



Projektitiimin johtaminen etätyössä

Nieminen Suvi, Uurinmäki Minttu

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Projektitiimin johtaminen etätyössä

Nieminen Suvi, Uurinmäki Minttu

Liiketalous, tradenomi

Opinnäytetyö

11/2022

Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa Laurean Hyvinkään kampuksen liiketalouden opiskelijoille opas toimivista käytänteistä projektitiimin etäjohtamisessa. Opiskelijoilla on käytössään projektiopiskelun opas, jota tämä etäjohtamisen opas tulee täydentämään. Projektipäällikkönä toimiminen on vakiintunut rooli projektijohtamisen opiskelumallissa. Etäopiskelua varten tarvittiin projektiopiskelun oppaan rinnalle opas tukemaan projektipäälliköitä, jotka toteuttavat projektinsa etänä.

Teoreettinen viitekehys käsittelee etäjohtamista ja etätyöskentelyn hyviä käytänteitä painottaen muun muassa työhyvinvointia, työkaluja sekä tiimidynamiikkaa. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä, jossa keskiössä oli oppaan laatiminen. Kehittämistyö aloitettiin haastatteleamalla kuutta etänä toiminutta projektipäällikköä. Haastatteluissa karotettiin projektien etäjohtamisen hyviä käytänteitä, joita hyödynnettiin oppaan kirjoittamisessa. Hyvinä käytänteinä projektipäälliköt nostivat esille muun muassa tiimipäivien tauottamisen ja tiimin ryhmäytymisen heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Projektipäälliköt toivoivat oppaalta etenkin tiimin motivointiin ja vuorovaikutuksen lisäämiseen liittyviä vinkkejä. Lisäksi projektipäälliköt ilmaisivat toiveensa saada tukea ja tietoa etäjohtamisesta ennen projektin aloitusta.

Oppaan sisältö on yhdistelmä haastatteluiden tuloksia ja etäjohtamisen teoriaa. Sitä pilotointiin ennen julkaisua syksyllä 2022 kahdella etänä työskentelevällä projektitiimillä. He antoivat palautetta oppaan käyttökelpoisuudesta ja hyödyllisyydestä. Palautteen perusteella oppaan ulkoasusta tehtiin ilmeisempi ja teemat jaettiin selkeämmin omille sivuilleen, jotta lukukokemus olisi mukavampi.

Valmiin oppaan ”Onnistu etäjohtamisessa projekteissa - opas projektipäälliköille” päätehtävänä on tukea projektipäälliköitä etäjohtamisessa. Opas sisältää monipuolisesti ohjeita etäjohtamisesta ja etäprojektin toteutuksesta sekä vinkkejä erilaisista työkaluista, joita projektipäällikkö voi hyödyntää projektissa. Jatkossa opasta tulee päivittää yhdessä projektiopiskelun oppaan kanssa uuden tiedon tai opiskelijoiden antaman palautteen johdosta.

Asiasanat: etäjohtaminen, etätyöskentely projekteissa, projektipäällikkö, etäjohtajan työkalut

The aim of the thesis was to implement a guide for business administration students at Laurea's Hyvinkää campus on practical practices in remote project team management. Students have a project study guide at their disposal, which this remote management guide will supplement. Acting as a project manager is an established role in the project management study model. For distance learning, alongside the project study guide, a guide was needed to support project managers who implement their projects remotely.

The theoretical reference framework deals with remote management in general, the cornerstones of remote management and, among other things, well-being at work. The thesis was implemented as a functional development work, where the focus was on the preparation of the guide. The development work started by interviewing six remote project managers. As a result of the interviews, it was possible to collect good practices that were utilized in writing the guide. The key issues that emerged from the interviews were challenges in team interaction situations and motivation. In addition, the project managers expressed their wish to receive support and information about remote management before the start of the project.

By combining the results of the interviews and the theory, a new guide on remote management was designed and written alongside the project study guide. The guide was given to the remote team operating in the fall of 2022 for comment, and it was finalized based on their feedback.

The finished guide is called "Succeed in remote management in projects - a guide for project managers" and its main task is to support project managers in remote management. The guide contains versatile instructions on remote management and remote project implementation, as well as tips on various tools that the project manager can use in the project. In the future, the guide should be updated together with the project study guide on the basis of new information or student feedback.

Keywords: virtual leadership, project working, project manager

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Etäjohtaminen ja -työskentely.....	6
2.1	Etäjohtamisen keskeiset osa-alueet.....	7
2.2	Viestintä	11
2.3	Työhyvinvointi	12
2.4	Tiimidynamiikka.....	13
2.5	Etäjohtamisen haasteet	15
2.6	Etäjohtajan taidot	17
3	Etätyöskentelyn hyvät käytänteet	20
3.1	Etätapaamiset	20
3.2	Tiimin osallistaminen tasa-arvoisesti	22
3.3	Palautteen antaminen ja kerääminen	23
4	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	25
5	Onnistu etäjohtamisessa projekteissa - opas projektipäälliköille.....	26
5.1	Projektipäälliköiden haastattelut	27
5.2	Haastatteluiden tulokset	28
5.2.1	Taustakysymykset.....	28
5.2.2	Osallistaminen ja viestintä.....	29
5.2.3	Hyvinvointi	31
5.2.4	Tiimin kehitystyön edistäminen.....	32
5.2.5	Kansainvälisten projektien erityistarpeet.....	33
5.3	Oppaan suunnittelu ja ulkoasu	33
5.4	Oppaan toteutus ja testaus	34
6	Pohdinta.....	35
	Kuviot.....	40
	Liitteet	41

1 Johdanto

Etäjohtamisesta on tullut monelle esihenkilölle osa normaalia työskentelyä maailman laajuisen Covid 19- pandemian johdosta. Työn tekeminen on yhä vähenevässä määrin paikkaan tai aikaan sidottua ja tällöin väistämättä myös esihenkilötyön tulee mukautua muuttuvassa tilanteessa. Sataprosenttinen etäjohtaminen ja työnteko on erilaista kuin osittainen etätyöskentely, sillä tällöin työpaikka ei ole enää se paikka, missä spontaani lähijohtaminen tapahtuu. Näin ollen on luotava hyvät käytänteet etäjohtamiseen ja etätyöhön. (Kataja & Vuorinen 2021.)

Myös esihenkilöiden koulutuksessa tulee huomioida etäjohtamisen uudet osaamistarpeet. Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksella liiketalouden opiskelijat suorittavat opintonsa pääasiassa yritysprojekteissa. Jokaiseen projektiin valitaan projektipäällikkö sekä muut projektin etenemisen kannalta olennaiset vastuuroolit, kuten sihteeri. Kun pandemia saapui Suomeen, myös opinnot siirtyivät etätoteutukseen. Projektipäälliköt ovat saaneet mahdollisuuden vahvistaa osaamistaan myös etätiimien johtamisessa. Etäprojektien saama hyvä palaute erityisesti monimuotokoulutuksessa on vakiinnuttanut ne osaksi projektijohtamisen koulutusohjelmaa. Perinteisen projektioiskeluoppaan rinnalle haluttiin nyt opas, joka antaa vinkkejä etäjohtamiseen ja -työskentelyyn, etenkin projektipäällikölle, mutta myös koko tiimille. (Projektijohtamisen opas, 2022.)

2 Etäjohtaminen ja -työskentely

Etäjohtaminen määritellään johtamismuotona, jossa esihenkilö ei tapaa työntekijöitään päivittäin tai edes viikoittain fyysisesti. Tyypillistä etätyöskentelylle ja -johtamiselle on, että tiimi tapaa toisiaan pääsääntöisesti virtuaalisesti internetin välityksellä. Etäjohtaminen on ollut monessa yrityksessä arkea jo usean vuoden ajan. Kuitenkin keväällä 2020, kun maailmanlaajuinen Covid 19-pandemia pysäytti maailman, tuli etätyöstä ja sen kautta etäjohtamisesta arkipäivää. Tiimiä tai organisaatiota johdettaessa virtuaalisesti, tulee etäjohtajalla olla hallussaan monipuoliset tietotekniset taidot ja kyky löytää työntekijöistä ne parhaat puolet tehdä etätyötä. Etäjohtaja voi olla tietoinen työntekijöidensä ajatuksista ja mielipiteistä, vaikkei tietokoneen välityksellä ole havaittavissa ihmisten eleitä tai ilmeitä kameran ollessa suljettu. (Vilkman 2016, luku 1.)

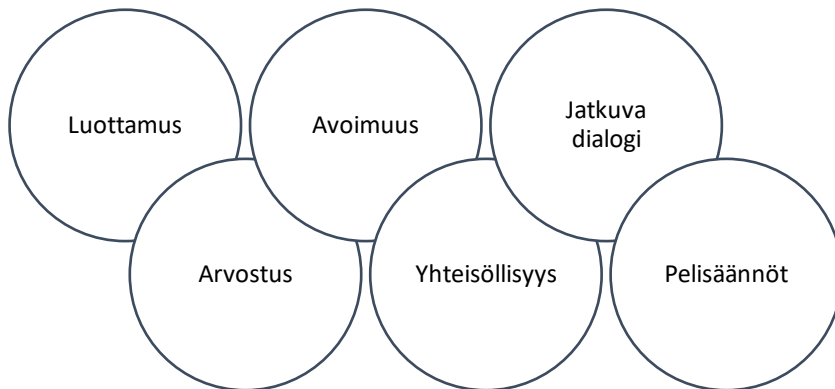
Hybridityöskentelystä, jossa osa tiimistä on fyysisesti samassa paikassa ja osa etänä, on tullut yleisempi työskentelymuoto pandemian johdosta. Osa työntekijöistä on saattanut joutua etätyöskentelyyn jouduttuaan karanteeniin. Osan työntekijöistä työskennellessä kotoa käsin ja

osan tiimistä kokoustaessa työpaikalla voi toimia, mutta yhtä lailla epäonnistua täysin. Tiimidynamiikka ei toimi samalla tavalla, kun koko tiimi ei työskentele samassa paikassa. Kokoustilanteissa etänä olijat jäävät helposti taustalle ja sanavalta siirtyy läsnäolijoille. (Kurttila & Aalto 2021, luku 7.)

Etätiimit on tunnettu käsitteenä jo jopa 25 vuotta riippuen siitä, miltä kantilta etätiimejä katsoo. On selvää, ettei 25 vuotta sitten ole ollut käytössä samaa määrää teknologiaa, kuin tänä päivänä on. Etätiimien voimassaolo kertoo kuitenkin siitä, ettei etäjohtaminen käsitteenä ole uusi, vaan sitä on harjoitettu eri muodoissa jo vuosikymmeniä. Sähköposti viestintävälineenä yleistyi 1980- ja 1990- lukujen vaihteessa. Tällöin huomattiin sähköpostin olevan nopea viestintäväline ja sen käyttö levisikin nopeasti maailmanlaajuisesti. Kehitystä on tapahtunut sittemmin paljon. Vuonna 2005 videopuheluita ja -konferensseja varten julkaistiin Skype. Viimeisen vuosikymmenen aikana kehitys on ottanut suuria harppauksia eteenpäin. Tänä päivänä Skypeä ei välttämättä enää käytetä, sillä tilalle on tullut esimerkiksi Teams ja Zoom, joiden käyttöominaisuudet ovat monipuolisempia. Monien virtuaalisten työskentelyvälineiden kautta myös etäjohtaminen käsitteenä on laajentunut vuosien saatossa. (Kozlowski, Chao & Fossen 2021.)

2.1 Etäjohtamisen keskeiset osa-alueet

Etäjohtaminen sisältää paljon erilaisia kulmakiviä, joita alla oleva kuvio 1 kuvastaa. Virtuaalitiössä hyvän johtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys, jatkuva dialogi sekä työskentelyn selkeät pelisäännöt. Nämä ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa eikä ilman toista voi toteuttaa onnistuneesti toista. Jokainen työyhteisö tarvitsee rakentuaan erilaisia käytänteitä, jotka yhdessä luovat yhteisöstä tiiviin ja toimivan yksikön. (Vilkman 2016, luku 2.)



Kuvio 1: Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, luku 2.)

Luottamus on etäjohtajan työssä tärkein ja ensimmäinen valinta, mikä näkyy kaikessa johtamisessa ja sen takia onkin tärkeää määrittää heti alkuun selkeät tavoitteet luottamukselle (Farmiloe 2021.) Luottamus on samanaikaisesti niin toimintatapa kuin tunnetila. Ihmiset on opetettu ajattelemaan, että ihmiset ovat joko luotettavia tai epäluotettavia. Nämä ovat myös tunnetiloja, joihin liittyy vahva tuntemus siitä, kuka on ja kuka ei ole luotettava. Etänä tiimiä johdettaessa on hyvä tiedostaa, että tunnetilat eivät kuitenkaan aina ohjaa ihmistä oikeaan suuntaan vaan on tärkeää antaa jokaiselle mahdollisuus olla luottamuksen arvoinen. Tiimin ihmissuhteiden rakentumisessa luottamus on tärkein lähtökohta, mutta virtuaalisissa tiimeissä välimatkat luovat tietenkin omat haasteensa luottamuksen rakentumiseen (Baughman 2019). Esihenkilönä luottamusta voi rakentaa myös näyttämällä henkilökohtaista panostusta työhön. Tällöin tiimi huomaa, että esihenkilön tekemiseen työn edistämiseksi voi luottaa. (Vilkman 2016, luku 2; Kozlowski ym. 2021. 4; Farmiloe 2021.)

Luottamus voi ajoittain olla yksi tiimityöskentelyn haastavimmista kulmakivistä. Siksi se on myös nimetty yhdeksi etä- ja virtuaalityöskentelyn suurimmaksi haasteeksi. Epäluottamus ei kuitenkaan tässä tilanteessa ole luottamuksen vastakohta vaan pelko ja ennen kaikkea pelko siitä, tekeekö ihmiset oikeasti työnsä etänä. Kun työntekijät eivät ole jatkuvasti esihenkilön valvonnan alla, monet alkavat pohtia työskentelijöiden työnteon luotettavuutta. Tämä tunne johtuu usein kontrollin menettämisen pelosta. (Vilkman 2016, luku 2.)

Luottamus toisiin ihmisiin perustuu ennen kaikkea uskomuksiin ja kokemuksiin. Äärimmäisen tärkeää tiimeissä on rakentaa luottamusta työntekijöiden ja etäjohtajan välille. Tämä edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia koko tiimin kanssa, sillä virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen tärkeys ja merkitys korostuvat ja sen ylläpitäminen on keskiössä. Tärkeintä on

muistaa, että luottamuksen ilmapiiriä synnytetään ennen kaikkea osoittamalla luottamusta tiimiläisille ja työntekijöille. (Feitosa & Salas 2021; Vilkman 2016, luku 2; Farmiloe 2021.)

Luottamuksen kautta on mahdollista saavuttaa arvostusta (Farmiloe 2021). Arvostusta pidetään valitettavan usein itsestäänselvyytenä, mutta harvemmin työntekijä tai esihenkilö pysähtyy miettimään, miten arvostaen itse kohtelee muita työyhteisönsä henkilöitä. Usein onkin helpompi ryhtyä arvostelemaan muiden työskentelytapoja ja tämä tapahtuukin yleensä huomaamatta. Näissä tilanteissa arvostelua kutsutaan usein asioiden kriittiseksi tarkasteluksi, mutta on hyvä huomioida rakentavan kritiikin ja arvostelun ero. (Vilkman 2016, luku 2; Farmiloe 2021.)

Arvostus on yksi etäjohtamisen tärkeimmistä kulmakivistä, sillä ilman sitä ei yhteistyö toimi. Etätyöskentelyssä ihmiset kokevat usein saavansa liian vähän sosiaalista tukea muilta työyhteisön jäseniltä tai esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki onkin tärkeää, sillä se kertoo työntekijälle muiden arvostavan häntä ja hänen työpanoksensa nähdään tärkeänä. Arvostuksen tunne on myös yksi työuupumuksen ehkäisevistä voimavaroista, sillä onnistuessaan arvostus vähentää kuormittavuuden kokemusta sekä epävarmoissa tilanteissa tunnettua tyytymättömyyden tunnetta. On tärkeää kuitenkin tiedostaa, että sosiaalisen arvostuksen tunne on jokaisella työntekijällä yksilöllistä. (Vilkman 2016, luku 2.)

Vaikka avoimuus kuulostaa terminä kuluneelta, on sitä tärkeää pysähtyä pohtimaan aika ajoin. Etenkin etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää, koska se liittyy vahvasti onnistuneeseen vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta tiimin yhteisöllisyys kärsii ja siten ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Avoimuuden puute voi myös johtaa työn tekemisen hankaloitumiseen ja sitä kautta heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Tiimin ja yksilöiden motivaatio myös heikkenee, mikäli kokemus työssä viihtymisestä laskee. (Vilkman 2016, luku 2; Ogbonnaya 2020.)

Avoimuus tarkoittaa ennen kaikkea läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa. Se tarkoittaa niin avointa kommunikointia, yhteistyötä kuin päätöksentekoaakin. Avoimuus mahdollistaa myös tiedon kulun mahdollisimman muuttumattomana organisaation joka suuntaan, niin työntekijältä etäjohtajalle kuin toisin päin. Tämän lisäksi avoimuus tarkoittaa myös sitä, että työntekijät otetaan mukaan työn suunnitteluun ja sitä kautta heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin tasapuolisesti. (Vilkman 2016, luku 2.)

Lyhyesti sanottuna kaikesta työhön liittyvästä pitäisi kyetä puhumaan yhdessä. Yksilön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että viestit saavuttavat kaikki muuttumattomina ja että jokainen voi puhua vaikeistakin asioista avoimesti, ilman että kokee tulevansa arvostelluksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikesta työhön liittyvästä kyettäisiin puhumaan yhdessä avoimesti. (Vilkman 2016, luku 2.)

Etätyössä yhteisöllisyys voi syntyä huonommin tai lähteä murenemaan, koska ihmiset eivät kohtaa toisiaan niin usein. Jokainen työyhteisön jäsen kokee yhteisöllisyyden merkityksen eri tavoin, joten on äärimmäisen vaikeaa sanoa, tuntee kaikki kuuluvansa joukkoon. Täten yhteisöllisyyden ylläpitäminen onkin haaste etäjohtamisessa, sillä luontainen vuorovaikutus ja sen tuoma yhteisöllisyyden tunne vähenee, kun työtä tehdään erillään. Etäjohtajan olisikin tärkeää kannustaa tiimin jäseniä oppimaan tuntemaan toisensa paremmin, sillä sitä kautta tunne yhteisön jäsenyydestä syntyy ja kehittyy. Myös etäjohtajan näkyminen arjessa luo omalta osaltaan yhteisöllisyyden tunnetta. (Vilkman 2016, luku 2; Zeuge ym. 2020.)

Yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista on yhteydenpidon laatu ja määrä. On kuitenkin hyvä miettiä, miten usein virtuaalisia tapaamisia on tarpeen pitää. Tapaamisten tarpeet riippuvat vahvasti siitä, miten itsenäistä työskentelyä on ja kuinka paljon se mahdollisesti vaatii yhteistyötä. Yhteisten tapaamisten tarpeesta on hyvä keskustella tiimin kanssa yhdessä, sillä yleisesti säännölliset tapaamiset ovat tarpeellisia, mutta jokainen tiimi toimii kuitenkin eri tavalla. Yhteiset tapaamiset ovat myös erinomainen keino tutustuttaa tiimiläisiä toisiinsa varsinkin työskentelyn aloituksessa. Siksi onkin tärkeää, että etäjohtaja mahdollistaa tiimiläisten välisten ihmissuhteiden rakentumisen myös kesken työpäivien. (Vilkman 2016, luku 2; Baughman 2019.)

Jatkuva vuorovaikutus on kulmakivistä se, joka sitoo kaikki muut yhteen. Vuorovaikutus ei ole vain viestintää tai tiedostamista. Se tapahtuu aina vähintään kahden ihmisen välillä ja siinä on ennen kaikkea kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jonka kautta jaetaan tietoa, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltamisen henki on tärkeitä työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Etätyössä hyvän yhteishengen luominen on tärkeää, vaikka tiimiläiset tapaisivatkin harvoin toisiaan kasvokkain. Jokaisessa työyhteisössä yhteisöllisyyden merkitys on tärkeä, sillä sen ansiosta syntyy tuottava ja aito yhteistyö. (Vilkman 2016, luku 2.)

Kun tiimiläiset luottavat ja arvostavat toisiaan sekä kykenevät käymään keskustelua avoimesti, luovat nämä hyvät lähtökohdat toimivalle työyhteisölle. Tällaisen työyhteisön työskentelyä helpottaa, että pelisäännöt ja toimintatavat ovat kaikille selkeitä. Näiden pelisääntöjen tulisi mahdollistaa toimiva vuorovaikutus, jotta yhteistyö olisi toisia kunnioittavaa sekä samalla tehokasta ja työtä eteenpäin vievää. Usein siirryttäessä paikasta ja ajasta riippumattomaan työskentelymuotoon, on tarpeen määritellä nämä pelisäännöt uudelleen. (Vilkman 2016, luku 2.)

Yhteinen ja avoin keskustelu toimintatavoista ja pelisäännöistä antaa hyvän perustan työyhteisölle, sillä etäjohtaja ei voi päättää niistä yksin ja vain ilmoittaa tiimille, vaan pelisäännöt tulee sopia yhdessä. Pelisääntöjä on myös hyvä kerrata aika-ajoin työskentelyn edetessä (Kozlowski ym. 2021, 4). Mikäli näin ei tehdä vaan etäjohtaja on keskiössä, yhteistyöltä jää tällöin

uupumaan elintärkeä pohjatyö eikä näin tapahdu sitoutumista itse pelisääntöihin. Tällöin voi ilmetä myös konflikteja, jos tiimin jäsenet eivät ole yhteisistä toimintatavoista samaa mieltä tai tulkitsevat ne eri tavoilla. Kun pelisäännöt sovitaan yhdessä koko tiimin kanssa, syntyy jollaiselle tunne siitä, että on voinut omalta osaltaan vaikuttaa niihin. (Vilkman 2016, luku 2; Kozlowski ym. 2021, 4.)

Työyhteisöissä, joissa on siirrytty etätyöskentelyyn, saattaa niin etäjohtajalla kuin työntekijöillä olla hyvin erilaisia asenteita etätyötä kohtaan. Osa näkee joustavamman työskentelyn erittäin tervetulleena, mutta jokaisesta työyhteisöstä voi löytyä myös etätyötä vastustavia näkemyksiä, asenteita ja mielipiteitä. Tällöin on äärimmäisen tärkeää sopia yhteisistä pelisäännöistä koskien myös etäjohtamisen näkökulmaa. Esimerkiksi on tärkeää keskustella aluksi, missä tehtävissä ja millä edellytyksillä etätyö on mahdollista. Etäjohtajan työtä myös auttaa, kun sovitaan, milloin ja miten esihenkilön tulisi olla tavoitettavissa ja vastavuoroisesti myös työntekijöiden tai tiimiläisten tavoitettavuudesta. Ennen kaikkea tapaamisia ja niiden sopimista helpottaa yhteisymmärrys siitä, milloin kaikkien tulisi olla paikalla ja koskeeko tämä paikallaolo myös fyysistä läsnäoloa. Tämän lisäksi on tärkeää sopia muun muassa mitä eri käytänteitä yhteistyön mahdollistamiseen käytetään ja miten. Lisäksi on hyvä keskustella avoimesti eri rooleista, mitä tiimissä on (Zeuge ym. 2020). On myös tärkeää keskustella siitä, miten tiimissä todetaan työn olevan tehty ja miten tehtävän työn edistymistä seurataan. (Vilkman 2016, luku 2; Zeuge ym. 2020.)

2.2 Viestintä

Hyvä teknologinen alusta ei riitä siihen, että tiimin keskinäinen vuorovaikutus toimii. Kahvitauolla käydyt keskustelut, kollegan työpisteelle siirtyminen jonkin asian selvittämiseksi sekä moni muu asia väistyy lähes kokonaan, kun siirrytään etätyöskentelymalliin. Etätyöviestinnän ollessa suurempaa ja etukäteen pohditumpaa, sanatonta viestintää ei pystytä käymään ja väärinymmärrysten riski kasvaa. On erityisen tärkeää, että sekä etä- että hybridimallissa työskentelevä tiimi sopii yhteiset viestinnän pelisäännöt heti alkuun. (Eklund ym. 2016, 60-61; Lee 2021, 58.)

Viestintäkäytänteiden sopimisessa voidaan käyttää kysymyksiä, milloin ja miten. Etäjohtaja voi toimia keskustelun fasilitoijana, eli suunnittelijana ja toteuttajana, sekä tuoda myös omat ajatuksensa viestintäkäytänteistä. Esihenkilön tulee pysyä tarkkana siitä, että jokaisen tiimin jäsenen mielipide tulee kuuluviin ja sovitut viestintäkäytänteet ovat oikeasti tiimin yhteiset. Jokainen kuitenkin tulee niihin sitoutumaan. Alkuun voidaan keskustella siitä, milloin tiimi voi viestiä keskenään. Voidaan siis sopia tietyt kellonajat tai jopa päivät, kun tiimi viestii työstään. Samalla voidaan käydä keskustelu tiimin jäsenten tavoitettavuudesta. Etäjohtaja eikä kukaan tiimin jäsen voi olettaa, että joku toinen on tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Työ-

ajan ja vapaa-ajan välille asetettava raja on oltava jokaisella selkeästi mielessä, myös etäjohtajalla. Tiimin vetäjä ei voi ottaa yksinoikeutta laittaa reagoitavaa viestiä esimerkiksi illalla, jos tiimin yhteisten viestintäkäytänteiden mukainen työaika on jo loppunut. (Eklund ym. 2016, 60-65; Lee 2021, 59.)

Toisena kysymyksenä voidaan käyttää sitä, miten viesteihin reagoidaan. Päivän aikana viestejä saattaa kertyä jopa useita kymmeniä. On tärkeää sopia siitä, miten tärkeimmät viestit erotetaan joukosta, ja kuinka tiimin tulee reagoida viesteihin. Myös viestien vastaamis- ja reagoimisajasta on syytä käydä keskustelua. Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa toimintatavat, toiset lukevat viestin ja sisäistävät sen, mutteivat kuittaa sitä. Toiset taas kommentoivat ja reagoivat viestiin kuin viestiin heti, vaikkei välttämättä olisi sitä täysin ajatuksella lukenutkaan. (Eklund ym. 2016, 60-65; Lee 2021, 59.)

2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on merkittävässä asemassa myös etätyöskentelyssä. Tähän vaikuttavat muun muassa työn tehokkuus ja vaihtelu, merkityksen tunne työskentelyssä sekä muun elämän vaikutukset työntekijän omaan hyvinvointiin. Etäjohtajan voi olla todella vaikea arvioida johdettavien työmäärää ja sitä, miten stressaantuneita he voivat olla. Tämä voi nopeasti johtaa väärin päätöksiin jakaa työtehtäviä uudestaan tiimin jäsenten kesken, jolloin työn tehokkuus ja laatu voivat pitkällä aikavälillä laskea. Osin tämä voi olla myös sen tulosta, ettei työntekijät osaa vetää omia rajojaan työntekoon tarpeeksi tehokkaasti tai se, ettei esihenkilölle välttämättä uskalleta sanoa ei laskevan arvostuksen pelossa. Etätyössä suurena riskinä onkin työntekijöiden liiallinen työnteko ja kuormittuminen (George ym. 2022, 2; Vilkmann 2016, luku 3.)

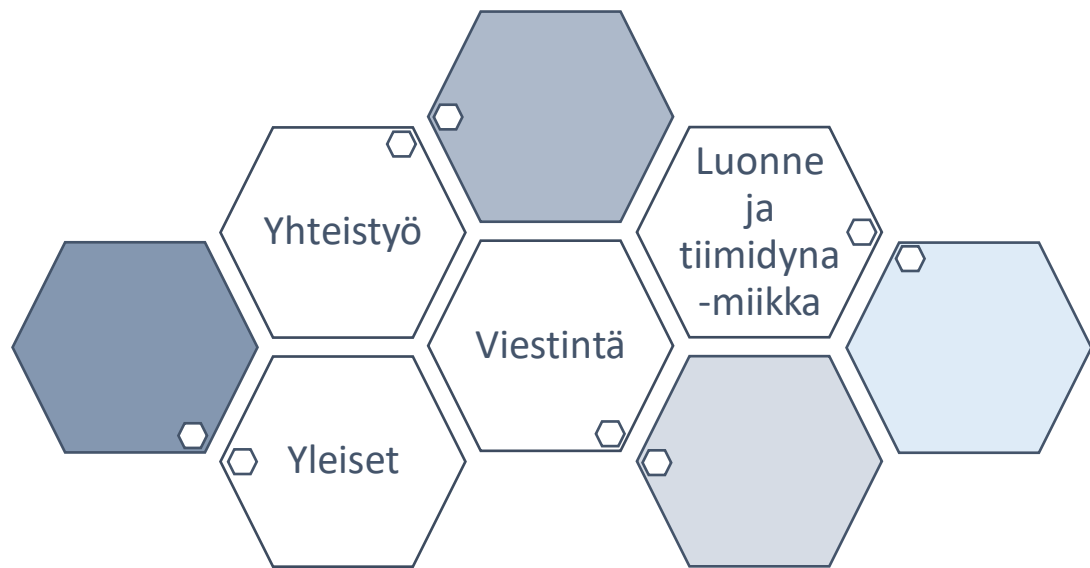
Työhyvinvointia voi edistää monin eri keinoin. Kaiken perustana on kuitenkin perusterveys, johon kuuluvat niin fyysinen kuin psyykinen terveys ja sosiaalinen toimintakyky. Näiden lisäksi uuden oppiminen on äärimmäisen tärkeää, sillä työkykyvaatimukset ja osaamisen alueet muuttuvat suuresti ajan myötä ja onkin tärkeää, että osaava tekijä myös kehittää omia taitojaan. Yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin tukijoista on itse työn mielekkyys, joka vahvistaa omalta osaltaan työntekijän työkykyä. Mielekkyyteen vaikuttavat työympäristön arvot, asenteet ja yleinen motivaatio ja nämä ovatkin osa-alueita, joihin myös etäjohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Työterveyslaitos, Työkyky.)

Työhyvinvoinnissa tulee muistaa, että jokainen osa-alue tukee toisiaan. Siinä onkin pitkälti kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta ja yhteensopivuudesta. Siksi onkin tärkeää huolehtia niin omasta työhyvinvoinnista kuin esihenkilöasemassa toimiessa alaisensa hyvinvoinnista. (Työterveyslaitos, Työkyky.)

2.4 Tiimidynamiikka

Tiimidynamiikka on tärkeää saada toimimaan mahdollisimman nopeasti yhteisen työskentelyn aloituksen jälkeen. Tässä esihenkilön rooli nousee merkittävään asemaan. Jotta tiimi pääsee tutustumaan ja tiimiytymään, tarvitaan tälle turvallinen tila, jonka esihenkilö voi omalla toiminnallaan luoda. Etätiimiytämässä on tärkeää huomioida ainakin luottamuksen rakentaminen, kommunikaatioon rohkaiseminen sekä ymmärryksen ja empatian tunnistaminen. Näiden kolmen kohdan avulla on hyvä lähteä rakentamaan tiivistä ja tehokasta tiimiä, joka saa tuloksia aikaan. Tiimiyttämistä ei saa kuitenkaan unohtaa työskentelyn edetessä vaan on hyvä kannustaa tutustumiseen myös myöhemmin. Jos livetapaaminen ei ole mahdollista esimerkiksi pitkien välimatkojen takia, voi myös etänä mahdollistaa yhteisen hauskanpidon erilaisten ryhmäytymisharjoitteiden sekä rentojen pelien kautta. (Lee 2021, 159; Jääskeläinen 2020.)

Etäjohtajan ei ole aina mahdollista valita omaa tiimiään. Tällaisissa tilanteissa erityisen tärkeää on se, kuinka tiimi tulee keskenään toimeen ja mitkä tekijät heitä yhdistävät sekä erottavat. Työntekijöiltä voi löytyä yhteisiä kiinnostuksen kohteita tai harrastuksia. Toisaalta he voivat olla kaikki hyvin erilaisia luonteeltaan ja se saattaa aiheuttaa ristiriitoja henkilökemioissa. Kun tiimiin liittyy uusi jäsen tai jopa johtaja, on tärkeää sopia tiimin sisäiset pelisäännöt heti alkuun. Helppo tapa selvittää tiimiläisten ajatuksia työstä sekä luonnetta, on tekeillä pienimuotoinen kysely. Kysely voi olla konkreettinen lomake, jonka jokainen tiimiläinen täyttää. Tai toisaalta esihenkilö voi fasilitoida keskustelua alla puhuttujen teemojen ympärillä. (HBR 2016, 18-25).



Kuvio 2: Tiimin työtapoja selvittävän kyselyn peruspilarit (HBR 2016, 18-25).

Tiimille luotavassa kyselyssä on ensisijaisen tärkeää kysyä vain niitä kysymyksiä, jotka oikeasti merkitsevät. Esihenkilön tuleekin siis pohtia etukäteen, millaiset asiat ovat tärkeitä ja mistä vastauksista hän voi saada itselleen apua tiimidynamiikan kehittämisessä. Aluksi on hyvä selvittää tiimin jäsenten yleistä motivaatiota ja roolia tiimissä. Roolin edellyttämiä sekä työntekijän yleisiä taitoja on hyvä selvittää, jotta johtaja osaa tulevaisuudessa jakaa työtehtäviä sen mukaan, mikä on kenenkin vahvuusalueella. Toisaalta myös heikkouksia ja kehityskohteita voidaan tiedustella, jotta jokainen tiimiläinen pääsee kehittymään työssään parhaansa mukaan. Tiimiläisten aiempi kokemus etätyöskentelystä ja se, miten he toimivat parhaiten verkkoympäristössä, kannattaa tuoda kyselyssä esiin. (HBR 2016, 18-25.)

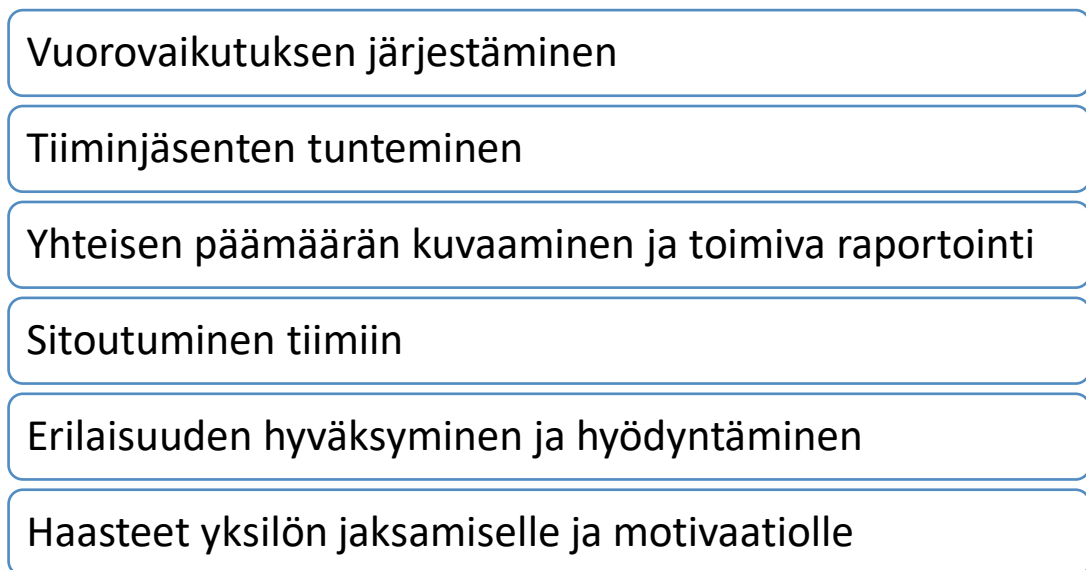
Toisena pääteemana kyselyssä voidaan ottaa esille viestintä ja tiimin välinen kommunikaatio. Millaiseen viestintään tiimiläiset ovat tottuneet sekä minkälaisia viestintäkanavia he mieluiten käyttävät ja mitkä työkalut ovat olleet toimivia? Kaikille ei välttämättä ole myöskään sama, mihin aikaan päivästä on sopivaa viestiä. (HBR 2016, 18-25.)

Kolmantena teemana voidaan kyselyssä käyttää yhteistyötä. Yhteistyöllä tässä tilanteessa tarkoitetaan tiimin välistä yhteistyötä ja tiimityöskentelyä (HBR 2016, 18-25). Tiimin välisen yhteistyön kulmakivi on Me-hengen kehittyminen. Tiimin tulisi kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakentaa yhteishenkeä. Jokaisella tiimin jäsenellä on siihen omat työkalunsa. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas, 2021.)

