



Karolina Norteva

Kommunikointi etänä työskentelevissä luovan alan projektitiimeissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

XR Design

Muotoilu

Opinnäytetyö

28.4.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Karolina Norteva
Otsikko:	Kommunikointi etänä työskentelevissä luovan alan projektitiimeissä
Sivumäärä:	21 sivua
Aika:	28.4.2022
Tutkinto:	Muotoilun kandidaatti
Tutkinto-ohjelma:	Muotoilu
Suuntautumisvaihtoehto:	XR Design
Ohjaaja:	XR Design lehtori Turkka Loimisto

Opinnäytetyössä tutkittiin kommunikoinnin haasteita etänä työskentelevissä tiimeissä. Käytiin läpi projektin eri vaiheita ja niihin liittyviä työkaluja ja hyviä toimintatapoja. Sivuttiin myös luovuusteorioita, tunneälyä ja älykästä johtajuutta. Koitettiin selvittää, mitkä puitteet luovat mahdollisuuden menestyä tiiminä.

Vertailun vuoksi haastateltiin muutamia työelämäntahoja heidän muuttuneista työta-voistaan siirryttäessä etätyöskentelyyn. Luovan työn johtamisessa todettiin haasteensa etenkin etätyöskentelyssä. Sujuvan ja tasa-arvoisen tyylin todettiin olevan paras tapa kommunikoida.

Avainsanat: Kommunikaatio, luova työ, projektinhallinta, kommunikointityökalut, etätyöskentely

Abstract

Author: Karolina Norteva
Title: Communication with remotely working creative industry project teams
Number of Pages: 21 pages
Date: 28 April 2022

Degree: Bachelor of arts
Degree Programme: Design
Specialisation option: XR Design
Instructor: Turkka Loimisto, Principal Lecturer of XR Design

In this thesis was researched the challenges in remotely working teams. Going through different phases of project, tool and best practises related to them. Touching also on creativity theories, emotional intelligence and intelligent leadership. Tried to find out, what kind of circumstances create the best possibilities to succeed as a team.

For comparison few different creative businesses were interviewed regarding their changed ways of working when moving to remote work. Leading creative work remotely has its challenges especially remotely. For the best way to communicate is to do it in a fluent and equal way.

Keywords: Communication, creative work, project management, communication tools, remote work

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Projektijohtamisen perusta	1
	2.1 Johtajuus ja ihmissuhteet	1
	2.2 Viestintäkanavien valinta ja työntekijöiden itseohjautuvuus	3
3	Projektin osat	5
	3.1 Alku: ideointi, laajuuden rajaaminen ja yhteisen sävelen löytäminen	5
	3.2 Projektinhallinta	8
	3.3 Matalan kynnyksen keskustelu ja akuutit aiheet	11
	3.4. Viralliset kanavat ja kommunikointi asiakkaan kanssa	12
4	Huomioitavat haasteet ja onnistumisen puitteet	13
5	Esimerkkejä työelämästä tänä päivänä	14
	5.1. Haastateltavien esittely ja haastattelukysymysten avaaminen	14
	5.2. Vastauksia ja analyysia	15
	5.2.1 Ideaalit työtavat	15
	5.2.2 Muutokset	16
	5.2.3 Haasteet	17
	5.2.4 Uusia hyviä toimintatapoja	18
	5.2.5 Yhteisöllisyyden ylläpito	18
6	Pohdinta	20
	Lähteet	21

1 Johdanto

Vuonna 2021 etätyöskentely on tullut monelle varsin tutuksi koronan myötä. Projektityöskentelyyn on luotu uusia työtapoja ja on otettu käyttöön uusia työkaluja kommunikointiin tiimiläisten kesken. Etätyöskentely on toki ollut olemassa jo pidempäänkin, ja siitä löytyy mukavasti tutkimustietoa luetta- vaksi. Tässä opinnäytetyössä esitellään lähdemateriaalien päätelmien luovan asiantuntija organisaation ja älykkään johtamisen parissa lisäksi myös konkreet- tisia työkaluja, joita käytetään yleisesti luovan alan työ- ja kouluprojekteissa. Opinnäytetyössä luodaan katsaus käytännön tekemiseen ja ominaisuuksiin, jotka auttavat erityisesti toisistaan etäällä työskentelevien työntekijöiden projek- teja etenemään hyvin.

Ohjelmistoja ja alustoja etätyön tukemiseen on paljon, ja käydään läpi tässä opinnäytetyössä projektityöskentelyn osien ohessa. Luovan alan tiimityöhön olennaisesti liittyviä asioita kuten ihmissuhdetaitoja, tunneälyä ja luovuuden ele- menttejä tutkaillaan myös. Opinnäytetyön loppuun on koostettu katsaus muuta- man eri yrityksen kokemuksista koronan mukanaan tuoman etätyöskente- lyn suhteen. Erityisesti paneudutaan mahdollisiin uusiin hyviin toimintatapo- hin ja kuinka ne onnistuivat pitämään yhteisöllisyyttä yllä.

2 Projektijohtamisen perusta

2.1 Johtajuus ja ihmissuhteet

Etätyöskentelyn johtamisessa ja kommunikaatiossa on omat haasteensa, ja joh- tavassa asemassa olevilla ihmisillä on vaikuttavin osuus työskentelyn sujuvuu- teen, he valitsevat toimintatapoja ja seuraavat töiden edistymistä. Yleisestikin johtajilta vaaditaan oikeanlaisia luonteenpiirteitä, tunneälyä, empatiaa ja realis- mia käytettävissä olevista puitteista jo alkuvaiheen aikataulusuunnittelussa ja budjetoinnissa.

Johtajan tärkeimpiä tehtäviä luovassa asiantuntijaorganisaatiossa on hyvän ilmapiirin luominen. Toiminnallaan hänen tulee luoda selkaiset edellytykset ja organisaatiokulttuuri, että luovat osaajat kokevat voivansa toimia hyväksytyinä, turvassa ja täysipainoisesti – että he kokevat olevansa arvostettuja. Tämä vaatii johtajalta sitä, että hän pitää yllä yleisiä, luovuudelle suotuisia toimintaedellytyksiä ja luo yhteistyössä yhdessä toteutettavat kokonaisstrategiat. Pohtiessaan vaikuttavaa johtajuutta tutkijat korostavat emotionaalisen intelligenssin eli tunneälyn ja visionäärisyyden merkitystä. Vaikuttaa siltä, että erityisesti luovassa asiantuntijaorganisaatiossa keskeisimmät hyvän johtajuuden tekijät, ilmenemismuodot ja tunnusmerkit painottuvat tälle osa-alueelle. (Huuhka 2010, 137–138.)

Tunneälykyky voidaan määritellä kyvyksi tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa hallitsemalla paremmin omia tunteitaan. Se on kykyä tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa hyväksi omassa ajattelussaan ja toiminnassaan sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Sydänmaalakka 2016, 26.)

