



Noora Särkilampi

Moniammatillisen projektin johtaminen luovalla alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

XR Design

Muotoilu (AMK)

Opinnäytetyö

9.12.2022

Tiivistelmä

Tekijä: Noora Särkilampi
Otsikko: Moniammatillisen projektin johtaminen luovalla alalla
Sivumäärä: 27 sivua
Aika: 9.12.2022

Tutkinto: Muotoilija (AMK)
Tutkinto-ohjelma: Muotoilu
Suuntautumisvaihtoehto: XR Design
Ohjaaja: Lehtori Turcka Loimisto

Opinnäytetyössä tutkittiin moniammatillisen projektitiimin ja sen johtamisen erityispiirteitä luovalla alalla sekä sitä, miten projektijohtaja voi tukea luovuutta ja mitkä tekijät vaikuttavat luovuuteen. Opinnäytetyössä keskityttiin ihmisten johtamiseen. Opinnäytetyö kirjoitettiin projektijohtajan näkökulmasta.

Opinnäyte on kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin projektijohtamisen asiantuntijoita. Opinnäytetyön tekemiseen käytettiin lähdemateriaalina kirjallisuutta, verkkojulkaisuja, opinnäytetöitä ja haastatteluja.

Opinnäytetyössä tutkittiin luovan alan moniammatillisen projektitiimin erityispiirteitä: mitä projektijohtajan tulee ottaa huomioon, minkälainen johtamismalli sopii luovalle alalle ja minkälaiset taidot ja ominaisuudet ovat hyödyksi projektijohtajalle. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös tiimityön neljää kulmakiveä: viestintää ja kommunikointia, luottamusta, arvostusta ja yhteishenkeä. Lopuksi pohdittiin, millä tavoilla projektijohtaja voi tukea luovuutta ja mitkä muut asiat vaikuttavat luovuuteen ja luovan työn sujuvuuteen.

Tutkimuksen keskeisin havainto on, että luoville asiantuntijoille on tärkeää tehdä mielekästä työtä ja kehittää ammattitaitoaan. Moniammatillinen projektitiimi tarjoaa jokaiselle tiimin jäsenelle paikan oppia jotain aivan uutta. Moniammatillinen tiimi haastaa positiivisessa mielessä projektijohtajaa. Projektijohtajan on jatkuvasti päivitettävä osaamistaan, niin johtamistaitojaan kuin toimialaosaaamistaan.

Avainsanat: Projektijohtaminen, ihmisten johtaminen, luova asiantuntija, moniammatillinen, johtaminen, luovuus, projektijohtajan taidot, tiimityö

Abstract

Author: Noora Särkilampi
Title: Leadership of a Multi-Professional Project in the Creative Field
Number of Pages: 27 pages
Date: 9 December 2022

Degree: Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme: Design
Specialisation option: XR Design
Instructor: Turkka Loimisto, Senior Lecturer

The thesis examined the characteristics of a multi-professional project team and its management in the creative field. The aim was study project manager can support creativity and what factors affect creativity. The thesis focused on leadership. The thesis It was written from the perspective of the project manager.

The thesis is a qualitative study in which project management experts were interviewed. Background research was conducted with the help of literature, other thesis works and interviews.

The thesis examined the characteristics of the multi-professional project team in the creative field, what the project manager should take into account, what kind of management model suits the creative field, and what skills and characteristics are useful for the project manager. It also dealt with the four cornerstones of teamwork: communication, trust, appreciation and team spirit. Finally, the ways in which the project manager can support creativity and other factors which affect it and the flow of creative work are considered.

The main finding of the study is that it is important for managers of creative projects experts to do meaningful work and develop their skills. The multi-professional project team offers each team member a place to learn something new. In a positive sense, the multi-professional team challenges the project manager. The project manager must continuously update their leadership skills as well as their industry competence.

Keywords: Project management, leadership, creative expert, multi-professional, management, creativity, project manager skills, teamwork

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Ihmisten ja asioiden johtaminen	2
3	Moniammatillisen tiimin johtaminen ja projektijohtajan taidot	3
	3.1 Moniammatillinen tiimi ja johtaminen	3
	3.2 Projektijohtajan taidot	6
4	Tiimityön kulmakivet	11
	4.1 Viestintä ja kommunikointi	11
	4.2 Luottamus	13
	4.3 Arvostus	14
	4.4 Yhteishenki	16
5	Miten projektijohtaja voi tukea luovuutta?	17
	5.1 Motivaatio ja intohimo	17
	5.2 Flow-tila	20
	5.3 Vapaus ja vapauden tunne	21
6	Lopuksi	22
	Lähteet	25

1 Johdanto

Innostus opinnäytetyön aihetta kohtaan tulee omasta kokemuksesta. Olen ollut mukana projekteissa, joissa on ollut hyvää johtamista, huonoa johtamista ja ei johtamista ollenkaan. Haluan opinnäytetyön kautta syventyä, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten johtamiseen ja miten kehittyä siinä. Ihmisten johtaminen on oppimispolku, jossa ei koskaan tulla valmiiksi, eikä tarvitsekaan. Johtamista voi kuitenkin oppia ja siinä voi kehittyä.

Opinnäytetyössä tutkitaan moniammatillisen projektitiimin ja sen johtamisen erityispiirteitä luovalla alalla sekä sitä, miten projektijohtaja voi tukea luovuutta ja mitkä tekijät vaikuttavat luovuuteen. Opinnäytetyössä pääpaino on ihmisten johtamisessa. Opinnäytetyö on kirjoitettu projektijohtajan näkökulmasta.

Opinnäyte on kvalitatiivinen tutkimus, joka vastaa kysymyksiin: millainen, miten ja miksi. Opinnäytetyön tekemiseen on lähdemateriaalina käytetty kirjallisuutta, verkkojulkaisuja, opinnäytetöitä ja haastatteluja. Laadullinen menetelmä palvelee parhaiten opinnäytetyön tavoitteita ja antaa haastateltaville mahdollisuuden vapaasti jäsenellä omia ajatuksia. Opinnäytetyötä varten haastattelin global executive coachia Virpi Haavistoa Avantagelta ja strategic product designeria Nicolas Von Flittneriä Aivanilta.

Luvussa 2 luodaan pohja opinnäytetyölle ja tarkastellaan, mitä ihmisten ja asioiden johtaminen tarkoittaa. Luvussa 3 käsitellään luovan alan moniammatillisen projektitiimin erityispiirteitä sekä sitä, mitä projektijohtajan tulee ottaa huomioon, ja minkälainen johtamismalli sopii luovalle alalle. Luvussa käsitellään myös, minkälaiset taidot ja ominaisuudet ovat hyödyksi projektijohtajalle. Luvussa 4 tarkastellaan neljää tiimityön kulmakiveä: viestintää ja kommunikointia, luottamusta, arvostusta ja yhteishenkeä. Luvussa 5 käsitellään, millä tavoilla projektijohtaja voi tukea luovuutta ja mitkä muut asiat vaikuttavat luovuuteen ja luovan työn sujuvuuteen.

2 Ihmisten ja asioiden johtaminen

Perinteisesti johtaminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen (engl. leadership) ja asioiden johtamiseen (engl. management) (Huuhka 2010, 44). Molempia tarvitaan projektin menestymiseen.

Ihmisten johtaminen on ”visioiden avulla innostamista, kannustamista ja inspirointia” (Huuhka 2010, 44). Ihmisten johtamisessa keskiössä ovat ihmiset ja ihmisten väliset suhteet sekä niihin vaikuttavat tekijät kuten luottamus, arvostus ja kommunikointi. Asioiden johtaminen on aikataulutusta, hallinnollisia tehtäviä, asioiden toimenpanoa, resurssointia ja visioiden eteenpäin viemistä käytännössä (Huuhka 2010).

Vaikka tässä opinnäytetyössä pääpaino on ihmisten johtamisessa, ei tule unohtaa asioiden johtamisen merkitystä.

Meidän tulee integroida ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen älykkäässä johtajuudessa. Suomen kieli opettaa meille jotain tärkeää tästä asiasta, koska siinä on vain yksi sana kuvaamaan johtamista. Kun johdat, niin johdat sekä asioita että ihmisiä samanaikaisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 16.)

