohjaajille

Toisena teemana haastattelussa olivat valmennuspäivät. Ryhmänohjaajille järjestetään keväällä kaksi valmennuspäivää ja syksyllä yksi ennen projektipajan alkua. Näissäkin oli eroavaisuuksia niiden kolmen välillä, jotka olivat käyneet projektipajaopintojakson muuttaman vuoden sisällä ja niiden, jotka eivät olleet tai olivat sen käyneet useampi vuosi sitten. Ne ryhmänohjaajat, jotka olivat käyneet projektipajaopintojakson juuri, kokivat, että valmennuspäivät olivat hyödyllisiä ja niistä sai konkreettista apua ryhmänohjoukseen. Myöskin aikataulut selkeentyivät näinä päivinä. Nämä ryhmänohjaajat myös nostivat syksyn valmennuspäiviltä todella hyödylliseksi sen, kun he tapasivat oman ohjaustiiminsä. Projektipajaopintojakson jo käyneet ohjaajat olivat tyytyväisiä siihen, että valmennuspäivillä oli opetettu Teamsin käyttöä ja he kokivat, että tämä tuki digiohjausta. He eivät kokeneet, että digiohjaajat tarvitsisivat erikseen valmennusta. Loput ryhmänohjaajat kokivat, että valmennuspäivillä digiohjaajia ei ollut välttämättä huomioitu tarpeeksi.



He kokivat, että valmennuspäivillä huomioitiin enemmän niitä ohjaajia, jotka olivat juuri projektipajaopintojakson käyneet ja että asiat olisi pitänyt käydä paljon yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin heidän kanssaan, kun heillä ei kokemusta tai tietoa ollut projektipajasta. He toivoisivat, että digiohjaajille olisi erikseen valmennusta.

*”Valmennuspäivät olisivat voineet olla hyödyllisempiä, ne olivat tärkeitä, mutta olisi ollut hyvä erottaa ne ihmiset, jotka olivat olleet projektipajassa aiemmin ja ne, jotka eivät olleet olleet, koska siellä ei minun mielestäni otettu kovin hyvin meitä huomioon, jotka ei ole ollut projektipajassa. Koska siellä monesti kuuli sitä kommenttia, että no mutta tähän tiedätte, kun te olette olleet projektipajassa.” Digiohjaaja, 1.*

#### 4.3 Projektipajan ilmapiiri ja työskentely

Jokaisen ohjaajan ensimmäinen projektipajakerta oli aloitettu rennoilla fiiliksillä. Ohjaajat kertoivat alkuun konkreettisia asioita projektipajasta, pajapiireistä ja toimeksiannosta. Kuitenkin ohjaajien tärkein tarkoitus oli saada ryhmä tutustumaan toisiinsa. Muutama ohjaaja oli miettinyt omaa auktoriteettiaan sitä kautta, tulisiko heidän olla pajalaisten kavereita vai selkeästi ohjaajia. Muutaman mielestä on hyvä olla jäykkä ja tuoda oma asema selväksi, kun taas osa halusi pitää rentoa kaverillista tunnelmaa yllä, kuitenkin auktoriteettia unohtamatta.

Useamman ohjaajan mielestä projektipajan tunnelma ja työskentely on muuttunut viikkojen varrella positiivisempaan suuntaan, ja ryhmäläiset ovat päässeet projektiin enemmän mukaan. Kuitenkin jokaisen heidän projektipajastansa löytyy niitä henkilöitä, jotka eivät ole aktiivisia ja ohjaajat pohtivatkin, miten he saavat nämä opiskelijat osallistumaan enemmän. Yksi ohjaajista oli jo puhunutkin opettajaohjaajan kanssa asiasta ja tämä opettaja oli kannustanut ohjaajaa olemaan näihin opiskelijoihin henkilökohtaisesti yhteydessä. Projektipajalaiset ovat pääsääntöisesti suhtautuneet positiivisesti digiohjaukseen ja etänä työskentelyyn. Kuitenkin jokaisen ohjaajan pajalaiset kaipaisivat enemmän työskentelyä samassa paikassa koko tiimin kanssa. Ammattikorkeakoulu tarjoaa tällä hetkellä kuusi junamatkaa projektipajalaisille. Suureksi ongelmaksi on noussut netin toimimattomuus ja tämä on vaikuttanut negatiivisesti molempiin tiimin päihin ja opiskelijat ovat turhautuneet tästä. Kuitenkin ohjaajat olivat huomanneet, että Lemminkäisenkadun kokoushuoneissa netti toimii paremmin, kuin tavallisissa luokahuoneissa ja he ovatkin pyytäneet opettajia varaamaan heille kokoushuoneen aina, kun he työskentelevät etänä tiimin kanssa.

*”Minusta tuntuu, että kun ei heillä ollut mitään ennakko-oletuksia mitä tämä pajatoiminta tulee olemaan, niin ei tullut mitään kyseenalaistamista, että miksi työskennellään tällä tavalla etänä.” Digiohjaaja, 2.*

Pajapiireistä ohjaajilla ei ole ollut kovin hyvä fiilis juuri sen takia, että netin kanssa on ollut paljon ongelmia. Ohjaajat sanoivat, että etänä työskenteleviä pajalaisia on vaikea arvioida, sillä ei voi olla varma siitä, ovatko he kuulleet kaiken, mitä toisessa päässä on puhuttu tai siitä, kuuleeko ohjaaja, kaiken mitä he puhuvat. Yksi oleellisimmista pointeista etäohjauksessa onkin ehdottomasti saada toimiva yhteys.