Hyvän tiimin perusta pohjautuu keskinäiseen luottamukseen, että kukin tekee osansa. Luottamus rakentuu kokemuspohjalle ja ansaitaan käytännössä. Virtuaalisesti luottamuksen rakentuminen pohjautuu erityisesti tiimin jäsenien keskinäiseen viestintään ja tietenkin omien vastuualueiden hoitoon ajallaan ja laadukkaasti. Tarttumapintaa verkon yli on vaikea saavuttaa pelkästään työtehtäviin liittyvin viestein ja hyvä johtaja tuo keskusteluun mukaan myös muita aiheita. Näin saadaan ihmisiä osallistumaan enemmän yleiseen keskusteluun ja todennäköisesti madalletaan kynnystä kommentoida myös muita asioita. Työskentelyn tulee olla vastavuoroista ja keskinäisen kommunikointi luontevaa sisältäen asiasisällön lisäksi kepeämpiäkin aiheita, jotka luovat luottamusta pidemmän päälle. Älykäs johtaja on aidosti kiinnostunut siitä, miten siellä toisessa päässä menee.

Myös toisistaan etäällä työskenteleville tulisi pyrkiä luomaan yhteishenkeä, jonka syntymistä helpottavat yhteiset tavoitteet ja selkeä visio helpottaa tätä. Yhteisten tavoitteiden myötä sitoutuminen on vahvempaa ja ihmiset motivoituvat tähdätessään yhdessä samaan maaliin. Monista johtajuutta tutkineista teks-

teistä huokuu se, että johtajuus on nykyään enemmän yhteistoimintaa eikä ylhäältä alaspäin käskevää. Oikeasti innostava ilmapiiri, omien arvojen mukainen työ ja yhteiset tavoitteet saavat omien alueidensa asiantuntijat osallistumaan ja viemään projektia kohti päämäärää. Johtajahenkilön tulisi olla mahdollistaja hän, joka kuuntelee, laittaa itsensä likoon tarvittaessa ja etsii sen kipinän, josta tiimi syttyy.

Pentti Sydänmaalakka (2004) on pohtinut syvemminkin vuorovaikutusprosessin hallitsemista erilaisten yksilöiden kanssa korostaen johtajien käyttäytymisen sopeutumisen tärkeyttä ja eri kulttuurierojen huomioimista johtamisessa. Hän myös kertoo, että erilaisilla johtamistyyyleillä (ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegoiva) on paikkansa riippuen tilanteesta. Mutta johtajuutta ei tule miettiä ai-noastaan yksilön suorituksen johtamisena vaan monikerroksisena asiana läh-tien itsensä johtamisesta jatkaen tiiminjohtamisen kautta aina visiojohtamiseen. Tiimeistä on todettu tulleen organisaation tärkein yksikkö, niiden osaamisen ja käytännön suorittavan työn takia. Tiimeissä jäsenten erilaisuus on hyödyllistä, kukin katsoo maailmaa omalla tavallaan. Toiset ajattelevat intuitiivisesti ja toiset taas rationaalisesti, näiden erilaisten tyylien yhdistelyllä saadaan aikaan tuoreita ajatuksia. (Sydänmaalakka 2004, Älykäs johtajuus s. 34–36.)

2.2 Viestintäkanavien valinta ja työntekijöiden itseohjautuvuus

Valitsemalla oikeanlaiset kanavat työryhmän viestintään ja tarvittaessa ohjeista-malla tiimiläisiä niiden käyttöön saavutetaan kaikkia hyödyttävä kokonaisuus. Projektinhallinnan työkalujen tarvetta voi hyvin pohjustaa jokaiselle tiimiläiselle, jotta esimerkiksi heidän työhönsä suoranaisesti liittymätöntä tunti- ja työnseu-rantakaavioita tulee pidettyä ajan tasalla. Tällöin projektipäällikkö on reaaliaikai-sesti perillä siitä, missä mennään projektin suhteen ja ollaanko yhä aikataulussa ja budjetissa. Yhteiset aktiivisesti ylläpidettävät ja päivitettävät kanavat ovat myös jokaista hyödyttäviä, sillä on motivoivaa saada raksittua tehtäviä tehdyksi

ja tarkistaa ajantasaisinta tietoa. Valittavat kanavat kannattaa miettiä vielä jokaisen projektin kohdalla erikseen, ettei oteta käyttöön jotain, josta ei ole varsinaista hyötyä vaan sen käyttö on pois itse tekemisestä.

Projektin eri vaiheissa kommunikoinnissa saatetaan käyttää erilaisia kanavia. Suurin osa yhteisestä viestinnästä keskittyy projektien alkuun, jolloin käytetään suunnittelutyökaluja ja yhteistyöalustoja. Tämän työvaiheen tuotokset dokumentoidaan myöhemmin tarkasteltavaksi projektin varsinaiseksi rungoksi ja tiimiläiset siirtyvät tuotantovaiheen kommunikointiin. Päivitykset edistymisestä, kehitymisestä, ongelmista ynnä muista saatetaan koostaa yleiseen käyttöön tarkoitulle alustalle tai sitten henkilökohtaiseen alustaan, jota käydään läpi tarvittavien tahojen kanssa.

Relevantit kanavat täytyy valita tilannekohtaisesti, sähköpostilla saadaan mustaa valkoiselle ja sovitut yksityiskohdat jäävät todistetusti ylös ilman erillisen muistion kirjoittelua. Pohtivaan kommunikointiin etänä löytyy tänä päivänä monia keinoja Zoomista Teamssiin, jolloin voidaan livetilanteessa pallotella asioita ja tarvittaessa tallentaa nämäkin sessiot myöhempää varten. On kuitenkin huomioitava virtuaalisten kommunikaatioratkaisujen mahdolliset haitat ja haasteet. Esimerkiksi vaikka videopuheluun osallistujilla olisi kaikilla kamerat päällä, on näissä keskusteluissa kuitenkin reaali maailmaa suurempi kynnyks keskeyttää. Omat ajatukset jäävät helposti esittämättä, jos oman puheenvuoron saa vasta kun aihe on jo ohitettu. Myös pätkivät verkkoyhteydet ja huono kuvanlaatu ovat keskustelun tasoa heikentäviä tekijöitä.

On myös järkevää miettiä aika ajoin säännölliseksi sovittujen tapaamisten tarpeellisuutta: voisiko olla järkevää laittaa päivittäiset välitilanneselvitykset joskus pelkkänä kuvana yhteiseen ketjuun ja varata aikaa ongelmanratkaisukeskusteluihin vain tarvittaessa? Päivittäiset tilanteen tarkastelut eivät välttämättä palvele kaikkia, mutta ainakin viikoittaiset tapaamiset ovat usein perusteltuja täysin etänä työskentelevien tiimien kohdalla jo ihan yhteishengen ylläpitämiseksi ja vertaisarvioinnin saamiseksi.

Kaikkien etäläsnäolo on tietenkin tärkeä osa etänä työskentelevissä tiimeissä. Kuinka johtaa tiimiä, joka työskentelee hajautetusti ja kuinka ylläpitää sitä yhteistä visiota? Sydänmaanlakka kehottaa ylikorostuneeseen viestintään, jotta viestit ymmärretään samalla tavalla, säännölliset palaverit tukevat asioista perillä pysymistä ja aktiivinen tiedon jakaminen on tärkeää esimerkiksi kirjaamalla palaverimuistiot yleisesti nähtäväksi. Samalla johtajan tulee kuunnella tarkasti heikkoja signaaleja ja tunnistaa mahdolliset ongelmatilanteet. Molemminpuolinen luottamus on tärkeää ja tiimin kaikkien jäsenten tulisi sitoutua raportoimaan myös mahdollisista hankaluuksista toimittava tarvittavat tehtävät, koska perinteinen vierestä työn seuranta ei ole mahdollista ja on yhteinen asia päästä sovittuihin vision mukaisiin tavoitteisiin. Sydänmaanlakka puhuu yhteisestä työtilasta, joka on tiimien liima ja kertoo sen koostuvan visiosta, tavoitteista, arvoista, menetelmistä ja projekteista. (Sydänmaanlakka 2004, s.54-58.)