Taulukoon 1 on kiteytetty 20 kohtaa, jotka ovat erittäin tärkeitä tiimityön kannalta. Taulukko osoittaa, miksi asia- ja ihmiskeskeinen johtaminen eivät poisulje toisiaan vaan täydentävät toisiaan. On vaiheita, jolloin johtaminen painottuu enemmän asiakaskeiseen tai ihmiskeskeiseen johtamiseen. Ne hetket projektijohtajan on itse tunnistettava.

Taulukko 1. Asiakeskeinen ja ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä (Sydänmaalakka 2009, 50).

ASIAKESKEINEN JOHTAMINEN TIIMEISSÄ	IHMISKESKEINEN JOHTAMINEN TIIMEISSÄ
1. Tarkoitus ja tavoitteet selvät	1. Yhteistyö toimii
2. Selvät roolit ja vastualueet	2. Hyvä motivaatio ja sitoutuminen
3. Asioiden käsittely tehokasta	3. Hyvät vuorovaikutustaidot
4. Ongelman ratkaisu toimii	4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu
5. Toiminta suunnitelmallista	5. Jatkuva oppiminen toteutuu
6. Tietoa jaetaan riittävästi	6. Itseohjautuvuus toteutuu
7. Selkeät toimintaprosessit	7. Välitetään toisista
8. Jäsenillä riittävä osaaminen	8. Avoin ja rakentava ilmapiiri
9. Johtaminen toimii	9. Palautetta annetaan ja saadaan
10. Tiimin toiminta on tuloksellista	10. Tiimin jäseneksi halutaan päästä

3 Moniammatillisen tiimin johtaminen ja projektijohtajan taidot

Tässä luvussa käsitellään luovan alan moniammatillisen projektitiimin erityispiirteitä ja sitä, mitä projektijohtajan tulee ottaa huomioon sekä minkälainen johtamismalli sopii luovalle alalle. Luvussa käsitellään myös, minkälaiset taidot ja ominaisuudet ovat hyödyksi projektijohtajalle.

3.1 Moniammatillinen tiimi ja johtaminen

Luovuus vaatii monenlaista osaamista, joten on olennaista, että projektitiimeissä on luovuuden eri lähestymiskulmia. On henkilöitä, jotka visioivat ja in-

nostavat, henkilöitä, jotka kokeilevat, ja niitä, jotka analysoivat. Luovuus ei tarkoita jatkuvaa visioimista. Se on toimintatapa, joka vuorottelee vaihtoehtoisten mahdollisuuksien punnitsemisen ja kehittämisen sekä valintojen ja päätöksenteon välillä. On hetkiä, jolloin pitää antaa tilaa suunnitella ja ideoida, ja hetkiä, jolloin pitää keskittyä toteuttamiseen. (Rahkamo 2022.) Näiden hetkien tunnistaminen ja niiden välillä tasapainottelu haastaa johtamista.

Luovien ihmisten ominaisuuksiin kuuluu usein emotionaalinen herkkyyks: voimakkaat tunteet ja impulsiivisuus, taipumus tavallista nopeammin ihastua ja innostua, mutta myös ahdistua ja vihastua. Emotionaalinen herkkyyks yhdistettynä luovuuteen on kaksiteräinen miekka. Se saa ihmisen syvällisesti näkemään ja kokemaan kauneuden ja hyvyyden, mutta myös rumuuden, pahuuden ja epäoikeudenmukaisuuden. Elämän ihanuus ja raadollisuus nähdään ja koetaan tavallista voimakkaammin ja siihen reagoidaan tunteella. Luovassa projektitiimissä tunteet ovat läsnä ja vaikuttavat kaikkeen. (Huuhka 2010, 80–81.)

On luonnollista, että ihmisillä on ennakkoluuloja ja -odotuksia. Moniammatillisessa projektissa, jossa asiantuntijat eivät välttämättä tiedä mitä jokaisen ammatissa tehdään, on vaaranpaikkana, että ihmisten ennakko-odotukset ja käsitykset saattavat olla vääristyneitä. Ennakko-odotukset saattavat pohjautua kokemukseen tai olettamukseen. Esimerkiksi jotkut XR design -muotoilijat ovat erinomaisia koodaajia, jotkut taitavia 3D-mallintajia ja jotkut varsinaisia AR-tekniologian asiantuntijoita.

Voi olla suuria ennakkoluuloja ja ennakko-odotuksia, sekä positiivisia ja ei rakentavia, jolloin joko ei näe sitä toisen arvoa tai sitten ehkä vielä suurempana nykyään on se, että uskoo, että toinen osaa ihan valtavasti ja pystyy ratkaisemaan kaiken tai tekemään kaiken. Jää hirveästi asioita, jotka jäävät ”tuolien väliin”, jos sanoisi näin. Kun on monta ammattilaista, kaikki ajattelevat, että joku toinen hoitaa, mutta sitten kukaan ei hoidakaan. (Haavisto 3.10.2022.)

On tärkeää, että projektissa ei juututa ennakkoluuloihin ja -odotuksiin. Projektin alusta asti on hyvä tehdä selkeäksi jokaisen roolit ja vastuualueet sekä projektin tavoitteet.

Toimialatuntemus ja toimialaosaaminen antaa projektijohtajalle uskottavuutta (Huuhka 2010, 41). Moniammatillisessa projektitiimissä projektijohtajan on tarpeen ymmärtää ja hallita useita eri osa-alueita. On kuitenkin huomion arvoista, että projektijohtajan ei tarvitse olla asiantuntija jokaisella osa-alueella. Hänellä on ympärillään ryhmä asiantuntijoita, ja riittää, että hän pystyy kommunikoimaan kaikkien kanssa niin, että saadaan haluttu lopputulos aikaiseksi. On helpompi selittää esimerkiksi koodaajalle, mitä hänen halutaan saavan aikaiseksi, jos on perusymmärrys koodaamisesta.

Pyrin yleensä siihen, että minulla olisi kohtalaisen hyvä ymmärrys siitä, mitä muut roolit tuovat projektiin. Johtamisroolissa yritän avata toisille toisten näkökulmaa niin, että kommunikointi tapahtuisi toisten lähtökohdat huomioiden ja arvostaen. On erittäin tärkeää, että olisi mahdollisimman hyvin huomioitu, että jokaisella tiimin jäsenellä on oma arvo ja input mitä siihen tuo. Pitää antaa myös tilaa, että emme kaikki ymmärrä toistemme rooleista kauheasti. Itse yritän myös mahdollisimman hyvin ymmärtää, mitä kukin rooli siihen tuo. Paneudun jopa jonkinlaiseen perusjargoniin, mitä jokaisella roolilla on ja mitä he käyttävät. Silloin pystyn tarvittaessa vähän kääntämään ja avaamaan asioita muille tiimin jäsenille. (Von Flittner 31.10.2022.)

Perinteinen kolmen k:n johtamismalli (käske, kontrolloi ja korjaa) ei luovalla alalla toimi (Sydänmaanlakka 2009, 15). ”Tämän päivän johtaminen on enemmän kolmen i:n johtamista, jossa hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida”, todetaan kirjassa Älykäs johtaminen 7.0 (Sydänmaanlakka 2012, 39).

Pomottaja ei luovan asiantuntijaorganisaation johtajana menesty. Luovan asiantuntijan itsetunto on vahva eikä hän helposti hyväksy yläpuolelleen ketään – ei ainakaan johtajaa tai esimiestä, jota ei koe voivansa arvostaa sekä ihmisenä että ammatillisessa mielessä. Luova osaaja päättää itse, kenen hyväksi työskentelee: luovuuteen ei voi käskeä eikä paras luova osaaminen synny käskemällä. (Huuhka 2010, 38.)

Lainaus päätee hyvin myös projektijohtamiseen. Johtaminen on palveluammatti. Projektijohtajan tehtävä on luoda edellytykset luovan työn tekemiseen ja auttaa tiimin jäseniä onnistumaan. Valitettavan usein johtajanimitys mielletään niin, että projektijohtaja on muiden yläpuolella. (Riihimäki 2019.) Todellisuudessa

projektijohtajan tulisi tehdä töitä päästäkseen muiden tasolle tukemaan heitä. Joskus tulee kuitenkin tilanteita, joissa aikaraja näyttää tulevan vastaan liian nopeasti ja tiimiläisiin on saatava vauhtia. On projektijohtajan tehtävä puuttua asiaan, sillä viime kädessä vastuu projektista on hänellä. Siinä on kuitenkin ero, miten asian ilmaisee. Voi olla jämäkkä ilman, että loukkaa ja käskee. Voidakseen viedä projektia eteenpäin on myös ymmärrettävä, miksi se takkuilee ja minkälaista tukea tiimiläiset tarvitsevat onnistuakseen.