Kun tiimi on ehtinyt työskennellä jonkin aikaa, voidaan kysymyksiä hieman muokata ja keskustelu käydä vapaamuotoisempuna. Tällöin voidaan keskustella esimerkiksi siitä, kuinka tiimiläiset ovat kokeneet oman roolinsa tiimissä, haluaisivatko he muuttaa työnjakoa tai kenties tiimin toimintatapoja. (HBR 2016, 18-25.)

2.5 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamiseen liittyy usein taitojen lisäksi haasteita. Se, ettei koko tiimi työskentele kasvotusten samassa paikassa, voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa luottamusongelmia sekä tehtävän työn hidastumista. Kun tiimi työskentelee etänä, luo haasteita niin verkkoalustat, kommunikointi kuin motivaatiokin. Jokaisella on oma tapansa työskennellä, toiset saavat parhaimmat tulokset deadline painaessa päälle, jotkut tarvitsevat aikaa luovuuden esiin tulemiselle. Virtuaalista tiimiä johtaessa nämä asiat eivät näy Teams- tai Zoom-palaverieihin. Käytävillä ei kuule keskustelua tai ajatustenvaihtoa siitä, miten tietty asia voitaisiin parhaiten hoitaa. Uuden projektin tai tiimiläisen tullessa mukaan työhön, olisi etäjohtajan hyvä keskustella työntekijöiden kanssa, millä tavalla he ovat tottuneet työskentelemään. Näin voidaan helpommin välttää ongelmat esimerkiksi aikataulutuksen suhteen. (HBR 2016, 5-9, 13-16.)



Kuvio 3: Etätiimin johtamisen haasteita (Eklund ym. 2019. 181).

Yllä oleva kuvio 4 listaa etäjohtamisen ja -työskentelyn yleisimpiä haasteita. Lähes jokaisessa etätiimissä eteen tuleva haaste on ihmisten välinen vuorovaikutus. Kaikki ovat varmasti joskus kuulleet tai sanoneet ”tulen kaikkien kanssa toimeen”. Se ei välttämättä ole valhe, mutta on otettava huomioon, että jokainen on luonteeltaan erilaisia ja kaikkien kanssa toimeen tuleminen vaatii sopeutumista. Kun kommunikoidaan pääasiassa viestien ja etäyhteyksien välillä, nonverbaalinen viestintä jää olemattomaksi. Silloin kun ei näe toisen ilmeitä ja eleitä, on

haastavaa tietää, mitä mieltä toinen henkilö on muiden sanomisista tai tekemisistä. Verkkotaapaamisissa on helppoa piiloutua suljetun kameran taakse heikon yhteyden vuoksi. Etäjohtajan voi olla haastavaa tarttua tiimiläiseen kiinni, kysyä kuulumisia tai osoittaa huoli työtehtävien tekemisen hitaudesta. (HBR 2016, 5-9.; Eklund ym. 2019, 181.)

Usein sanaton viestintä kärsii virtuaaliviestinnässä ja vaatii tällöin tiimin jäseniltä parempia vuorovaikutustaitoja sekä avointa keskustelua vuorovaikutuksen pelisäännöistä sekä erilaisten viestien merkityksestä. Toisaalta virtuaaliviestintä voi helpottaa tiimin jäseniä saamaan äänensä kuuluviin. Introvertit ihmiset voivat usein olla taitavia kirjoittajia ja ilmaisevat itseään mieluummin kirjallisesti kuin kasvotusten. Täten nämä tiimin jäsenet voivat saada äänensä paremmin kuuluviin virtuaalitiimissä. Samalla kun virtuaalinen viestintä painottuu enemmän kirjalliseen viestintään, johtaa se usein mielipiteiden harkinnallisempaan ilmaisuun. (Eklund ym. 2019, 182.)

Se etteivät tiiminjäsenet tunne toisiaan hyvin, voi tuoda omia ongelmiaan etätöihin ja etätiimin johtamiselle. Myös yhteisen päämäärän kuvaaminen ja työskentelyn selkeä raportointi voivat joissain etätiimeissä luoda haasteita. Etäjohtaja voi omalla toiminnallaan rohkaista tiimiläisiä tutustumaan toisiinsa niin työajalla kuin sen ulkopuolellakin ja tämä voi esimerkiksi kalenteroida tiimilleen yhteisiä kahvihetkiä, joiden aikana keskitytään kaikkeen muuhun kuin työntekoon. Kun yhteishenki on saatu luotua, kirkastaa se myös yhteistä päämäärää ja työntekoa sekä sitouttaa tiimiläiset entistä tiukemmin osaksi yhteistä työyhteisöä. (Eklund ym. 2019, 182.)

Tiimit muodostuvat aina monesta erilaisen persoonallisuuden ja arvomaailman omaavasta henkilöstä. Tiimin yhteishengen rakentamisen kannalta on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa erilaisten ihmisten työskentelytavat, jotta myös yhteisen päämäärän tavoittelu on mahdollisimman mutkatonta. Etäjohtaja on merkittävässä asemassa luomassa tiimiinsä avointa ja erilaisuudet hyväksyvää ilmapiiriä, mutta tämä tehtävä ei aina ole yksinkertainen, kun eri persoonat ja arvomaailmat kohtaavat arjessa. (Eklund ym. 2019, 182.)

Välillä etäjohtajalla voi tulla eteen tilanteita, jolloin tiimin motivointi tuntuu äärimmäisen haastavalta. Jos esimerkiksi projektissa on pitkään työskennelty saman aiheen ääressä, voi motivointi tehtävään ja sitä kautta esimerkiksi uusien ajatusten löytäminen olla vaikeaa. Joskus voi myös tulla eteen tilanteita, missä tiimiläisten jaksaminen on vaakalaudalla, jolloin myös motivaatio työhön laskee. Etäjohtajan onkin hyvä miettiä toimivia keinoja, joiden avulla tiimin motivointi ja jaksamisen seuraaminen olisi yksinkertaisempaa. (Eklund ym. 2019, 182; Vilkmán 2016, luku 6.)

Teknologia on jokaisen etänä työskentelevän henkilön arkipäivää. Huono verkkoyhteys, myöhästyneet ohjelmistopäivitykset ja vääränlaiset työkalut etätöskentelijän arkea. Kaikkiin asi-

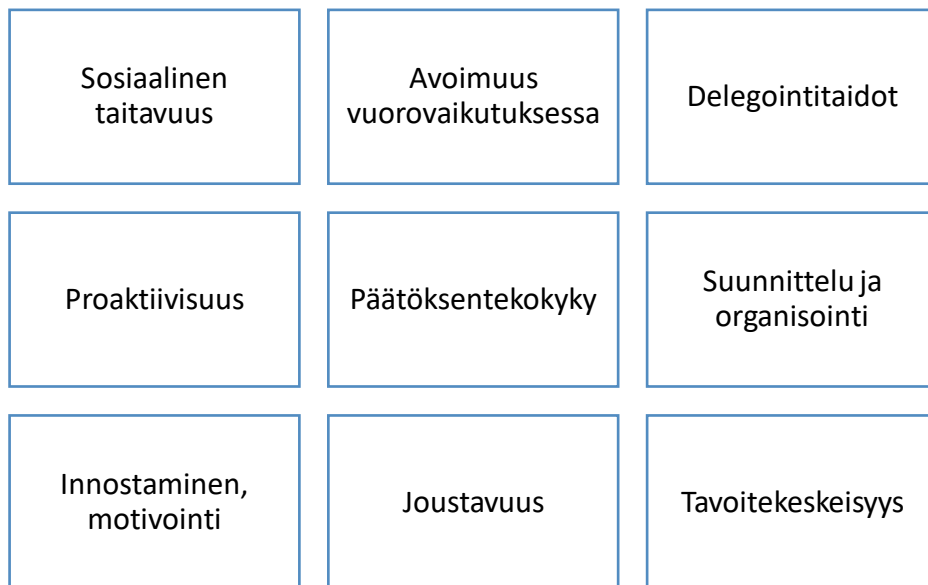
oihin ei voi itse vaikuttaa, mutta siihen, miten päätämme verkossa työskennellä, voimme vaikuttaa. Verkkotyöskentelyyn suunniteltuja alustoja löytyy tänä päivänä valtavasti. Virhe, jonka etäjohtaja voi tehdä suunnitellessaan tiimin työskentelytapoja, on valita työhön sopimaton alusta. Jos työskentelyvälineet ovat työnkuvaan sopimattomia tai haastavia käyttää, saattaa ne hidastaa työskentelyä huomattavasti. Pahimmassa tapauksessa ne myös kitkevät työntekijöiden motivaatiota, aiheuttavat sekaannusta ja saavat työn näyttämään epäammattimaiselta. (HBR 2016, 5-9, 29-31.)

Työsuoritusten mittaaminen muuttaa muotoaan siirryttäessä toimistolla työskentelystä etätyöskentelyyn. Usein työsuorituksen mittaamiseen liittyy vahvasti esihenkilön omat kontrollitarpeet, jotka eivät aina mene yksiin työntekijöiden mielipiteiden kanssa. Monen mielestä on tärkeää, että työntekijät ovat saavutettavissa toimistoaikaan ja, että he työskentelisivät samaan aikaan muiden työntekijöiden kanssa, vaikka työskentelysijainti voi olla täysin erilainen. Kuitenkin etätyöskentelyn kehittyessä monelle työntekijälle voitaisiin antaa vapaammat kädet oman työn ja työaikojen suunnitteluun, sillä työn lähtökohtana tulisi kuitenkin olla työskentelyn ja yhteistyön sujuminen. (Vilkman 2016, luku 3.)

2.6 Etäjohtajan taidot

Etätiimin johtaminen on vastuullista työtä, joka vaatii paljon niin aikaa kuin energiaakin. Toki organisaation johdolla ja muilla johtamista tekeville tahoilla on suuri rooli ennen kaikkea etätiimin toimintaedellytysten laadun takaamisessa. Kuitenkin tiimin hallinnollisen esihenkilön vastuu ja rooli on tärkeä, sillä esihenkilö kantaa myös työoikeudellisen vastuun etätiimin työskentelyn onnistumisesta. Työoikeudellisella vastuulla tarkoitetaan sitä kaikkea vastuuta, jota esihenkilöllä ja työntekijällä on työoikeudellisesta näkökulmasta. Näihin etenkin etäjohtajan on ensisijaisen tärkeää tutustua aloittaessaan esihenkilötyöskentelyssä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 183.)

Etätiimin johtajalta vaaditaan sekä osaamista että vahvaa sitoutumista tehtävään. Hänen on huolehdittava, että jokaisella tiimin jäsenellä on selkeä käsitys tiimin yhteisistä päämääristä sekä tavoitteista ja jokaisella jäsenellä on etätiimiin vaadittavat yhteistyötaidot. Etäjohtajan tulee myös varmistaa, että tiimin prosessit ja järjestelmät mahdollistavat tehokkaan ja mutkattoman yhteistyön. Edellä mainittujen asioiden ollessa kunnossa, voi tiimi toimia tehokkaasti myös verkon välityksellä. Tärkeintä on kuitenkin varmistaa, että koko tiimi on sitoutunut yhteisen päämäärän tavoitteluun. Varmistaakseen tiimin tehokkaan työskentelyn etänä, tulee hänellä olla hallussaan alla olevan kuvion 7 mukaiset taidot. (Eklund ym. 2019, 183; Kozlowski ym. 2021.)



Kuvio 4: Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, luku 6).

Etäjohtaja vastaa omalta osaltaan koko tiimin toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä ja näiden onnistumiseen vaaditaan paljon erilaista osaamista, mitä yllä oleva kuvio 3 kuvastaa. Sosiaalinen taitavuus näkyy esihenkilön työskentelyssä jatkuvasti. Tämä näkyy esimerkiksi tavassa, miten esihenkilö johtaa tiimiä, koordinoi ja motivoi tiimiläisiä (Zeuge ym. 2020). Yksi merkittävimmistä taidoista mitä esihenkilötyössä tarvitaan, ovat hyvät vuorovaikutustaidot sekä avoimuus vuorovaikuttamisessa. Etäjohtamisen kautta vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu, sillä perinteisen tavat vuorovaikuttaa eivät enää ole riittävät vaan avointa keskustelua tulee käydä suurimmaksi osaksi virtuaalisesti. Välimatkoista huolimatta on kyettävä luomaan henkilökohtaisia suhteita tiimin kanssa sekä yleiselle yhteydenpidolle on varattava aikaa. Samalla on mietittävä, miten toiminnan suunnittelu ja toteutus toimii tehokkaimmin. Yhdet merkittävimmistä seikoista sosiaaliseen taitavuuteen liittyen, on säännöllisen palautteen antaminen johdettaville sekä ryhmän yhteishengen ja luottamuksen rakentaminen. (Vilkman 2016, luku 6; Zeuge ym. 2020.)

Erilaisten tehtävien jakaminen ja vastuuttaminen tiimin kesken ovat onnistuneen etäjohtamisen kannalta merkityksellisiä. Virtuaalisen työn johtamisessa delegointiosaaminen korostuu, kun tehtävänannot tulee antaa riittävän selkeästi, ettei mikään asia jää tiimiläisille epäselväksi. Proaktiivisuudesta on myös hyötyä tehtävien delegoinnin osalta, sillä mitä aikaisemmin tehtäviä voidaan ennakoita, sitä aikaisemmin niihin voidaan tarttua. Proaktiivisuus tarkoittaa aloitteellista ja aktiivista toimintaa, missä ihminen ottaa vastuuta tekemisestään. Ratkaisukeskeisyys on myös merkittävä osa proaktiivisuutta. (Vilkman 2016, luku 6.)

Päätöksentekokyky on keskeisessä asemassa kaikessa johtamisessa, sillä päätöksiä on kyettävä tekemään, vaikkei kaikista tarkinta tietoa olisi saatavilla. Nopea ja tehokas päätöksenteko ohjaa ja tehostaa koko tiimin työskentelyä ja luo määrätietoisuutta myös etäjohtajan ympärille. Päätöksiä tulee myös tehdä työn suunnittelun ja organisoinnin osalta. Selkeä johtamistyyli luo tiimiläisille mahdollisuuden tehdä omaa työtään turvallisesti, mahdollisimman itsenäisesti sekä mahdollistaa erilaisen vastuunoton työyhteisössä. Etäjohtajan tulisikin rohkaista tiimiä kehittämään itsensä johtamista ja sitä kautta suunnittelu- ja organisaatiokykyjä. (Vilkman 2016, luku 6.)

Koko tiimin tulisi olla innostunut yhteisistä tavoitteista ja siten toimia yhteisen asian eteen. Tähän tarvitaan yhtä etäjohtamisen olennaista onnistumista, eli kykyä innostaa ja motivoida tiimiläisiä. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työn imu, itsensä kehittäminen, vuorovaikutus sekä kuulumisen tunne. Etäjohtajan onkin tärkeä ylläpitää ja edistää näitä motivaatiota lisääviä tekijöitä työskentelyssään (Eklund ym. 2019, 60). Vuorovaikutuksen laadun kannalta esihenkilön panos tässä on todella tärkeää, sillä onnistuessaan me-hengen luonti lisää halukkuutta tehdä työtä yhdessä ja näin luo yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016, luku 6; Eklund ym. 2019.)

Kaksi viimeisintä etäjohtajan osaamisaluetta ovat joustavuus ja tavoitekeskeisyys. Etäjohtajan on tärkeää muistaa ohjata työskentelyä mahdollisimman tavoitekeskeisesti kohti lopputulosta. Kuitenkaan virtuaalityöskentelyssä kontrolliin ja työajanseurantaan perustuva johtamiskulttuuri ei ole enää se toimivin ratkaisu vaan on tärkeää tuoda työskentelyyn myös joustavuutta. Uusien ja moninaisten työskentelymuotojen johtaminen edellyttää juuri siirtymistä vanhasta tunnetusta johtamistyylistä uudenlaiseen joustavampaan malliin. Etäjohtajan täytyykin olla joustava tasapainoillakseen muutoksien kanssa ja samalla ymmärtääkseen ja sopeutuakseen uusiin tilanteisiin. Samalla joustavuus tarkoittaa myös tiimiläisten erilaisten persoonallisuuksien, vuorovaikutustyylien ja toimintatapojen ymmärtämistä. (Vilkman 2016, luku 6.)

Tiiminjäsenten voimavarojen tehokasta kohdentamista auttaa yhteisesti jaettu vahva missio ja visio siitä, mikä on etätiimin tavoitetila. Mitä voimakkaampi yhteinen visio koko tiimillä on, sitä helpompaa on heidän ponnistella yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. On totta, että etätiimissä yhteisen strategian tai toimintatapojen syventäminen voi olla haastavaa eri etäisyysien ja mahdollisten kulttuurierojen vuoksi. Mikäli kuitenkin tiimin jäsenet saa houkutelua tavoittelevaan yhteistä visiota, ei tällöin tiimiä tarvitse johtaa perinteisin tavoin. (Eklund ym. 2019, 184.)

Ajanhallinta on myös yksi tärkeimmistä etäjohtajan taidoista. Johtajan tulee samanaikaisesti kyetä aikatauluttamaan niin oma työskentelynsä kuin koko johdettavan tiimin työskentely. Onkin tärkeää, että etäjohtajalla on oman työskentelyn aikataulutus hallinnassa, sillä mikäli

tätä taitoa ei ole, näkyy se nopeasti negatiivisesti koko tiimin työskentelyssä. Esimerkiksi projektimallisessa työskentelyssä ajanhallinta on äärimmäisen tärkeää, sillä projektissa lopputuloksesta ollaan vastuussa mahdollisesti ulkopuoliselle toimijalle. Tällöin tulee oman sekä tiimin työskentelyn aikataulutuksessa ottaa huomioon myös kolmannen osapuolen mahdolliset aikataulutukseen liittyvät seikat. Tällöin voi olla tarvetta priorisoida eri asioita kuin aluksi on suunniteltu. (Sarkkinen 2019.)