3 Projektin osat

3.1 Alku: ideointi, laajuuden rajaaminen ja yhteisen sävelen löytäminen

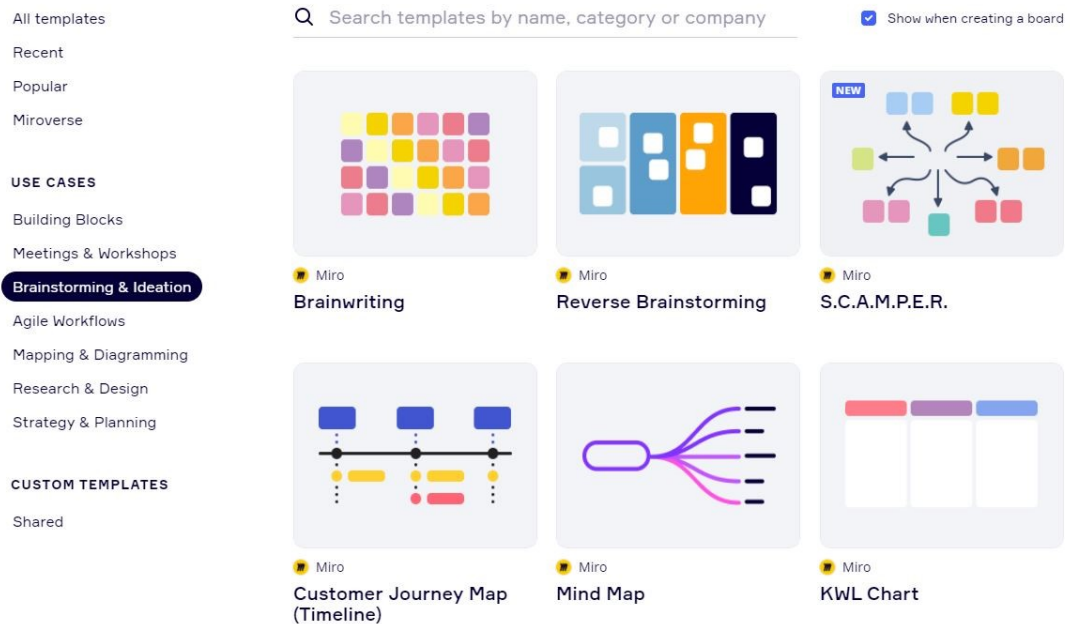
Tiimille on tärkeää valita oikeanlaiset työkalut, joiden käyttö on helppoa ja parhaimmillaan motivoivaa. Projektin eri vaiheisiin valitaan sopivanlaiset välineet ja kanavat, jotka ovat mahdollisimman helppokäyttöiset ja selkeästi tulkittavat. Seuraavaksi käydään läpi näiden vaiheiden ja aiheiden mukaisia esimerkkejä.

Riippuen projektin lähtökohdista voi ideointivaihetta kutsua ennemminkin suunnitteluvaiheeksi, jos projektityön tilaajalta on jo saatu selkeä idea työstettäväksi. Oli tilanne mikä tahansa, vaaditaan suunnittelua vähintään sen osalta, kuinka koko projekti tullaan toteuttamaan ja arviointia tärkeimmistä osista: osaamisesta, konsultaation tarpeista ynnä muista. Jos tiimi pääsee aloittamaan niin sa-

notusti puhtaalta pöydältä ja kehittämään omaa ideaansa, korostuvat esitystekniikan tarpeet. Toimivia ratkaisuja yksilön omien ideoiden esittelyyn voivat olla kuvien lisäksi vaikka mind mapit, kuvakollaasit, luonnokset ja demot.

Kun tehdään suunnittelua yhdessä, voivat erilaiset luovuustekniikat auttaa alkuun. Näistä pari esimerkkiä mainitakseni kerron lyhyesti kahdesta: De Bonon hattutekniikasta ja oppimiskahvilasta. De Bonon hattutekniikassa osallistujille jaetaan symbolisesti eriväriset hatut, kukin väri edustaa eri näkökantaa, näin kukin osallistuja pääsee syventymään eri aiheeseen ja annettuun näkökantaansa, ja välttään ajautumasta sekavaan ajatteluun kuin jos yksin koettaisi miettiä näitä kaikkia näkökulmia kerralla. Valkoisen värin haltija ajattelee faktojen kannalta ilman todistelua, punainen miettii tunteella, musta katsoo kriittisesti, keltainen positiiviselta näkökantilta, vihreä täydellä luovuudella ja sininen toimii kontrollina ja organisoii ajatuksia. Oppimiskahvilassa toimitaan niin, että monissa eri pöydissä on eri teemoja tai aiheita, joita pohditaan pienemmissä ryhmissä ohjaajan fasilitoimana, tavoitteena muodostaa yhteinen kanta, ajatella yhdessä ja jakaa tietoa. (Sydänmaalakka, 2009)

Etänä työskentelevien tiimien yhteiset ideointisessiot vaativat sujuvia alustoja, jotka ovat tarkoituksenmukaisia. Näistä yksi yleisesti käytössä oleva esimerkki on Googlen Jamboard tai Miro, josta löytyy paljon valmiita pohjia erilaisiin tarpeisiin perustuen esimerkiksi tulevaisuuden tutkimuksen metodologioihin, yleisiin ideointityöpajojen menetelmiin, palvelumuotoilulliseen näkökulmaan, ketterään kehitykseen ja vaikka mihin. Itse olen useimmiten käyttänyt sitä tiimieni kanssa aloittaen ihan tyhjältä taululta, johon kasaamme referensseistä karttaa siitä, mitä ollaan visioimassa. Parhaimmillaan ideat on kerätty suunnitellun pohjapiirroksen ympärille ja osoitettu oikeisiin kohtiin, joita muut ovat voineet hyvin kommentoida kuviin suoraan ja lisäillä mahdollisia linkkejä aiheisiin liittyen. Seuraavasta kuvasta näet muutamia Miron tarjoamia valmiita esimerkkipohjia ideointiin.



Kuva 1. Tässä näkyy osa Miron valmiista pohjista ideointiin.