Voidakseen tarjota oikeanlaista tukea, johtajan on ymmärrettävä tiimiläisten yksilöllisiä tuen tarpeita, vahvuuksia, kehityskohtia, elämäntilanteita jne. Yksi tarvitsee rohkaisua vahvuksiensa esiintuomiseen, toinen tukea tiettyjen osaamisten kehittämisessä ja kolmas apua työn ja vapaa-ajan rajojen selkeyttämisessä. (Helle 2019.)

Luovan alan moniammatilliset projektitiimit ovat usein itseohjautuvia. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itseään ja toimia oma-aloitteisesti, tiedostaen päämäärä ja raamit (Hentula 2021). Jokaisella projektilla on aina raamit, joiden rajoissa jokainen luova asiantuntija itse suunnittelee ja toteuttaa tarkemmin työn. Itseohjautuvassa tiimissä vastuut jakautuvat tasaisemmin, mutta se vaatii kaikilta tiimin jäseniltä panostamista kommunikointiin ja viestintään. Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tärkeyttä. Itseohjautuvassa tiimissä johtaja ei ole muiden yläpuolella käskemässä vaan rinnalla tukemassa.

3.2 Projektijohtajan taidot

Projektijohtajan taidot voidaan jakaa koviin taitoihin (engl. hard skills) ja pehmeisiin taitoihin (engl. soft skills). Kovat taidot ovat taitoja ja kykyjä, jotka on opittu koulussa tai hankittu kokemuksen kautta, kuten esimerkiksi kielet, projektinhallintamenetelmät ja muotoiluprosessit. Pehmeät taidot ovat taas luontaisia ominaisuuksia, taitoja ja toimintamalleja. Ne vaikuttavat kommunikointiin, vuorovaikutukseen ja ylipäättänsä käyttäytymiseen. Niitä ovat esimerkiksi empatiakyky, ongelmanratkaisutaidot ja yhteistyötaidot. (Nyysölä 2022.)

Kovat taidot ovat toki edelleen tärkeitä työelämässä. Ne määrittävät perusedellytykset ja luovat pohjan työn tekemiselle useimmissa asi-
antuntijatehtävissä. Kovat taidot ovat kuitenkin hyödyttömiä ilman
sopivia pehmeitä taitoja, jotka määrittävät sen, miten henkilö tekee
työnsä, miten hän pysyy motivoituneena ja kuinka menestyksekkäästi hän lopulta työtehtävässä suoriutuu. Pehmeät taidot ennustavat tutkimusten mukaan työssä suoriutumista huomattavasti korkeammalla tasolla kuin kovat taidot. (Nyyssölä 2022.)

Pehmeät taidot ovat tärkeä osa ihmisten johtamista, koska taidot, kuten tehokas kommunikointi tiimin jäsenten kanssa, päätösten tekeminen ja motivaation ylläpitäminen ovat tärkeitä tuottavuuden ja suorituskyvyn kannalta (Indeed Editorial Team 2022).

Pentti Sydänmaanlakka kirjassaan Älykäs johtajuus (2009) kiteyttää johtajuuden peruseriaatteen seuraavasti: ”Jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään.” Itsensä johtaminen on taito, joka jokaisen on hyvä omaksua. Vuonna 2020 World Economic Forumin (WEF) julkaisemassa tulevaisuuden työelämää koskevassa raportissa kerrotaan itsensä johtamisen olevan vuonna 2025 työelämän yksi keskeisimmistä taidoista (World Economic Forum 2020). Itsensä johtaminen on:

- Kykyä huolehtia omasta hyvinvoinnista ja ajankäytöstä.
- Taitoa määritellä omat päämäärät ja tavoitteet.
- Kykyä tunnistaa sekä muokata omia asenteita ja tunteita.
- Taitoa hankkia ja ottaa vastaan palautetta sekä oppia siitä.
- Kykyä ajatella itsenäisesti, mutta kuunnella silti muita.
- Rohkeutta ja sitkeyttä toimia oman mukavuusalueen ulkopuolella.
- Sinnikkyyttä tehdä myös rutiinitehtäviä, vaikka sisäinen ääni kehoittaisikin luovuttamaan.
- Malttia odottaa tulosten syntymistä – harva asia muuttuu ja palkitsee kertaheitolla. (Jääskeläinen 2020.)

Tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet ja hyväksymällä omat puutteet voi itsensä johtamista opetella.

Ihmisiä johdettaessa vaaditaan projektijohtajalta tunneälyä (engl. Emotional intelligence). Tunneäly on ”kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, kykyä motivoitua ja kykyä hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita” (Coleman 1999, Huuhka 2010, 53 mukaan). Tunneäly koostuu viiden emotionaalisen ja sosiaalisen perustaidon yhdistelmästä, joita ovat:

- itsetuntemus
- itsehallinta
- motivoituminen
- empatia
- sosiaaliset kyvyt (Huuhka 2010, 53–54).

Tunneälykäs projektijohtaja ymmärtää itseään ja osaa ilmaista tunteita sekä pystyy hallitsemaan omia tunteita niin, että ne eivät haittaa tehtävän suorittamista vaan päinvastoin. Hän kykenee löytämään elämän syvimmistä tarpeista motivaation, joka innostaa ja ohjaa häntä päämäärien tavoittelussa. Hän kykenee luomaan yhteishenkeä ja -ymmärrystä erilaisten ihmisten kanssa sekä kykenee näkemään asiat muiden kannalta. Hän käsittelee taitavasti ihmissuhteisiin liittyviä tunteita ja osaa lukea sosiaalisia tilanteita. (Huuhka 2010, 54.)

Hyvien sosiaalisten taitojen ja tunneälykkyyden lisäksi projektijohtajan on hyvä hallita erilaiset keskustelut ja etenkin vaikeat sellaiset. Aikaisemmin puhuttiin hyvistä neuvottelutaidoista, nykyään puhutaan keskusteluälykkyydestä (engl. C-IQ, conversational intelligence). (Sydänmaanlakka 2022, 101–102.)

Keskusteluälykyys on yhdistelmä tilannetajua, rohkeutta, joustavuutta ja empatiaa, arvostavaa läsnäoloa sekä kykyä ymmärtää toisen ihmisen näkökulma, vaikka ei olekaan tämän kanssa samaa mieltä. Keskustelutilanteissa tarvitsemme omien tunteidemme tunnistamista ja hallintaa sekä vastapuolen tunteiden tunnistamista ja tulkintaa sekä yhteisen tunneilmasto löytämistä. Keskusteluälykyys rakentuu paljolti samanlaisista asioista kuin sosiaalinen ja tunneälykyys. (Sydänmaanlakka 2022, 102.)

Keskusteluälykkyyttä tukee myös rauhallinen luonne, kyky pysyä rauhallisena haastavissakin tilanteissa ja nähdä tilanteiden oikea ongelma. Tärkeä osa keskusteluälykkyyttä on ymmärrys siitä, että asiat ovat vain asioita eikä niitä tule ottaa henkilökohtaisesti. Rauhallisuus lisää myös muissa turvallisuuden tunnetta ja luotettavuutta. Etenkin vaikeita keskusteluja käydessä on tärkeää pysyä rauhallisena, jotta tilanteet eivät riistäydä käsistä ja kasva turhan suuriksi.

Alati muuttavassa maailmassa projektijohtajan olisi hyvä olla avoin ja sopeutuvainen. Viime vuosina jyllännyt koronapandemia on vaikuttanut useisiin työkuultuureihin. Niin ylemmän johdon kuin projektijohtajienkin on pitänyt tehdä nopeita päätöksiä ja keksiä uusia tapoja toimia. Projektijohtajien on pitänyt entistä enemmän miettiä, miten tehokas kommunikaatio saadaan säilymään, miten motivaatiota saadaan pidettyä yllä ja miten ylipäättänsä tukea tiimiläisiä. Projektijohtajan ei tule jämähtää omiin vanhoihin tapoihin vaan olla avoin uusille tavoille ja ideoille.

Projektijohtajalla on usein monta asiaa samanaikaisesti hoidettavana, jolloin on tärkeää, että hän pystyy säilyttämään fokuksensa ja näkemään kokonaiskuvan. Se vaatii projektijohtajalta hyvää stressinsietokykyä, järjestelmällisyyttä ja ajanhallintakykyä. Projektijohtaja ei kuitenkaan suunnittele ja aikatauluta ainoastaan omaa työtään, vaan koko projektin. Sen vuoksi hänen on kyettävä näkemään kokonaiskuva ja mietittävä, miten kaikki asiat vaikuttavat toisiinsa.

Projektit harvemmin menevät maaliin ilman mitään ongelmia. Siitä syystä projektijohtajalla on tärkeää olla hyvät ongelmanratkaisutaidot. Se ei tarkoita, että projektijohtajalla tulisi olla aina valmis ratkaisu kaikkeen, vaan usein, etenkin moniammatillisessa projektissa, vastaus löytyy yleensä yhdessä miettimällä. Ongelmanratkaisukyky on ongelman tunnistamista, kriittistä ajattelua ja päätöksentekoa. Siinä punnitaan riskejä sekä sitä, millaisia vaikutuksia ongelmalla ja ratkaisulla on itseän ja muihin.

Luovalla alalla työskentelevälle projektijohtajalle on hyötyä, jos hänellä on omaa kokemusta suunnittelutyöstä. Silloin ymmärtää paremmin luovan ihmisen tarpeita. Oma suunnittelukokemus auttaa myös kommunikoinnissa asiakkaiden kanssa. Kokemuksen kautta on helpompi avata asiakkaille suunnitteluprosessia ja sitä, minkä takia asioita tehdään sillä tavalla ja siinä järjestyksessä kuin ne tehdään. (Von Flittner 31.10.2022.) Moniammatillisessa projektissa voi olla myös mukana sellaisia asiantuntijoita, jotka eivät ole ennen olleet mukana suunnitteluprojektissa, jolloin projektijohtajan oma kokemus auttaa prosessin läpikäymisessä.

Moniammatillisessa projektissa projektijohtajalla tulisi olla mielenkiinto asiantuntijoiden tekemistä kohtaan ja halu ymmärtää, mitä jokainen asiantuntija tuo tai voi tuoda projektiin. Tulee ymmärtää myös jokaisen merkitys projektille ja saada jokainen kokemaan itsensä merkitykselliseksi. (Von Flittner 31.10.2022.)

Yritetään antaa kaikille edellytyksiä oman työpanoksen sisällyttämiseen siihen projektiin, koska mikään ei ole oikein turhauttavampaa kuin se, että on tehnyt jotain, joka useasti voi olla esimerkiksi jonkinlainen raportti tai muu, joka on itse asiassa tärkeä osa sitä työtä, mutta jos se jää huomioitta. Jos ihmiset ei sisällytä sitä raporttia siihen omaan työn tekemiseen, niin se varmasti turhauttaa ja vaikuttaa siihen kemiaan siinä tiimin keskuudessa. Tuodaan esille niitä muiden ihmisten rooleja ja heidän tekemän työpanoksen merkitystä. Se on tärkeää. (Von Flittner 31.10.2022.)

Pentti Sydänmaanlakan mukaan ”Johtajat kohtaavat entistä useammin paradoksaalisia tilanteita, jossa perinteiset joko-tai-ratkaisut eivät toimi, vaan on pysyttävä tekemään sekä-että-ratkaisuja” (Sydänmaanlakka 2012, 103). Tässä tyypillisiä johtajan paradokseja:

- Ole lähellä ja pidä etäisyyttä.
- Johda toimintaa ja pysy taustalla.
- Luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä.
- Ole kärsivällinen ja määrätietoinen.
- Näe osaston ja koko yrityksen etu.

- Ole näkijä ja tekijä.
- Pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin.
- Toimi ja reflektoi.
- Ole itsevarma ja nöyrä.
- Pidä huoli tehokkuudesta ja hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2004, 144.)

Ei ole vain yhtä oikeaa persoonallisuustyyppiä, joka tekee ihmisestä hyvän johtajan. Joistain luonteenpiirteistä ja ominaisuuksista on kyllä apua. Kukaan ei synny johtajaksi, eikä kukaan johtaja ole ikinä valmis. Projektijohtajalle hyödyllisiä taitoja opitaan ja hiotaan ajan myötä ja kokemuksen karttuessa. Kuten Eero Kukkola tiivistää: ”Kaikista trendeistä ja ismeistä huolimatta kaiken johtamisen perustana pitää olla ihminen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen johtaa ihmistä.” (Kukkola 2019.)

4 Tiimityön kulmakivet

Tässä luvussa käsitellään tiimityön kulmakiviä. Loistavaan tiimityöhön vaikuttaa moni asia, mutta olen halunnut nostaa esille neljä tärkeintä siihen vaikuttavaa tekijää. Kulmakivet ovat valikoituneet tutkimuksen, haastattelujen ja oman kokemuksen pohjalta.

4.1 Viestintä ja kommunikointi

Viestintä ja kommunikointi on projektin elinehto. Sitä tapahtuu koko ajan ja jokaisessa projektin vaiheessa. On sanottu, että noin 90 prosenttia projektijohtajan ajasta kuluu viestintään ja kommunikointiin. (Rajkumar 2010.) Ilman laadukasta ja suunniteltua viestintää ja kommunikointia on hyvin todennäköistä, että projektissa tulee vastaan haasteita, ja pahimmassa tapauksessa se epäonnistuu. Tärkeitä viestittäviä asioita on esimerkiksi aikataulu, työtehtävät, muutokset, ongelmat, resurssitarpeet ja projektin status.

Vaikka päävastuu projektiviestinnästä ja kommunikoinnista on projektijohtajalla, tehokkaaseen vuorovaikutukseen tarvitaan myös muita tiimiläisiä. Parhaimmassa tapauksessa kommunikointi on kuin dialogi – kaikkien tiimin jäsenten välillä tapahtuvaa aitoa vuoropuhelua. (Sydänmaanlakka 2009, 124.)

Parhaimmillaan tämä vuorovaikutus voi saavuttaa tason, mitä olen kuvannut käsitellä dialogi toiminnassa (dialogue-in-action). Dialogi toiminnassa tarkoittaa puhumista, kuuntelemista, ajattelemista ja reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista. Se on synergian löytämistä rationaalilla, emotionaalilla ja henkisellä tasolla. Se on dialogia ”tässä ja nyt”, mutta myös virtuaalisesti, ajasta ja paikasta riippumatta. Dialogi toiminnassa on intuitiivista dialogia. (Sydänmaanlakka 2009, 126.)

Merkittävä osa dialogia on tiimirefleksio, joka on oppimisen kannalta tärkeä metodi. Siinä tarvitaan syvällistä ajattelua ja uskaliaasta asennetta. (Sydänmaanlakka 2009, 126.)

Ihmisten välinen viestintä ja kommunikointi sisältää tiedon lähettämistä ja sen ymmärtämistä. Omat asenteet, toiveet ja ennakkoluulot voivat tahallisesti tai tahattomasti toimia suodattimena tiedolle. Ne vaikuttavat siihen, mitä sanotaan, miten sanotaan ja mitä halutaan sanoa. Ne vaikuttavat myös siihen, mitä kuullaan ja mitä halutaan kuulla. (Huuhka 2010, 120–121.)

Koskaan ei voi pitää itsestäänselvyytenä, että vastaanottaja tulkitsee viestin samalla tavalla kuin lähettäjä sen tarkoitti. Viestintä ei ole ehdoton, rajallinen asia. Tehdäkseen tämän tehokkaasti projektipäällikön on otettava huomioon kaikki tekijät, kuten erilaiset todellisuudet, tila, jossa viestintä tapahtuu, sekä suulliset että sanattomat viestit, ja tarkoitettu merkitys verrattuna havaittuun merkitykseen, jne. (Rajkumar 2010, suomennos tekijän.)

Kysymys ei ole vain siitä mitä sanotaan, vaan miten sanotaan.