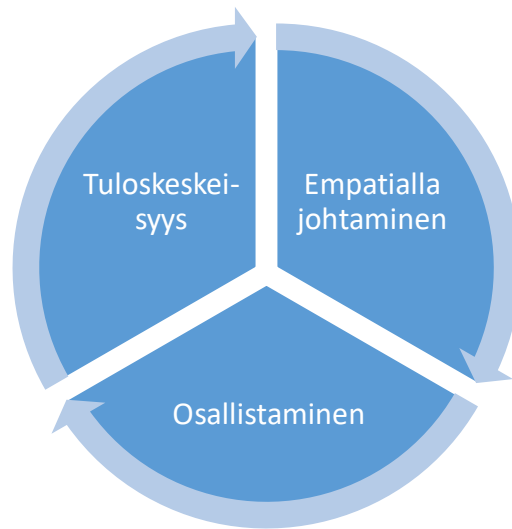
3 Etätyöskentelyn hyvät käytänteet

3.1 Etätapaamiset

Projektipäällikkönä etätapaamista johdettaessa on yleistä törmätä tilanteeseen, jossa tiimin jäsenet ovat passiivisia. Tapaamisten käytänteistä tulisi tehdä projektin alkumetreiltä asti yhteinen linjaus. Etätapaamiseen valmistauduttaessa on tärkeää varmistaa, että oma päätelaite toimii, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä kokouksen aikana tule. Tapaamisiin tulee valmistautua huolellisesti, vaikka etätiimi työskentelee jokainen omilta laitteiltaan, suurin osa kotoa käsin. Päivävaatteiden pukeminen, lyhyt laittautuminen, oli se sitten hiusten harjaus tai ripsivärin laittaminen, nostaa työskentelymotivaatiota. Etenkin etätapaamisten alkaessa on syytä katsoa peiliin, vaihtaa yöpaita toiseen ja harjata hiukset, jotta muut osallistujat näkevät sinun valmistautuneen tapaamiseen. (Stephens 2020; Paul 2020.)

Osallistujan - niin kuin etäjohtajankin - on tärkeää olla tapaamisessa ajoissa paikalla. Etenkin verkossa paikalla olisi hyvä olla muutamaa minuuttia aikaisemmin, jotta yhteydet ja esimerkiksi mikrofonin toimivuus saadaan testattua. Tapaamisen aikana on kaksi seikkaa, jotka osallistujan sekä tapaamisen vetäjän olisi ehdottoman tärkeää muistaa. Ensimmäisenä, kun ei ole itse äänessä, tulisi mikrofoni pitää suljettuna. Lisäksi omaa puheenvuoroa pyytäessä se täytyy ilmaista selkeästi. Toinen tärkeä seikka on, ettei etätapaamisen aikana tulisi tehdä montaa asiaa yhtä aikaa. Keskittyminen voi olla haastavampaa jo muutenkin tuijottaessa ruutua. Tällöin on syytä muistaa, että yhteen asiaan keskittyminen kerrallaan on riittävää. (Paul 2020.)

Kokouksen tehokas johtaminen voi olla hankalaa, mutta eteen voi tulla tilanteita, jolloin kokouksen tulisi olla yhtä tehokas myös ilman livekontaktia. Tämä tarkoittaa sitä, että kommunikointiin, ajatusten esille tuontiin sekä keskustelun fasilitointiin tulee keksiä uusia keinoja. Tätä työtä haastamassa voi myös usein olla katkeileva videokuva, ruudun edessä liikkuvat lemmikit kuin itse tilanteen tuoma stressi. (Stephens 2020.)



Kuvio 5: Etätapaamisen hyvät työkalut (Stephens 2020.)

Yllä olevan kuvion 5 mukaisesti etätapaamisen johtamisen hyvät työkalut voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Tapaamisen vetäjällä on vastuu fasilitoida ja ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Tätä on hyvä tehdä niin määrätietoisesti kuin empaattisesti, sillä usein tukevana mentorina toimiminen voi johtaa tapaamisen entistä parempaan lopputulokseen. Empaattinen keskustelun saa aikaiseksi esimerkiksi esittämällä tapaamisen alkuun kysymyksiä kuten ”mitä kuuluu?” ja ”miten on päivä sujunut?”. Näiden kysymysten kautta tapaamisen vetäjä saa helposti murrettua jään. Samalla nämä keskustelun avaukset antavat mahdollisuuden myös luoda henkilökohtaisia suhteita toisiin tapaamiseen osallistuviin henkilöihin. Tapaamisen empaattisuutta voi myös lisätä niinkin yksinkertaisilla keinoilla kuin avaamalla kameran sekä keskittymällä jokaiseen osallistajaan vuorollaan. (Stephens 2020.)

Jokaisessa tapaamisessa on tärkeää suunnata tehokkaasti kohti tiettyä määränpäättä. Tähän tarvitaan yhteistyötä ja osallistamista. Tapaamisesta, missä vetäjä vain kertoo, eikä osallista tiimiä millään lailla, ei ole hyötyä tiimiläisille tai välttämättä edes tapaamisen vetäjälle, vaikka tämä saisikin asiansa kuuluviin. Tällaisessa tilanteessa olisi hyvä miettiä, olisiko pelkkä sähköpostiviesti ajanut saman aseman. Etänä yhteistyön tai osallistamisen ohjaaminen voi olla haastavaa, mutta mahdollista. (Stephens 2020; Penttinen 2020.)

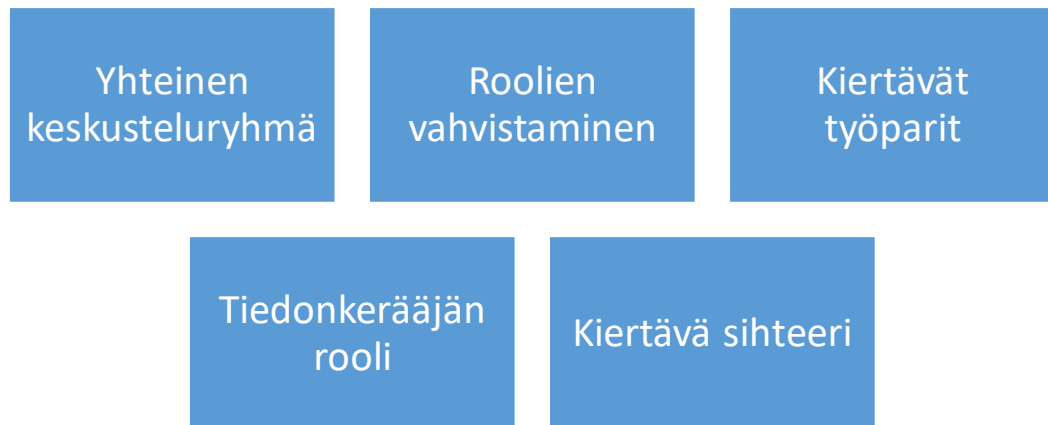
Joskus tapaamisen osallistujien osallistaminen voi vaatia ohjeistuksia. Tapaamisen vetäjä voi esimerkiksi kertoa kutsussa erilaisista ohjeistuksista, ohjata osallistujia laittamaan kamerat päälle, viestimään chatin kautta tai käyttämään käden nostotyökalua. Nämä selkeät ohjeistukset luovat varmuutta niin osallistujille kuin kokouksen vetäjällekin. Näiden lisäksi osallistaminen onnistuu myös helposti erilaisten työpajojen kautta, jotka voivat yksinkertaisimmillaan olla viiden minuutin ideointisessioita pienemmissä tiimeissä. Tällaiseen osallistamiseen voi käyttää hyvin erilaisia digitaalisia työkaluja kuten Zoomin ja Teamssin pienryhmätilat,

Googlen Jamboard sekä Mentimeter. Tällaisten työkalujen avulla tiimi voi työskennellä saman asian yhteydessä myös erikseen jaetuissa ryhmissä. (Stephens 2020; Penttinen 2020.)

Tapaamisissa on tärkeää muistaa tuloskeskeisyys. Etätyöskentelyssä on äärimmäisen tärkeää, että tapaamisille on jokin merkitys, esimerkiksi päästä aiheesta A aiheeseen B. Onnistuneissa etätapaamisissa merkittävässä osassa on selkeys. Kaoottista tapaamista on vaikea johtaa, joten on tärkeää selkeyttä niin kokousjärjestelyihin kuin esimerkiksi puheenvuorojen pyyntöön. Tuloskeskeisyyteen auttaa myös hyvin tehdyt kokousmuistiot tai -pöytäkirjat. Tapaamisen jälkeen on hyvä saada pöytäkirja osallistujille mahdollisimman nopeasti, jotta yhdessä sovitut asiat jäävät paremmin mieleen. Vaikka etätyöskentelystä halutaan mahdollisimman tehokasta, on esihenkilön kuitenkin hyvä muistaa, että ruutujen toisella puolella on empaattisia ihmisiä, joista jokainen odottaa tapaamisilta eri asioita. (Stephens 2020; Penttinen 2020.)

3.2 Tiimin osallistaminen tasa-arvoisesti

Etätiimeissä haastetta esihenkilöille tuottaa ennen kaikkea hiljaisten ja vetäytyvien tiimiläisten osallistaminen etäisyyksistä huolimatta. Alla oleva kuvio 6 esittää muutaman erilaisen keinon tämän ongelman ratkaisemiseksi. (Vilkman 2019.)



Kuvio 6: Tiimin osallistamisen keinoja (Vilkman 2019.)

Heti aluksi on hyvä perustaa tiimille yhteinen keskusteluryhmä. Tähän voi käyttää esimerkiksi Teamsin keskustelualustaa, WhatsAppia, Skypeä, Slackia tai jotain muuta kanavaa. Pikaviestimen kautta voidaan työstä keskustelu kokea epävirallisemmaksi sekä vapaamuotoisemmaksi, joka edistää omalla tavallaan työskentelyn etenemistä. Tämän lisäksi yhteinen keskusteluryhmä lisää myös avoimuutta sekä tunnetta siitä, että yhteinen tieto on kaikkien saatavilla ja

jokaisella tiimiläisellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Tällaisessa ryhmässä on esimerkiksi helppo käydä ajoittain läpi tiimiläisten eri rooleja vapaan keskustelun kautta ja miettiä yhdessä, miten kaikki voivat osallistua eri tehtäviin. (Vilkman 2019; Eklund ym. 2021, 62-63.)

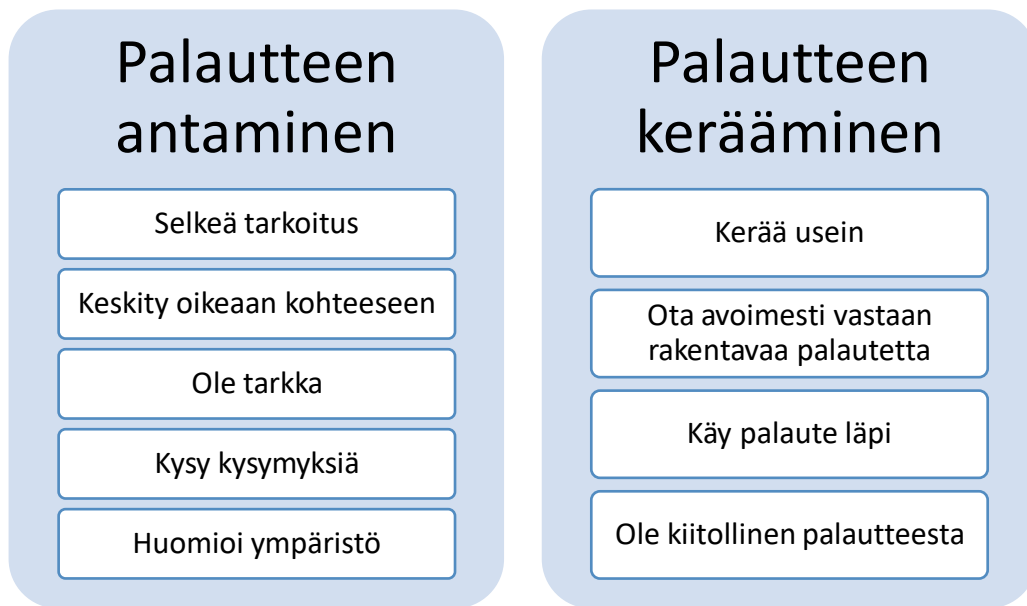
Työparit ovat usein tehokas keino jakaa isompaa tiimiä tehokkaasti pienempiin osiin tiettyjä tehtäviä varten. Työparien kautta mahdollistuu tiiminjäsenten parempi tutustuminen toisiinsa sekä rakentavat luottamusta ihmisten välille. Siksi onkin tärkeää, että työpareja vaihdellaan aika-ajoin, jotta tämä luottamus ja tutustuminen kattaisi koko etätiimin. (Vilkman 2019.)

Usein etätiimissä voi käydä niin, että joku tiimin jäsenistä jää ulkopuoliseksi esimerkiksi tietyn roolin puutoksen takia. Tällaisissa tapauksissa tämän henkilön voi esimerkiksi pyytää keräämään tietoa jostakin tietystä aiheesta, jonka avulla tietty osa-alue valmistuu tehokkaammin. Tämä vaatii osaltaan keskustelua muiden tiiminjäsenten kanssa ja voi näin auttaa ulkopuolista henkilöä hitsautumaan paremmin osaksi etätiimiä. Yksi keino osallistaa tiiminjäseniä vuorollaan on myös kierrättää sihteeriä tapaamisissa. Näin jokainen tiiminjäsen pääsee näkemään myös erilaisen roolin kuin omansa sekä osallistumaan keskusteluun uusilla tavoilla. (Vilkman 2019.)

3.3 Palautteen antaminen ja kerääminen

Palaute on keskiössä, kun mietitään etäjohtajan ja työntekijän välistä kuin koko etätiimin välistäkin viestintää. Palaute toimii ennen kaikkea tehokkaana toiminnan ohjaamisen välineenä, mutta myös tärkeänä signaalina yksilöille huomatuksi ja arvostetuksi tulemisesta. Avoimen palautteen antamisen edellytyksenä ovat avoin vuorovaikutus ja luottamuksen vahvistaminen. Onnistuneessa etätiimissä jäsenet uskaltavat ja osaavat kiittää ja osoittaa arvostusta kollegoilleen sekä antaa tarvittaessa myös rakentavaa palautetta. (Eklund ym. 2021, 68-69.)

Joskus palautteen antaminen voi tuntua vieraalta tai jopa kiusalliselta. On kuitenkin hyvä muistaa, että palautteen antaminen toiselle on lähes joka kerta palvelus tulevaisuuden kannalta. Rakentavan palautteen kautta jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa toivottuun suuntaan. Myönteinen palaute taas on tarkoitettu työntekijän motivoimiseen ja hyvien toimintatapojen ylläpitämiseen. (Duunitori 2021.)



Kuvio 7: Palautteen antaminen ja kerääminen (Indeed 2022.)

Palautteen antamisessa on tärkeää pitää mielessä selkeä tarkoitus ja tavoite, johon palautteen antamisella pyritään. Tämän lisäksi on hyvä muistaa, että palautteen antamisella pyritään vaikuttamaan toimintaan, ei esimerkiksi siihen, miltä henkilö näyttää tai miten ajattelee. Rajaa siis palautteen antaminen tarkasti juuri siihen alueeseen, johon toivot mahdollisesti muutosta. Yksi hyvä aloituskeino palautteen antamiseen on kysyä vastaanottajalta kysymyksiä. Näin palautteen antaja kutsuu toisen osapuolen vapaaseen keskusteluun. Palautetta antaessa on myös hyvä kiinnittää huomiota ympäristöön ja mielialoihin. Palautetta ei kannata antaa silloin, kun tunteet käyvät kuumina tai ympärillä on suuri joukko muita henkilöitä vaan palautteen antamiselle on tärkeää valita oikea paikka ja aika. (Indeed 2022.)

Palautteen antamisen lisäksi sen vastaanottaminen on merkittävässä asemassa, jos työyhteisöä tai -ympäristöä halutaan kehittää tehokkaasti. Esihenkilön on tärkeää kerätä palautetta mahdollisimman usein. Näin työympäristöstä tulee entistä avoimempi ja jokainen työntekijä pääsee osallistumaan keskusteluun. Vaikka positiivisen palautteen kerääminen on tärkeää, tulee myös rakentavaa palautetta kerätä samassa suhteessa. Juuri rakentavan palautteen kautta tapahtuu tehokkain kehittyminen. Esihenkilön on tärkeää käydä keräämänsä palautteet perusteellisesti läpi. Tällöin on tärkeää priorisoida esimerkiksi muutoksissa ne palautteet, joiden kautta tiimin työskentelyä saadaan nopeasti muutettua parempaan suuntaan. Kuitenkaan muita palautteita ei tällöin saa unohtaa vaan niihin on tärkeä palata mahdollisimman nopeasti. Yksi tärkeimmistä kohdista palautteen vastaanottamisessa on siitä kiittäminen. Palautteen antaminen, varsinkin rakentavan sellaisen, antaminen ei ole helppoa, joten esihenkilön on hyvä myös ilmaista kiitoksensa tiimillensä palautteiden antamisesta. (Indeed 2022.)

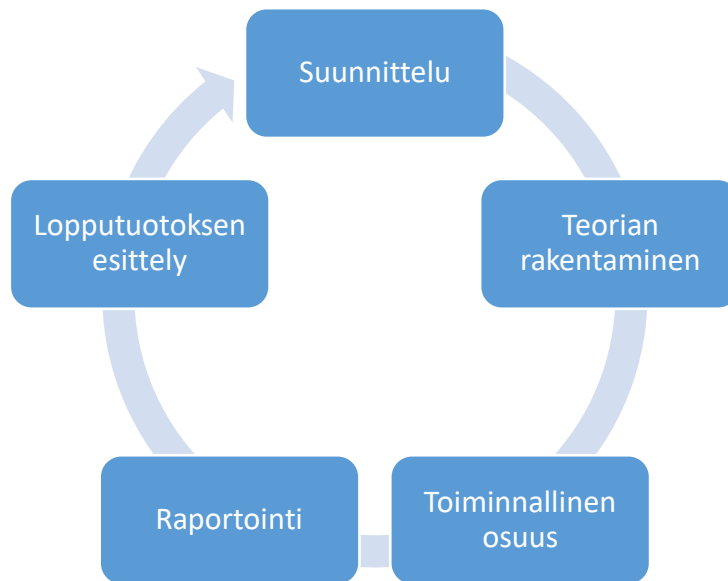
4 Toiminnallinen opinnäytetyö

On yleistä, että opinnäytetyöprosessi käynnistyy ideoinnilla. Se voi olla ideapaperi, aiheanalyysi tai vapaata ideoiden pallottelua esimerkiksi toisen kirjoittajan kanssa. Ideoinnista lopputulokseen on kuitenkin pitkä matka ja on mahdollista, että alkuperäinen idea on vain kaukainen muisto lopullisessa opinnäytetyössä, jos aihe on kehittynyt paljon matkan varrella. (Kostamo, Airaksinen, Vilka 2022.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on eräänlainen tutkimuksellisen kehittämisen tapa. Siinä tutkimus ei määrittele kehittämistä, mutta tutkimuksen menetelmälliset käytännöt sekä ajattelu- ja tapa palvelee opiskelijan ammatillista kehittämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön päämääränä on opastaa, ohjeistaa, järjestää ja järjesteää käytännön toimintaa. Se voi myös kehittää jotakin täysin uutta. Opinnäytetyöhön kuuluu toiminnallinen osuus sekä opinnäytetyön raportti, joka sisältää koko prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin tutkimuksen avulla. Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi etenee lähtökohtaisesti samalla tavalla kuin projektit eli työn aloitus tapahtuu suunnitelman laatimisella. Prosessin tarkoituksena on jakaa ja ymmärtää erilaista tietoa ja näkökulmia. Ei siis pelkästään jonkin käytännön ongelman ratkaisemisesta. Suunnittelutyö on tärkeää tehdä huolellisesti, sillä tällöin itse työn toteutus on huomattavasti vaivattomampaa. (Saastamoinen ym. 2018 & Kostamo ym. 2022 & Toikko, Rantanen 2009.)