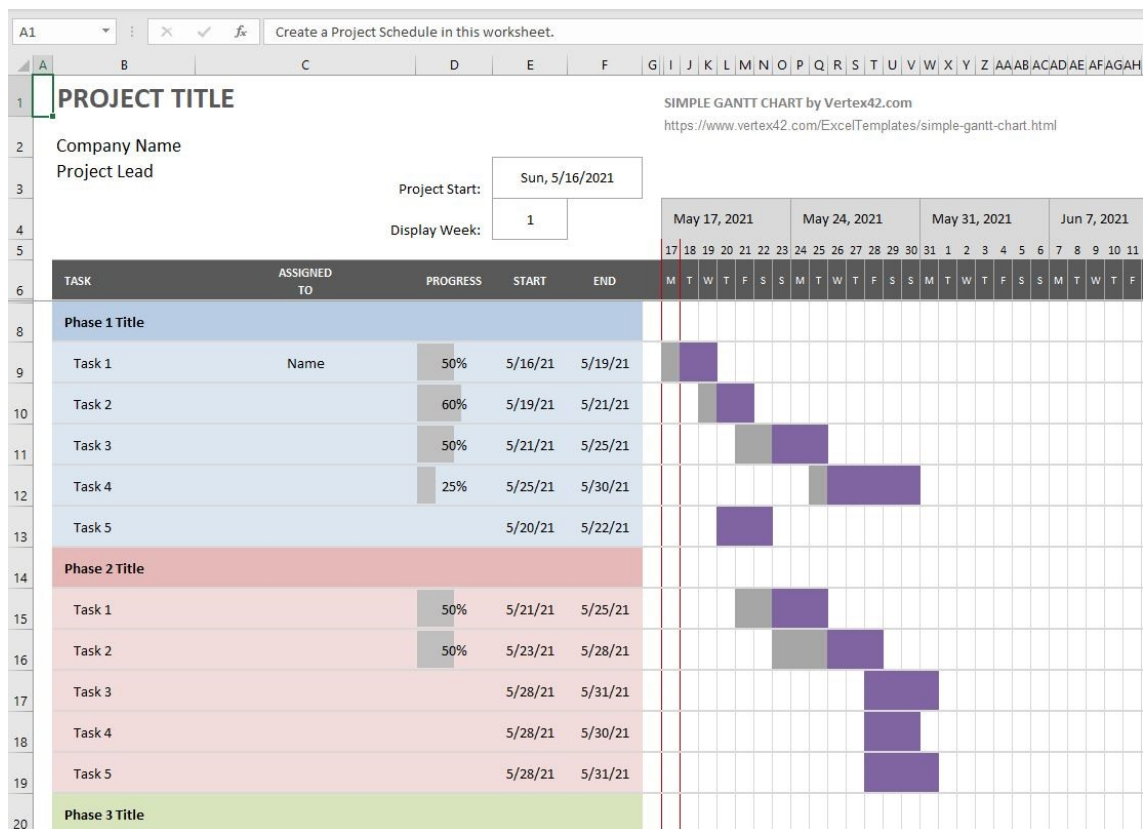
Yksi perinteisemmän pohjan omaava alusta on Googlen tarjoamat verkkopohjaiset palvelut. Niiden etuna on mahdollisuus jakaa ne usealle ihmiselle hallinnoitavaksi. Googlen pilvessä toimivista ohjelmista yksi on Slides, joka toimii samalla lailla kuin usealle tuttu Microsoftin Power Point eli ohjelma, jolla koostetaan diaesityksiä. Google Sheets on heidän vastineensa Excelille, ja se toimii hyvänä alustana esimerkiksi yhteisten listojen ja tuontiseurantakaavioiden tekoon. Google Jamboard on taas enemmän aiemmin mainitun Miron kaltainen, mutta karsitumpi versio.

Suunnitteluvaiheessa virtuaalisetkin tiimit voivat olla toisiinsa yhteydessä reaaliaikaisesti videopuheluohjelman avulla Videopuheluohjelmista muutamana esimerkkinä Meet, Zoom, Skype, Hangouts, Discord tai Teams, joissa ollaan vähintään puheyhteydessä, mutta parhaimmillaan videoyhteydessä muiden puhealuun osallistuvien kanssa. Näistä mainituista voisin nostaa esille tässä kohtaa Microsoftin Teamsin, sillä se sisältää kattavasti muitakin hyödyllisiä ominaisuuksia etäprojektityöskentelyyn. Teamsin sisälle on integroitu muun muassa kaikki Office-työkalut: siellä voi perustaa omia ryhmiä eri aiheille, järjestää kokouksia,

jakaa tiedostoja, lähettää pikaviestejä yksittäiselle ihmiselle tai isommalle porukalle sekä ylläpitää kalenteria tapaamisista. Teamsissa voi myös luoda vaikka usealle samanaikaisesti toteutettavalle projektille yleiskatsaussivun Plannerin, jonne voidaan luoda tehtäviä, joita osoitetaan tietyille henkilöille.

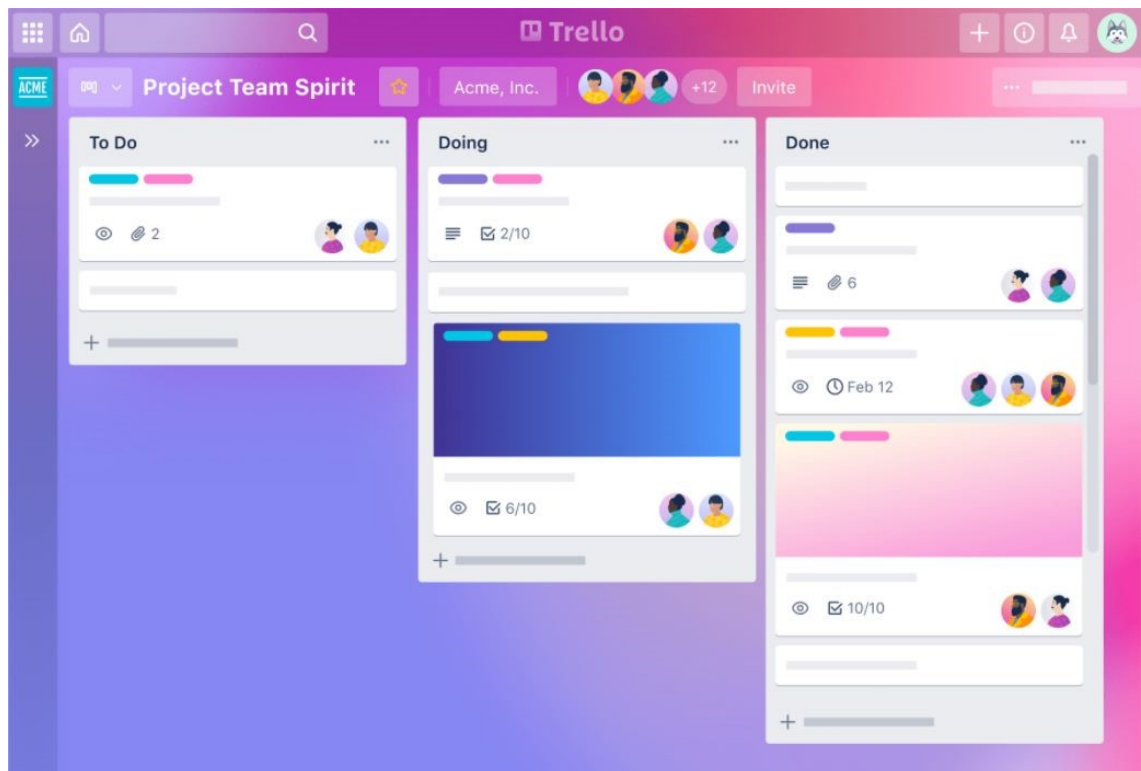
3.2 Projektinhallinta

Maailma on pullollaan projektinhallintamenetelmiä. Perinteisempinä pidettyjen tapojen lisäksi ketterän ohjelmistokehityksen menetelmiä on otettu laajasti käyttöön. Ajanhallintaan, työmäärästä perillä pysymiseen ja edistyksen seurantaan on olemassa erilaisia kaavioita ja pohjia esimerkiksi Excelissä käytettäväksi. Kuten tässä kuva 2:ssa alla.



Kuva 2. Gantt-kaavio. Klassinen työtehtävien aika-arviointi ja ajoitus kalenteriin esimerkiksi Excelissä toteutettavaksi.