Projektin alkuvaiheesta lähtien on tärkeää, että kaikilla on samat lähtötiedot, ymmärrys siitä mitä ollaan tekemässä ja mihin ollaan menossa. Ymmärretään prosessi ja tiedetään aikataulu. Velvoitetaan tiiminjäseniä oikea-aikaisesti tuomaan oma panoksensa projektiin. Tulee hetkiä, jolloin toiselta tarvitaan enem-

män ja toiselta vähemmän. (Von Flittner 31.10.2022.) On tärkeää, että tiiminjäsenet ymmärtävät, miksi oikea-aikaisuus on tärkeää ja mihin se vaikuttaa. Jos tiimiläiset eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan ja milloin tai mitä heidän pitäisi tehdä, on sillä usein negatiivinen vaikutus motivaatioon.

Aktiivinen viestintä ja kommunikointi lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttaa suoraan työviihtyvyyteen. Hyvinvoiva ilmapiiri on perusedellytys luovuudelle (Huuha 2010, 80). Mukavassa ja kunnioittavassa tiimissä on helpompaa heittää ideoita, rikkoa rajoja, kokeilla ja joskus epäonnistua. Moniammatillisessa projektissa voi olla niin, että ihmiset eivät ole ennen työskennelleet yhdessä. On projektijohtajan vastuulla auttaa tiimiä ryhmäytymään ja löytämään yhteinen sävel työskentelyyn. Koska jokainen tiimin jäsen on oman ammattinsa asiantuntija, on tärkeää, että kommunikointi on selkeää ja sitä on riittävästi. Jokaisen tiimin jäsenen on hyvä osata sanoittaa oma tekeminen ja tarpeet, niin itselle, projektijohtajalle kuin tiimiläisillekin. Vain asiantuntija itse tietää, mitä hän tarvitsee työnsä tekemiseen, ja esimerkiksi, kuinka kauan jokin vaihe kestää. On siis tärkeää, että kommunikointi ja viestintä toimii saumattomasti.

Digitalisaation myötä yrityksille on avautunut uusia ovia. Työntekijöiden ei tarvitse olla enää toimistolla joka päivä tai edes samassa maassa. Tiimistä yksi voi olla esimerkiksi toimistolla Helsingissä, toinen mökillä Hirvensalmella ja kolmas hotellissa Kuala Lumpurissa. Etätyöskentelyn johtaminen voi haastaa johtamista, jolloin tehokkaan kommunikaation ja perusviestinnän merkitys kasvaa entisestään. On huomioitava mahdolliset aikavyöhyke-erot, henkilöiden resurssit ja työn kuormittavuus. On keskityttävä kommunikaation määrään ja laatuun. (Norteva 2022.) Etätyöskentelyssä ei tule unohtaa tiimityön kulmakiviä ja niiden merkitystä.

4.2 Luottamus

Luottamus on vuorovaikutusprosessin tulos. Se ei synny sormia napsauttamalla, vaan se vie aikaa. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan kaikkien pa-

nosta. Projektitiimin keskinäiseen luottamukseen kuuluu luottamus toisen ammattitaitoon, toisen hyvántahtoisuuteen ja toisen luotettavuuteen. (Hautala 2021.) Luottamus tarkoittaa kuitenkin jokaiselle eri asioita. Voidaan siis vain pohtia yleisellä tasolla, miksi luottamus on tärkeää projektityöskentelyssä. Projektijohtajan on hyvä kysyä jokaiselta projektin jäseneltä, mitä luottamus heille tarkoittaa.

Projektitiimi toimii paremmin, kun siihen kuuluvat ihmiset luottavat toisiinsa ja toistensa ammattitaitoon. Työympäristössä, jossa on turvallista olla ja kommunikointi on avointa, on ihmisten helpompi osallistua keskusteluun ja tuoda omia näkökulmia ja ajatuksia. Silloin myös päätökset syntyvät yhdessä ja varmistetaan, että kaikki kulkevat kohti yhteistä päämäärää. (The Upwork Team 2021.) Kun uskalletaan puhua suoraan ja rehellisesti, ei kenenkään tarvitse murehtia toisen tekemisiä. Silloin voi luottaa, että jos joku ei pysy aikataulussa tai ei tiedä mitä tehdä, hän kertoo siitä ajoissa. On tärkeää pystyä kertomaan tunteista, toiveista ja huolista avoimesti ja puhumaan asioista oikeilla nimillä. Se, että puhuu suoraan ja rehellisesti, ei kuitenkaan tarkoita ilkeää tai loukkaavaa sävyä.

Luottamuksen ja turvallisuuden tunteen tärkeys korostuu erityisesti luovalla alalla. Kun työssä on mukana tunteet ja intohimo, voi siitä tulla hyvinkin henkilökohtaista. Luovalla alalla lahjakkaimmatkin asiantuntijat ovat usein epävarmoja, liian itsekriittisiä ja herkkiä kritiikille. Siksi projektijohtajan luottamus, kannustus ja rohkaisu on arvokasta. (Huuhka 2010, 147.) Unohtamatta tiimin tukea.

4.3 Arvostus

Kun työntekijöiltä kysytään, mikä heille on tärkeintä, vastaus on usein esimiesten ja johtajien arvostus. Georgetownin yliopiston professori Christine Porathin teettämässä tutkimuksessa, jossa oli mukana lähes 20 000 työntekijää maailmanlaajuisesti, vastaajat pitivät kunnioitusta tärkeimpänä johtamiskäyttäytymisenä. (Rogers 2018.)

Työntekijät kunnioittavat kahdenlaista arvostusta: ehdotonta ja ansaittua. Ehdoton arvostus on kaikille tasapuolisesti jaettua arvostusta. Jokainen kokee olevansa tärkeä työntekijä ja jokaisen ammattitaitoa arvostetaan. Kaikki ovat kohteliaita toisilleen ja työilmapiiri on miellyttävä. Ympäristössä, jossa ehdotonta arvostusta ei ole tarpeeksi, nähdään tyypillisesti ylivalvontaa, vallan väärinkäyttöä, välinpitämättömyyttä ja tunnetta, että jokainen on helposti korvattavissa. Ansaittu arvostus antaa tunnustusta yksittäisille henkilöille työpanoksesta, taidoista tai onnistumisista. Ansaittu arvostus vastaa tarpeeseen tulla arvostetuksi hyvästä työstä. Toisten menestyksen ansioiden varastaminen ja työntekijöiden saavutusten tunnustamatta jättäminen ovat merkkejä sen puutteesta. (Rogers 2018.)

On tärkeää löytää tasapaino ehdottoman ja ansaitun arvostuksen välillä. Esimerkiksi työpaikoissa, joissa on paljon ehdotonta arvostusta mutta vain vähän ansaittua arvostusta, voi heikentyä työntekijöiden motivaatio pyrkiä entistä parempiin saavutuksiin, koska he saattavat kokea, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla suorituksista riippumatta. Työpaikoissa, joissa taas ehdotonta arvostusta on vähemmän ja ansaittua arvostusta enemmän, voidaan kannustaa työntekijöitä liialliseen kilpailuun. (Rogers 2018.)

Luovan alan projekteissa ehdottoman ja ansaitun arvostuksen tasapainon löytäminen on erityisen tärkeää. Luovat asiantuntijat tarvitsevat kunnioittavan ja turvallisen ympäristön toimiakseen, mutta he tarvitsevat myös arvostusta omasta työstään. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi kiitoksella ja palautteella, myös rakentavalla. Projektiin olisi hyvä luoda sellainen työilmapiiri ja -kulttuuri, jossa kaikki antavat palautetta puolin ja toisin. Yksi tapa osoittaa arvostusta on tekijöiden nimien nostaminen. Esimerkiksi jos projektijohtaja saa kiitosta hienoista 3D-malleista, voi hän nostaa esille niiden tekijät, jolloin hän ikään kuin ohjaa kiitoksen heille. On tärkeää, että projektijohtaja ei ota kaikkea kunniaa itselleen.

Yhteishengen ja arvostuksen kannalta on tärkeää, että kaikki asiantuntijat kokevat olevansa yhtä tiimiä. On kuitenkin tärkeää, että kaikki kohdataan myös yksilöinä. Projektijohtajan on hyvä käydä kahdenkeskisiä keskusteluja tiimiläisten kanssa ja kuunnella heidän tarpeitaan ja mielipiteitään, silloinkin, kun ei ole asiasta samaa mieltä ja aikosi esimerkiksi myöhemmin hylätä idean. Projektijohtaja on usein kiireinen eikä välttämättä fyysisesti paikalla. On tärkeää, että silloin kun on paikalla, on myös läsnä.