*”Mutta siinä on sitten sekin, että koita siinä sitten kun sitä toista porukkaa ei näe, niin joka kerta pitäisi tietää, että ketä puhuu, jos kukaan edes puhuu siellä. Ja sitten kun ei viitsisi hirveästi rankaista siitäkään, kun minä sanon, että hei voitteko te nyt osallistua, että minä voin arvioida teidät, niin sitten he ovat vähän silleen, että no ei me kuulla teitä kunnolla.” Digiohjaaja, 1.*

Ohjaajat olivat kaikki kuitenkin sitä mieltä, että projektipajalaisiin saa hyvin yhteyden WhatsAppin tai Teamsin kautta ja toisinpäin. Muutama ohjaaja kuitenkin koki viestit jonkun verran kuormittavaksi, sillä niitä tulee jonkun verran myös pajatuntien ulkopuolella.

#### 4.4 Digiohjaajat tarvitsevat erilaista tukea opintojakson aikana

Jokainen ohjaaja koki tarvitsevansa tukea yksittäisissä asioissa esimerkiksi, mistä löytyy mikäkin dokumentti, mihin palautetaan dokumentteja ja miten Optimaa ja Teamsia käytetään. Ohjaajat kokivat, että ovat saaneet opintojakson aikana tarvitsemaansa tukea opettajilta ja toisilta digiohjaajilta. Toisilta digiohjaajilta he ovat kokeneet saavansa hyvin vertaistukea. Ne ohjaajat, jotka eivät olleet projektipajaa suorittaneet, kokivat, että alkuun olisi tarvinnut yksityiskohtaisempaa tukea ja heille olisi tullut luoda realistisempi kuva, mihin he ovat lähdössä. Yksi ohjaajista mainitsi myös, että säännöt olisi pitänyt tuoda heti ilmi, eikä vasta viikon varoitusajalla. neljä ohjaajan mielestä alkuun oli liikaa opettajaohjaaja tapaamisia ja ne veivät liikaa aikaa, koska ne olivat aina pajatuntien ulkopuolella. Heidän mielestään ne eivät olleet silloin kovin tarpeellisia, koska siellä käytiin vain ympäripyöreitä asioita läpi. Tällä hetkellä heidän mielestään niitä on sopivasti, kun niitä on vähennetty ja ne pidetään keskiviikkoisin pajatuntien aikana. Kuitenkin kaksi ohjaajaa koki, että opettajaohjaaja tapaamisia voisi olla enemmänkin.

*”Alussa tapaamisia oli ehkä vähän liikaa, eivätkä kaikki välttämättä olleet ihan tarpeellisia, niistä päivistä tuli helposti sellaisia 6 tuntisia.” Digiohjaaja, 3.*

*”Meillä on ollut niitä enemmän kuin muilla ohjaajilla, mutta kyllä meillä voisi olla niitä enemmänkin. Ei niiden opettajien takia käytännössä, vaan sen takia että me mietitään yhdessä sitä, miten menee, koska se vaan tuo sitä itsevarmuutta siihen hommaan.” Digiohjaaja, 1.*

*”Alkuun nähtiin viikoittain ja minusta se oli hyvä, mutta nyt ne on vähän niin kun jäänyt. Meidän kohdallamme niitä on liian vähän.” Digiohjaaja, 6.*

#### 4.5 Haasteena motivointi ja internetin toimimattomuus

Eniten esille noussut haaste oli netin toimimattomuus. Toisena pointtina nousi projektipajalaisten motivoiminen. Etänä työskennellessä on vaikeaa aktivoida koko tiimiä. Ohjaajat myös kokevat, että tiimi on jakautunut jonkun verran ”Team Turku ja Team Salo” mikä vaikuttaa siihen, että töitä ei tehdä niin tasapuolisesti. Osa kokee sen niin, että Turun päässä ollaan aktiivisia, koska siellä on ohjaaja ja projektipäällikkö ja Salolaiset tekevät hommia vain silloin, kun Turku erikseen niin käskää.

*”Meillä ei ole mitään mallia mistä me voitaisiin ottaa hyviä käytänteitä, että me ollaan vähän silleen, että katsotaan kun jokin ongelma tulee vastaan ja katsotaan voiko sille tehdä jotain, eikä silleen, että joku osaisi kertoa, että tämä ongelma tulee varmaan vastaan ja silloin kannattaa tehdä näin.” Digiohjaaja, 1.*

*”Se, että saisi kaikki aktivoitumaan siihen keskusteluun, on haastavinta.” Digiohjaaja, 3.*

*”Haastavinta on ollut se, että vastuu on aika iso, kun kaikki tieto kulkee minun kauttani.” Digiohjaaja, 6.*

Kolmen ohjaajan projektipajaryhmän projektipäällikkö on valittu Salosta tai sitten niin, että on kaksi projektipäällikköä, toinen Salosta ja toinen Turusta. Tämä näkyi heidän tiimin jäsenissään ja työskentelyn tehokkuudessa positiivisesti, sillä silloin ohjaajienkin oli helpompi luottaa tiimin toiseen päähän, koska projektipäällikkö on ottanut hyvin roolia tiimin toisessa päässä.

Ryhmädynamiikan haasteiksi ohjaajat nostivat esille taas sen, että kaikkia ei saa motivoitumaan ja silloin aktiivisimmat opiskelijat kokevat epäreilua, koska he joutuvat tekemään enemmän. Viestinnän haasteena ohjaajat ovat kokeneet sen, että projektipajalaiset eivät uskalla puhua ja tuoda omia mielipiteitään esille. Ohjaajat kokevat, että osaltaan tämä voi johtua laiskuudesta tai siitä, etteivät kaikki uskalla puhua englanniksi. Ohjaajat toivoisivat myös viestintään hyviä käytänteitä ja yhtä ohjaajaa mietitytti myös se, että olisi hyvä määrätä jokin selkeä pääkanava viestinnälle.