Esittelen nyt muutaman näistä ketteristä ohjelmistokehityksen periaatteista. Scrum -menetelmä (scrum sanana viittaa erikoistilanneryhmyykseen urheilullisissa rugby) on kenties tunnetuin design sprintteineen ja iteroiduin versioineen. Scrumin ydinidea on keskittyä sovitussa tehtävän laajuudessa ja määritellyssä aikataulussa valmistumiseen. Työskennellään pienemmiksi lohkoituissa sprinteissä. Kanban-menetelmässä (Kanban on japaninkielinen sana ja tarkoittaa suomeksi mainostaulua) keskitytään arvioimaan ennakkoon tarvittava aika per työtehtävä ja visualisoidaan työkulkua sekä rajoitetaan kerrallaan suoritettavissa olevia tehtäviä. Visuaalisuuden takia tämä on helposti lähestyttävä ratkaisu luovalla alalla ja projektin etenemisen voi tarkistaa kätevästi yhdellä silmäyksellä kaiken kattavasta taulukosta. Alkuvaiheessa panostetaan oikealla tavalla työtehtävien määrittämiseen ja kirjaamiseen omille korteilleen, joita Kanban-pohjaisissa ohjelmissa siirretään tehtävän edistymisen mukaisesti eteenpäin. Tästä Trello-sovelluksen markkinointikuvasta näkee hyvin Kanban-menetelmän idean.



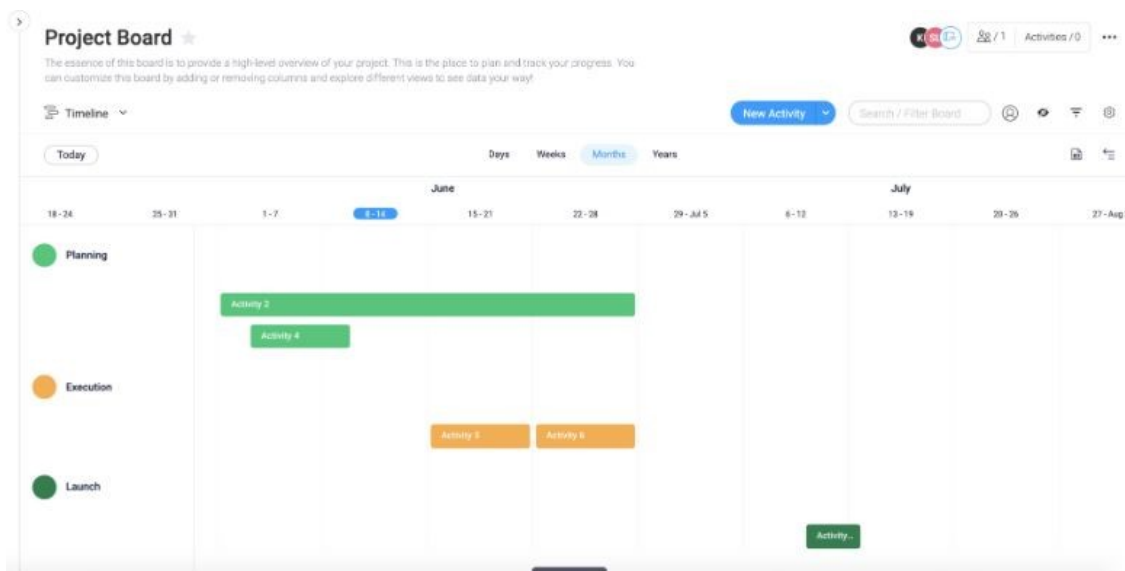
Kuva 3. Kanban-menetelmää käyttävän Trello-sovelluksen markkinointikuva. Tästä näkee hyvin käyttöliittymän visuaalisuuden, värikoodaus mahdollisuuden ja tehtävien tekijöiden ikonikuvat korteissa.

Yksi moderni projektinhallintiohjelma on nimeltään Monday, joka on laajuudessaan monipuolisesti palveleva. Se on projektinjohdollisesti selkeä ja antaa mahdollisuuden luoda esimerkiksi koko yrityksen kattavia listauksia meneillään olevista projekteista, sisältäen sovitut aikataulut, budjetit, resurssit ja paljon muuta. Monday -ohjelman parhaita ominaisuuksia on projektikohtainen taulukko, jonne voi kätevästi luoda tehtäviä, määrittellä ne tiiminjäsenille, merkata priorisoinnin, aikataulun ja missä mennään ja lisätä kommentteja. Tämä projektin avaaminen pienempiin suoritettaviin osiin tuo selkeyttä niin tekijöille kuin projektinhallintaan. Tämä tehtävien erittely ei toki ole tarpeellista ihan kaikenlaisissa projekteissa, joissa työskentely sisältää isomman osan luovaa prosessointia tai testausta, eikä ole välttämättä tarpeenkaan, mikäli tiimi on varsin pieni ja hyvin tietoinen siitä mitä kukin tekee. Tuntiseuranta on tarpeen aina, oli tiimiläiset sitten freelancereita tai talon omia vakituisia työntekijöitä. On hyvä pitää reaaliaikaista tietoa yllä siitä minkä verran menee tunteja mihinkin projektiin ja näin olen toteutuneista tunteista oppineena, voidaan suhteuttaa seuraavia työmääräarviointeja ja resursoida tekijöitä riittävästi.

Project Board

Start Here	Owner	Status	Priority	Timeline	Cost	Text
Hi there! Read this					\$0 sum	
Planning						
Activity 1		Done	High	✓ May 6, '20 - May 12, '20	\$17,000	
Activity 2		Done	High	✓ Jun 1, '20 - Jun 28, '20	\$5,000	
Activity 3		Stuck	Medium	! Jun 6, '20 - Jun 17, '20	\$25,000	
Activity 4		Stuck	Low	! Jun 3, '20 - Jun 27, '20	\$12,500	
					\$59,500 sum	
Execution						
Activity 5		Stuck	High	! Jun 15, '20 - Jun 21, '20	\$23,000	
Activity 6		Stuck	High	! Jun 22, '20 - Jun 28, '20	\$18,000	
					\$41,000 sum	
Launch						
Activity 7		Stuck	High	! Jul 16, '20 - Jul 19, '20	\$9,000	
					\$9,000 sum	
Monitoring						
Activity 8		Stuck	Medium	! Jul 31, '20 - Aug 5, '20		
					\$0 sum	

Kuva 4. Esimerkki Monday projektinhallintaohjelman tehtävällystasta.



Kuva 5. Esimerkkikuva Monday projektihallintaohjelman kalenterinäköymästä, jonne tehtävät sijoitellaan niille määriteltyn aikataulujen mukaan.

3.3 Matalan kynnyksen keskustelu ja akuutit aiheet

Aiempien kappaleiden työkalut ovat projektinhallinnan ja -sujuvuuden kannalta ehdottomia, mutta tiimiläisten kannalta on hyvä olla olemassa myös sellaisia väyliä keskusteluun, joihin ei tarvitse erikseen sopia aikaa tai aihepiirejä. Matalankynnyksen viestittelyalustat, joihin saa kätevästi jaettua omaa näyttöä tai vaikka kuvakaappauksia auttavat pikaista ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä. Myös vapaammat keskustelun aiheet ja tunnelmaa keventävät ketjut luovat hyvää yhteisöllisyyttä tiimiläisten kesken.