4.4 Yhteishenki

Yhteishengen muodostaminen aloitetaan jo ensimmäisessä kick off -palaverissa, ja sen muodostamista ja kehittämistä jatketaan läpi projektin. Hyvän yhteishengen eteen on kaikkien tehtävä töitä, ei vain projektijohtajan. Tiimin hyvän yhteishenki vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin.

Projektissa roolien jako on tärkeää tehdä huolella. Epäselvät roolit ja siitä johtuvat roolien päällekkäisyydet aiheuttavat hämmennystä ja voivat vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja yhteishenkeen. (Von Flittner 31.10.2022.) Työt saattavat jäädä tekemättä tai useampi ihminen tekee saman asian. Kummatkin saattavat luoda turhautumista ja kitkaa ihmisten välille.

Virallisten hetkien lisäksi olisi tärkeää järjestää aikaa myös epävirallisille hetkille. Ne voivat olla lyhyitäkin hetkiä, kuten kahvitaukio tai yhteinen lounas. Epäviralliset hetket madaltavat kynnystä jutella, tutustua, vitsailla ja tulevaisuudessa vaikka kysyä apua. (Von Flittner 31.10.2022.) Jo muutama kasvokkain tapahtuva tapaaminen voi auttaa joitain ihmisiä lähestymään helpommin muita tiimiläisiä.

Moniammatillisessa projektissa asiantuntijoilla voi olla hyvinkin erilaiset tavat toimia ja he ovat saattaneet tottua erilaiseen työkuulttuuriin. Työkuulttuuri on kirjoitetutuja ja kirjoittamattomia sääntöjä siitä, miten ollaan, tehdään töitä ja kohdataan ihmisiä. Mikäli työnantajalta ei tule tarkempia raameja työkuulttuurista, alkavat ihmiset luomaan niitä itse. Silloin syntyy herkästi alakulttuureita, kuppikuntia

ja epävirallisia foorumeita, joskus jopa kiusaamista ja epävirallisia johtohenkilöitä. Projektijohtajan on hyvä kiinnittää huomiota, millaiseksi työkulttuuri kehittyy, jos sellaista ei jo ole. Jos työpaikalla taas on vahva työkulttuuri ja tiimiin tulee uusi jäsen työpaikan ulkopuolelta, tulee hänet perehdyttää työkulttuuriin. (Närvä 2021.)

Luovalla alalla, jossa tunteet ovat lähes aina läsnä, on tärkeää ottaa muut huomioon ja olla mukava kaikille. Kaikilla on joskus huonoja päiviä ja mikään ei onnistu. Silloin kuitenkin tulisi muistaa, että tunteita ei tule purkaa muihin tiimiläisiin. Tunteita ei voi "kytkeä pois päältä" työpäivän ajaksi, mutta niistä voi keskustella. (Duunitori.fi 2022.) Jos projektijohtaja huomaa jonkun tiimiläisen olevan huonolla tuulella, voi hän mennä kysymään, haluaisiko tämä jutella asiasta.

5 Miten projektijohtaja voi tukea luovuutta?

Tässä luvussa käsitellään, millä tavoilla projektijohtaja voi tukea luovuutta ja mitkä muut asiat vaikuttavat luovuuteen ja luovan työn sujuvuuteen.

5.1 Motivaatio ja intohimo

Ihminen viettää ison osa elämästä töissä. Ei siis ole yhdentekevää, miten jokainen työnsä kokee. Työn on oltava mielekästä ja motivoivaa.

Ihminen viettää työssä noin kolmanneksen elämästään: sillä miten hän työnsä kokee, on suuri vaikutus elämänlaatuun. Työtä ei tehdä pelkästään siitä maksettavan palkan vuoksi, ja vaikuttaa siltä, että erityisesti luovat asiantuntija-osaajat arvostavat palkkaakin enemmän kiinnostavia, haasteellisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen: työn itsessään on oltava tyydytystä antavaa. (Huuhka 2010, 145.)

Luoville asiantuntijoille on tärkeää tehdä mielekästä työtä ja kehittää ammattitaitoaan. Projekteissa olisi hyvä osoittaa, että jokaisella mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen ja riittävän usein käydä tehtäviä läpi henkilökohtaisella tasolla. Etenkin jos projektijohtaja työskentelee usein samojen ihmisten kanssa,

on hyvä keskustella siitä, miten he haluaisivat kehittyä ja luoda tilanteita, joissa he pääsevät haastamaan itseään.

Projektin kannalta on oleellista, että kaikki ovat motivoituneita ja sitoutuneita tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen. Joskus voi tulla hetkiä, jolloin motivaatio on hukassa. Se voi johtua esimerkiksi yksityiselämässä tapahtuvista asioista. Sen vuoksi projektijohtajan on hyvä koko ajan tarkkailla, miten ryhmällä menee, jotta hän huomaisi tämän kaltaiset tilanteet. Koska kaikki ovat kuitenkin vain ihmisiä, ei aina tunneälykkäinkään projektijohtaja huomaa kaikkea, minkä vuoksi avoin kommunikaatio on erittäin tärkeää. Jos motivaatio on kuitenkin täysin poissa, voi olla syytä miettiä, kannattaako henkilön olla mukana projektissa. Voi olla, että projekti ei olekaan juuri oikea hänelle ja hän ei ole oikea henkilö projektiin.

Motivaation kannalta on tärkeää, että projektitiimiläiset kokevat saavansa projektijohtajan luottamuksen. ”Kuten hyvän valmentajan luottamus urheilijaan lisää tämän itseluottamusta ja onnistumisen mahdollisuuksia, niin myös hyvän johtajan luottamus saa työntekijän uskomaan itseensä ja siihen, että onnistuu.” (Huuha 2010, 146.)

Projektijohtajan on tärkeää olla itse innostunut ja motivoitunut, jotta hän pystyy motivoimaan muita. On vaikeaa innostaa ja motivoida muita, jos ei ole aidosti itse innostunut. Innostuksen loppaessa on projektijohtajan tehtävä tarvittavat muutokset asian parantamiseksi. (Sydänmaanlakka 2022, 113.) Pentti Sydänmaanlakan mukaan ”Työmotivaatio on yleensä parhaimmillaan, kun henkilö motivoituu itse suoritukseen, kokee palavaa halua ja intohimoa tehdä asioita” (Sydänmaanlakka 2022, 112).

Luovan alan asiantuntijoille työ on usein kutsumus ja intohimo (Piesala 2020). Se on tärkeää motivaation kannalta. Sisäisestä motivaatiosta ammennetaan paljon, ja se ajaa ihmisiä entistä parempiin lopputuloksiin.

Toki se intohimo voi myös aiheuttaa tiettyjä konflikteja, mutta sitten se on ehkä enemmän kiinni siitä, miten sen konfliktin pystyy kanavoimaan sen työn, projektin ja tiimin eduksi. Minun mielestäni sellaiset luovat konfliktit ovat hedelmällisiä, missä ihmiset ehkä haastavat toisiaan ja välillä jopa antavat kärkeäkin kritiikkiä jonkun asian tekemisestä jollain tavalla. Jos se tuodaan esille rakentavasti, niin se auttaa sitä projektia ja se auttaa paremman lopputuloksen löytämisestä. Sille pitää tietyllä tavalla antaa arvoa ja kanavia tulla ulos. Välillä voi olla sellaisia hetkiä, että itseasiassa pitää ottaa joku aihealue ja yrittää melkein intohimoisesti tuhota se tai vähän niin kuin rikkoa sitä. Yritetään löytää, millä tavalla tämän asian saa rikki tai miten voidaan todistaa, että tämä ei toimi ja sitten itse asiassa sitä kautta saadaan jotain parempia ehdotuksia. (Von Flittner 31.10.2022.)

Vaikka intohimo on hyvä ja tärkeä asia luovalla alalla, on sillä myös haittapuolensa. Jos intohimo muuttuu liialliseksi omistushaluksi, ei se ole enää projektille hyväksi, eikä myöskään asiantuntijalle itselleen. Intohimo omaa työtä kohtaan ei saisi mennä niin pitkälle, että se alkaa määrittämään asiantuntijan identiteettiä tai siitä tulee onnellisuuden mittari (Piesala 2020). Intohimon ei myöskään tulisi vaikuttaa yhteishenkeen negatiivisesti.

Kyllä intohimo itsessään on hirmu tärkeä osa sitä prosessia, mutta just se, että jos tulee sellainen niin kuin negatiivinen vaikutus siihen työn tekemiseen, niin sitten täytyy alkaa miettiä, että miten se tilanne sitten puretaan ja miten se mahdollinen konfliktitilanne käännetään sellaiseksi positiiviseksi osaksi prosessia ja vältetään siten esimerkiksi ihmisten väliset konfliktit sen takia, että ollaan intohimoisia ja ehkä omistushaluisia tai muuten ei valmiita tavallaan muokkaamaan sitä omaa ajattelua sen takia, että sitä intohimoa löytyy niin paljon. (Von Flittner 31.10.2022.)

Intohimo vaikuttaa suorituspaineseen. Liiallinen intohimo voi kasvattaa suorituspainetta niin paljon, että se johtaa työuupumukseen tai työnarkomaaniaan. (Piesala 2020.) Aivan kuten stressi: pieni määrä stressiä parantaa suoristusta, mutta liiallinen määrä voi olla haitaksi. Mikä määrä on hyväksi ja mikä haitaksi, on hyvin yksilöllistä.

5.2 Flow-tila

Psykologi Mihály Csíkszentmihályin (1990) mukaan flow-tilalla eli virtauskokemuksella tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen syventyy tavoitteelliseen tehtävään koko kapasiteetillaan sulkien kaiken muun tietoisuudestaan. Optimaalinen flow-tila syntyy, kun yksilön taidot ja tehtävän vaativuus ovat tasapainossa. Csíkszentmihályi on esittänyt, että flow-kokemukset ovat yksi onnellisen elämän tärkeä tekijä. (Mattila 2018.) Flow-kokemuksen kahdeksan osatekijää:

1. Tehtävällä on selvät päämäärät.
2. Yksilön keskittyminen on täydellistä.
3. Oman minän arviointi vähenee.
4. Ajantaju katoaa.
5. Tehtävän etenemisestä saa välitöntä palautetta.
6. Yksilön kyvyt ja tehtävän vaativuus ovat tasapainossa (tehtävä ei ole liian helppo eikä liian vaikea).
7. Yksilö tuntee pystyvänsä kontrolloimaan tilannetta.
8. Tehtävä on itsessään palkitseva. (Mattila 2018.)

Projektijohtajan tehtävä on olla mukana järjestämässä hyvää työympäristöä ja luomassa paremmat edellytykset luovan työn tekemiseen. Niissä tilanteissa, joissa vaaditaan luovaa hetkeä, olisi tärkeää antaa tilaa ja aikaa. Haasteen projektijohtajalle tuo aikataulu ja budjetti. Silloin kuitenkin pitäisi pystyä jättämään aikataululliset kysymykset hetkeksi taaemmaksi ja pyrkiä poistamaan painetta. On hyvin yksilöllistä, miten flow-tilaan pääsee. Toiset tarvitsevat ryhmän ympärilleen, ja toiset tarvitsevat taas enemmän omaa tilaa. Projektijohtajan on hyvä kuulostella tilannetta ja jokaisen sen hetkisiä tarpeita. Pitää löytää oikea tapa tehdä luovaa työtä varsinkin silloin, kun on luovan työn hetki. (Von Flittner 31.10.2022.)

Täytyy luoda tiimille paremmat edellytykset tehdä luovaa työtä ja iteroida niitä ajatuksia ja sitä suunnittelua. Tarjotaan se tila ja aika sen sellaisen työn tekemiseen. Minä otan siinä sellaisen ns. puskurin roolin sinne asiakkaan suuntaan, mutta myös meillä täällä sisäisesti, jotta pystyisin jollain tavalla hallitsemaan sen, että tiimi saa

sen vapaan tilan ja heillä on ymmärrys siitä, että vapaalla tilalla on tietyt raamit. Minä en niistä joka päivä mainitse, vaan keskustelen siitä, että okei nyt otetaan tätä luovaa tilaa tähän prosessiin ja meillä seuraavan, sanotaan viikon tai 2 viikon aikana tehdään tällaista luovaa panostusta. Tarpeen vaatiessa sitten täytyy miettiä, että minkälaisessa tilassa ja ympäristössä sitä tehdään. Yritetään poistaa sieltä kaikki sellainen paine, joka vaikuttaa sellaiseen flow-tilan saavuttamiseen. (Von Flittner 31.10.2022.)

5.3 Vapaus ja vapauden tunne

Luovat osaajat tarvitsevat tilaa, vapautta ja vapauden tunnetta ollakseen luovia ja tuodakseen parhaan osaamisensa esille. Se, kuinka paljon vapautta voidaan antaa, riippuu täysin projektista ja projektin vaiheesta. Myös henkilöiden taitotasoa ja kokemus vaikuttavat. (Haavisto 3.10.2022.)

Luovuus tarvitsee vapautta, mutta myös rajoja. Ilman rajoja on mahdotonta ryhmänä luoda yhtenäinen lopputulos. Ilman rajoja on myös vaikea tietää mihin suuntaan lähteä tai mitä minulta odotetaan. Asiakkaalta tulee tietyt rajat, mutta ne voivat joskus olla hyvin suurpiirteiset. On siis luotava uudet rajat projektitiimin kesken.

Molempia tarvitaan: rajoja ja vapautta. Rajat tarvitaan, jotta olisi vapautta. Se on vähän semmoinen filosofinen juttu, koska ilman niitä rajoja ei ole myöskään vapautta. Jos kaikki on ihan vapaata, niin sielläkään ei oikein synny mitään. Vapaa taiteilija voi hyvin siellä, mutta koska nyt me emme puhu vapaasta taiteesta, vaan vaikka XR design -projektin vetämisestä, niin silloin ne rajat tarvitaan, jotta tiedetään myös, että mikä on se tavoite, mitä ollaan tekemässä ja mistä me tiedämme, että me teemme hyvää jälkeä, hyvää työtä. (Haavisto 3.10.2022.)

Jokainen ihminen käsittää vapauden tunteen eri tavalla, ja jokaiselle ihmiselle se merkitsee eri asioita. Jotta projektijohtaja voi vastata jokaisen jäsenen tarpeisiin mahdollisimman hyvin, on hänen hyvä kysyä jokaiselta, mitä vapaus heille

merkitsee. Toisille vapaus ja vapauden tunne on hyvin tärkeää ja toisille ei niinkään. (Haavisto 3.10.2022.) Projektijohtajan on tärkeää uskaltaa antaa vapautta silloin, kun ihmiset sitä tarvitsevat.

Vapautta ja vapauden tunnetta luovat mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin ja paikkaan, jossa töitä tekee. Projektijohtajana toimiessani olen huomannut, että osa työskentelee ennemmin kotona yksin kello kymmenen tai kahdentoista jälkeen, kun taas osa työskentelee mieluummin muiden kanssa heti kahdeksalta aamulla. Osa tarvitsee myös enemmän työaikarakennetta kuin toiset (Von Flittner 31.10.2022). Vapaus valita vaikuttaa myönteisesti luovuuteen ja työmotivaatioon.

Mikäli luovuus ja luovan ajattelun prosessi olisivat ihmisen itsensä hallittavissa, hän voisi mainiosti keskittyä ajattelemaan ja työskentelemään luovasti vain virka-ajan puitteissa. Tyypillistä luovuudelle ja luovalle ajattelulle on kuitenkin, että se jää ihmisen tietoisien hallinnan ulkopuolelle ja etenee omien aikataulujensa mukaan. On huomattava, että tähän prosessiin ei luova ihminen itse – edes sitä halutessaan – voi paljoakaan vaikuttaa. Luovuus ja luova ajattelu eivät siis ole sidottavissa tiukkoihin aikatauluihin tai virallisiin työaikoihin. (Huuhka 2010, 84.)

6 Lopuksi

Johtaminen voidaan perinteisesti jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Ne eivät poissulje toisiaan, ja molempia tarvitaan projektin menestymiseen. Moniammatillinen projekti antaa tekijöilleen paljon, mutta haastaa johtamista. Kuten Nicolas Von Flittner sanoi haastattelussa: ”Me emme tiedä mitä me emme tiedä. Se avaa paljon mahdollisuuksia.” Luovuus vaatii monenlaista osaamista, joten on olennaista, että projektitiimeissä on luovuuden eri lähestymiskulmia. On henkilöitä, jotka visioivat ja innostavat, henkilöitä, jotka kokeilevat ja niitä, jotka analysoivat. Moniammatillinen projektitiimi tarjoaa jokaiselle tiimin jäsenelle paikan oppia jotain aivan uutta.