Toiminnallinen opinnäytetyö tehdään usein työelämän yhteistyökumppanin kanssa ja se vastaa tiettyyn tarpeeseen sekä ympäristöön, jossa tarve kehittämislle on huomattu. Opinnäytetyön tekijät hyödyntävät kirjoitustyössään sitä asiantuntijuutta, jota ovat opintojen aikana oppineet. Heillä on tuorein tieto alasta sekä aiheesta. Tekijöiden on myös tärkeää perehtyä aiheen uusimpiin tutkimuksiin. Työelämäkumppani tuo työhön puolestaan siitä nykytilasta tai organisaation toiminnasta, jolle opinnäytetyö on tarkoitus tehdä. Kun teoria- sekä asiantuntijatieto kohtaavat, on opinnäytetyön tekijöiden helppo kerätä lisää tietoa ja esittää kehittämissuhteita tulevaisuutta ajatellen. (Kostamo ym. 2022.)

Aihe on hyvä rajata heti suunnittelutyön aluksi sekä miettiä työn tarkoitus ja tavoitteet, mitä sillä halutaan saavuttaa. Kun tavoitteet on päätetty, on syytä pohtia kehittämistyön menetelmä ja suunnitella toteutuksen aikataulu. Yleensä myös tietoperustan laatiminen alkaa suunnitteluvaiheessa. Tietoperustan kirjoittamista aloitettaessa tulee etsiä lähteitä aihealueeseen liittyen ja sen pohjalta rajata opinnäytetyön tietoperustan kannalta olennainen sisältö. Kun opinnäytetyön ohjaajat ovat hyväksyneet suunnitelman, voi tietoperustan tarkempi laatiminen alkaa. Tietoperustaa varten on tärkeää etsiä uutta tietoa mahdollisimman monipuolisista sekä luotettavista lähteistä, kuten kirjallisuudesta, julkaisuista ja artikkeleista. Kirjoittamistyö on erityisen tärkeää tehdä vaiheittain ja muun tutkimustyön ohessa, sillä toiminnallisen opinnäytetyön luonteeseen kuuluu joustaminen, erilaiset tapaamiset ja tiivis viestintä työelämäkumppanin kanssa. (Saastamoinen ym. 2018 & Kostamo ym. 2022.)



Kuvio 8 Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi (Saastamoinen ym. 2018).

Tietoperustan kirjoittamisen aikana on myös tärkeää aloittaa opinnäytetyön toiminnallinen osuus. Esimerkiksi haastatteluja tehdessä on tärkeää miettiä, miten haastattelukysymykset laaditaan juuri tiettyä kohdeyleisöä varten. Ei ole myöskään tarpeen haastatella niin suurta joukkoa, jotta yksilöiden välisiä eroja pystyttäisiin tilastoimaan tai ne olisivat merkittäviä. Toiminnalliseen osuuteen on tärkeää käyttää tarpeeksi aikaa, sillä usein tässä osassa opinnäytetyötä voi tapahtua merkittäviä muutoksia lopputuloksen näkökulmasta (Saastamoinen ym. 2018. & Alasuutari 2011.)

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu myös raportin laatiminen, joka noudattelee suunnitelman tavoin projektiraportoinnin tapaa. Raportissa kuvataan jokainen toiminnallisen opinnäytetyön vaihe. Tämä sisältää myös teoreettisen tietoperustan lähteineen, tuotoksen kehittämisen prosessin sekä sen arvioinnin pohdintoineen. Raporttia kirjoittaessa on tärkeää ottaa huomioon, että se tuotetaan niin korkeakoulun kuin työelämän edustajien yhteisöille. Opiskelija opinnäytetyön raportilla osoittaa viestinnän ja raportoinnin taitojaan. Raportoinnin tarkoituksena on myös valmistaa opiskelijaa mahdollisia jatko-opintoja varten. (Saastamoinen ym. 2018 & Kostamo 2022.)

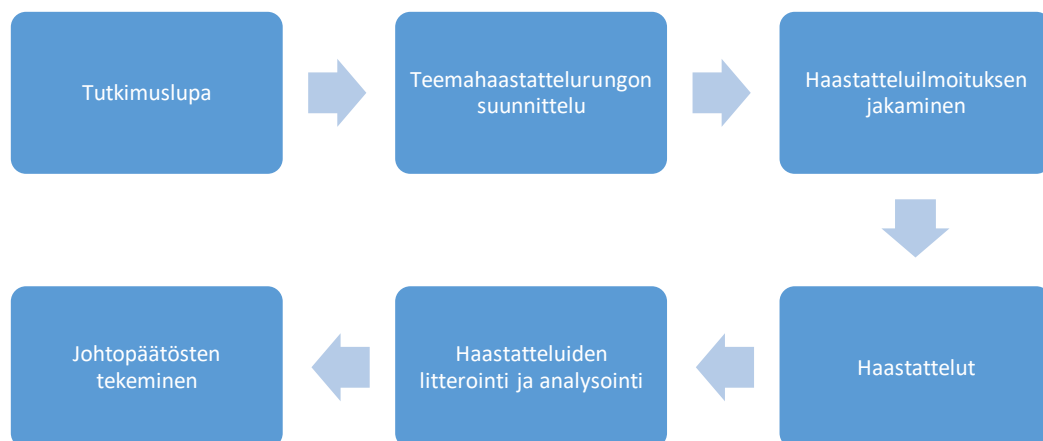
5 Onnistu etäjohtamisessa projekteissa - opas projektipäälliköille

Tässä opinnäytetyössä lopputuotoksena tavoitteena oli laatia opas, joka tarjoaa käytännöllä-heisiä vinkkejä projektipäällikölle etätiimin johtamiseen. Opas on tarkoitettu erityisesti P2P-

koulutusmalliin ja tukee jo olemassa olevaa projektioiskelun opasta näkökulmanaan etäjohtaminen. Opas sekä opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuus yhdessä luovat lukijalle monipuolisen kokonaisuuden siitä, miten etätiimiä tulee johtaa. Opas laadittiin toiminnallisen opinnäytetyön kannalta tyypilliseen kirjalliseen muotoon. Opas on saatavilla tiedostomuotoisena, ja sen voi ladata tai tulostaa halutessaan omaan käyttöön.

5.1 Projektipäälliköiden haastattelut

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus käynnistyi haastattelemalla kuutta projektipäällikköä, jotka olivat toimineet P2P- projekteissa etätiimien projektipäällikköinä. Haastatteluiden avulla selvitettiin projektipäälliköiden kokemuksia etätyöskentelyssä sekä etätiimin johtamisen kulmakiviä. Ennen haastatteluiden aloittamista haettiin tutkimuslupa (liite 1). Haastattelut etenivät kuvion 9 mukaisesti.



Kuvio 9: Teemahaastatteluiden eteneminen

Ensimmäiseksi haastatteluiden toteuttamisen kannalta oli tärkeää hakea tutkimuslupa. Teemahaastattelurunkoa suunniteltaessa hyödynnettiin teoriasta saatua tietoa, mitkä ovat etäjohtamisen kulmakivet, tiimin yhteishengestä, toimivista käytänteistä ja mahdollisista etätyöskentelyn haasteista haluttiin tietoa. Haastattelurunkoon valittiin taustakysymysten lisäksi kolme teemaa; osallistaminen ja viestintä, hyvinvointi sekä tiimin kehitystyön edistäminen. Lisäksi kansainvälisten etätiimien projektipäälliköille suunniteltiin muutamia kysymyksiä kansainvälisiin projekteihin liittyen.

Kun teemahaastattelurunko (liite 2) saatiin valmiiksi, opiskelijoita kontaktoitiin Hyvinkään kampuksen P2P- opiskelijoille lähetettävän viikkotiedotteen kautta. Myös ohjaaville lehtoreille lähetettiin pyyntö markkinoida osallistumista haastatteluun. Haastateltavat saivat itse

osoittaa kiinnostuksensa opinnäytetyön tekijöille tulla haastateltavaksi. Kutsuissa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön taustasta ja siitä, millaisia haastateltavia oltiin etsimässä.

Haastattelut toteutettiin maalisi- ja toukokuussa, niitä oli kuusi ja ne toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastattelut olivat sisällöltään yhteneviä ja tukivat toisiaan. Projektipäälliköt olivat toisen ja kolmannen vuoden liiketalouden opiskelijoita, jotka olivat toimineet etäprojektin projektipäälliköinä vuoden 2020 keväästä vuoden 2021 syksyyn. Haastateltavilta kysyttiin alkuun muutamia taustakysymyksiä projektin sisältöön liittyen. Kysymykset koskivat muun muassa projektin moduulia sekä sitä, kuinka monta tiimin jäsentä missäkin projektissa on ollut mukana. Sen lisäksi etukäteen oli suunniteltu kysymykset kolmen eri teeman ympärille. Teemat (Liite 2, teemahaastattelurunko), olivat tiimin osallistaminen, työhyvinvointi ja tiimin kehitystyön edistäminen. Haastatteluihin haluttiin myös näkökulma kansainvälisten projektien johtamisesta. Kansainvälisten projektien projektipäälliköille oli muutamia lisäkysymyksiä kansainvälisen tiimin erityistarpeisiin liittyen.

Kun kaikki haastattelut oli pidetty, ne litteroitiin. Litterointeja tehtäessä keskityttiin haastatteluiden asiasisältöihin. Jokaista täytesanaa tai ajattelutaukoa ei kirjattu, sillä niillä ei koettu olevan merkittävää vaikutusta lopputuloksen kannalta. Litteroinnin jälkeen tekstit käytiin useaan kertaan läpi, niistä poimittiin eniten toistuvia teemoja, jotka olivat selkeästi tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia.

5.2 Haastatteluiden tulokset

Seuraavaksi käydään läpi haastatteluiden tuloksia teemoittain läpi. Tuloksiin on myös lisätty sitaatteja, jotka vastauksina olivat merkittävässä asemassa muun muassa oppaan rakentamisessa.

5.2.1 Taustakysymykset

Taustakysymyksissä haastateltavilta kysyttiin projektitiimin kokoa ja moduulia, etäprojektien määrää ja projektin kansainvälisyyttä. Kahdella haastateltavista projekti oli kansainvälinen, eli projektissa on ollut mukana vaihto-opiskelijoita. Projektin moduuli oli suurimmalle osalle haastateltavista hieman epäselvä. Tähän syyksi kerrottiin se, että projektista oli jo kulunut aikaa eikä haastateltavat enää muistaneet tarkasti. Tiimin koko vaihteli haastateltavilla, yhden projektipäällikön tiimi oli ollut jopa kahdeksanhenkinen, toisen taas nelihenkinen. Kahdella projektipäälliköllä tiimi oli supistunut yhdellä tai kahdella tiimin jäsenellä projektin aloituksesta. Tiimin koon pienentymisen ei koettu olevan haaste tiimidynamiikan tai työtehtävien jaon kannalta, sillä poisjäämiset oli tapahtunut jo projektin alkumetreillä.

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastateltavilla oli kokemus yhdestä etäprojektista projektipäällikön näkökulmasta. Moni oli kuitenkin osallistunut etäprojekteihin tiimin jäsenenä tai esimerkiksi varasihteerinä.

5.2.2 Osallistaminen ja viestintä

Ensimmäisenä varsinaisena teemana haastatteluissa oli tiimin osallistaminen ja viestintä. Haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat motivoineet tiimiä, millaisia työkaluja on ollut käytössä tiimin osallistamiseen, kuinka haastateltava on varmistanut jokaisen tasavertaisen osallistumisen verkossa sekä viestintäkäytänteistä.

Haastatteluissa projektipäälliköiden suurimpana huolenaiheena esiin nousi se, ettei verkon välityksellä pysty käymään spontaaneja käytäväkeskusteluita tai kysymään tiimiläiseltä päivän päätteeksi, miten hänen työskentelynsä sujuu tai miksi hän on kenties jäänyt jälkeen muista. Tiimidynamiikalla koettiin olevan suuri vaikutus siihen, kuinka projekti edistyy ja työtehtävät jakautuvat. Tärkeänä projektipäälliköt pitivät tiimipäivien tauottamista, vapaampia keskusteluhetkiä työnteon lomassa ja mahdollisuutta tiimin tapaamiseen kasvotusten. Jo yksikin kerta esimerkiksi yhteisen lounaan merkeissä voi vaikuttaa tiimin yhteishengen ja sitä kautta työntekemiseen merkittävästi. Tiimidynamiikkaa ja tiimin ryhmäytymistä voi edesauttaa esimerkiksi järjestämällä tauoille ryhmäyttävää ohjelmaa.

Yli puolet haastateltavista pohti myös sitä, pitäisikö projektipäällikölle antaa jokin mahdollisuus vaikuttaa tiimiläisten arvosanoihin projektista. Projektipäällikkö näkee suuren osan tiimiläisten työskentelystä, oli projekti etänä tai läsnä toteutettava. Ohjaaja näkee ainoastaan tiimiläisiä ohjauksen ajan ja arvioi heidän tuottamiaan lopputuloksia. Kuitenkin taustalla voi olla haasteita tiimin dynamiikassa, motivaatiossa ja projektiin osallistumisessa. Arviointikeskusteluja käytäessä jokainen ei välttämättä uskalla kertoa täysin rehellisesti, mitä mieltä on ollut toisen tiimiläisen tekemästä työstä. Tällöin olisi tärkeää käydä keskustelua ohjaajan kanssa siitä, miten projektipäällikkö arvioisi tiimiläisten työskentelyä projektin läpi. Palautteen antaminen on jo nykyisellään mahdollista. Vastauksista päätellen sitä ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi.

Moni opiskelija osallistuu projektipäällikkökoulutukseen yhtäaikaisesti projektipäällikkyyden aikana. Etenkin etäprojekteissa toimineiden projektipäälliköiden mielestä se, että projektipäällikkökoulutuksessa ollaan samaan aikaan, kun projektia johdetaan, ei toimi.

”Olin projektipäällikkökoulutuksessa samaan aikaan. Siellä tuli ehkä vähän myöhässä tieto, et miten olisi voinut viedä eteenpäin tiimin osallistumista. Mulla ei ollut kauheasti tietoa, että mitä olisi pitänyt käyttää.”

Projektipäälliköt saattavat olla vasta opintonsa aloittaneita tai heillä ei ole minkäänlaista johtamiskokemusta entuudestaan. Koulutuksessa asiat käydään tietyllä syklillä läpi, mutta joustoa koettiin olevan vähän. Mitä jos heti projektin alkumetreillä törmätään haasteeseen, jonka kaltainen tilanne käydään projektipäällikkökoulutuksessa vasta usean kuukauden päästä läpi. Projektipäälliköllä ei tällöin ole tietoa, kuinka haastavat tilanteet projektin aikana tulisi hoitaa.

Haastateltavien vastaukset olivat ensimmäisen teeman kohdalla yhteneviä. Osa haastateltavista koki, että tiimi oli ollut hyvin itseohjautuva, eikä motivoinnille ollut erikseen tarvetta. Kuitenkin selkeäksi haasteeksi nousi esiin se, että verkon välityksellä tiimiläisten tai osallistujien on helppo passivoitua. Projektipäällikkö ei toivo pitävänsä monologia tiimipäivissä, vaan kaikkien mielipiteet ja kommentit tulisi saada kuuluviin. Se, miten hiljaisemmatkin tiimiläiset saadaan mukaan keskusteluun, on monelle kysymysmerkki.

Kaksi haastatelluista projektipäälliköistä kertoi käyttävänsä passivoitumisen estämiseksi tiimin jakautumista esimerkiksi parityöskentelyyn. Työparit voidaan jakaa esimerkiksi jokaisen mielenkiinnon kohtien mukaan. Tällöin jokainen tiimiläinen pääsee kehittämään omaa ammatillista osaamistaan ja voi saada projektista isoimman mahdollisen hyödyn. Yhteisissä hetkissä jokaisen mielipiteen kysyminen on ensisijaisen tärkeää. Jos näyttää siltä, että joku tiimin jäsenistä passivoituu; sulkee kameran tai ei osallistu keskusteluun, on projektipäällikön syytä ottaa hänet erityisesti huomioon ja kysyä tiimin jäsenen mielipidettä käsiteltävään aiheeseen. Jos vuoropuhelua on haastavaa saada aikaiseksi, voi projektipäällikkö suoraan määrätä jokaisen kertomaan oman mielipiteensä tai kommenttinsa suullisesti tai chat-kenttään.

Työkaluihin ja viestintäkäytänteisiin liittyvät vastaukset olivat jokaisen vastaajan kohdalla lähes täysin identtiset. Projektioppimismalli itsessään sanelee sen, että tiimit käyttävät Teamsia työskentelyalustanaan. Teamsin lisäksi tiimeillä on ollut käytössään WhatsApp-ryhmä pikaviestimiseen. Ryhmässä on keskusteltu niin vapaa-ajan asioista, kuin jostain kiireellisistä projektin kannalta olennaisista seikoista. Osalla projektipäälliköistä on ollut käytössä erilaisia keinoja siihen, kuinka pysyy kartalla tiimiläisten työtehtävistä. Hyviksi koettiin esimerkiksi Excel, Teamsin Tasks- ominaisuus sekä perinteiset muistiinpanot. Viestintäkäytänteistä on sovittu usein heti projektin alkumetreiltä asti. Tärkeimpinä seikkoina viestintään liittyen koettiin selkeät pelisäännöt. Kuka viestii ja kenelle?

”Kamerat päällä ja WhatsAppissa kiitaukset viesteihin, vähintään emojiilla. Sähköposteissa projektipäällikkö ja varaprojektipäällikkö aina kopioksi. Tiedostojen jako ja ohjaajan kanssa keskustelu Teamsissa.”