*”Haastavaa on ollut se, että mikä olisi se pääkanava missä viestitään, että olisiko se Teams vai WhatsApp. Kun WhatsAppissa tietää, että sen kaikki ainakin saa nopeammin ja Teams voi olla vähän sellainen, että jos sitä sovellusta ei ole puhelimesta niin sitä ei tule heti huomaamaan.” Digiohjaaja, 2.*

*”Yksi haastavin asia on ollut se, että vaikka on sovittu jokaisen ryhmäläisen kanssa, että jokaiseen viestiin mitä minä laitan pitää vastata, että tiedän että se on oikeasti luettu, niin sitä tosi harva oikeasti tekee.” Digiohjaaja, 5.*

Suurin osa ohjaajista kokee, että he pystyvät luottamaan toisessa päässä työskentelevään tiimin ja siihen, että tämä porukka tekee aktiivisesti töitä. Nämä ohjaajat, jotka kokivat pystyvänsä luottamaan toiseen päähän tiimissä, nostivat juuri sen esille, että heidän projektipäällikkönsä on Salon päässä ja on todella aktiivinen jakamaan hommia kaikille. He kokivat myös, että luottamussuhde tiimin toiseen päähän syntyi jo aikaisessa vaiheessa. Tarkempaa perustelua ohjaajat eivät osanneet kertoa siihen, miten luottamussuhde syntyi, mutta he vain kokivat alusta alkaen pystyvänsä luottamaan tiimiinsä. Tietysti nyt, kun projekti on edennyt, projektipajalaiset ovatkin lunastaneet näiden ohjaajien luottamuksen tekemällä töitä aktiivisesti.

*”Minusta tuntuu siltä, että jos ei luota siihen porukkaan, niin kyllä sen sitten ihmiset aistii, että meihin ei luoteta.” Digiohjaaja, 2.*

Yksi ohjaajista kokee, ettei pysty luottamaan etänä työskentelevään tiimiin. Ohjaaja kokee, että projektipajalaiset yrittävät mennä sieltä mistä aita on matalin ja tekevät vain sen, mikä on ihan pakko. Hän kokee, että luottamussuhteen luominen on edelleen kesken ja oli odottanut, että luottamussuhde olisi luotu jo kuukaudessa. Tässä ryhmässä on myös osa ryhmästä väheksynyt toisella paikkakunnalla olevaa tiimiä, joka automaattisesti luo huonoa ilmapiiriä projektipajaan.

*”En luota. Joka kerta joku on olevinaan valmis ja ei tiedä yhtään mitä toisessa paikassa keskustellaan.” Digiohjaaja, 4.*

Ohjaajat seuraavat etänä työskentelevän tiimin tuloksia verkon kautta ja puheluilla. Päivän aluksi Turun tiimi ottaa yhteyden Salon tiimiin, ja he keskustelevat tehtävistä ja siitä, kuka tekee mitäkin. Osa tiimistä ottaa yhteyden myös kesken päivän ja käyvät tehtyjä asioita läpi. Kaikki kuitenkin ottavat vielä päivän päätteeksi yhteyden tiimiin ja käyvät tehdyt tehtävät läpi. Kirjalliset tehtävät lisätään Teamsiin, mistä on helppo seurata tuloksia. Suurin osa ohjaajista koki tämän toimivaksi metodiksi. Osa kuitenkin ajatteli tämän olevan työläämpää ja hitaampaa, kuin seurata samalla paikkakunnalla olevan tiimin tuloksia.

#### 4.6 Digiohjaajat ovat oppineet englanninkieltä ja johtamistaitoja

Ohjaajat kokivat oppineensa hyviä taitoja digiohjaajana työskentelystä. Tärkeimpinä oppina esille nousi englannin kielen oppiminen ja sen luontevampi käyttö. Ohjaajat ovat oppineet kehittämään itseään, luottamaan projektipajalaisiin sekä ottamaan kaikkien mielipiteet ja työskentelytavat huomioon, vaikka konsepti ja ihmiset ovat niin erilaisia. Ohjaajat myös nostivat esille johtamisen taidon oppimisen ja auktoriteetin ottamisen sekä he kokivat, että heidän sosiaaliset taitonsa ja organisointikykynsä ovat parantuneet.

*”Sellaisen on oppinut, että miten olla ihmiselle tukena, vaikka itsekkin on epävarma siitä tilanteesta, niin se on kyllä ollut mukava oppia.” Digiohjaaja, 1.*

*”Englanninkielen taitoa on nyt reilusti oppinut ja sellaista rohkeutta puhua sitä, ettei ole sellaista kauheata kynnystä. Vaikka tietääkin, ettei se nyt ole mikään niin hyvä, mutta mitä sitten. Että ei ketään kiinnosta, mikä minun englanninkieleni taso on, kunhan ymmärretään.” Digiohjaaja, 2.*

*”Ohjaajana olen oppinut sitä, että haluan, että kaikki tulee kuulluksi ja kokevat, että ovat arvokkaita ryhmän jäseniä.” Digiohjaaja, 2.*

*”Minä en nyt tiedä onko se taito, mutta oppinut jättämään huomiotta sen, jos joskus menee huonosti, suhtautuu niihin enemmänkin niin kun huumorilla.” Digiohjaaja, 3.*

*”Oikeastaan kaikki ne, mitä olisin voinut nyt oppia, on tullut jo viime vuonna, kun olin itse projektipäällikkö, esim. esiintymistaidot, et oikeastaan ne on nyt vaan vahvistunut ja pysytyn nyt itsevarmemmin sanomaan ja ohjeistamaan.” Digiohjaaja, 5.*

*”Olen oppinut oman työn organisointia ja oppinut kiinnittämään huomiota ryhmädynamiikkaan.” Digiohjaaja, 6.*

Ohjaajat kokevat, että digiohjaajat tarvitsevat eniten sosiaalisia taitoja, eli sitä, että osaa olla tukena, mutta kuitenkin samalla auktoriteetti. Myös kielitaito nousi tässä kohtaa esille sekä muutama ohjaaja vastasi tietoteknillisen taidon olevan hyvin olennainen digiohjaajalle.