Slack, Teams ja Basecamp ovat esimerkiksi yleisesti yrityksillä käytössä olevia viestittelyalustoja. Näiden ohjelmien mainioksi puoleksi voisi mainita mahdollisuuden yhdistää eri yrityksen työntekijöitä saman kanavan alle. Tämä voi olla varsin kätevää, jos näin saa suoran yhteyden asiakkaaseen tai yhteistyökumppaneihin. Näin voi kysyä akuutteja kysymyksiä, tiedustella tarvittavia tiedostoja ja tarkistaa pieniä yksityiskohtia ennen kuin jatkaa tehtävän työstämistä liian pitkälle. Myös projektikohtaiset keskusteluketjut toimivat hyvänä kanavana informaation välittämiseksi mutta täytyvät helposti ja tärkeän informaation löytäminen myöhemmin voi olla hankalaa. Tällaiset kanavat olisi hyvä pitää heti reagointia vaativiin aiheisiin ja kerätä se tärkeämpi tieto ylös viestiketjusta myös helposti

selattavaan muotoon muualle. Tärkeä viesti, jonka sisältö liittyy projektiin pidemmällä aikavälillä, on hyvä kiinnittää viestiketjuun, jos se on ohjelmassa mahdollista.

Discord on suosittu alusta vapaa-ajan yhteydenpidossa. Sitä käytetään esimerkiksi peliporukoiden puhekanavana, se soveltuu myös mainiosti tiimin vapaan sanan keskusteluun ja myös ihan edistymisen seurantaan. Discordiin voi perustaa omia salattuja ryhmiä, joihin voi tehdä eri aiheille viestikanavia ja puheryhmiä. Jäseniä tägäämällä voi esimerkiksi huhuilla tiettyjä tiimiläisiä vastaamaan johonkin kysymykseen. On helppoa myös jakaa näyttöä, lähettää kuvia liitteenä kuin myös helpolla copy ja paste -toiminnolla viestikenttään. Mainio esimerkki etätyöskentelevän tiimin yhteishengen kohottamiseksi on olla yhdessä kirjautuneena Discordiin ja laittaa yhteiselle äänikanavalle soimaan musiikkia ja tarvittaessa siellä voi jutella työnteon ohessa jostain. Tällöinen työskentelytapa ei välttämättä ole toimiva ratkaisu kaikelle työajalle mutta vaikka perjantain kevennykseksi tai pitkäksi venyvän työpäivän mielialan nostatukseen.

3.4 Viralliset kanavat ja kommunikointi asiakkaan kanssa

Projektin ollessa mittava ja alati kehittyvä, on useasti tarpeen pitää tapaamisia myös mahdollisen tilaajan kanssa säännöllisesti. Tapaamisia varten voi olla tarpeen olla mahdollisuus jakaa näyttöä, valmistella referenssimateriaaleja kehitysideoista tai ottaa näyttökuvakaappauksia nykyisestä tilanteesta, jotta mahdollinen tilaaja pääsee hyväksymään nykyisen suunnan tai tehdyt muutokset. Hyvä tapa esitellä projektin edistymistä on esimerkiksi koostaa slide-esittely PowerPointissa tai Google Slidesissa, jonne voi hyvin kirjata pääpiirteittäin edistystä saaneet kohdat ja lisätä kuvallisia referenssejä näistä.

Projektin edistämisen kannalta tarvittavat työkalut on nyt käyty läpi. Viralliset kanavat pitävät sisällään yleisiä suuremman painoarvon asioita, jotka eivät ole niin isossa osassa projektia työstäessä. Isommilla yrityksillä varsinkin on yleensä oma salattu intranet työntekijöilleen, jossa on yrityksen sisäisiä ohjeistuksia, tiedotteita, sopimuksia ja muuta salassa pidettävää tietoa.

Sähköpostilla on tapana ottaa yhteyttä vähän virallisemmissa asioissa ja sen käyttö ei välttämättä liity kaikkien projektin parissa työskentelevien tiimiläisten prosessiin. Mutta projektipäällikön roolissa sähköposti on tärkeä. Ensi alkuun viestitellään projektin eri tahojen kanssa ja sovitaan yksityiskohdista sekä sopimuksellisista asioista tilaajan kanssa. Kutsut tapaamisin toimitetaan sähköpostitse ja välikatselmuksiin pyydetään kuittausta, ellei sitten ole sovittu asioita jo tapaamisten aikana. Hyvään projektin hallinointiin kuuluu kirjata ylös sovitut asiat kaikille nähtäväksi, niin välttyään väärinkäsityksiltä myöhemmin ja toimitaan sovitun mukaisesti.

4 Huomioitavat haasteet projekteissa ja onnistumisen puitteet

Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät ovat pysyä kartalla siitä missä mennään, onko kaikki osapuolet tyytyväisiä tilanteeseensa ja tarvittaessa reagoida nopeastikin vastaan tuleviin haasteisiin. Haasteita tuovat tekniset ongelmat, tehtävien uutuus ja niiden toteuttamiseen mahdollisesti vaadittava opettelu-aika, muuttajat tilaajan puolelta, motivaatio, selkeä ja riittävä kommunikointi. Projekteissa voi käydä tarkkamaattomalle projektipäällikölle niin, että asiat ovat suistuneet raiteiltaan tai jäävät jälkeen, jos kaikkien tiimiläisten kanssa ei ole saavutettu sujuvaa keskusteluyhteyttä. Kommunikoinnin sujuvuuden kannalta on tärkeää saada kaikki tiimiläiset osallistumaan keskusteluihin, korostaa heidän omaa toimijuuttaan ja luoda merkitystä keskusteluille. Tiimiläisten motivaatio, hyvinvointi ja luottamus toisiaan kohtaan luovat hyvän pohjan onnistuneelle projektille.

Luovuus on ihmettelyä ja innostumista. Se on myös kaiken kyseenalaistamista. Luovuus on kyky tehdä uutta ja yllättävää. Luovuus on rakentavaa ja tuhoavaa riippuen siitä, miten sitä käytämme. Luovuuden liekki voi joko lämmittää tai polttaa. Luovuus voi olla myös vaarallista; se voi riistäytyä käsistä niin kuin tulikin. Luovuus vaatii vapautta, sen liekki sammuu, jos sitä yrittää liikaa kahlita. Luovuus on kyky nähdä asioita aina uusista näkökulmista. (Sydänmaalakka 2009, 231–232.)

Tämän luovuuden olemuksen pohdinta johdattaa meidät kohti onnistumisen ydintä. Luovuudelle täytyy antaa tilaa. Ihmisten päästessä luovuuden tilaan keksitään kenties uusia ratkaisuja ja järkevämpiä työtapoja päästä aiottuun tavoitteeseen. Tulee huolehtia, että ihmisten on hyvä olla, he tietävät mitä heiltä odotetaan ja heidän ratkaisukykynsä luotetaan. Ei oleteta asioita. Annetaan ihmisille aikaa tarvittaessa kehittyä ja opetella uutta. Tuetaan ja autetaan, kun ihmiset ovat uuden äärellä.

Hyvään kommunikointiin kuuluu isona osana itse viestin välittämisen lisäksi kuuntelu ja toisen huomioiminen. On otettava huomioon ihmisten kuormitus ja kyky vastaanottaa tietoa kyseisellä hetkellä. Helposti löydettävät huolelliset muistiinpanot auttavat kiireisissä tilanteissa, kun tietoa käsiteltävänä on paljon. Myös ymmärrys ihmisten osaamisista suhteutettuna käsillä oleviin tehtäviin on tärkeää, mitä avoin ja luottavainen keskusteluyhteys edesauttaa. On tärkeää, että jokainen tiimin jäsen kokee, että voi puhua suoraan ja saa ymmärrystä osakseen. Jos jokin tehtävä osoittautuu haasteelliseksi, ei ole kenenkään etu, että ihmisiltä oletetaan jotain osaamista, jota ei vielä ehkä olekaan.