Projektipäällikkö toimii usein yhteyshenkilönä toimeksiantajan suuntaan. Sihteeri lähettää esityslistat ja muistiot tiimille ja ohjaajalle, tarvittaessa myös toimeksiantajalle. Tiimin sisäiseen viestintään projektipäälliköt ovat luoneet raameja esimerkiksi sille, mihin aikaan ei ole

tarpeen enää olla tavoitettavissa. Viesteihin reagoimiseen koettiin hyväksi Teamsista ja nykyisin myös WhatsAppista löytyvät reagoitipainikkeet. Lisäksi projektipäällikkö on voinut lisätä viestin loppuun pyynnön jokaiselta kommentoida viestiä, mikäli mielipiteitä on tarvittu.

5.2.3 Hyvinvointi

Toisena teemana haastatteluissa oli hyvinvointi. Teeman alla oli kysymyksiä liittyen tiimin jaksamisen ja vireystilan säilymiseen, yhteishengen ja ryhmäyttämiseen. Kysymykset ja aiheet toisen teeman ympärillä on koettu haastaviksi projekteissa. Kun tiimiä ei ole välttämättä tavannut kertaakaan kasvotusten, on vaikeaa ryhmäytyä ja luoda yhteishenkeä. Tähän koettiin positiivisena ratkaisuna se, että tiimi on onnistunut tapaamaan kasvotusten. Oli se sitten yhteinen lounas, tiimipäivän jälkeiset after workit tai vaikka pakuhuonepelejä. Ruudun välityksellä tiimiläisistä näkee ainoastaan kasvot, nettiyhteyden pätkiessä kuulee vain äänen. Näin ollen on vaikeaa tutustua ihmisiin ihmisinä. Jossain projektissa toimivaksi tavaksi ryhmäytymiseen ja yhteishengen luontiin oli koettu tiimipäivien aikana pidettävät tauot ja tauko-ohjelma. Jokainen tiimiläinen vuorollaan on saanut suunnitella tauolle ohjelmaa, joka jollain tavalla kuvastaa tiimiläistä itseään. Se on saattanut olla tietovisa itselle läheisestä harrastuksesta, taukojumppa tai vain rento höpöttelyhetki tiimin kesken arkisista asioista.

”Tauotus ja huumori auttaa pitkälle. Jokainen vetää tapaamisen jälkeen jonkin ryhmäyttävän tekemisen vuorollaan. Ja jos on mahdollisuus vaan nähdä liivenä niin aina suosittelen käymään, ihan eri tuntuma tiimiin, kun näkee liivenä.”

Tiimin jaksamisesta ja vireystilan säilymisestä haastateltavat ovat pyrkineet pitämään huolta parhaansa mukaan. Tiimipäivien riittävä tauottaminen ja säännöllinen kuulumisten kysyminen on koettu tekijänä, joka pitää tiimiläisten motivaatiota ja jaksamista korkealla. Kuitenkin niin sanotusti rivien välistä oli luettavissa, että projektin toimeksiannolla on suuri merkitys. Tiimiläiset eivät aina tiedä etukäteen tarkalleen, millainen projektin toimeksianto on, ja se osaltaan voi vaikuttaa huomattavasti motivaatioon.

Yhteenvedon tiimin hyvinvoinnin ja yhteishengen ylläpitäminen koetaan ajoittain työlääksi, jos verrataan lähitiimiin, jossa esimerkiksi ryhmähenki kasvaa tiimissä huomaamatta. Kuitenkin etänä hyvinvoinnin ylläpitäminen, tiimin ryhmäytyminen ja vireystilan säilyminen vaatii aina erityistä huomiota.

”Usein tapaamisten jälkeen kiitin ja kehuin hyvästä työstä. Kysyin palautetta kulu-neesta viikosta, onko kehitettävää tiimityöskentelystä.”

5.2.4 Tiimin kehitystyön edistäminen

Kolmantena pääteemana haastatteluissa oli tiimin kehitystyön edistäminen. Sen alle lukeutuvat kysymykset tiimiläisten ammatillisesta osaamisesta, projektipäällikön kohtaamista ja selvittämistä haasteista sekä toiveista tulevaisuutta varten. Vastaukset kysymykseen siitä, miten projektipäällikkö on kannustanut tiimiläisiä kehittämään heidän ammatillista osaamistaan, olivat kaikista kysymyksistä ehkä eniten eriaviä.

”Projektipäällikkönä on se laaduntarkkailija.”

Yllä oleva sitaatti tiivistää hyvin sen, kuinka ammatillista kehittymistä tulisi projekteissa seurata. Tietoperustoissa ja osaamisen näytössä itsensä ylittäminen olivat yleisiä tapoja, joilla ammatilliseen kehittymiseen kannustetaan. Tietoperustoissa on voitu kannustaa esimerkiksi lisäämään kansainvälisiä lähteitä tai kirjoittamaan hieman yli vaaditun rajan. Osaamisennäytöissä voi esimerkiksi yhden englanninkielisen dian sijasta kertoa kahden diallisen verran englanniksi. Tai kertoa aiheesta ilman muistiinpanoja.

Projektin toimeksiantoon liittyviä ammatillista kehittymistä tukevia tehtäviä tulee lähes aina vastaan. Yksi haastateltava kertoi olleensa projektipäällikkönä markkinointiprojektissa. Tällöin tiimiläiset olivat päässeet laatimaan viestintäsuunnitelmaa, luomaan grafiikoita ja luomaan toimeksiantajalle Instagram-tilin. Ne opiskelijat, jotka tähtäävät markkinointipuolelle, ovat voineet kehittää ammatillista osaamistaan kyseisessä projektissa.

”Alussa varsinkin jakauduttiin pienempiin ryhmiin, missä käytiin läpi kaikkien tavoitteet oppimisen kannalta ja käytiin väli checkejä, missä pystyttiin puhumaan asioista ja tehtävistä. Tehtäviä myös jaettiin tarvittaessa.”

Haasteita, joita haastateltavat ovat kokeneet ollessaan projektipäällikkönä, on lukuisia. Opiskeluympäristö ja se, että jokaisen tiimiläisen motivaatiotaso vaihtelee, koettiin haasteeksi projektipäällikön roolista katsottuna. Tiimi tavoittelee usein samaa opintopistemäärää ja arvosanaa projektista ja loppukädessä projektipäällikkö yhdessä tiimin kanssa on vastuussa projektin loppuun saattamisesta asiakkaalle.

”Luottamusta syö myös se, että ei näe livenä. Opintopisteet ja arvosana ei välttämättä ole tehokkaimmat mittarit projektin onnistumiselle.”

Mikäli osaa tiimiläisistä ei kiinnosta, millä tavalla toimeksiantoon vastataan, tai kuinka laadusta työnjälkeä asiakkaalle annetaan, on projektipäällikkö kädetön. Esiin nousi pohdintaa siitä, millä tavoin projektipäällikkö pystyisi kannustamaan kaikkia tasavertaiseen työskenteelyyn ja varmistamaan, että kaikki tähtäävät yhtäläiseen lopputulokseen niin arvosanan kuin asiakkaalle toimitettavien raporttien muodossa.

5.2.5 Kansainvälisten projektien erityistarpeet

Haastateltavista kaksi oli toiminut kansainvälisen tiimin projektipäällikkönä. Pandemia-aikana omat haasteensa työskentelyyn oli tuonut se, ettei vaihto-opiskelijat välttämättä olleet päässeet Suomeen toteuttamaan vaihtojaksoaan. Kun tiimi työskentelee kahdesta maasta käsin, tuo jo pelkkä aikaero haasteita esimerkiksi yhteisten Teams-palavereiden kannalta. Kulttuureiden väliset erot koettiin sekä rikkaudeksi, että haasteeksi.

”Saatiin monia erilaisia ideoita eri kulttuureista. Ihmiset uskalsivat rohkeasti kertoa ideoita. Palikoiden kasaaminen kokonaisuudeksi.”

”Aikaerohaaste, ei heti älytty, että jos aloitetaan kahdeksalta, se on toisessa maassa eri aikaan. Täsmällisyyden välinen ero erilaisissa kulttuureissa on merkittävä.”

Kaiken kaikkiaan projektipäälliköt eivät kokeneet suuria eroja kansainvälisen etätiimin työskentelyssä verraten suomalaiseen tiimiin. Sen jälkeen, kun tiimi on päässyt tutustumaan toisiinsa ja eri kulttuureiden väliset eroavaisuudet työskentelyssä tiedetään, on työskentely etätiimissä samanlaista riippumatta siitä, mistä maista tiimiläiset tulevat.

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastattelut tukivat teoriaa. Projektitiimin johtaminen etätyössä vaihtelee huomattavasti sen mukaan, kuinka aktiivinen projektitiimi on. Mikäli kaikki ovat oma-aloitteisia ja aiheeseen motivoituneita, johtaminen tulee luonnostaan eikä siihen tarvitse keskittyä. Jos kuitenkin tiimissä on henkilöitä, jotka ovat vaikeasti tavoitettavissa tai huonosti motivoituneita, on projektipäällikön rooli ensisijaisen tärkeä projektin läpiviennin kannalta. Kun haastattelut oli käyty läpi, pystyttiin niistä nostamaan tärkeimmät otsikot oppaan sisällysluetteloon. Otsikot ovat yhteneviä myös teorian otsikoiden kanssa. Tärkeimpiä seikkoja, joita haastatteluista haluttiin nostaa oppaaseen, olivat haastavien tai konfliktitilanteiden selvittäminen, etätyötä tukevien työkalujen hyödyntäminen ja tiimin ryhmäyttäminen.

5.3 Oppaan suunnittelu ja ulkoasu

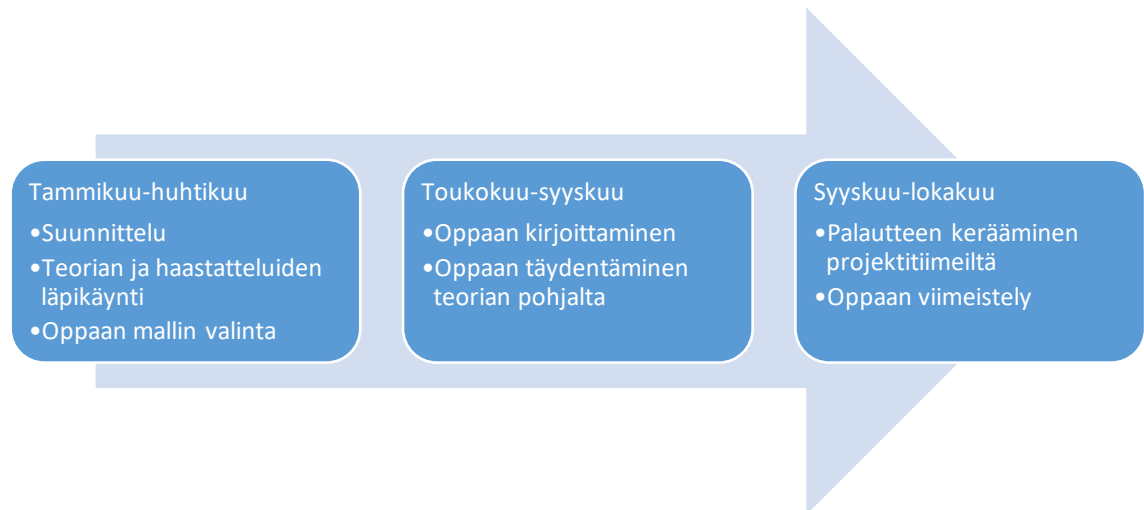
Opinnäytetyön varsinainen toiminnallinen osuus on opas projektipäälliköille (liite 3). Oppaan tavoitteena on antaa ohjeita ja vinkkejä projektipäälliköille etäprojektien johtamiseen. Oppaan sisältö perustuu haastatteluiden tuloksiin sekä opinnäytetyön tietoperustaan. Opas on laadittu ennen kaikkea Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksen P2P-projektipäälliköiden hyödynnettäväksi etätiimien johtamiseen. Opas on kuitenkin myös hyödyllinen koko etätyötä tekeväälle projektitiimille.

Opasta lähdettiin suunnittelemaan samaa aikaa haastatteluiden toteutuksen sekä tietoperustan kirjoittamisen aikana. Tausta-ajatuksena oppaalle oli luoda tiivis ja helppolukuinen ohjeistus, siitä miten etäprojekti viedään tehokkaimmin alusta loppuun. Kuitenkin haastatteluiden ja teorian kautta päätettiin laatia hieman laajempi ohjeistus, jotta oppaassa olisi sisällytettyä etäjohtamisen hyvät käytänteet.

Suunnittelussa lähdettiin liikkeelle visuaalisuudesta. Ensimmäiseltä sivulta pystyy lukemaan lyhyen tiivistelmän siitä, millaista tietoa lukija voi oppaasta lukea ja kuinka opas toimii. Seuraavilla sivuilla on ensin tiivistettynä mindmap-tyylisesti aihealueittain, mitä asioita tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi projektitiimin roolien yhteyteen on kirjattu jokainen rooli. Viereisellä sivulla jokainen aihealue on kirjoitettu auki.

5.4 Oppaan toteutus ja testaus

Oppaan suunnittelu aloitettiin heti opinnäytetyöprosessin alussa. Oli tärkeää saada raamit oppaan sisällölle sekä käytettävyydelle jo tutkimussuunnitelmaa sekä -lupahakemusta varten.



Kuvio 10: Oppaan suunnittelun ja toteutuksen aikataulu

Alussa ei kuitenkaan vielä kiinnitetty huomiota visuaaliseen puoleen vaan tärkeämpää oli aloittaa teorian kirjoitus. Teorian pohjalta oli huomattavasti yksinkertaisempaa suunnitella ja jatkojalostaa oppaan sisältöä. Oppaaseen haluttiin sisällyttää haastateltavien ajatuksia, josta johtuen opasta ryhdyttiin työstämään enemmän vasta haastatteluiden valmistuttua. Tässä vaiheessa ryhdyttiin miettimään myös oppaan visuaalista puolta ja sitä, miten oppaasta saataisiin mahdollisimman käytännöllinen. Oppaasta haluttiinkin tehdä mahdollisimman informatiivinen, mutta myös visuaalinen. Tästä johtuen opasta lähdettiin työstämään Canvassa.



Kuva 1: Oppaan rakenne

Oppaan mallia suunniteltaessa mietittiin, miten yhdistää niin visuaalisuus kuin informatiivisuus. Päädettiin rakentamaan oppaan, kuten yllä oleva kuva näyttää, että kansilehden jälkeen on sisällysluettelo. Tämän jälkeen sivulla on teemoittain erilaisia kokonaisuuksia ja näiden jälkeen sivulla avattuna enemmän jokaista aihetta. Opasta täydennettiin samaan aikaan kun tietoperustaa kirjoitettiin pidemmälle. Teoriasta kerättiin hyviä ohjeita etätiimin johtamiseen, jotka sitten kirjoitettiin auki oppaaseen. Teorian lisäksi oppaaseen sisällytettiin haastatteluiden tuloksia.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa opasta vielä muokattiin ja täydennettiin ohjauksesta saatujen neuvojen ja palautteiden avulla. Opas pilotoitiin kahden etänä työskentelevän tiimin ansiosta. Tiimit perehtyivät opinnäytetyön tuotoksena tehtävään oppaaseen viikon ajan, jonka jälkeen he antoivat oppaasta palautetta. Palautteenanto tapahtui suullisesti Teamsin välityksellä. Tiimille esitettiin muutamia kysymyksiä liittyen oppaan sisältöön, rakenteeseen sekä yleisluonteeseen. Lisäksi jokainen sai antaa vapaata palautetta halutessaan. Tiimit antoivat hyvää ja rakentavaa palautetta, jonka avulla opas oli helppo viimeistellä.

Rakentavaa palautetta saatiin ennen kaikkea oppaan selkeyteen ja visuaalisuuteen liittyen. Tiimit kokivat, että opas oli sellaisenaan liian täysi. Viimeistellystä versiosta toivottiin ilmeisempää, jotta lukijan lukukokemus olisi mieluisa. Teemat jaoteltiin selkeämmin omille sivuilleen, jotta lukijan olisi helpompi suunnistaa oikeaan teemaan sisällysluettelon avulla. Molemmat tiimit kiittivät siitä, että pääsivät tutustumaan oppaaseen etukäteen, sillä he löysivät sieltä apuvälineitä omien projektien työskentelyyn.

6 Pohdinta

Johtamista ja johtajuutta on tutkittu ja käsitelty kirjallisuudesta laajasti monen vuoden ajan. Etäjohtaminen tuntuu kuitenkin olevan edelleen käsite, joka muokkautuu ihmisten toimintatapojen mukaan. Teoriaosuudessa lähteistöä on pyritty etsimään kirjoista, artikkeleista ja jul-

kaisuista niin suomen kuin englanninkin kielellä. Artikkelit ja julkaisut ovat ajankohtaisia, joiden avulla teoriaan on saatu sisällytettyä mahdollisimman monia eri näkökulmia. Teoria muodostaakin kattavan pohjan etäjohtamisen oppaan tausta-aineistoksi. Opinnäytetyön haastatteluiden otanta jäi toivottua pienemmäksi. Kuitenkin vastaukset, joita projektipäälliköiltä saatiin, olivat pääasiassa yhteneviä. Tämän johdosta voidaan todeta, että haastattelujen tuloksia voidaan pitää melko luotettavina ja niitä pystyttiin käyttämään oppaan keskeisen sisällön valintojen tukena.

Opas on suunnattu ennen kaikkea etätiimien työskentelyn tukemiseen ja sitä pääsevät hyödyntämään erityisesti projektipäälliköt, jotka johtavat etäprojekteja. Tämän lisäksi opas hyödyttää myös kampuksella toteutettavia projekteja, sillä moni johtamiseen liittyvä tieto ja taito ovat hyödynnettävissä yleisesti projektityöskentelyn tukena. Ennen kaikkea opas on luotu tukemaan nykyistä projektiopiskelun opasta sekä tuomaan tarkentavaa tietoa juuri etätiiminjohtamisesta.

Opinnäytetyö ei edennyt tekijöiden osalta täysin suunnitellusti. Aikatauluhaasteita tuottivat opintojen ulkopuoliset tekijät. Opinnäytetyöstä haluttiin kuitenkin saavuttaa laadukas lopputulos, joten sen kannalta ei menty ”nopeasti valmiiksi” mentaliteetilla. Motivaatio työn tekemiseen säilyi kuitenkin läpi kirjoittamis- ja tutkimusprosessin, olihan aihe hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Opas on visuaalisesti kiinnostava ja sisällöllisesti tiivis kokonaisuus. Oppaasta saatu palaute tuki sen kehittämistä edelleen viimeistellyyn muotoonsa. Ennen kaikkea innostusta lisäsivät kiitokset siitä, että teemme tällaisen oppaan opinnäytetyönä. Ajatus siitä, että tätä opinnäytetyötä voidaan oikeasti tulla hyödyntämään tulevaisuudessa etäjohtamisessa, on erittäin mieluisa. Varmasti jokainen opinnäytetyön tekijä toivoo kirjoittaessaan, ettei työ jää pöytälaatikkoon julkaisun jälkeen. Tämän työn kohdalla kirjoitetusta teoriasta ja oppaasta on tulevaisuuden hyötyä monille eri tahoille kuten opiskelijoille, työntekijöille kuin esihenkilöille.

Etäjohtaminen on aiheena sellainen, jota voidaan tutkia eri näkökulmista myös jatkossa. Tämän opinnäytetyön kannalta jatkotutkimusaiheena voi olla selvitys, jossa kartoitetaan etäjohtamisen oppaan hyödyllisyys ja tuki projektipäälliköille; millaisia työkaluja on vakiintunut käyttöön, mitä mahdollisia uusia tarpeita on noussut esille etäjohtamisessa.

Lähdeaineiston lisääntyessä ja päivittyessä yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös oppaan päivittäminen. Etäjohtaminen ja projektijohtaminen ovat jatkuvasti ajankohtaisia kehitykselle. Tästä johtuen tämän opinnäytetyön tuloksena tuotettua opasta olisi myös syytä päivittää säännöllisin aikavälein. Samalla siihen voi niin päivittää uutta tietoa kuin poistaa jo vanhentunutta.

Lähteet

Painetut

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. 1.painos. Grano Oy.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja; miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7.painos. Impact.

Heikkinen, H. L. T. 2001. Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevälle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lee, Margaret R. 2021. Leading Virtual Project Teams - Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations. 2. painos. CRC Press.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset

Baughman, S. (2019). Promising Practices for Leading Virtual Teams. The Journal of Extension, 57(5), Article 22. <https://tigerprints.clemson.edu/joe/vol57/iss5/22>

Duunitori. 2021. 10 tapaa antaa palautetta fiksusti - välttää yleiset virheet. Viitattu 21.7.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/palautteen-antaminen>

Farmiloe, Brett. 2021. Ten ways Employers Can Build Trust in Remote Work Environments. The SHRM Blog. Viitattu 11.7.2022. <https://blog.shrm.org/blog/ten-ways-employers-can-build-trust-in-remote-work-environments>

Feitosa, J, Salas, E. 2021. Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300292>

George, Thomas J., Atwater, Leanne E., Maneethai, Dustin, Madera, Juan M. 2022. Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. Organizational Dynamics. Volume 51, Issue 2. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000449>

Indeed Editorial Team. 2022. Giving and Receiving Feedback: Definition and Examples. Indeed Career Guide. Viitattu 28.7.2022. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/receiving-and-giving-feedback>

Jääskeläinen, H. 2020. Toimiva etätiimi - millaista vuorovaikutuksen pitäisi olla ja kuinka paljon on tarpeeksi. Brik. Viitattu 11.7.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/toimiva-etatiimi/>

Kataja, J., Vuorinen, M. 2021. Etäjohtaminen - mahdollisuus vai uhka. Yritys Akatemia. Viitattu 23.10.2022. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/>

Kostamo, P. Airaksinen, T. Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi, opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy.

Kurttila, M. Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Meedia Zone, Viro. [KauppakamariTieto \(laurea.fi\)](http://kauppakamari.fi)

Ogbonnaya, C. 2020. Remote working is good for mental health... but for whom and at what cost? LSE. Viitattu 11.7.2022. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/04/24/remote-working-is-good-for-mental-health-but-for-whom-and-at-what-cost/>

Paul, G. 2020. The ultimate guide to working from home: stay sane, healthy and be more productive than ever.

Penttinen, M. 2020. Onnistu etätapaamisessa- ryhmämuisti ja pienryhmät. Etätyökompassi. Viitattu 11.7.2022. <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2020/11/02/onnistu-etatapaamisessa-ryhmamuisti-ja-pienryhmat/>

Review, Harvard Business. 2016. Virtual Collaboration (HBR 20-Minute Manager series). Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts. [Virtual Collaboration \(HBR 20-Minute Manager Series\): EBSCOhost \(laurea.fi\)](http://www.ebscohost.com/ehost/abstract?vid=11&hid=123&url=/lit/a/10.1080/00140139.2016.1191711)

Ristikangas, M-R. Lönnroth, A. Ristikangas, Vi. Ristikangas, Ve. 2021. Valmentava tiimin johtaminen, yhdessäohajutus ja systeeminen ajatteli onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. [Valmentava tiimin johtaminen \(laurea.fi\)](http://www.almatalent.com/valmentava-tiimin-johtaminen)

Saastamoinen, M., Vähä, T., Ypyä, J., Alahuhta, M., Päätalo, K. 2018. Toiminnallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Viitattu 22.8.2022. <http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>

Sarkkinen, M. 2019. Viisi vinkkiä parempaan ajanhallintaan työssä. Työterveyslaitos. Viitattu 21.7.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-parempaan-ajanhallintaan-tyossa>

Stephens, M. 2020. How to Lead Better Virtual Meetings. <https://www.duarte.com/presentation-skills-resources/lead-better-virtual-meetings/>

Toikko, T. Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press. [Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon - Trepo \(tuni.fi\)](http://www.ttl.fi/tutkimuksellinen-kehittamistoiminta)

Työterveyslaitos. Työkyky. Viitattu 21.7.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen; tulosta joustavalla tyylillä.

Vilkman, U. 2019. Tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivointi etätiimissä. Timanttia. Viitattu 11.7.2022. <https://timanttia.fi/tiimin-jasenten-osallistaminen-ja-aktivointi-etatiimissa/>

Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., Niehaves, B. 2020. Leading Virtual Teams - A Literature Review. https://www.researchgate.net/profile/Andreas-Weigel/publication/343473371_Leading_Virtual_Teams_-_A_Literature_Review/links/5f2bcb6392851cd302dfc180/Leading-Virtual-Teams-A-Literature-Review.pdf

Julkaisemattomat

Kozlowski, S. Chao, G. Van Fossen, J. 2021. Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*. 50.

Kuviot

Kuvio 1: Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, luku 2.)	8
Kuvio 2: Tiimin työtapoja selvittävän kyselyn peruspilarit (HBR 2016, 18-25).....	14
Kuvio 3: Etätiimin johtamisen haasteita (Eklund ym. 2019. 181).	15
Kuvio 4: Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, luku 6).	18
Kuvio 5: Etätapaamisen hyvät työkalut (Stephens 2020.).....	21
Kuvio 6: Tiimin osallistamisen keinoja (Vilkman 2019.)	22
Kuvio 7: Palautteen antaminen ja kerääminen (Indeed 2022.)	24
Kuvio 8 Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi (Saastamoinen ym. 2018).	26
Kuvio 9: Teemahaastatteluiden eteneminen	27
Kuvio 10: Oppaan suunnittelun ja toteutuksen aikataulu	34

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupahakemus.....	42
Liite 2: Teemahaastattelurunko.....	45
Liite 3: Onnistu etäjohtamisessa projekteissa - opas projektipäälliköille	46

Liite 1: Tutkimuslupahakemus

10.2.2022

Tutkimuslupahakemuksen tulee sisältää ainakin seuraavat seikat.
 Tarvittaessa voit antaa lisätietoja liitteessä

Nimi: <i>Suvi Nieminen, Minttu Uurimäki</i>	
Tehtävä/virka-asema/oppiarvo: <i>liiketalouden opiskelija</i>	
Osoite: <i>Uudenmaankatu 22, 05800 Hyvinkää</i>	
Puhelinnumero: <i>044 9862377, 050 3484825</i>	
Sähköposti: <i>suvi.k.nieminen@student.laurea.fi, minttu.uurimaki@student.laurea.fi</i>	
Päiväys: <i>4.2.2022</i>	
Työn [tutkimuksen, opinnytetyön, jatkotutkinnon] tekijät/:	<i>Suvi Nieminen ja Minttu Uurimäki</i>
Koulutusohjelma/ korkeakoulu/ yliopisto:	<i>Liiketalous / Laurea-ammattikorkeakoulu</i>
Toimipiste:	<i>Hyvinkää</i>
[tutkimuksen, opinnytetyön, jatkotutkinnon] Ohjaaja/ohjaajat:	<i>Taru Tallgren taru.tallgren@laurea.fi</i>
Työn/tutkimuksen nimi:	<i>Tiimin johtaminen etätyössä</i>
Tavoitteet/ tutkimusongelma:	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastattelemalla projektipäälliköiden kokemuksia etätyöskentelyssä ja etätiimin johtamisen kulmakiviä. Teemat, joita haastatteluissa käsitellään ovat tiimin osallistaminen, työhyvinvointi ja tiimin kehitystyön edistäminen; luovuus, motivoiminen.
Tarvittavien tietojen / aineistojen määrittely: Tarkka rajaus mitä tietoja tarvitaan, missä tiedostamuodossa ne tarvitaan ja miten tiedot toimitetaan tutkimusluvan hakijoille:	<ul style="list-style-type: none"> - Haastattelun kohderyhmänä on Hyvinkään kampuksella ajalla kevät 2020 - syksy 2021 liiketalouden P2P-projekteissa toimineet projektipäälliköt. - Haastateltavat projektipäällikköopiskelijat haetaan Hyvinkään P2P:n viikkotiedotteessa olevan ilmoituksen kautta. - Haastattelut toteutetaan teamssissä ja ne tallennetaan litteroinnin helpottamiseksi. - Haastattelua varten ei tarvita erillisiä tietoja tai aineistoja eikä tutkimuksessa synny henkilötietorekisteriä.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tutkimuslupahakemus

2 (2)

10.2.2022

Aikataulu (noin kahden kuukauden tarkkuudella):	<ul style="list-style-type: none"> - Haastatteluvien valinta ja toteutus, helmikuu 2022 - Haastatteluiden litterointi ja tulosten analysointi maaliskuu 2022 - Tutkimusraportin kirjoittaminen ja valmistuminen, huhtikuu 2022 		
Liitteet (edellytetään: tutkimussuunnitelma, kyseilylomake, teemahaastattelurunko, tietosuojaseloste, jne.):	Tutkimussuunnitelma		
Päätöksentekijä täyttää Laureassa	Tutkimuslupa myönnetään	<input checked="" type="checkbox"/>	Tutkimuslupa ei myönnetä
	Perusteet <ul style="list-style-type: none"> - Koulutuksen kehittäminen; Tiimin johtaminen etätyössä, liiketalouden P2P-projekteissa toimineet projektipäälliköt 		
Päätöksentekijä nimi ja päivämäärä	Sanna Partamies 11.2.2022		

Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen/aineiston luovuttamisen ehtona on se, että tutkimuksen/selvityksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä ja yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen/selvityksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja/aineistoa luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen/selvityksen tekemiseksi sekä turvaamaan tarkastelemiensa henkilöiden intimitettiin ja anonyymiteetin. Tutkimuksen/selvityksen toteuttamisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla.

Jos tutkimuksessa syntyy henkilötietoja koskeva rekisteri, tulee liitteenä olla myös EU:n yleisen tietosuojasetuksen 13 ja 14 artiklojen mukainen tietosuojaseloste. Tarvittaessa hakemuksen liitteenä tulee olla myös tutkimuseettinen ennakoarviointilausunto.

Tutkimusluvan hakija toimittaa myöntäjän päätöksen henkilölle, joka vastaa aineiston luovuttamisesta Laurea-ammattikorkeakoulun sovelluksesta. Tässä yhteydessä tutkimusluvan saanut sopii myös esim. kyselyjen lähettämisen käytännön toteuttamisesta.

Liite 2: Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset

- Mikä on ollut projektin moduuli?
 - o LY, LK, SBA, HR, MA
- Oliko projekti suomenkielinen vai englanninkielinen?
 - o jos SBA-projekti, mistä eri maista vaihto-opiskelijat tulivat?
- Kuinka monessa etäprojektissa olet ollut mukana?
- Kuinka monessa etäprojektissa olet toiminut projektipäällikkönä?
- Kuinka suuri tiimi sinulla on ollut?

Osallistaminen ja viestintä

- Miten olet motivoinut tiimiäsi?
- Mitä työkaluja olet käyttänyt?
 - o Miten olet osallistanut tiimiä?
- Miten olet pitänyt huolta kaikkien yhtäläisestä osallistumisesta verkon takana?
- Mitä viestintäkäytänteitä olette käyttäneet?

Hyvinvointi

- Miten olet huomionnut tiimiläistesi jaksamisen ja vireystilan säilymisen verkkotiimityössä?
- Miten olet pitänyt tiimin yhteishengestä huolta?
- Miten olet etäryhmyttänyt tiimiä?


Tiimin kehitystyön edistäminen

- Miten olet kannustanut tiimin jäseniä kehittämään omaan ammatillista osaamistaan projektin aikana?
- Millaisia haasteita olet kohdannut johtaessasi tiimiä etänä?
- Miten olet selvittänyt haasteet?
- Millaisia neuvoja tai ohjeita toivoisit tulevaisuudessa tiimin johtamiseen etätyössä?

Kansainvälisten projektin projektipäälliköille suunnattavat kysymykset


- Missä olet kokenut onnistuvasti kv-projektin johtajana?
- Mitä haasteita olet kohdannut kv-projektin johtamisessa?
- Mitkä käytänteet olet kokenut toimiviksi kansainvälisen tiimin etätyöskentelyn tukemisessa?

Liite 3: Onnistu etäjohtamisessa projekteissa - opas projektipäälliköille



Onnistu etäjohtamisessa projekteissa –
opas projektipäälliköille

Nieminen Suvi, Uurinmäki Minttu
2022



Tämä opas on tarkoitettu ensisijaisesti projektipäälliköille, jotka johtavat projektitiimiä etätyössä. Se tukee myös koko etätyötä tekevää tiimiä. Opas antaa käytännönläheisiä työkaluja muun muassa sujuvaan ja innostavaan etätyöskentelyyn, motivointiin, viestintään sekä tiimin työhyvinvointiin.

Opas täydentää projektiohjeiden opasta keskittyen etätiimien johtamiseen ja etätiimien työskentelyn tukemiseen.

Sisällysluettelo:

Johdanto etäjohtamisen teoriaan	4
Etätyön pelisäännöt	6
Tiimin ryhmäyttäminen	7
Tiimin motivointi ja ammatillinen kehittäminen	8
Työhyvinvoinnin ylläpitäminen etätyöskentelyssä	9
Etätyötä tukevat työkalut	11
Kuvakaappaus Miro- ja Jamboard- työkaluista	12
Viestintäkäytänteet	13
Työtehtävien seuranta	13
Konfliktitilanteet ja haasteet	14
Lähdeluettelo	15
Linkki opinnäytetyöhön	16

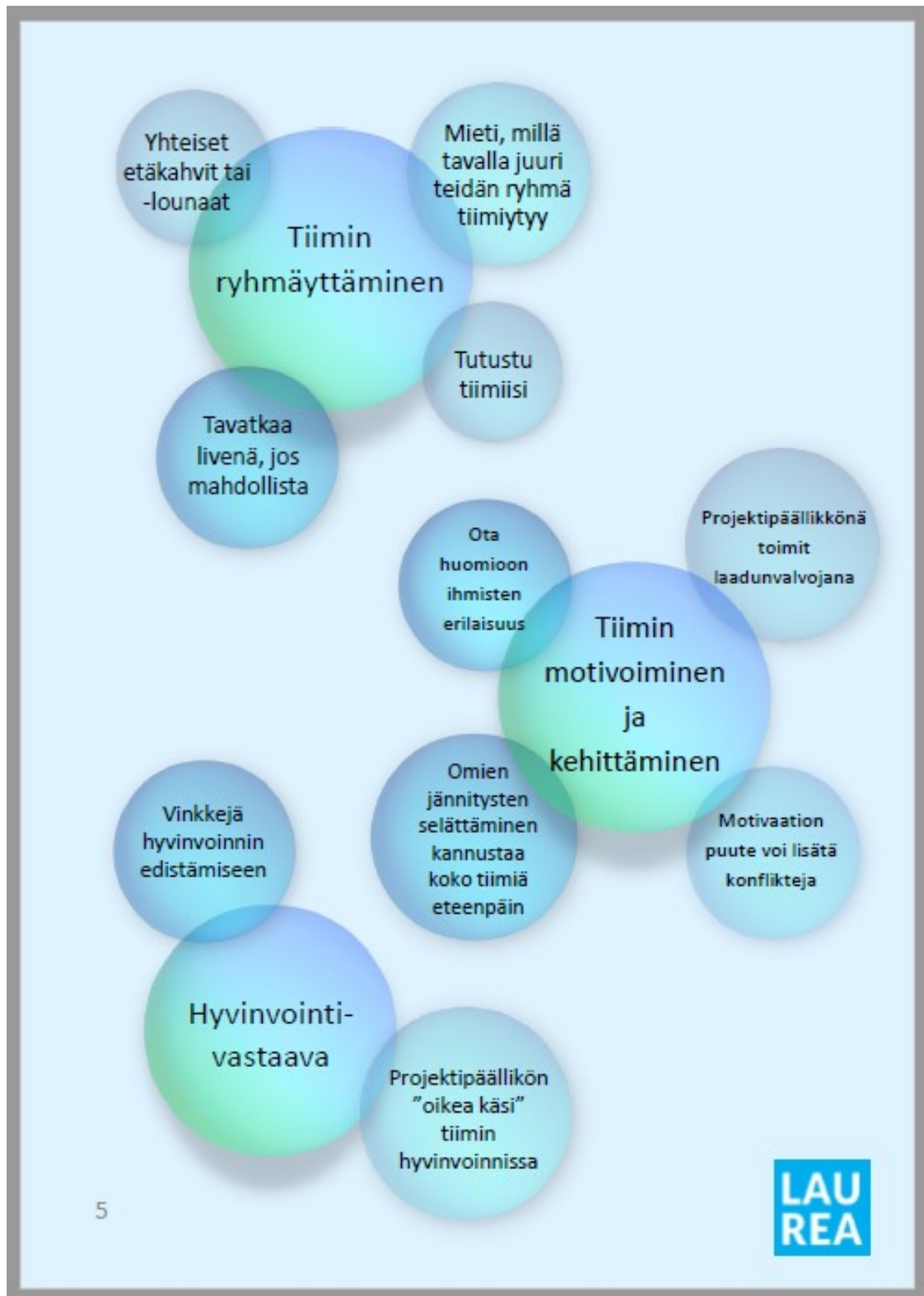
Johdanto etäjohtamisen teoriaan

Etäjohtaminen määritellään johtamismuotona, jossa esihenkilö ei tapaa työntekijöitään päivittäin tai edes viikoittain fyysisesti. Tyypillistä etätyöskentelylle ja -johtamiselle on, että tiimi tapaa toisiaan pääsääntöisesti virtuaalisesti internetin välityksellä. Tiimiä tai organisaatiota johdettaessa virtuaalisesti, tulee etäjohtajalla olla hallussaan monipuoliset tietotekniset taidot ja kyky löytää työntekijöistä ne parhaat puolet tehdä etätyötä. (Vilkman 2016, luku 1.)