*”Digiohjaajan tarvitsee olla tuki ja turva, mutta samalla pitää olla se, joka näyttää kaapin paikan.” Digiohjaaja, 4.*

Ohjaajat kokevat digiohjauksen vaikuttavan positiivisesti työelämään ja he kokevat, että edellä mainittuja taitoja, joita he ovat oppineet opintojakson aikana, tulee tarvitsemaan työelämässä. Yksi ohjaajista työskentelee jo nyt niin, että työpaikan toimistot sijaitsevat kahdessa eri kaupungissa ja he ovat etäyhteydessä työpäivien aikana. Muutama ohjaaja mainitsi myös opintojaksolta saatavan todistuksen vaikuttavan positiivisesti työnhaussa. Työelämässä tulee tarvitsemaan kielitaitoa, sosiaalisia taitoja ja miten huomioida erilaisia ihmisiä ja jokainen ohjaaja kokee, että he ovat oppineet näitä taitoja.

Palautteen anto etänä on ollut ohjaajille hieman hankalaa ja sitä taitoa osa kokee haluvansa oppia vielä lisää digiohjaus-opintojakson aikana. Palautetta on annettu projektipajalaisille kasvotusten, mutta etänä sen antaminen ei tunnu niin luontevalta. Kuitenkin yhteisessä WhatsAppissa tai Teamsissa positiivista palautetta on voinut antaa kaikille yhteisesti.

#### 4.7 Projektipajakonsepti kansainvälisenä ja sen kehittäminen

Suurin osa digiohjaajista ajatteli, että projektipajatoiminta ei voisi toimia kansainvälisesti. Heidän mielestään opintojakso vaatii kasvokkain tapaamisia ja tiimin ryhmäytyminen ja luottamussuhteen luominen olisi vaikeaa, jos tiimin toista osaa ei näkisi kasvokkain ollenkaan. Osa ohjaajista ajatteli, että projektipajakonsepti voisi toimia kansainvälisesti ehkä ja vain sillä ehdolla, että toimintaa kehitettäisiin paljon pidemmälle. Myös huomioitavaa olisi se, että harvalle englanti on äidinkieli ja esimerkiksi olisi hyvä, jos materiaalin voisi saada omalla äidinkielellään edes jollain tasolla. Yksi ohjaajista koki, että projektipajatoiminta voisi toimia kansainvälisellä tasolla.

*”Kyllä toi vaatii ne kasvokkain tapaamiset, että ei ihan täysin Onlinea” Digiohjaaja, 2.*

*”Hyvin kehitettynä, joo voisi toimia, mutta kyllä se aika haastavaa on. Minun mielestäni siinä pitäisi olla aika tarkka, että ketä siihen projektipajaan valitsee” Digiohjaaja, 1.*

*”Ainahan voi kokeilla. missä vaan projekteissa on kuitenkin kaikkennäköisiä haasteita, niin miksei.” Digiohjaaja, 5.*

Yleisin kehitysehdotus ohjaajilta oli se, että opintojaksolla käytettävät materiaalit olisivat kaikki englanniksi ja selkeämpiä. Tällä hetkellä kaikki ei ole englanniksi ja jotkut ohjaajat ovat itse kääntäneet materiaaleja projektipajalaisille. Yksi ohjaajista mainitsi, että olisi hyvä, jos projektipajalaisille olisi oma Optima, jonka kautta opiskelijat palauttavat dokumentteja ja pystyvät seuraamaan aikatauluja. Näin ollen ohjaajalla ei olisi niin suurta vastuuta palautuksista eikä ohjaajilla menisi niin paljon aikaa tiedottamiseen. Myös yhteyden toimivuus ja hyvät laitteet olisivat yksi konkreettinen asia kehittää digiohjausta. Yksi ohjaajista toivoi, että toimintaa lähdetään kehittämään digiohjaus painotteisesti ja niin, että vuoden 2019 digiohjaajat pääsevät itse kehittämään toimintaa, sillä heillä on kaikista eniten tietoa ja kehitysehdotuksia tästä. Useampi ohjaajista toivoi, että kasvokkain tapahtuvia projektipajatapaamisia olisi enemmän ja että Ammattikorkeakoulu tarjoisi näitä matkoja enemmän, silloin tiimi voisi olla yhtenäisempi.

*”Jos on enemmän niitä kertoja, kun nähdään kasvokkain, niin on se tiimi silloin ainakin yhtenäisempi.” Digiohjaaja, 2.*

*”Sitten kun tämä opintojakso päättyy meillä, niin meidät otettaisiin siihen kehitykseen mukaan. Koska meillä on ollut tosi erilaisia ongelmia, niin minusta meillä kaikilla on aika paljon siihen annettavaa.” Digiohjaaja, 1.*

Miten sitten myydä digiohjausopintojaksoa tuleville ohjaajille, jotta saadaan tulevaisuudessa digiohjaajia mukaan? Valttikorttina tähän ohjaajat nostivat englanninkielen taidon kehittymisen sekä sen, että on mahdollisuus päästä mukaan kivalle erilaiselle opintojaksolle ja sen, että digiohjaajana verkostoituu muiden alojen opiskelijoiden kanssa. Myös opintojaksosta saatava todistus on erityisen hyvä kannustin projektipajaopintojaksoa myytäessä tuleville ohjaajille. Yksi ohjaaja ei koe, että digiohjausopintojaksoa kannattaisi myydä tuleville ohjaajille, koska se on vielä niin kehitysvaiheessa.

*”Minusta tuo englanninkieli on ainakin hyvä valtti, että vaikka se tuntuukin pelottavalta asialta niin silti se on kuitenkin tärkeä taito” Digiohjaaja, 2.*

*”Todistus on erittäin tärkeä” Digiohjaaja, 1.*

*”En voisi myydä tätä mitenkään, koska koen, että opintojakso vaatii niin paljon työstöä, että olisi markkinoitavissa muille” Digiohjaaja, 4.*

#### 4.8 Vinkit/neuvot tuleville digiohjaajille

Vinkkeinä tuleville digiohjaajille nykyiset digiohjaajat antoivat muun muassa selkeiden pelisääntöjen tekemisen heti opintojakson alussa ja sen, että uskaltaa rohkeasti kysyä apua muilta ohjaajilta ja opettajilta. Yksi ohjaajista mainitsi myös, ettei digiohjauksesta kannata ottaa liikaa stressiä, sillä hän koki, ettei digiohjausopintojakso ole ollutkaan yhtään niin stressaavaa, mitä hän ajatteli.

*”Kannattaa mennä ihan suoraan vaan kysymään niiltä ihmisiltä, jotka ovat aiemmin ollut ohjaaja ja jos ei niitä löydä niin sitten kysyy vaan suoraan opettajilta. Se että uskaltaa vaan kysyä, ja kysyä silleen, että muutkin kuulevat, kun sinä kysyt, koska vaikka niillä ei ole samaa ongelmaa, niin se voi olla sellainen, että ne ei ole ollenkaan ajatellut sitä ja se tuo uusia perspektiivejä kaikille.” Digiohjaaja, 1.*

*”Ei kannata ottaa turhaa stressiä, itse stressasin ihan liikaa turhaan siinä alussa siihen nähden mitä tämä tulikin olemaan ja se, että kokoushuoneet ovat ihan ehdottomat niissä Online tapaamisissa, muuten se ei toimi yhtään.” Digiohjaaja, 2.*

*”Hetimit ensimmäisenä päivänä on hyvä tehdä säännöt harvinaisen selkeiksi ja auktoriteetti on hyvä pitää.” Digiohjaaja, 5.*

*”Kannattaa tehdä jokin rajoitettu kommunikointi aika, ettei ole käytettävissä kellonympäri ja aina, että miettii oikeasti tarkkaan, että mikä se viestintäkanava on” Digiohjaaja, 6.*

#### 4.9 Keskeiset tulokset haastatteluista

Pääsääntöisesti digiohjaajat ovat olleet tyytyväisiä projektipajakonseptiin ja siihen, että he lähtivät mukaan digiohjaajiksi. Kuitenkin niiden ohjaajien välillä, jotka ovat käyneet itse projektipajaopintojakson parin vuoden sisällä on eroavaisuuksia niihin, jotka eivät ole sitä käyneet tai sen käymisestä on kulunut jo useampi vuosi. Ne ohjaajat, jotka ovat sen hiljattain käyneet, olivat yleisesti tyytyväisempiä projektipajakonseptiin ja kokivat, etteivät he ole kohdanneet konflikteja ja heillä ei myöskään ollut paljoa kehitysideoita,



josta voi myös päätellä heidän olleen tyytyväisiä projektipajaopintojaksoon. Loput ohjaajat toivoivat opintojakson kehittämistä enemmän ja olivat kokeneet erilaisia konflikteja projektipajoissaan syksyn aikana.

Valmennuspäiviin oltiin jokseenkin tyytyväisiä, osan mielestä niissä voisi olla selkeämpiä ohjenuoria ja käytänteitä digiohjaajille ja osan mielestä valmennuspäiviltä sai tarpeeksi neuvoja digiohjaukseen. Kuitenkin suurimman osan mielestä valmennuspäivien ja materiaalien tulisi olla selkeämpiä kaikille.

Tukea ohjaajat ovat eniten saaneet toisilta ohjaajilta. Ohjaajat kokevat, että vertaistuki on parasta tällaisella opintojaksolla. Myös opettajaohjaajat ovat olleet aktiivisia ja hyvin tukena, jos ohjaajat ovat sitä tarvinneet. Osa ohjaajista kuitenkin kokee, että olisi hyvä antaa ohjaajille vähän enemmän vapauksia ja opettajien ei tarvitsisi olla niin paljon läsnä.

Jokainen ohjaaja on kokenut oppivansa opintojaksolla englanninkielentaitoa, johtamistaitoja, esiintymistaitoja ja erilaisten ihmisten huomioon ottamista. Myös jokainen ohjaaja kokee, että opituista taidoista on hyötyä työnhaussa ja itse työelämässä. Vaikka joidenkin ohjaajien projektipajoissa on kohdattu konflikteja ja ilmapiiri on saattanut olla jossain tilanteissa negatiivinen, niin nämäkin ohjaajat kokevat oppineensa uusia taitoja ja ovat positiivisella mielellä opintojakson hyödyistä työelämään.

Kehitysehdotuksina jokaiselta ohjaajalta tuli se, että opintojaksolla käytetyt materiaalit tulisi kaikki olla englanniksi ja materiaalien tulisi muutenkin olla selkeämpiä. Suurin ongelma opintojakson aikana ohjaajille on ollut internetin toimimattomuus ja se onkin selkeä kehitysehdotus ensi vuoteen, että opintojaksoa varten saadaan toimiva netti. Olisi myös hyvä, jos vuoden 2019 digiohjaajat pääsisivät kaikki yhdessä kehittämään toimintaa ennen vuoden 2020 projektipajoja.

Tulevana vuonna 2020 ainakin suurempi osa ohjaajista on ollut itse mukana projektipajassa, kun nyt syksyllä 2019. Tämä tulee todennäköisemmin vaikuttamaan positiivisesti ensi vuoden ohjaajien työskentelyyn, sillä silloin heillä on jo hieman tietoa projektipajakonseptista ja ryhmänohjauksesta.

Haastatteluista voi päätellä, että suurimmat erot digiohjaajien mielipiteissä johtuu siitä, millainen projektiryhmä heillä on. Jos digiohjaajan ryhmä on aktiivinen, on heillä parempi mielikuva koko projektipajakonseptista, kuin niillä ohjaajilla, joiden ryhmän kanssa on ollut konflikteja.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Turun ammattikorkeakoulun käyttämää projektipajaopintojakson prosessia sekä kehittää erityisesti digiohjausta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turun ammattikorkeakoulu ja työ tehdään Turun ammattikorkeakoulun käyttöön tulevaisuuden projektipajan digiohjaajien työskentelyn avuksi.

Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kasvokkain tehtyä teemahaastatteluna ja yksi haastateltava vastasi kysymyksiin sähköisesti. Kaikki kasvokkain tehdyt haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluihin pystyi näin ollen palaamaan jälkikäteen ja opinnäytetyössä on käytetty suoria lainauksia haastateltavilta. Se vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 185). Kaikki haastattelut tehtiin Lemminkäisenkadun kampuksella kahdestaan rauhallisessa luokkatilassa.

Haastatteluista huomattiin, että digiohjaajat uskovat opintojakson vaikuttavan positiivisesti työelämään ja, että he ovat oppineet tärkeitä taitoja. Tutkimus tukeekin siis sitä, että innovaatiopedagogiikka vaikuttaa positiivisesti opiskelijoiden työelämävalmiuksiin.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa ilmi tulleet etäjohtamisen kulmakivet toistuivat haastatteluissa. Tutkimus tukee teoriaosuudessa käytyä tekstiä. Esimerkiksi etäjohtamisen haasteet, kuten luottamussuhteen luominen, viestinnän haasteet ja tiimiläisten motivointi etänä toistuivat teoriaosuudessa sekä haastatteluissa. Myös teoriaosuudessa käyty aineettoman palvelun myynti ja sen markkinointikeinot näkyivät haastateltavien vastauksissa. Haastatteluista voi päätellä, että digiohjaajat myisivät digiohjaus-opintojaksoa juuri teoriaosuudessa mainitulla erilaistamisella.

Tämä opinnäytetyö koskee vain digiohjaajia, koska digiohjaus toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2019 ja siitä halutaan mahdollisimman paljon kokemuksia ja kehitysehdotuksia seuraaville digiohjaajille. Muita mahdollisia tutkimusaiheita projektipajatoiminnasta tällä hetkellä olisi esimerkiksi digiohjaajien opettajaohjaajien kokemus ja kehitysehdotukset digiohjaukseen. Myös vuonna 2020 voitaisiin tehdä vastaava tutkimus digiohjaajien työskentelystä ja sitä kautta nähtäisiin, mihin suuntaan kehitys on lähtenyt. Digiohjausopintojakso oli kuitenkin pilotti vuonna 2019 ja se toteutui digiohjaajien mielestä jo nyt ihan hyvin, joten tästä on hyvä lähteä kehittämään lisää.

## 5.1 Kehitysideat

Haastattelujen perusteella voidaan nostaa esiin kuusi kehitysideaa:

1. Digiohjausopintojakson konkreettiset kehitysideat ovat kaikkien materiaalien kääntäminen englanniksi ja materiaalien selkeyttäminen. Materiaaleista tulisi karsia turhia pois ja osa materiaaleista tulisi tiivistää. Tämä vaikuttaisi myös positiivisesti muidenkin, kuin digiohjaajien työskentelyyn. Toinen konkreettinen kehitysidea on toimivan internetin hankkiminen digiohjaajien opintojaksoa varten.
2. Ohjaajille olisi hyvä selkeyttää ja konkretisoida ryhmänohjausopintojakso jo ennen projektipajan alkua vielä tarkemmin, että ohjaajat todella tietävät mitä ryhmänohjaus pitää sisällään. Vuonna 2019 ensimmäistä kertaa pidetty pajapiiri-demo, jossa demonstroitiin tuleville ohjaajille, miten pajapiiri tulisi tehdä, on saanut paljon positiivista palautetta. Tulisikin siis miettiä voiko muutakin osaa opintojaksosta demonstroida ohjaajille valmennuspäivillä. Tällaisen tilanteen voisi suunnitella ja näytellä jo aikaisemmassa vaiheessa ja videoida. Video tulisi näyttää ohjaajille valmennuspäivillä. Myös tulevien vuosien toimeksiannoksi voisi suunnitella muutamalle eri projektipajalle tehtäväksi videon projektipajatoiminnasta/pajapiireistä, jota voisi myös käyttää valmennuspäivillä. Tällainen video on toteutettu ainakin vuonna 2018 projektipajan toimesta, mutta sitä voisi jalostaa lisää. Esimerkiksi olisi hyvä tehdä video digipajojen työskentelystä, jossa näkyisi miten projektipajalaiset työskentelevät etänä. Myös etänä pidetyn pajapiirin voisi näytellä ja videoida.
3. Tammikuussa 2020 pidettävään kehityspäivään tulisi saada mahdollisimman monta digiohjaajaa mukaan tai järjestää digiohjaajille oma suunnittelupäivä. Kehityspäivällä digiohjaajat voisi jakaa ainakin joksikin aikaa omaan porukkaan, jossa digiohjaajat voisivat miettiä yhdessä kehittämiskohteita laajemmin. Muutamalta digiohjaajalta tulikin toive, että he pääsisivät yhdessä kehittämään toimintaa. Digiohjaajille ja tietysti muillekin ohjaajille tulisi suunnitella tarkka runko päivää varten, jotta kehityspäivästä saataisiin mahdollisimman paljon irti.
4. Vaikka osa vuoden 2019 digiohjaajista oli sitä mieltä, etteivät digiohjaajat tarvitsisi erillistä valmennusta opintojaksoa varten, olisi kuitenkin hyvä miettiä, jos digiohjaajille pidettäisiin yksi erillinen valmennuspäivä. Digiohjaajien valmennuspäivän ei tarvitsisi olla koko päivää kestävä, vaan muutama tuntikin riittäisi. Digiohjaajien valmennuspäivällä keskityttäisiin digiohjaajien työkaluihin, joita he

käyttävät etänä työskennellessä ja mietittäisiin yhdessä hyviä käytänteitä ohjaajia varten. Vuoden 2020 kehityspäivä risteilyllä saadaan varmasti jotain näkökulmia tulevien digiohjaajien työskentelyyn ja näitä tuleekin hyödyntää tulevana vuonna. Olisi myös hyvä saada vuoden 2019 digiohjaajia tulevien digiohjaajien valmennuspäivään, jossa jo digiohjaajina työskennelleet pystyvät jakamaan mahdollisimman paljon konkreettisia esimerkkejä ja tietoaan etänä työskentelemisestä.

5. Digiohjaajien opintopisteet pitäisi myös mahdollisesti miettiä uudestaan. Haastattelujen perusteella digiohjaajat joutuvat käyttämään yleisesti enemmän tunteja opintojaksolla, kuin muut ohjaajat. Jos mahdollista, niin digiohjaajien opintopisteitä voisi nostaa joko kuuteen tai seitsemään opintopisteeseen. Tällä keinolla olisi myös mahdollista saada opiskelijoita kiinnostumaan enemmän digiohjauksesta.
6. Yksi kehitysidea olisi myös se, että joku kenellä on laaja kokemus projektipajatoiminnasta, laatisi jonkin lyhyen PowerPoint esityksen ryhmäohjaajille, jotka voisivat käyttää sitä ensimmäisenä projektipajapäivänä kertoessaan projektipajalaisille opintojaksosta. Muutama digiohjaaja mainitsi sen, että ensimmäiseen päivään, olisi kannattanut suunnitella vähän paremmin se, mitä kertoo projektipajalaisille. Se voisi vaikuttaa positiivisesti projektipajalaisten tietoon opintojaksosta, jos tähän olisi luotu valmis ja selkeä pohja, jossa kaikilla on samat tiedot.

## 5.2 Reflektio opinnäytetyöhön

Opinnäytetyön aiheen sain elokuussa 2019, kun aloitin työt opiskelija-assistenttina Turun ammattikorkeakoulussa. Aihe tuntui heti alkuun mielenkiintoiselta, sillä olen ollut projektipajakonseptissa mukana jo 4 vuotta ja olen aina pitänyt konseptista. Opinnäytetyötä kirjoittaessa pääsin perehtymään etäjohtamisen teoriaan, mistä minulla ei ollut aiemmin paljon tietoa. Pääsin myös perehtymään digiohjaajien työskentelyyn, joka oli mielenkiintoista. Oli kiinnostavaa huomata, miten eri tavalla digiohjaajat kokivat tietyt asiat. Haastattelun tekeminen oli minulle uusi asia, mutta se sujui minusta hyvin ja haastatteluista tulikin kestoiltaan pidempiä, mitä olin ajatellut ja olin tyytyväinen siihen.

Pidin tämän opinnäytetyön kirjoittamisesta ja varsinkin tutkimusosuus oli minun mieleeni. Haastavaa oli se, että opinnäytetyön kirjoittaminen oli pitkä prosessi, joka kesti useamman kuukauden. Alkuun ajattelin, että opinnäytetyön kirjoittaminen olisi paljon nopeampi

prosessi, mutta lähteiden etsimiseen ja ajatustyöhön menikin paljon enemmän aikaa mitä olisin ajatellut. Se loi stressiä, kun opinnäytetyö oli niin kauan keskeneräinen.

Opinnäytetyötä tehdessä opin ainakin etsimään lähteitä paremmin kuin ennen. Alkuun tuntui, ettei tähän aiheeseen löydy ainuttakaan lähdeä, mutta loppua kohden niitä tuntui löytyvän jatkuvasti. Koen, että opin työn aikana paljon, sillä jotkut asiat näin jälkikäteen tekisin toisin, juuri tuon lähdekriittisyyden takia, mutta olen kuitenkin tyytyväinen tähän työhön.

## LÄHTEET

- Antola, T. Pohjola, J. 2006. Innovatiivinen johtaminen, Edita Publishing Oy.
- Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki, Gaudeamus
- Koroma, J. Hyrkkänen, U. Rauramo, P. 2011. Mobilityö: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä, Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä & työterveyslaitos.
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen – Euroja hyvästä esimestyöstä, 1. painos, Alma Talent Oy.
- Koskinen, S. 2017. Faktat kuntoon eleistä, ilmeistä ja voima-asetuksista. Viitattu 4.9 <https://www.retoriikanakeskoulu.fi/2017/05/09/faktat-kuntoon-eleista-ilmeista-ja-voima-asetuksista/>.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta – Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin, Rastor Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen, Kääntäjä Riikka Renko, Helsinki, Readme.fi.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste – Näkymätön näkyväksi, 1. painos, Helsinki, WSOY.
- Lindroos, A. 2017. Projektin ohjaus Turun ammattikorkeakoulun projektipajakonseptissa, opas opiskelijaopettajan ohjaustyön tueksi. Opinnäytetyö, Myyntityön koulutus. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.9.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129949/Lindroos\\_Aino.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129949/Lindroos_Aino.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mäenpää, K. Ryhmytyminen ja ryhmytyminen verkossa. Viitattu 18.9.2019 [http://www.oamk.fi/files/6414/9191/9277/Ryhmytyminen\\_ja\\_ryhmyttaminen\\_verkossa.pdf](http://www.oamk.fi/files/6414/9191/9277/Ryhmytyminen_ja_ryhmyttaminen_verkossa.pdf).
- Niittymäki, S. Seppälä-Kavén, U. 2014. Innovatiivista ammattitaitoa monialaisista oppimisprojekteista, projektipajaohjaajan käsikirja. Turku, Suomen Yliopistopaino.
- Otala, L. Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä, Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi, Pertec Consulting Oy.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, 7., uudistettu painos Vantaa, Tammi
- Turun ammattikorkeakoulu, 24.5.2019. Esittely. Viitattu 30.8.2019 <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tutu/esittely/>
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä, Alma Talent Oy.
- Vilkman, U. 2019. Miksi etäjohtaminen on tärkeä. Viitattu 20.9.2019 <https://etajohtaminen.fi/author/ullavilkman/>.

## 6 LIITTEET

Haastattelu digiryhmänohjaajille:

1. Ennen projektipajan alkua
  - Miksi lähdit mukaan ryhmänohjaajaksi?
  - Miksi lähdit mukaan juuri digiohjaajaksi?
  - Mikä suurin syy miksi digiohjaus kiinnosti sinua?
  - *(Miksi ajattelit, ettet haluaisi lähteä digiohjaajaksi)?*
  - Vaikuttiko Englannin kieli päätökseesi? ja miten?
  
2. Valmennuspäivät:
  - Olivatko valmennuspäivät hyödyllisiä?
  - Koitko, että sait valmennuspäiviltä tarpeeksi apua juuri digiohjaukseen?
  - Miten valmennuspäivät tukivat digiohjausta?
  - Koitko, että digiohjaajille pitäisi olla erikseen valmennusta?
  
3. Projektipajan kulku
  - Millainen oli ensimmäinen projektipaja kertasi?
  - Mitä suosittelisit tekemään ensimmäisellä pajakerralla?
  - Tuliko silloin jotain haasteita? mitä?
  - Millä tavalla projektipajassa sujuu tällä hetkellä?
  - Miten projektipajan fiilis/työskentely on muuttunut viikkojen varrella?
  - Miten projektipajalaiset suhtautuivat digiohjaukseen ja etänä työskentelyyn?
  - Miten pajapiirit onnistuivat etänä toimittaessa?
  - Oletko pystynyt olemaan tavoitettavissa pajalaisille ja ovatko he olleet tavoitettavissa?
  
4. Millaista tukea digiohjaajat tarvitsevat?
  - Mihin tarvitsit tukea opintojakson aikana?
  - Keneltä sait tukea?
  - Oliko opettajaohjaaja tapaamisia liian vähän/liikaa
  - Millaisia hyötyjä ohjaustiimistä oli?
  
5. Haasteet
  - Mikä on haastavinta ryhmänohjauksessa/digiohjauksessa?
  - Millaisia viestinnän haasteita olet kokenut?
  - Millaisia ryhmädynamiikan haasteita olet kokenut etänä työskennellessä?
  - Pystytkö luottamaan etänä työskentelevään tiimiin? (että ryhmä oikeasti työskentelee)
  - Kuinka nopeasti ja miten luottamussuhde syntyi?
  - Miten tulosten seuranta onnistui etänä?
  - Oletko kohdannut jotain konflikteja? miten selätit ne? vaikuttiko etänä työskentely jotenkin?

## 6. Taidot

- Mitä olet oppinut ohjaajana/digiohjaajana?
- Millaisia taitoja koit tarvitsevasi eniten?
- Mitkä ovat digiohjaajan tärkeimmät taidot?
- Uskotko, että oppimasi vaikuttaa positiivisesti työelämään?
- Mitä opittuja taitoja uskot tarvitsevasi työelämässä?

## 7. Muuta

- Uskotko, että projektipaja konsepti voisi toimia kansainvälisesti? (digiohjauksen avulla) Miksi/Miksi ei?
- Miten kehittäisit toimintaa?
- Miten myisit digiohjaus opintojaksoa tuleville ohjaajille?
- Mitkä olivat digiohjauksen hyvät ja huonot puolet?

## **Neuvot/vinkit tuleville digiohjaajille?**