Ihmisten johtaja ei koskaan ole valmis. Johtamista voi kuitenkin oppia ja siinä voi kehittyä. Moniammatillisen projektin projektijohtajan onkin jatkuvasti kehitettävä itseään. Hänen on tarpeen ymmärtää ja hallita useita eri toimialoja. Uusien projektien ja uusien asiantuntijoiden myötä tulee mahdollisesti uusia ammatteja, joihin pitää ja saa tutustua. Tärkeintä on, että projektijohtajalla on mielenkiinto asiantuntijoiden tekemistä kohtaan ja halu ymmärtää, mitä jokainen asiantuntija tuo projektiin, sekä halu ymmärtää jokaisen merkitys projektille ja saada jokainen kokemaan itsensä merkitykselliseksi.

Tiimityön kulmakivet – viestintä ja kommunikointi, luottamus, arvostus ja yhteishenki – ovat projektin perusta. Ne vaikuttavat työhyvinvointiin ja projektin onnistumiseen. Viestintä ja kommunikointi ovat projektin elinehto, ja ilman niitä projektissa tulee todennäköisesti vastaan haasteita ja pahimmassa tapauksessa se epäonnistuu. Luottamus, arvostus ja yhteishenki vaikuttavat suoraan työnhyvinvointiin. Projektitiimi toimii paremmin, kun siihen kuuluvat ihmiset luottavat toisiinsa ja toistensa ammattitaitoon. Luovat asiantuntijat tarvitsevat kunnioittavan ja turvallisen ympäristön toimiakseen, mutta he tarvitsevat myös arvostusta omasta työstään. On siis tärkeää löytää tasapaino ehdottoman ja ansaitun arvostuksen välillä. Kuten ei luottamus, ei hyvä yhteishenkikään muodostu hetkessä. Sen eteen on kaikkien tiimiläisten tehtävä töitä läpi projektin. Jos yksikin tiimityön kulmakivistä poistetaan, projektin perusta sortuu.

Luoville asiantuntijoille on tärkeää tehdä mielekästä työtä ja kehittää ammattitaitoaan. Projektin kannalta on oleellista, että kaikki ovat motivoituneita ja sitoutuneita tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen. Projekteissa olisi hyvä osoittaa, että jokaisella mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen. Projektijohtajan on hyvä käydä kahdenkeskisiä keskusteluja tiimiläisten kanssa, jotta hän ymmärtää paremmin mitkä asiat motivoivat kutakin henkilöä ja miten jokainen haluaa kehittyä. Projektijohtajan on tärkeää olla itse motivoitunut, jotta hän pystyy motivoimaan muita.

Projektijohtajan tehtävä on luoda asiantuntijoille hyvät edellytykset luovan työn tekemiseen. Se voi tarkoittaa esimerkiksi aikaa, paikkaa tai tilaa. Se voi tarkoittaa myös vapautta ja rajoja, mitä luovat asiantuntijat tarvitsevat. Kuten Virpi Haavisto totesi haastattelussa: ”Ilman niitä rajoja ei ole myöskään vapautta. Jos kaikki on ihan vapaata, niin sielläkään ei oikein synny mitään.”

Luovaa asiantuntijatyötä voidaan tukea innostavalla ja kannustavalla johtamisella.

Lähteet

Duunitori.fi 2022. Positiivinen ilmapiiri parantaa työhyvinvointia – 5 tapaa kohentaa työpaikan henkeä. Duunitorin työelämäuutiset. <<https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-ilmapiiri-toissa>> (luettu 29.11.2022)

Hautala, Arja 2021. Työyhteisössä luottamus on yhteinen asia. TAMK-blogi. <<https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/etana-enemman-sote-tyo-uudistuu/tyoyhteisossa-luottamus-on-yhteinen-asia/>> (luettu 5.10.2022)

Helle, Paula 2019. Johtaja ei ole toisten yläpuolella vaan palveluammattissa. Workday Designers <<https://www.workdaydesigners.com/blogi/2019/6/14/johtaja-ei-ole-toisten-ylapuolella-vaan-palveluammattissa>> (luettu 20.9.2022)

Hentula, Mirikka 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen yritys X:ssä. Opinnäytetyö. Rauma: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Kansainvälisen kaupan -tutkinto-ohjelma. Luettavissa osoitteessa <<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202104134723>> (Luettu 14.11.2022)

Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum media Oy.

Indeed Editorial Team 2022. 21 Soft Skills for Leadership Success. Indeed Career Guide. <<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/soft-skills-for-leadership>> (luettu 2.11.2022)

Jääskeläinen, Henni 2020. Hyvä johtaja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan – Itsensä johtaminen on taito, jota voi harjoitella. Brik-lehti. <<https://brik.fi/brik-lehti/itsensa-johtaminen-on-taito-jota-voi-harjoitella/>> (luettu 3.11.2022)

Kukkola, Eero 2019. Pomoksi ei synnytä, vaan kasvetaan! Peruspelijaohjaja.com <<https://peruspelijaohjaja.com/2019/05/05/pomoksi-ei-synnyta-vaan-kasvetaan/>> (luettu 15.11.2022)

Mattila, Antti S 2018. Flow-kokemukset. Terveyskirjasto. <<https://www.terveyskirjasto.fi/ont00907>> (luettu 7.11.2022)

Norteva, Karolina 2022. Kommunikointi etänä työskentelevissä luovan alan projektitiimeissä. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu, XR Design muotoilun -tutkinto-ohjelma. Luettavissa osoitteessa <<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060315146>> (luettu 15.11.2022)

Nyysölä, Juha 2022. Pehmeät taidot ovat kovaa valuuttaa työmarkkinoilla. Clevry blogi. <<https://www.clevry.com/fi-fi/blogi/pehmeat-taidot-ovat-kovaa-valuuttaa-tyomarkkinoilla>> (luettu 21.10.2022)

Närvä, Jenni 2021. Toimiva työkuulttuuri on jokaisen vastuulla – 4 vinkkiä, miten kannat kortesi kekkoon. Barona.fi <<https://barona.fi/blogi/toimiva-tyokulttuuri-on-kaikkien-vastuulla>> (luettu 28.11.2022)

Piesala, Ella 2020. Luovan asiantuntijatyön ja luovan organisaation johtaminen. Opinnäytetyö YAMK. Espoo: Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden YAMK-tutkinto-ohjelma. Luettavissa osoitteessa <<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003304160>> (luettu 28.11.2022)

Rahkamo, Susanna 2022. Luovuuden johtaminen ja johtamisen luovuus – mitä työelämäluovuudesta pitäisi ymmärtää? Johdon agendalla. <<https://www.johdonagendalla.fi/post/susanna-rahkamo-luovuuden-johtaminen-ja-johtamisen-luovuus-mit%C3%A4-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4luovuudesta-pit%C3%A4isi-ymm%C3%A4rt%C3%A4>> (luettu 15.9.2022)

Rajkumar, Sivasankari 2010. Art of communication in project management. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington. <<https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>> (luettu 26.9.2022)

Riihimäki, Juha 2019. Johtajaksi nimitetty kuvittelee usein, että on noussut toisten yläpuolelle, vaikka pitäisi kokea päinvastoin, toteaa johtamisen asiantuntija. Helsingin Sanomat. <<https://www.hs.fi/ura/art-2000006140947.html>> (luettu 19.9.2022)

Rogers, Kristie 2018. Do Your Employees Feel Respected? Harvard Business Review, 62-71. <<https://hbr.org/2018/07/do-your-employees-feel-respected>> (luettu 30.9.2022)

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Älykäs johtajuus. 3. painos. Helsinki: Talentum media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

The Upwork Team 2021. 6 Tips for Building Trust Within Your Team. <<https://www.upwork.com/resources/tips-for-building-trust-with-your-team>> (luettu 6.10.2022)

World Economic Forum 2020. The Future of Jobs Report 2020. <<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>> (luettu 4.11.2022)

Haastattelut:

Haavisto, Virpi 2022. Global Executive Coach. Avantage. Haastattelu:
3.10.2022

Von Flittner, Nicolas 2022. Strategic Product Designer. Aivan. Haastattelu:
31.10.2022