5 Esimerkkejä työelämästä

5.1 Haastateltavien esittely ja haastattelukysymysten avaaminen

Tähän opinnäytetyöhön on haastateltu neljää eri ihmistä liittyen heidän työpaikkojensa ideaaliin työskentelytapaan ja erityisesti koronan mukanaan tuomiin muutoksiin. Etänä työskentely oli aiemmin enemmän valinnainen asia, mutta nyt iso osa on niin sanotusti pakotetusti kokenut sen. Työpaikat ovat joutuneet muuttamaan käytäntöjään, joten tästä oli todella mielenkiintoista kuulla tarkemmin. Haastatteluissani käytiin läpi yritysten työtapoja ennen ja nyt, mahdollisia matkalla olleita haasteita, muutoksia, uusia hyviä toimintatapoja ja yhteisöllisyyden ylläpidon keinoja.

Yksi haastateltavistani oli Mira Willman, seniorikonsultti markkinoinnin ja mainonnan saralla. Hän on myös yksi PR brand & marketin -puolen tiimivetäjistä

Milttonilla. Toiseksi haastateltavaksi valikoitui Kirsikka Vaajakallio, johtava palvelumuotoilija Hellonilla. Vaajakallio on myös työntekijäkokemuksen ohjaaja ja Hellonin osakas. Haastattelutapaaminen sovittiin myös ja Aino Brandtin kanssa, hän on Koko3:sen yksi perustajaosakas ja sisustussuunnittelija SIO. Aino Brandtin lisäksi keskusteluun osallistuivat myös muutamat muut meidän kanssamme saman pöydän ääreen istahtaneet osakkaat.

5.2 Vastauksia ja analyysia

Vastaukset suunnittelutoimisto Koko3:sen osalta olen summannut yhteiseen linjaan, vaikka puhujia olikin muutamia. Heillä kuitenkin vastaukset kulkivat yhteisessä linjassa.

5.2.1 Ideaalit työtavat

Koko 3:lla ei ollut ennestään minkäänlaista hybridiä käytössä (hybridiksi kutsun tässä työtapaa, jossa työnteko voi jakautua eri sijainteihin eri päivinä tai osan päivää. Poiketen normaalista päivittäisestä työskentelystä toimistossa voidaan osa viikon työpäivistä toteuttaa esimerkiksi etätöinä kotoa), oli hyvin harvinaista, jos joku teki pienen työrupeaman etänä. Ideoiden ja ajatusten yhdessä jakaminen toimistolla on ollut se tärkein juttu. Heidän työnsä vaatii myös tehokkaita tietokoneita, joten se on määrittänyt suuresti sitä toimistolla pysymistä. Koronan myötä he investoivat kannettaviin tietokoneisiin ja näyttöjen lainaaminen kotiin mahdollistettiin, jotta työskentely siellä onnistuu myös hyvin. Mutta tekniset haasteet VPN-tunnuksissa ym. on tuonut omat hankaluutensa, vaikka olisi omat hyvät pöytäkoneetkin siellä kotitoimistolla.

Nykytilanteessa Koko 3:lla työskentelee ihmiset vaihtelevasti osittain etänä. Sisustussuunnitteluun kuuluu olennaisena osana tietenkin materiaalit, joista mallit ovat toki yhteisessä käytössä toimistolla ja vaati siis jonkun verran sitä läsnäoloa, joten täysin etänä työskentely ei täysin onnistu keneltäkään. Johdon mielestä olisi tärkeää, että yhteisö palaisi enemmänkin lähitöihin takaisin toimistolle

koska kaivataan sitä konkreettista työyhteisöä, ei pelkästään töiden takia vaan hyvinvoinninkin kannalta, unohtamatta sitä joustoa ja mahdollisuutta tehdä päiviä etänä.

Mira Willman Milttonilta kertoo heidän olleen ennen koronaa pitkälti läsnä toimistolla ja Covid-19:sta myötä tietysti kaikki siirtyi etätöihin mutta tällä hetkellä heillä on käytössä semmoinen hybridimalli, jossa voi itse päättää missä työtehtävänsä hoitaa kotona, mökillä vai toimistolla. Selkeästi huomaa, että tietyt ihmiset haluavat pääosin tehdä etänä ja tekevätkin ajoittain viikkojakin putkeen kotona töitä, kun taas osa on mieluummin jatkuvasti läsnä toimistolla. Mira Willman uskoo, että tähän jakoon vaikuttaa paljon se, kuinka kaukana ihmisten kodit ovat toimistolta. Mira pohtii myös, että sekin vaikuttaa onko luonteenpiirteiltään enempi intro- vai ekstrovertti, missä määrin kaipaa ihmisten seuraa arkeensa.

5.2.2 Muutokset

Koko 3:lla koetaan, että kun ihminen tietää tarkalleen mitä on tekemässä, on sellaisen työn tekeminen etänä itsekseen selkeää. Esimerkkinä mainitaan työkuvioiden tuottaminen tai kirjoitustyöt, jotka koetaan sellaisiksi suorittaviksi töiksi, joiden tekemisen siirtäminen kotiin on sopivaa. Näissä työtehtävissä ei yleensä tarvitse suuresti kommunikoida muiden kanssa, se vähäinen kommunikointi mitä tuollaisissa töissä vaaditaan, onnistuu vielä hyvin verkossa.

Kirsikka Vaajakallio kertoo, että Hellonilla on jo pidempään ollut hajallaan oloa töiden puolesta, kun osa ihmisistä on työskennellyt ajoittain asiakkaan luona, kahviloissa tai parhaimmillaan taksissa, kun on siirtynyt tapaamisesta toiseen. Koronan myötä heilläkin toki otettiin haltuun uusia työkaluja etäpalavereihin ja tutkittiin, mitkä ovat niitä parhaimpia käyttää heillä. Hellonilla kehitettiin myös etäyhteyksien sujuvuutta.

5.2.3 Haasteet

Luova luonnosteluvaihe, joka vaatii vapaatakin heittäytymistä, avointa ja välitöntä keskustelua kun ei vielä tiedetä tarkalleen mitä ollaan tekemässä, on Koko 3:sen haastateltavien mielestä edelleen vaikein asia toteuttaa verkon yli. Asioiden pallottelu ilman suoraa katsekontaktia ei mene niin sujuvasti. Tuntuu siltä, että ihmiset on jumiutuneet siihen ryhmävideopuheluiden puheenvuoropolitiikkaan ja saattavat jättää omat puheenvuoronsa välistä, jos eivät saa vuoroa kommentoida siinä kohtaa, kun kyseinen aihe oli käsittelyssä.