Etätyön keskeiset osa-alueet(Vilkman 2016, luku 2.)

Onnistuneen etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys, jatkuva dialogi sekä työskentelyn selkeät pelisäännöt. Nämä ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa eikä ilman toista voi toteuttaa onnistuneesti toista. Jokainen työyhteisö tarvitsee rakentuakseen erilaisia käytänteitä, jotka yhdessä luovat yhteisöstä tiiviin ja toimivan yksikön. (Vilkman 2016, luku 2.)





Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentumisessa auttaa selkeä ja jatkuva vuorovaikutus tiimin kesken.

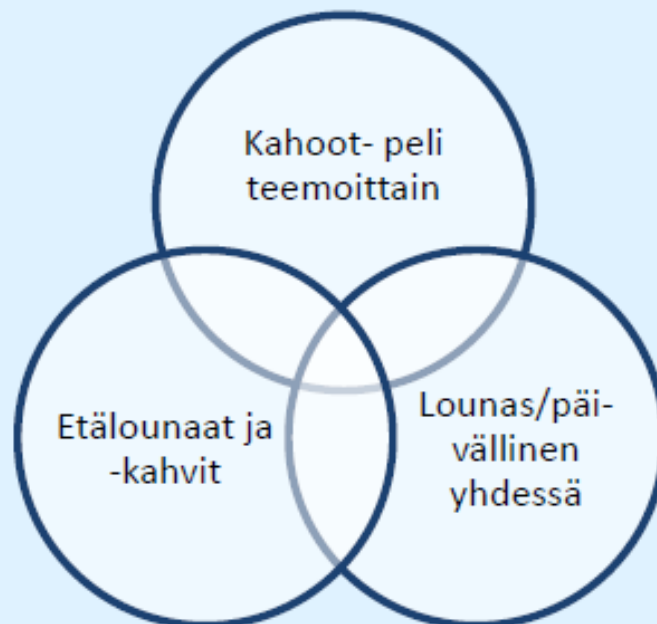
Yhteisöllisyyden rakentaminen arvostuksen kautta on äärimmäisen tärkeää toimivan etätiimin takaamiseksi. Etätiimille luodut pelisäännöt auttavat projektipäällikköä tiimin johtamisessa. Etätapaamisiin liittyviä pelisääntöjä on useita.

Sopikaa esimerkiksi näistä: kameran käyttö, puheenvuoron pyytäminen ja tapaamisten vetovastuu, jos projektipäällikkö on estynyt.

Tiimin ryhmäyttäminen

Suurin vastuu tiimin ryhmäyttämisestä on projektipäälliköllä. Etänä ryhmäyttämisessä on hyvä käyttää hyödyksi esimerkiksi videopuheluita ja yhteisiä etälounaita. Näin tiimiläiset pääsevät tutustumaan toisiinsa myös muuten kuin työnteon ohella.

Tauottakaa tiimipäiviä, sopikaa esimerkiksi, että jokainen tiimiläinen pitää tauko-ohjelmaa, joka kuvastaa hänen elämänsä tai mielenkiinnon kohteitaan. Näitä voi olla erilaiset pelit tai kilpailut. Palkintoa ei tarvita, tärkeintä on, että koko tiimi pääsee rentoutumaan ja tutustumaan.



Vinkit tiimin ryhmäyttämiseen

Mikäli on mahdollista, kannattaa etätiimin tavata liveä edes kerran. Näin tiimiläiset ja projektipäällikkö pääsevät tutustumaan syvemmin ja tiimihenki sekä –dynamiikka kasvavat.

Tiimin motivointi ja ammatillinen kehittyminen

Jokainen tiimiläinen on yksilö, ja projektin alussa olisikin hyvä käydä läpi jokaisen tavoitteet projektille yksitellen esim. videopuhelun välityksellä. Näin projektipäällikön on helpompi auttaa tiimiläisiä kehittymään ammatillisesti projektin edetessä. Tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen on hyvä palata myös projektin edetessä. Käy siis keskustelua tiimiläisten kanssa aktiivisesti koko projektin läpi.

Projektipäällikkö toimii laadunvalvojana. Loppujen lopuksi sinulla projektipäällikkönä onkin vastuu siitä, minkälaisia tuotoksia asiakkaalle esitellään tai millaisena tietoperusta lähetetään ohjaajalle. Mikäli projektitiimin tavoitteet ovat korkealla, muista muistuttaa heitä siitä projektin edetessä.

Etänä toimivassa tiimissä motivointi tapahtuu lähes samoin tavoin, kuin läsnätiimissä. Joillekin tiimiläisille voi kuitenkin olla jännittävää puhua kameran edessä, saati esittää asiakkaalle esimerkiksi projektin lopputuloksia. Näissä projektipäälliköllä tulisi olla pelisilmää motivoida juuri niitä tiimiläisiä onnistumaan! Motivointi voi tapahtua kehittämällä tätä tiimin jäsentä pitämään esityksen asiakkaalle tai haastamalla häntä muilla tavoin oman mukavuusalueen ulkopuolelle.

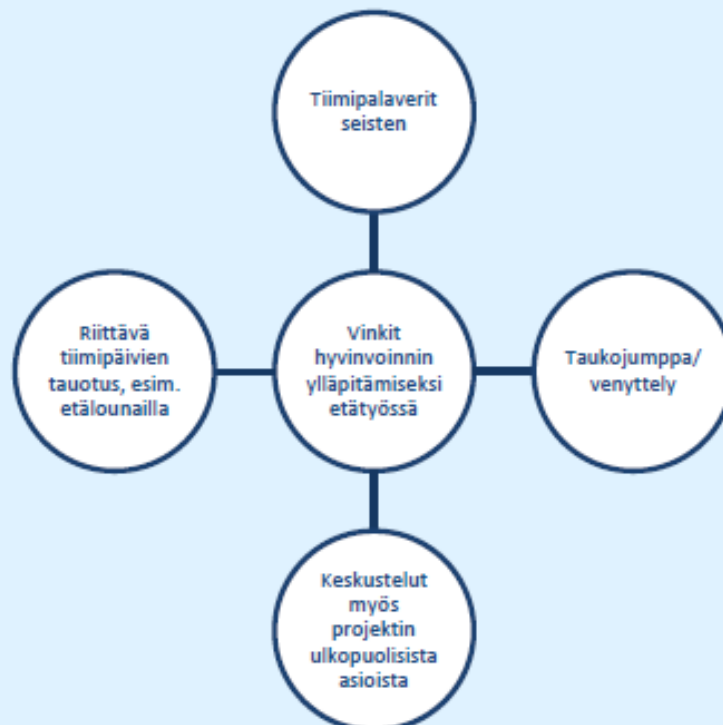
Motivaation puute lisää usein riskejä konflikteille. Tiimin olisikin hyvä pitää yhdessä motivaatio korkealla, jotta notkahduksilta tai konflikteilta vältyttäisiin. Avoin keskustelu on kaiken a ja o. Käykää koko projektin ajan aktiivista keskustelua omista fiiliksistä, tavoitteisiin pääsemisestä ja mahdollisista haasteista.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen etätyöskentelyssä

Koko tiimillä on vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Hyvinvointivastaava on asetettu rooliiksi kuitenkin juuri sen takia, että hän edistää hyvinvointia suunnitelmallisesti.

Pitkäaikainen istuminen ja näytön tuijottaminen eivät tunnetusti edistä työhyvinvointia. Yhteiset venyttelyhetket tai esimerkiksi seisomaan nousemiseen kannustaminen ajoittain ja yllättäen edistävät tiimin fyysistä hyvinvointia. Sosiaalista hyvinvointia voi edistää mm. erilaisilla ryhmäytymisharjoitteilla, joita on helppo löytää googlettamalla.

Psyykkistä hyvinvointia voidaan tiimin kesken edistää samoilla keinoin, kuin sosiaalista. Jokaisen tiimiläisen vastuulla on kuitenkin pitää huoli omasta sekä toisten henkisestä hyvinvoinnista. Keskustelkaa kuulumisista ja kuulostelkaa toistenne fiiliksiä esimerkiksi töiden määrästä. Jos vaikuttaa siltä, että joku tiimistä on erityisen kuormittunut, pyrkikää vähentämään hänen työtaakkaansa hetkellisesti.





Etätyötä tukevat työkalut

Teams on erittäin hyvä työtila etätiimin työskentelylle. Keskustelukenttä takaa mutkattoman viestinnän niin tiimiläisten kuin projektiohjaajan kanssa ja kaikki tiedostot ovat jokaisella yhtäaikaan käytössä.

Etätiimi tarvitsee käyttöönsä videoyhteyden. Yleisin käytössä oleva on Teamsin videopuhelupalvelu, jonka breakout-roomit ja kädennostotyökalu sujuvoittavat yhteistä työskentelyä.

Yhtenä työkaluna etätiimin projektipäälliköllä voi olla käytössä tiimipäivien järjestelmällinen suunnittelu ja tauotus. Etäyhteyden varassa työskentelevillä keskittyminen herpaantuu helpommin, jonka takia taukoja voi olla tarpeen pitää enemmän. Tauoilla voidaan esimerkiksi ryhmäyttää tiimiä aiemmin kerrottujen keinojen avulla. Parityöskentelyyn jakaminen ennaltaehkäisee puolestaan tiimiläisten passivoitumista. Kannattaa pohtia, mitkä tehtävät suoritetaan yksin, pareittain tai koko tiimin kesken.

Miro

- Monipuolinen alusta, jossa koko tiimi voi työskentää yhteisesti tai yksilöinä
- Hyvä alusta ideoiden palloitteluun esimerkiksi yhteisen mindmapin avulla

Jamboard (Google)

- Voidaan käyttää useiden "sivujen" johdosta apuna ideointiin tai esimerkiksi palvelumuotoiluun

Tasks (Teams)

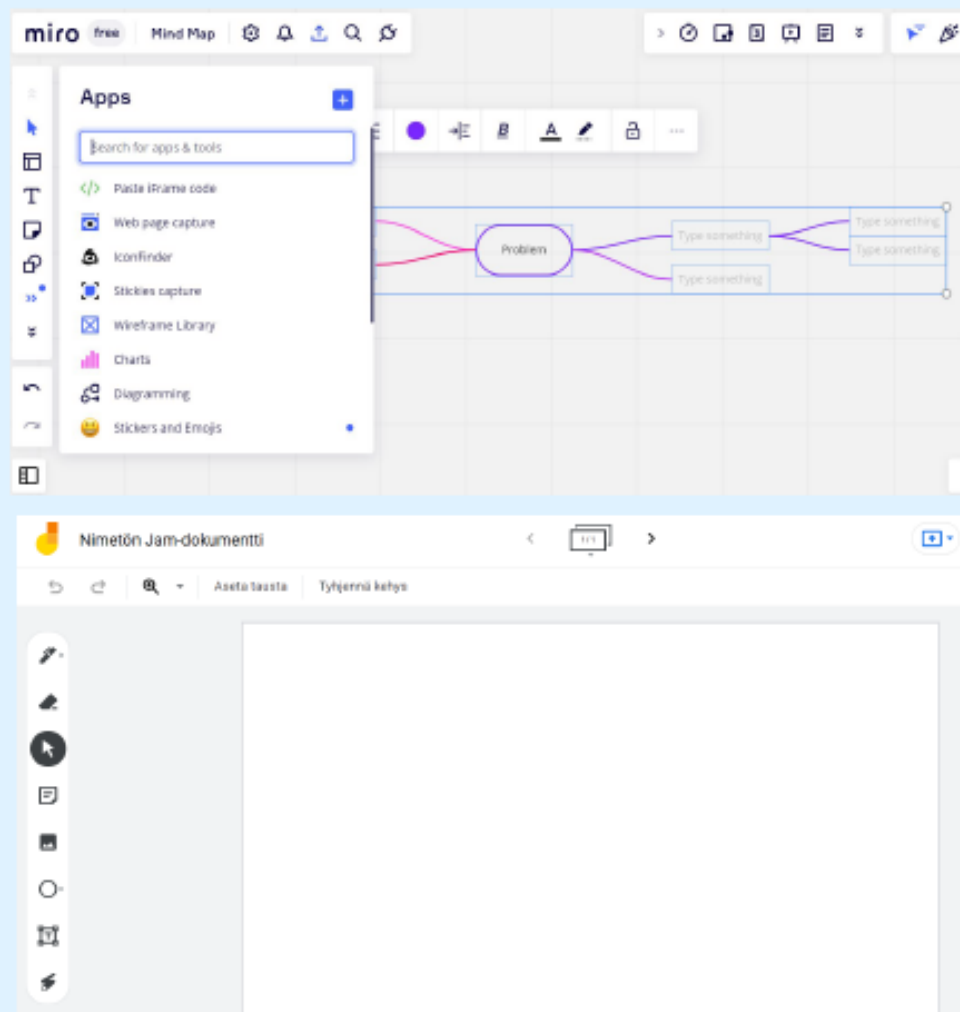
- Erityisesti projektipäällikölle hyödyllinen
- Mahdollisuus asettaa tiimiläisille tehtäviä viikon ajalle

To-do (Teams)

- Sopii esimerkiksi yhteistyökumppanitapaa misiin tiimille muistiinpanovälineeksi
- Sihteerin on helppo koostaa muistio, kun kaikki ovat kirjoittaneet muistiinpanoja yhteiselle alustalle

Kuvakaappaus Miro- ja Jamboard- työkaluista

Miro ja Jamboard ovat alustoina Teamsin ulkopuolella. Niitä kannattaa kuitenkin hyödyntää, mikäli projekti kaipaa ideointia ja yhteistä työstöä. Alla kuvakaappaukset alustoista. Projektipäällikön kannattaa tutustua näihin etukäteen ja pohtia, miten juuri oma tiimi saisi näitä hyödynnettyä!



Viestintäkäytänteet

Etätiimin viestintäkäytänteistä on hyvä sopia jo heti projektin alussa. On tärkeää sopia esimerkiksi siitä, mitä alustaa käytetään mihinkin viestintään. Hyviä viestintäalustoja ovat mm. WhatsApp, Teams, sähköposti.

Etätapaamisissa on tärkeää sopia, miten esimerkiksi puheenvuoroja pyydetään ja pitävätkö kaikki kameroita päällä yhteisten tapaamisten ajan. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että nettiyhteydet voivat tuoda omat vaikeutensa yhteiseen työskentelyyn.

Työtehtävien seuranta

Työtehtävien seurantaan projektitiimi voi määrittää käytännössä minkä tahansa työvälineen. Projektipäällikön on tärkeää pysyä kartalla siitä, mitä työtehtäviä kullekin tiimiläiselle on jaettu viikon ajalle tehtäväksi.

Projektinhallinnan excel on mainio työkalu niin työajanseurantaan kuin projektin kannalta olennaisten tehtävien kirjaamiseen. Teamsin tasks- ominaisuus toimii mainiosti to-do-listojen laatimiseen ja tiimiläisten työtehtävien jakamiseen. Lisäksi käytössä voi olla projektipäällikön omia listoja siitä, mitä kenenkin on pitänyt tehdä.

Konfliktitilanteet ja mahdolliset haasteet

Projektitiimeissä konfliktien ennakointi on ensisijaisen tärkeää. Hyvällä tutustumisella, ryhmähengellä ja käytännön pelisäännöillä pystytte ennaltaehkäisemään mahdollisia konflikteja etäprojektissa. Haasteita syntyy jo siitä, että ihmiset työskentelevät eri tavalla liveinä kuin tietokoneen välityksellä.

Mikäli kuitenkin haasteita tulee, ei niiden kanssa kannata odottaa. Keskustelkaa haasteista tiimin kesken mahdollisimman pian. Avoimella keskusteluilmapiiirillä pystytte varmasti selvittämään haasteet, liittä ne ihmissuhteisiin tai projektin toimeksiantoon. Mikäli haasteet jatkuvat, voi projektipäällikkö keskustella myös ohjaajan kanssa, mitä tilanteessa olisi parasta tehdä.



Avaimet haasteiden ennaltaehkäisemiseen tiimissä

Lähdeluettelo

Alla muutamia lähteitä, joita on hyvä lukea ja perehtyä aiheeseen tarkemmin.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen; tulosta joustavalla tyylillä.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja; miten saan tiimi-flow'n virtaamaan? 7.painos. Impact.

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. 1.painos. Grano Oy.

Farmiloe, Brett. 2021. Ten ways Employers Can Build Trust in Remote Work Environments. The SHRMBlog. Viitattu 11.7.2022.

<https://blog.shrm.org/blog/ten-ways-employers-can-build-trust-in-remote-work-environments>

Vilkman, U. 2019. Tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivointi etätiimissä. Timanttia. Viitattu 11.7.2022. <https://timanttia.fi/tiimin-jasenten-osallistaminen-ja-aktivointi-etatiimissa/>

Jääskeläinen, H. 2020. Toimiva etätiimi- millaista vuorovaikutuksen pitäisi olla ja kuinka paljon on tarpeeksi. Brik. Viitattu 11.7.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/toimiva-etatiimi/>

Sarkkinen, M. 2019. Viisi vinkkiä parempaan ajanhallintaan työssä. Työterveyslaitos. Viitattu 21.7.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-parempaan-ajanhallintaan-tyossa>

Ogbonnaya, C. 2020. Remote working is good for mental health... but for whom and at what cost? LSE. Viitattu 11.7.2022. <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/04/24/remote-working-is-good-for-mental-health-but-for-whom-and-at-what-cost/>

Opas on toteutettu osana opinnäytetyötä: "Projektiimin johtaminen etätyössä". Opinnäytetyön kokonaisuudessaan pääset lukemaan alla olevan qr-koodin kautta.

*"Talent wins games,
but teamwork and
intelligence win
championships."* –
Michael Jordan