Koko 3:lla kerrottiin, että silloin kun kaikki työskenteli etänä niin ei ollut sitä tunnelmaa, että kukaan jää paitsi. He kokevat, että ennemminkin nyt kun osa työskentelee kotona ja osa toimistolla samanaikaisesti saattaa jäädä osalta informaatiota saamatta. Kommunikaatiokatkoksia tulee selkeästi enemmän kuin silloin kun kaikki oli etänä. Myös sellainen yleisesti perillä pysyminen useiden kymmenien eri hankkeiden tilanteesta on haastavampaa etänä ja hybridimallassa kun ei altistu sellaiselle yleiselle keskustelulle aiheista, vaikka heillä onkin käytössä systeeminsä viikkotasolla käydä kaikki hankkeet läpi ja säännölliset yhteiset aamu- ja iltapäiväkahvit, ryhmäpalavereja ja kahdenkeskisiä keskusteluja.

Kirsikka Vaajakallio toteaa, että sellaisen massiivisen määrän muistilappujen laadontaa sisältävä kokouksen järjestäminen onnistuu mainiosti etänä. Mutta sellaisen session purkaminen ja yhteinen yhteenveto on haastavampaa eikä tunnu samalta kuin yhteisessä tilassa. Suurin hyöty yhteisöllisestä työpajasta jää helpommin uupumaan.

Mira Willman kertoo, että korona on toiminut hyvänä kimmokkeena reagoida haasteisiin, joita on ollut jo aiemminkin ja joihin on nyt täytynyt oikeasti tarttua ja reagoida

5.2.4 Uusia hyviä toimintatapoja

Viikkopalaverit Koko 3:lla ovat tänä päivänä selkiytyneet ja kokouskäytännöt parantuneet. Palaverit aloitetaan silloin kun ne alkavat eikä liukuvasti, kun kaikki ennättävät paikalle. On opittu arvostamaan toisten aikaa paremmin ja informaatiota jaetaan enemmän ja visuaalisemmin kuin ennen. Kommunikoidaan enemmän projektien sisäisissä chat-ryhmissä. Yleistä järjestystä viestintään on siis saatu koronan myötä hyvin. Nuorimmat ja diginatiiveimmat työntekijät Koko3:lla ovat tehneet myös niin sanotusti yhdessä etänä töitä. He ovat työskennelleet esimerkiksi omien projektiensa parissa omissa kodeissaan kuulokkeet korvilla ja Teamsin välityksellä olleet ikään kuin rinnakkain töissä ja se on ollut heille luontevaa.

Myös Milltonilla ovat palaverikäytännöt kehittyneet, agendat mietitään vielä tarkemmin kuin ennen, keskustelu on rauhoittunut ja päälle puhuminen on vähentynyt. Mira Willman toteaa, että nykyään heillä on hyvin huomioitu, että ihmiset eivät lähtökohtaisesti välttämättä työskentele toimistolla ja kaikki palaverit sisältävät myös etäyhteyksiin linkin, että kukin voi osallistua mistä vain. Palaverien kesto on myös rajattu viiteenkymmeneen minuuttiin, jotta tulee pidettyä pieniä hengähdystaukoja palaverien välillä.

Hellonilla koetaan, että työpajojen järjestäminen esimerkiksi ulkomaisten asiakkaiden kanssa on helpottunut huomattavasti. Kukaan ei enää oletta, että sellaisen takia tarvitsisi matkustaa, koska ne sujuvat etänäkin mainiosti. Näin säästy myös kaikilta aikaa.

5.2.5 Yhteisöllisyyden ylläpito

Koko 3:lla nähtiin paljon vaivaa pandemian alussa yhteisöllisyyden eteen ja pidettiin alusta alkaen jopa päivittäisiä yhteisiä tapaamisia. Kuten jo aiemmin todettiin, silloin kun kaikki työskenteli etänä, sujui asiat mutkattomammin ja yhteisöllisyyskin pysyi yllä. Mutta nyt huomaa, että heidän työntekijänsä alkavat olla

väsyneitä tähän ja ehkä vähän mökkiytyneitä. Spontaanius ja matalan kynnykset viestittely koetaan hankalaksi etänä. Todetaan, että täytyy varta vasten nähdä vaivaa ja vaatia todellista läsnäoloa, jotta yhteiset palaverihetket sujuvat mukavasti. Todettiin myös, että nyt tulee se mielenkiintoisin vaihe, kun maailma on niin sanotusti happotestattu tämän etätyöskentelyn osalta, että miten tämä tästä vielä muokkaantuu. Mikä tulee olemaan paras mahdollinen tapa tehdä töitä. Tulee huomioida myös, että nyt on noussut suhteessa aikaisempaan ne yksilöntarpeet, arvomaailmat, elämäntilanteiden huomioiminen ja yksilönvapaus päättää työskentelytyylinsä, mikäli toimenkuva antaa siihen mahdollisuuden.

Milttonilla on panostettu viimeisimmän vuoden aikana paljon enemmän yhteisöllisyyteen. Heillä on tehty aika iso organisaatiomuutos. Heillä on siirrytty suuremmista 20–30 hengen tiimeistä pienempiin maksimissaan 12 hengen tiimeihin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että heillä on nyt paljon uusia tiiminvetäjiä ja pienemmät hallinnolliset tiimit. Tiiminvetäjillä on nyt enemmän aikaa tiimiläisilleen. He pystyvät pitämään säännöllisemmin tapaamisia kasvotusten ja pysymään kartalla siitä, miten kenelläkin menee.

Hellonilla on jo ennen koronaa tehty kattava talon sisäinen tutkimus arvomaailmasta ja luotu yhteiset kehykset tärkeimmille aiheille. Kirsikka Vaajakallio totesi, että nämä mietityt aiheet ovat pitäneet hyvin pintansa tähän päivään saakka. Puhuttaessa yksilönvapaudesta Vaajakallio pohti, että siitä on yleisesti muodostunut kenties hiukan väärä käsitys. Hän ajattelee, että asioita täytyy katsoa monelta kantilta. Usein yksilöllekin on arvokkaampaa olla tiiviimmin tekemissä toisten kanssa oman oppimisensa kannalta, kuin myös yhteisen edun vuoksi. Esimerkkinä hän kertoo uusien työntekijöiden olleen innokkaimpia palaamaan toimistotyöskentelyyn ja tuntevan toisensa parhaiten. Tämä on pidempiaikaisille työntekijöille havahtumisen paikka, että heidänkin tarvitsisi tutustua uusiin vertaisoppimisen kannalta. Oppiakseen myös uusien ihmisten aiemmasta kokemuksesta ennen kuin he toimivat täysin oman talon tapaan.

6 Pohdinta

Sujuva kommunikointi rakentuu monesta asiasta, on huomioitava eri yksilöiden resurssit aikavyöhykkeistä henkilökohtaiseen kuormitukseen. Tärkeän informaation välittäminen oikeilla kanavilla saavutettavasti, tuo hyvän pohjan kaikkeen tiimityöskentelyyn. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet tuovat parhaimmillaan kommunikointiin rikkautta.

Luovilla ihmisillä on usein itsellään vahva visio ja sen välittämisen taito vaatii harjoitusta. Hyvä kommunikaatio lähtee kuitenkin sujuvasta perusviestinnästä, toisen arvostamisesta ja välittämisestä viestin välittämisen ohessa. Olemalla ihminen ihmiselle voi saavuttaa konemaisen viestittelyn sijaan jotain mieleenpainuvampaa. Kommunikointi on parhaimmillaan luovaa vuorovaikutusta, jossa oma idea saadaan sanoin välitettyä eteenpäin tai yhdessä jatkojalostettua paremmaksi ja toimivammaksi.

Lähteet

Huuhka, Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum

Sydänmaalakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum

Sydänmaalakka, Pentti. 2016. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Alma Talent

Sydänmaalakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum