



# Johtamistaitojen oppiminen ja opiskelijoiden valmentaminen kohti tulevaisuuden johtamis- taitoja

Janita Bergbom

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Johtamistaitojen oppiminen ja opiskelijoiden valmentaminen kohti  
tulevaisuuden johtamistaitoja

Janita Bergbom  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2020

Janita Bergbom

**Johtamistaitojen oppiminen ja opiskelijoiden valmentaminen kohti tulevaisuuden johtamistaitoja**

Vuosi 2020 Sivumäärä 78

---

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli tutkia, miten johtamistaidot syntyvät ja miten Laurea-ammattikorkeakoulu voi korkeakouluorganisaationa valmentaa opiskelijoitaan tulevaisuuden työelämässä tarvittaviin johtamistaitoihin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita johtamiseen liittyen saattaa esiintyä ja löytää keinoja niiden ratkaisemiseksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata edellä mainittuihin kysymyksiin. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa projektijohtamisen projektipäällikkökoulutukseen sisällöllisiä kehitysehdotuksia. Laajemmassa viitekehyksessä tavoitteena oli liiketalouden tutkinnon sisällöllinen kehittäminen projektijohtamisen täydentävien opintojen osalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu neljästä pääotsikosta, jotka ovat johtajuus ja esimiestyö, johtamistaitojen oppiminen, ihmisten johtaminen sekä tulevaisuuden johtamistaidot. Johtajuuden ja esimiestyön yhteydessä syvennyttään tarkemmin tiimi- ja projektijohtamiseen. Tulevaisuuden johtamistaitojen yhteydessä käsitellään erikseen valmentavaa johtamista, etäjohtamista sekä viestintää.

Tutkimus on toteutettu Living Lab -toimintatapaa sekä laadullista toimintatutkimusta hyödyntäen. Tämä toteutui siten, että opinnäytetyön tekijä osallistui aktiivisesti tutkijaroolissa Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden kevään 2020 viiden opintopisteen laajuiseen projektipäällikkökoulutukseen. Koulutukseen osallistui 15 projektipäällikköopiskelijaa.

Tutkimuksen pohjalta syntyi ratkaisuehdotuksia projektijohtamisessa esiintyviin haastaviin tilanteisiin. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että projektipäällikön tärkeimpiä ominaisuuksia ovat hyvät viestintä- ja kuuntelutaidot sekä helposti lähestyttävyyys. Projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä ovat viestintä, tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen, ajanhallinta, projektin etenemisen seuranta, kannustaminen ja motivointi, tiimihengen luominen, ongelmien ratkaiseminen sekä projektin kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta.

Pieni kohderyhmä aiheutti omat haasteensa opinnäytetyön prosessin onnistuvuudelle. Tulokista pystyy kuitenkin erottamaan selviä kehityskohteita projektipäällikkökoulutukseen ja projektijohtamisen opintoihin liittyen. Opiskelijat toivoivat muun muassa enemmän työvälineitä haastaviin tilanteisiin reagoimisen avuksi. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitettyjen kohdattujen haasteiden pohjalta ja etsiä niihin ratkaisuita haastattelemalla kokeneita johtamis- tai esimiesasemassa työskenteleviä asiantuntijoita. Opinnäytetyöstä löytyy mielestäni myös ratkaisuja työelämään, sillä opiskelijoiden kokemaa hyötyä ohjaajilta saadusta tuesta oli kiistaton. Myös työelämässä esimiehet voisivat hyötyä kokeneesta johtajasta, joka ei kuitenkaan toimi heidän organisaatiossaan esimiesasemassa.

Asiasanat: johtajuus, esimiestyö, projektijohtaminen, ihmisten johtaminen, tulevaisuuden johtamistaidot

Janita Bergbom

**Learning leadership skills and coaching students toward future leadership skills**

Year 2020

Pages

78

---

The main objective of the thesis was to study how management skills are developed and how Laurea University of Applied Sciences (Laurea) can prepare its students for the management skills needed in future working life. In addition, the aim was to find out what kind of management challenges the target group might face and find ways to solve them. The purpose of the thesis was to answer to the questions above. In addition, the purpose of the thesis was to produce development proposals for the project management training program. Within the broader frame of reference, the aim was to produce development proposals for supplementary studies in project management.

The theoretical framework of the thesis consists of four main titles which are; leadership and supervisory work, learning leadership skills, people-oriented management, and future leadership skills. The subheadings are; team management, project management, coaching, remote management and communication.

The research has been carried out by using the Living Lab approach and qualitative action research. In practice, the author of the thesis actively participated in the Laurea's five-credit project manager training program in spring 2020 in the role of a researcher. 15 project management students participated in the program.

Based on the research, solutions were created for challenging situations in project management. In addition, the study showed that the most important project manager's characteristics are good communication and listening skills as well as easy accessibility. The project manager's most important tasks are; communication, equal sharing of responsibilities and tasks, time management, monitoring, encouraging and motivating, following the progress of the project, creating team spirit, solving problems and perceiving the whole project in advance.

A small target group brought its own challenges to the success of the thesis project. However, it is possible to distinguish clear development targets from the results. Among the other things, the students wanted more tools to help them respond to challenging situations. This could be done, for example, based on the challenges encountered in this thesis and seek solutions to them by interviewing experienced experts working in a management position. In my opinion, the thesis also provides solutions for working life, as the benefit experienced by the students from the support received from the lecturers was indisputable. Also, in working life, managers could benefit from an experienced manager who, however, does not work as a manager in their organization.

Keywords: leadership, management, people-oriented management, future leadership skills

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Johtajuus ja esimiestyö .....	7
2.1	Tiimijohtaminen.....	9
2.2	Projektijohtaminen .....	12
3	Johtamistaitojen oppiminen.....	13
4	Ihmisten johtaminen.....	14
5	Tulevaisuuden johtamistaidot.....	18
5.1	Valmentava johtaminen .....	21
5.2	Etäjohtaminen.....	24
5.3	Viestintä .....	29
6	Living Lab toiminnallisena tutkimuksena.....	30
7	Tutkimuksen toteutus .....	32
8	Tulokset.....	36
8.1	Vastaajien lähtökohdat .....	36
8.2	Positiiviset kokemukset projektijohtamisesta .....	39
8.3	Projektijohtamisessa esiintyvät haasteet ja niiden ratkaiseminen .....	41
8.4	Projektipäällikön tärkeimmät ominaisuudet .....	43
8.5	Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät .....	45
8.6	Johtamisosaaminen.....	47
8.7	Etäjohtaminen.....	49
8.8	Viestintä .....	51
8.9	Projektipäällikkökoulutuksen ja projektijohtamisen opintojen kehittäminen .....	52
8.10	Muita havaintoja .....	54
9	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	55
10	Arviointi.....	58
	Kuviot .....	63
	Taulukot .....	63
	Liitteet.....	64

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli tutkia, miten johtamistaidot syntyvät ja miten Laurea voi korkeakouluorganisaationa valmentaa opiskelijoita tulevaisuuden työelämässä tarvittaviin johtamistaitoihin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita johtamiseen liittyen saattaa esiintyä ja löytää keinoja niiden ratkaisemiseksi.

Johtajakouluttaja Thomas Erikson toteaa kirjassaan ”Kehnot pomot ympärilläni” seuraavaa: ”Lukiossa esimiestehtävistä ei opeteta mitään, ja korkeakouluissa ja yliopistoissakin syventävää opetustarjontaa on aivan liian vähän. Johtaminen kyllä mainitaan siellä sun täällä, mutta käytännön taitoja ei opeteta. Opetus keskittyy teorioihin, ja niitä opettavat ihmiset eivät useinkaan ole johtaneet eläissään ristinsielua.” (Erikson 2019, 23.)

Laurea-ammattikorkeakoulu tarjoaa opiskelijoilleen mahdollisuuden oppia johtamistaitoja käytännössä. Tämä tapahtuu hyödyntäen P2P-toimintamallia, jossa opiskelijat pääsevät työskentelemään aitojen työelämäprojektien parissa. Projektioorganisaatio muodostuu kolmesta tahosta, jotka ovat projektitiimi, työelämän yhteistyökumppani sekä ohjaajat. Käytännössä yhteistyökumppani antaa lukukauden alussa projektitiimille toimeksiannon, jonka pohjalta projektitiimi tekee projektisuunnitelman. Projektitiimiä johtaa projektipäällikkö, jonka lisäksi projektissa toimii varaprojektipäällikkö, sihteeri, varasihteeri sekä aktiivisia tiiminjäseniä. Lukukauden aikana projektitiimi saa ohjaajilta tukea työskentelynsä viikoittaisissa ohjaajataapaamisissa. Opinnäytetyötä koskevalla tutkimuksella haluttiin selvittää, miten tätä opiskelumallia voidaan kehittää entisestään.

Laurea-ammattikorkeakoulu järjestää lukukausittain myös projektipäällikkökoulutuksen, jossa opiskelijat saavat tukea projektipäällikkyyteensä. Lisäksi koulutus sisältää työelämäasiantuntijoiden sekä alumnien alustuksia muun muassa projektijohtamiseen ja projektinhallintamenetelmiin liittyen. Koulutukseen lisätään myös aihealueita, jotka tulevat opiskelijoiden aloitteesta esille koulutuksen aikana. Näin ollen opinnäytetyön tavoitteena oli myös, että Laurea saa sisällöllisiä kehitysehdotuksia lukukausittain järjestettävään projektipäällikkökoulutukseen. Laajemmassa viitekehyksessä tavoitteena oli liiketalouden tutkinnon sisällöllinen kehittäminen projektijohtamisen täydentävien opintojen osalta.

Opinnäytetyö toteutettiin Living Lab -toimintatapaa sekä laadullista toimintatutkimusta hyödyntäen. Tutkimusaineistoon sisältyy kevään 2020 projektipäällikkökoulutukseen osallistuville opiskelijoille suunnatut kyselyt sekä haastattelut. Lisäksi tarkoituksena oli tehdä havainnot Laurean Hyvinkään kampuksella opiskelijoiden aidossa työskentely-ympäristössä osallistumalla projektien tiimipäiviin ja toteuttaa objektiivista raportointia tehtyjen havaintojen perus-

teella. Keväällä 2020 vallinneen koronaviruspandemian myötä kuitenkin myös Laureassa tehtiin toimenpiteitä viruksen hidastamiseksi ja kaikki kampukset suljettiin. Näin ollen opiskelijoiden tiimipäivät siirryttiin pitämään etänä ja myös tämän opinnäytetyön toteutusmuoto muuttui hieman. Havainnoinnin tilalle valmistettiin ylimääräinen kysely, jossa selvitettiin myöskin koronaviruksesta aiheutuneen etätyöskentelyn vaikutuksia.

Tietoperustaosiossa käsitellään ensimmäisenä johtajuutta yleisellä tasolla. Aihealueeseen on sisällytetty projektityöskentelyn kannalta oleellisia aiheita, jotka ovat tiimi- ja projektijohtaminen. Lisäksi koronaviruspandemian vuoksi tietoperustaan lisättiin etäjohtaminen. Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle siitä ajatuksesta, että johtamistaidot eivät ole synnynnäisiä, vaan myös niitä voi opiskella sekä oppia. Tämän vuoksi tietoperustassa on oma otsikkonsa johtamistaitojen oppimiselle. Projektijohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, joten tämän vuoksi ihmisten johtaminen on yksi tietoperustan pääotsikoista. Koska tavoitteena oli selvittää, miten Laurea voi valmentaa opiskelijoitaan tulevaisuuden työelämässä tarvittaviin johtamistaitoihin, käsitellään tietoperustaosiossa myös tulevaisuuden johtamistaitoja.

Opinnäytetyössä esiintyy käsitteitä, joiden ymmärtäminen on tärkeää tulosten tulkinnan kannalta. P2P-opiskelumallissa yhteistyökumppaniyritykset sekä Laurean opiskelijat ja ohjaajat työskentelevät tiiviisti yhdessä kehittämällä yhteistyökumppaniyrityksen liiketoimintaa kyseisen yrityksen toimeksiannon mukaisesti. Projektin toteutuksesta vastaa opiskelijoista koostuva projektitiimi, jonka jäseniä ovat projektipäällikkö, sihteeri, varaprojektipäällikkö, varasihteeri sekä aktiiviset tiiminjäsenet. Ohjaajien rooli on toimia opiskelijoiden valmentajina tukien heitä haastavissa tilanteissa sekä auttaen saattamaan projekti maaliin onnistuneesti. (Uusitalo 2018, 21.) Tiimi valitsee itselleen projektipäällikön projektin alkaessa, usein yhteistyökumppanin toimeksiannon jälkeen. Projektipäällikkö ”antaa kasvot” projektille ja hänen vastuualueisiinsa kuuluu asioiden, ihmisten ja viestinnän johtaminen sekä henkilöressurssien käytön suunnittelu ja seuranta. (Dickinson 2017, 5.; Nisula ym. 2017, 9.) Projektin sihteeri tekee tiiviisti yhteistyötä projektipäällikön kanssa ja hänen tehtäviään ovat dokumenttien hallinta, esityslistojen laatiminen, tilavaraukset sekä muistioiden kirjottaminen. Sekä projektipäällikölle että sihteerille päätetään varahenkilöt eli varaprojektipäällikkö ja -sihteeri. Lisäksi jokaisen tiimin jäsenen tulee osallistua aktiivisesti projektiin, johtaa itseään, kannustaa ja motivoida muita sekä tehdä muistiinpanoja. (Nisula ym. 2017, 9.)

## 2 Johtajuus ja esimiestyö

Johtamiselle on lähes yhtä monta määritelmää, kuin käsitettä määrittäneitä henkilöitä (Juuti 2019). Saavuttaakseen hyvät johtamistaidot on ymmärrettävä, ettei yhdenlaista oikeaa johta-

mistapaa ole olemassa. Ollakseen hyvä johtaja täytyy osata ottaa huomioon esimerkiksi työntekijät, organisaatiokulttuuri, toimintaympäristö ja erilaiset tilanteet sekä muokata omaa toimintaansa niiden mukaisesti. (Surakka 2018, 7.)

Erilaisista määritelmistä huolimatta on voitu kuitenkin yhdistää viisi tekijää, joiden avulla voidaan ymmärtää johtamisen käsite paremmin. Näiden perusteella voidaan todeta, että johtaminen on prosessi, joka sisältää vuorovaikutusta, siihen vaaditaan ryhmä ja se sisältää yhteisiä tavoitteita. Edellä mainitut tekijät ovat kuvattuna kuviossa 1. Johtaminen ei siis ole sattumanvaraista toimintaa, vaan sen pyrkimyksenä on päästä tiettyyn tavoitteeseen (Konttinen & Skyttä 2010, 37; Viitala & Jylhä 2013.)



Kuvio 1: Johtamisen käsite (Northouse 2019, 5).

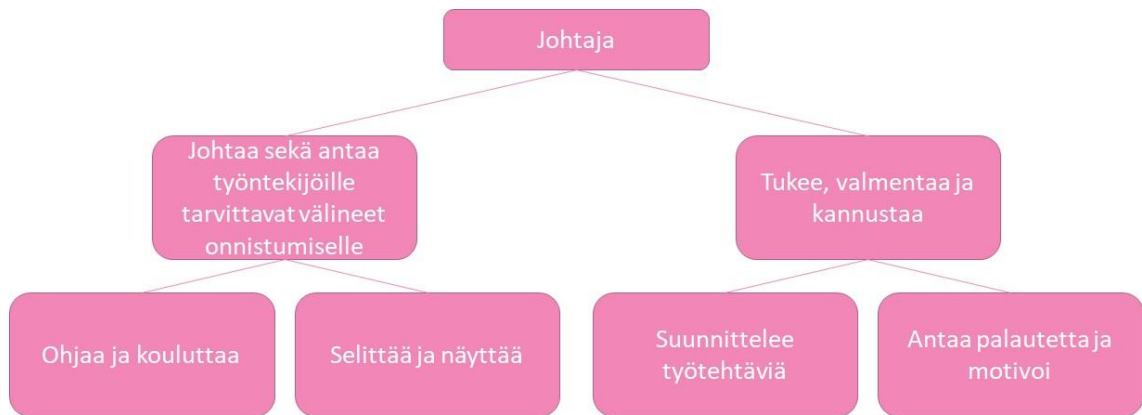
Johtajuudella tarkoitetaan esimerkiksi suunnan näyttämistä, vastuun kantamista, luottamuksen rakentamista sekä kykyä tehdä päätöksiä. Lisäksi johtajan tulisi kyetä nostamaan esille yksilöiden parhaat puolet sekä ohjata heidän vahvuuksiaan tulokselliseen suuntaan. (Saksi 2013, 16.) Johtamismvastuuseen sisältyykin vahvasti johtajan itsensä arvio siitä, onko hän oikeassa tehtävässä, sillä johtajuus ei välttämättä sovi aivan kaikille. (Saksi 2016.)

Johtajuus on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä (Surakka 2018, 107). Johtajuutta voidaankin kuvailla jatkuvasti kehittyvänä sosiaalisena prosessina. Tulevaisuudessa hierarkisuus ja työkeskeisyys eivät ole enää yhtä vahvasti esillä kuin aiemmin, vaan johtamistoimintoja ohjaa vuorovaikutukseen perustuva ihmiskeskeisyys. Johtajien vastuulla on kehittää alaitensa ammatti-identiteettiä sekä tukea heidän jatkuvaa oppimista. Lisäksi johtajien tulisi ymmärtää oman toimintansa vaikutus henkilöstön toimikenttään. (Saksi 2013, 16.)

Jokaisella henkilöllä, jolla on vähintään yksi alainen, on tehtävänkuvassa mukana esimiesvastuu (Viitala & Jylhä 2013). Esimiestyö on kaikessa yksinkertaisuudessaan vaikuttamista. Vaikuttamisella taas tarkoitetaan viestintää, jonka tavoitteena on muuttaa viestin kohteena olevan henkilön toimintaa tai käsityksiä tiettyyn asiaan liittyen. (Surakka & Laine 2011, 140.) Esimiehen roolia voidaan kuvailla vähintään kaksijakoisena. Tämä kaksijakoinen rooli koostuu



johtajuudesta sekä asiantuntijuudesta. (Erikson 2019, 26.) Kuviossa 2 on kuvattuna johtajan tehtäviä.



Kuvio 2: Johtajan rooli (Erikson 2019, 26).

Esimiehen tulisi johtaa työntekijöitään antamalla heille tarvittavat välineet työnsä tekemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöiden ohjaamista ja kouluttamista sekä tarvittaessa työvaiheiden selittämistä ja niissä avustamista. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös työntekijöiden tukeminen, valmentaminen ja kannustaminen. Hän suunnittelee työtehtäviä sekä antaa palautetta ja motivoi työntekijöitä. Näiden lisäksi esimiehen vastuulla on muun muassa tiimipalavereiden johtaminen. (Erikson 2019, 26.)

Esimiehen roolin toinen osuus koostuu asiantuntijatehtävistä. Näihin lukeutuvat muun muassa ongelmien ratkominen itsenäisesti, toimintojen suunnittelu sekä asiakassuhteiden hoitaminen. Esimiehen tulisi olla tarkka painotellessaan kahden edellä mainitun roolin välillä. Keskittyessään liikaa asiantuntijatehtäviin, voi sillä olla kohtalokkaat seuraukset työntekijöiden suoriutuskyykyyn. Tasapainoilussa onnistuminen on paljolti kiinni esimiehen itsensä johtamisen taidoista. (Erikson 2019, 26.)

## 2.1 Tiimijohtaminen

Tiimityöskentelyn perustana toimii ajatus siitä, että tiimi vastaa yhdessä tavoitteidensa saavuttamisesta ja jäsenten suoriutumista arvioidaan tiimin sisäisesti. Tiimin jäsenillä on omat vastuualueensa työskentelyssä, mutta toiminnassa korostetaan tiimin yhteisvastuuta. Näin ollen kukaan tiimin jäsenistä ei voi syyttää muita tiimin jäseniä epäonnistumisesta tai ottaa itselleen kunniaa onnistumisesta. (Salminen 2017, 133; Jabe 2017, 86.)

Tiimityöskentely ei sovi kaikenlaisen työn tekemiseen. Se on kuitenkin sopiva ratkaisu silloin, kun tavoitteena on poikkeuksellisen hyvä tulos, johon paraskaan yksilö ei kykene itsenäisesti yltämään. Parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästään silloin, kun tiimin jäsenet koostuvat

yksilöistä, joilla on yhdessä tarpeeksi osaamista tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan heidän tulisi myös osata toimia tehokkaasti toistensa kanssa. (Jabe 2017, 88.)

Jokaisen tiimin jäsenen rooli muodostuu vähintään tehtävä- ja tiimiroolista. Yksilön tiimirooli muodostuu hänen ajattelutavastaan muita ihmisiä kohtaan sekä muista hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Tiimiin kannattaa valita yksilöitä, jotka toimivat hyvin yhdessä sekä täydentävät osaamiseltaan toisiaan. (Jabe 2017, 86.)

Jokaisella yksilöllä on oma luontainen tiimiroolinsa ryhmässä. Roolit ovat tärkeitä tunnistaa, sillä yksikin epäsopeva tiimin jäsen voi myrkyttää ilmapiiriä vakavasti. On jopa todettu, että epäsopevan ja epäpätevän tiimiläisen väliltä kannattaisi mieluummin valita epäpätevä kuin epäsopeva. (Jabe 2017, 86.)

Tohtori Meredith Belbin on määritellyt yhdeksän roolia, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Nämä roolit ovat ideoija, mahdollisuuksien etsijä, koordinoija, puskiija, arvioija, tiimityöskentelijä, toteuttaja, viimeistelijä sekä asiantuntija. (Jabe 2017, 86; Salminen 2017, 139-142.) Taulukossa 1 on kuvattuna edellä mainittujen tiimiroolien vahvuuksia ja heikkouksia.

Tiimirooli	Panos tiimissä	Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia	Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva	Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osaa hyödyntää ryhmää, itsevarma	Manipuloi muita
Puskiija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita	Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva	Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa	Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava	Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka	Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut	Kapea kiinnostuksen kohde

Taulukko 1: Belbinin yhdeksän tiimiroolia (Jabe 2017, 86).

Tiimien rakentamisen lisäksi tiimiroolien selvittäminen auttaa antamaan tiimin jäsenille henkilökohtaisia kehittämissivkkejä sekä helpottaa sijoittamaan tiimiläisiä sopiviin tehtäviin. Tiimijohtamisessa esimiehellä on tärkeä rooli yhteishengen luomisessa. (Jabe 2017, 86-92; Sal-

minen 2017, 137.) Hyvä yhteishenki ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tiimillä täytyy olla selkeät yhteiset tavoitteet (Salminen 2017, 137). Esimiehen tulisikin uskoa tiimiläistensä haluun oppia sekä kehittyä. Tällöin voidaan suunnitella tiimin yhteinen tavoite sekä tehdä kehitysohjelma tavoitteeseen pääsemiseksi. (Jabe 2017, 92-93.)

Useissa työyhteisöissä esimies mielletään yhdeksi tiimin jäsenistä. Työskentely tasavertaisena tiimin jäsenenä voi kuitenkin olla haastavaa esimerkiksi esimiesasemaan liittyvien vastuiden vuoksi. Jotta työskentely olisi aitoa tiimityötä, tulee esimiehen kuitenkin antaa muillekin tiimin jäsenille mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. On hyvä kuitenkin pitää mielessä esimiehen juridiset vastuut, jotka pätevät myös tiimiorganisaatiossa. Juridisten vastuiden vuoksi esimies ei aina pysty osallistamaan muita tiimiläisiä päätöksentekoon. (Salminen 2017, 144-145.)

Tiimin kehityskaareissa voidaan erottaa ainakin neljä klassista vaihetta, jotka ovat muotoutuminen, kuohunta, normiutumisen sekä tehtävän suorittaminen (Työterveyslaitos 2014). Näiden neljän vaiheen lisäksi osa tiimeistä saattaa saavuttaa vielä huipputiimivaiheen, jossa tiimin suoritus- ja motivaatiotaso ovat korkealla sekä he ovat saavuttaneet syväosaamisen tason. (Salminen 2017, 149.) Kuviossa 3 on esitettyä tiimin kehityskaaren neljä klassista vaihetta.



Kuvio 3: Tiimin kehityskaaren neljä klassista vaihetta (Työterveyslaitos 2014).

Kehityskaaren ensimmäisessä vaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja ovat riippuvaisia esimiehen ohjauksesta. Esimiehen tulee laatia selvät tavoitteet ja käydä ne tiimiläistensä kanssa läpi, sillä tiimin jäsenille tavoitteet, tehtävät ja vastuut ovat vielä tässä vaiheessa epäselviä. Esimiehen kannattaa myös varautua vastaamaan tiimiläistensä lukuisiin kysymyksiin. (Salminen 2017, 147; Työterveyslaitos 2018.)

Toisessa vaiheessa tiimiläisille jaetaan tehtävät ja vastualueet. Tässä vaiheessa saattaa esiintyä ristiriitoja ja konflikteja, sillä tiimiläiset eivät tunne kunnolla toisiaan eikä heidän välilleen ole syntynyt luottamussuhdetta. Esimiehen kannattaa selkeyttää tavoitteet ja prosessit tiimiläisilleen mahdollisimman hyvin sekä edistää työntekijöiden välisiä suhteita. (Salminen 2017, 147-148; Työterveyslaitos 2018.)

Kolmannessa vaiheessa tiimin jäsenet ovat jo pääpiirteittäin saavuttaneet keskinäisen yhteisymmärryksen. Heillä on tavoitteet ja tehtävät selvillä sekä he ovat oppineet ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti. Tässä vaiheessa esimiehen kannattaa ottaa hieman etäisyyttä ja edistää tiimiläistensä oppimista huolehtimalla, että he saavat tarpeeksi koulutusta. (Salminen 2017, 148; Työterveyslaitos 2018.)

Neljännessä vaiheessa työskentely on tehokasta ja tiimi kykenee itsenäiseen työskentelyyn ilman esimiehen osallistumista. Tiimillä on motivaatiota jopa ylittää heille asetetut tavoitteet. Tässä vaiheessa esimiehen kannattaa osallistua mahdollisimman vähän ja delegoida mahdollisimman paljon. (Salminen 2017, 149; Työterveyslaitos 2018.)

## 2.2 Projektijohtaminen

Projektilla tarkoitetaan väliaikaista, aikataulutettua ja ainutkertaista toimenpidettä tai hanketta (Saastamoinen 2019). Projektin tavoitteena on saada aikaan hyödyllisiä muutoksia ennalta määrätyn ajan ja kustannusten puitteissa (Hyttinen 2017, 12; Mäntyneva 2016, 11). Ajoitetut, projektia edistävät aktiviteetit, selkeä tavoite, rajalliset resurssit sekä lopputuloksen saavuttamiseen liittyvä riski sekä projektipäällikkö koordinoimassa aktiviteetteja ovat tyypillisiä tunnusmerkkejä projektille (Mäntyneva 2016, 11).

Projektijohtamisen tarkoituksena on organisoida projektin resurssit siten, että projektin tavoitteet voidaan saavuttaa. Lisäksi projektijohtamiseen sisältyy projektin hallitseminen koko projektin elinkaaren ajan. Yksi hyvä apuväline projektijohtamisen käsitteen määrittelymiselle on kolmen kysymyksen sarja – miksi projekti tehdään, mitä projektissa tehdään ja miten projekti tehdään? (Saastamoinen 2019.)

Projektijohtaminen on ihmisten johtamista, sillä ihmiset ovat olennaisessa roolissa projektien toteuttamisessa. Heidät tulee pystyä sitouttamaan projektiin sekä heitä tulee kyetä motivoimaan. Ennen kaikkea ihmiset haluavat tietää, miksi kyseinen projekti toteutetaan. Heille tulee tarjota edellytykset onnistumiselle tehtävien suorittamiseksi sekä poistaa mahdolliset esteet. Kuten ihmisten johtamisessa yleensäkin, tuen ja palautteen antaminen sekä palkitseminen on tärkeää. (Saastamoinen 2019.)

Projektipäällikön tehtäviä ovat muun muassa projektisuunnitelman laatiminen sekä projektin käynnistäminen, projektiryhmän työskentelyn ohjaaminen, tehtävien kohdentaminen ja niistä

viestiminen projektiryhmän jäsenille, projektiin liittyvien tehtävien edistymisen seuranta, loppuraportointi sekä projektin päättäminen (Mäntyneva 2016, 21). Menestyäkseen tehtäväsään, projektipäälliköltä vaaditaan päätöksentekokykyä, suunnitelmallisuutta, kykyä hahmottaa projektin elinkaaren eri vaiheet, paineensietokykyä, monialaista osaamista, hyviä yhteistyötaitoja sekä oma-aloitteisuutta (Lounasto 2020).

Projekteihin liittyy useita riskejä ja haasteita. Riskien minimoimiseksi sekä niihin reagoimiseksi tulisi projektisuunnitelmaan sisällyttää myös riskienhallintasuunnitelma. Riskienhallintasuunnitelmaa koostettaessa tulisi ensinnäkin pohtia, miten projektiin liittyvät riskit voidaan tunnistaa sekä kuinka tunnistettujen riskien vakavuutta ja esiintyvyyden todennäköisyyttä arvioidaan. Lisäksi tulisi suunnitella, miten riskien seuraaminen ja hallinta tapahtuu projektin aikana sekä miten tunnistetut riskit dokumentoidaan. On myös erittäin tärkeää sopia siitä, milloin ja millä tavalla projektin sidosryhmiä informoidaan tunnistetuista riskeistä. (Mäntyneva 2016, 131.) Projektin epäselvät tavoitteet, riittämätön resursointi, tekijöiden puutteelliset valmiudet, riittämätön rahoitus, soveltumaton teknologia sekä aikataulussa pysyminen ovat tavallisimpia projektijohtamisen haasteita (Mäntyneva 2016, 132).

### 3 Johtamistaitojen oppiminen

Johtajakouluttaja Thomas Erikson mainitsee useasti kirjassaan ”Kehnot pomot ympärilläni” johtamistaitojen oppimisesta ja opettelusta (Erikson 2019, 337). Hän myös rohkaisee kokeilemaan johtamiseen liittyviä oppeja käytännössä (Erikson 2019, 10). Tämä toimii hyvänä lähtökohtana sille, etteivät johtamistaidot ole ainoastaan synnynnäisiä, vaan myös niitä voi oppia, opetella sekä opiskella (Erikson 2019, 337; Surakka 2018, 63).

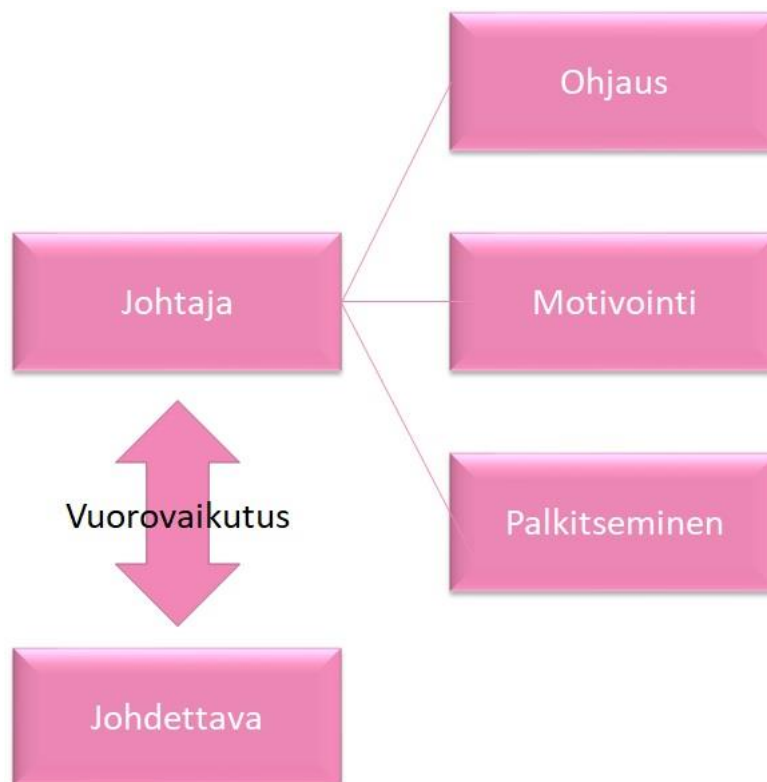
Itsensä johtamisen taito toimii lähtökohtana johtamistaitojen oppimiselle ja tehokas itsensä johtaminen onkin perusta onnistuneelle esimiestyölle (Surakka 2018, 63; Surakka 2018, 73). Itsensä johtamisella tarkoitetaan muun muassa elämänhallintaa, työkyvyn ylläpitoa, ajankäytön suunnittelua sekä kiireen hallinnan taitoa. Kehittyäkseen taitavaksi esimieheksi, tarvitaan suunnitelmallista suhtautumista johtamistyöhön. Kuten monessa muussakin asiassa, tekemällä oppii parhaiten ja sama pätee myös johtamistaitojen oppimiseen. Tulee kuitenkin huomioida, että oppimista tapahtuu vain silloin, kun kykenee itse havainnoimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa sekä näiden pohjalta pohtimaan omia kehitystarpeitaan. (Salminen 2017, 353.) Käytännössä on tiedostettava, mitä osaa kyseisellä hetkellä ja mitä tulisi osata (Surakka 2018, 63). Palautteella on suuri merkitys esimiestyössä kehittymiselle, joten siihen kannattaa suhtautua kiinnostuneesti ja kiitollisesti. (Salminen 2017, 354.)

Johtajuusosaamistaan voi rakentaa tiedostamalla ja huomioimalla omaan johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa arvot, motiivit sekä toimintatavat. Lisäksi tulisi kehittää johtajuuden edellyttämiä tietoja ja taitoja. (Surakka 2018, 63.) Mitä paremmin tuntee itsensä, sitä paremmat mahdollisuudet ovat esimiestyössä onnistumiselle (Surakka 2018, 73).

Esimiehen tulisi pohtia heti aluksi, millainen esimies hän haluaisi olla. Hyvä keino tähän on miettiä esimerkiksi mistä haluaisi itsensä muistettavan eläkkeelle siirtyessä tai mitä haluaisi alaistensa kertovan esimiehestään. Ennen kaikkea on hyvä kysyä itseltään: haluaisinko olla itseni alainen? (Surakka 2018, 73.)

#### 4 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisesta käytetään usein termiä ”johtajuus” (leadership). Käsitettä voidaan kuvailla johtajan sekä johdettavien välisenä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöiden ja ryhmän käyttäytymiseen motivoimalla, ohjaamalla sekä palkitsemalla heitä. Myös vuorovaikutaminen on avainasemassa ihmisten johtamisessa. Lisäksi täytyy huomioida, että myös johdettavat vaikuttavat osaltaan johtajan käyttäytymiseen sekä hänen mahdollisuuksiinsa johtaa. (Viitala & Jylhä 2013.) Ihmisiä johdettaessa tulisi ymmärtää, että johdettavat yksilöt ovat erilaisia, jolloin myöskään samanlainen johtamistyyli ei sovi kaikille (Pöysti 2019). Kuvio 4 selventää ihmisten johtamisen käsitettä.



Kuvio 4: Ihmisten johtamisen käsite (Viitala & Jylhä 2013).

Palkitseminen on yksi keskeisimpiä osa-alueita ihmisten johtamisessa. Palkitsemisen käsite on laaja ja se sisältää sekä taloudelliset että aineettomat seikat. (Eskola 2020; Kauhanen 2012, 107.) Taloudellisia seikkoja ovat esimerkiksi palkka ja muut edut, kun taas aineettomiin seikkoihin lukeutuvat esimerkiksi sosiaaliset palkkiot sekä urapalkkiot. (Kauhanen 2012, 107.)

Palkitsemista pidetään organisaation menestystä tukevana sekä henkilöstöä kannustavana johtamisvälineenä (Eskola 2020; Kauhanen 2012, 108). Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Tukeakseen organisaation menestystä, on palkitsemisperusteet valittava oikein. (Kauhanen 2012, 108.) Palkitsemisen epäonnistuminen saattaa myrkyttää työyhteisöä esimerkiksi kannustamalla epätoivotuun toimintaan. Tällaista toimintaa on esimerkiksi omien intressien ajaminen. (Eskola 2020.)

Osatakseen valita palkitsemisperusteet oikein, on organisaation otettava huomioon useita eri osa-alueita. Organisaatiolla tulisi olla tietämystä ja tuntemusta erityisesti yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatiosta sekä organisaation henkilöstörakenteesta. Henkilöstörakenteella tarkoitetaan henkilöstön ikää, palveluksessa oloaikaa, koulutustasoa sekä sukupuolitekijöitä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi organisaation tulisi kyetä ennustamaan myös tulevaisuuden kehityssuuntaa näiden tekijöiden osalta. (Kauhanen 2012, 109.)

Aiempina vuosikymmeninä palkitsemista on kohdennettu pääasiassa organisaation avainhenkilöihin tai yritysjohtoon. Työelämän muutos muokkaa kuitenkin myös palkitsemista. Nykyään palkitsemisen uskotaan painottuvan yhä enemmän täysin uusiin asioihin, kuten henkilöstön sitouttamiseen, heidän motivoimiseensa sekä vastuullisuuteen. Näin ollen palkitsemisen painopisteenä on johtoportaan sijaan koko henkilöstö ja palkitseminen nähdään johtamista tukevana elementtinä. (Eskola 2020.) Taulukossa 2 on kuvattuna onnistuneen palkitsemisen myönteisiä ja epäonnistuneen palkitsemisen kielteisiä vaikutuksia.

Myönteiset vaikutukset	Kielteiset vaikutukset
Houkuttelee halutunlaista henkilöstöä	Aiheuttaa kateutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia
Sitouttaa ja saa henkilöstön pysymään	Jättää tilaa vastuuttomalle työkäyttäytymiselle ja siipeilylle
Innostaa ja motivoi	Saa aikaan oman edun ajamista
Nostaa esiin onnistumisia	Laskee tehollista työaika
Ohjaa hyvin suoriutuksiin	Kasvattaa kustannuksia, muttei hyötyjä
Pitää kustannukset hallinnassa ja optimoi hyödyt	Luo ei-toivottua organisaatiokulttuuria
Edistää osaamisen kehittämistä	Vaikeuttaa tai estää toiminnan kehittämistä
Edistää yhteistyötä ja tiedon jakamista	Kasvattaa ei-toivottua vaihtuvuutta
Edistää toiminnan kehittämistä	Johtaa hankaliin neuvotteluihin
Parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta	Johtaa välinpitämättömyyden kulttuuriin, esimerkiksi vaatimattomien työsuorituksen hyväksymiseen

Taulukko 2: Palkitsemisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset (Eskola 2020).

Onnistuneen palkitsemisen saavuttamiseksi on suositeltavaa, että työntekijät saavat kokea pystyvänsä vaikuttamaan oman palkitsemisensa toteutumiseen. Esimiehen tulisi ymmärtää palkitsemisen perusteet, sillä hänen tehtävänä on kertoa palkitsemisesta työntekijöille sekä kyetä linkittämään jokaisen henkilökohtaisen työn merkitys ja vaikutus palkitsemiseen joko henkilö- tai tiimikohtaisella tasolla. (Eskola 2020.)

Koska ihmiset ovat erilaisia, heidän työskentelyänsä ohjaavat myös erilaiset motiivit (Surakka 2018, 35-37; Erikson 2019, 112). Motiivit toimivat yksilöllisen motivaation lähteenä ja ne juontavat juurensa esimerkiksi perimästä sekä lapsuuden kokemuksista. Tämän vuoksi omia motiivejansa voi olla haastavaa tunnistaa. Eri motiiveilla voi kuitenkin innostua samasta asiasta, mikä on positiivista työelämän kannalta. (Surakka 2018, 35-37.)

Lapsuuden kokemusten ja perimän lisäksi motivaatiotekijät vaihtelevat eri elämänvaiheiden muutosten mukana, sillä elämän eri vaiheissa ihmiset arvostavat erilaisia asioita. (Erikson 2019, 112-113.) Myös ikä vaikuttaa motivaatioon (Eljala 2019). Taulukossa 3 on kuvattuna eri ikäryhmien motivaatiotekijöitä tärkeysjärjestyksessä.



Alle 25-vuotiaat	Yli 25-vuotiaat
Avoin ja kannustava työilmapiiri	Avoin ja kannustava työilmapiiri
Tasa-arvo	Merkityksellinen työ
Viihtyisä työympäristö	Palkka
Hyvät työtoverit	
Merkityksellinen työ	
Työnantajan vastuullinen toiminta	
Palkka	

Taulukko 3: Eri ikäryhmien motivaatiotekijät (Eljala 2019).

Kuten kuviostakin huomataan, rahapalkka ei ole ainoa motivaation lähde työskentelylle. Sisäiset motivaatiotekijät auttavat jaksamaan työssä. Näitä ovat muun muassa työn tärkeys, mahdollisuus pärjätä työssään, kehittyä ammatissaan ja kuulua hyvään työyhteisöön sekä kokemus oman työn hallinnasta. (Salminen 2017, 321-322.)

Perinteisen ajattelumallin mukaisesti motivaation ylläpito on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Esimiehen tulisi kuitenkin ymmärtää, että motivaatio vaihtelee suuresti eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa. Onnistumiset nostavat motivaatiota, kun taas jatkuvat haasteet saattavat saada motivaation laskemaan. Lisäksi yksityiselämän tapahtumat vaikuttavat työmotivaatioon väistämättä. (Salminen 2017, 326-327.)

Työmotivaatiota lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhönsä ja työyhteisöönsä, mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua työyhteisön kehittämiseen, mahdollisuus onnistua ja kehittyä työssä sekä huomion ja palautteen saaminen. Vaikka jokainen onkin vastuussa omasta motivaatiostaan, voi esimies kuitenkin edistää työntekijöidensä motivaatiota hoitamalla oman työnsä kunnolla. Käytännössä tämä onnistuu antamalla tarpeeksi palautetta, kiittämällä hyvästä suorituksesta, antamalla ohjeita tarvittaessa, huomioimalla tiimiroolit työskentelyssä, kuuntelemalla aktiivisesti, suunnittelemalla huolellisesti osallistaen myös tiimiläisensä suunnitteluun sekä toimimalla työntekijöidensä onnistumisen mahdollistajana. (Salminen 2017, 328.)

Toinen esille nousut näkökulma työntekijöiden motivoimiselle on se, että esimiehen tulisi jättää motivointi täysin työntekijälle itselleen eli antaa alaisille mahdollisuus motivoida itse itseään ja löytää ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin. Käytännössä tämä linkittyy valmentavaan johtamiseen ja johtajan tulisikin päästä eroon tavastaan selittää asiat alaisille. Esimerkiksi

esimiehen kertoessa ikäviä uutisia alaisilleen, voi tuntua luontevalta vakuutella alaisille kaiken kääntyvän parhain päin ja motivoida heitä vastoinikäymisistä huolimatta. Edellä mainitussa tilanteessa esimiehen kannattaisikin sen sijaan valmistella uutisensa huolellisesti pitämään viestinsä lyhyenä ja tämän jälkeen keskittyä alaistensa kuuntelemiseen. (Erkko 2018.)

## 5 Tulevaisuuden johtamistaidot

Työvoimasta jo puolet ovat vuosina 1980-2000 syntyneitä milleniaaleja, joita kutsutaan myös Y-sukupolveksi. Vuoteen 2025 mennessä määrä tulee nousemaan globaalisti 75 prosenttiin. (Mellanen & Mellanen 2020, 13.) Kyseistä sukupolvea on kuvailtu vaikeasti johdettavaksi, itsekeskeiseksi, keskittymiskyvyttömäksi ja laiskaksi (Mellanen & Mellanen 2020, 12-13; Kultalahti 2015). Y-sukupolven arvot, uskomukset sekä asenteet työtä kohtaan poikkeavat radikaalisti aiempiin sukupolviin verrattuna. Tämän vuoksi heidän johtamisensa ja sitouttamisensa voidaan kokea hyvinkin haastavaksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 12-13.)

Työsuhteiden määrän työntekijää kohden on ennustettu tuplaantuvan siirryttäessä sukupolvesta toiseen. Tutkijat ovat arvelleet Y-sukupolvelaisten työsuhdemäärän olevan keskimäärin 16 työuransa aikana. Näin ollen heitä seuraavalla sukupolvella tämä luku olisi 32. Käytännössä työpaikka saattaa vaihtua jopa vuodenkin välein, mikä puolestaan tuo haasteita työntekijöiden sitouttamiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 13-14.) Työpaikan sijaan Y-sukupolvelaiset sitoutuvat enemmän muun muassa esimieheensä sekä työkavereihin (Kultalahti 2015).

Sitouttamisen ohella sukupolven henkinen jaksaminen on huolestuttavaa, sillä työuupumuksen määrä kasvaa vuosi vuodelta ja yhä nuoremmat sairastuvat työuupumukseen. Eniten työuupumusta on havaittavissa tietotyön parissa. Luovan tietotyön lisääntyessä työn hallitseminen on haasteellisempaa ja kiireen, paineen sekä stressin määrä kasvaa. Tähän yhdistettäessä jatkuvasti nouseva työn vaatimustaso sekä muutokset, saattaa työuupumus pian olla verrattavissa kansantautiin. (Mellanen & Mellanen 2020, 14-15.)

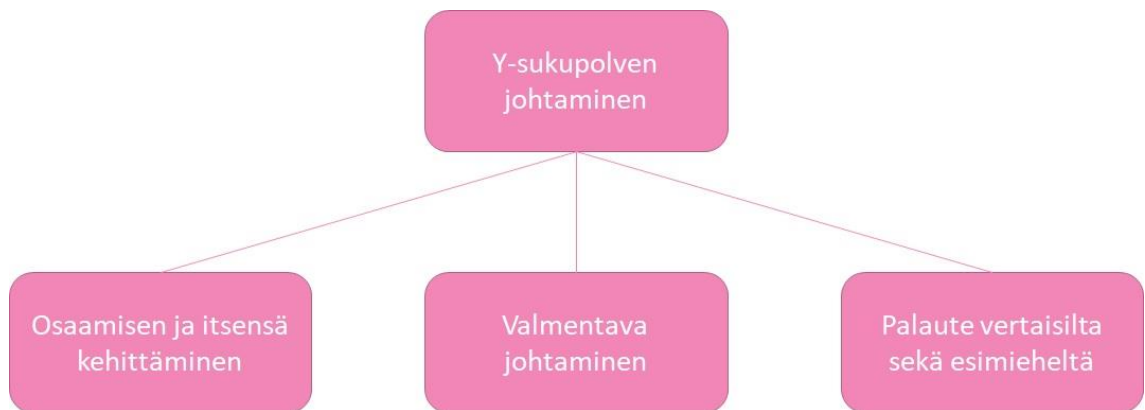
Haasteista huolimatta Y-sukupolvelaiset ovat korkeammin koulutettuja kuin aiemmat sukupolvet. He ovat kokeilunhaluisia ja tavoiteorientoituneita, heillä on vahva itseluottamus ja he haluavat jatkuvasti kehittää itseään. (Mellanen & Mellanen 2020, 15-16.) Näiden seikkojen pohjalta on sanomattakin selvää, että sukupolven arvojen, uskomuksien ja asenteiden muuttuessa, myös johtamiseen täytyy tehdä muutoksia. (Mellanen & Mellanen 2020, 16; Kultalahti 2015). Kuviossa 5 on kuvattuna arvoja, joita Y-sukupolvelaiset pitävät tärkeinä työelämässä.



Kuvio 5: Y-sukupolven arvot (Kultalahti 2015).

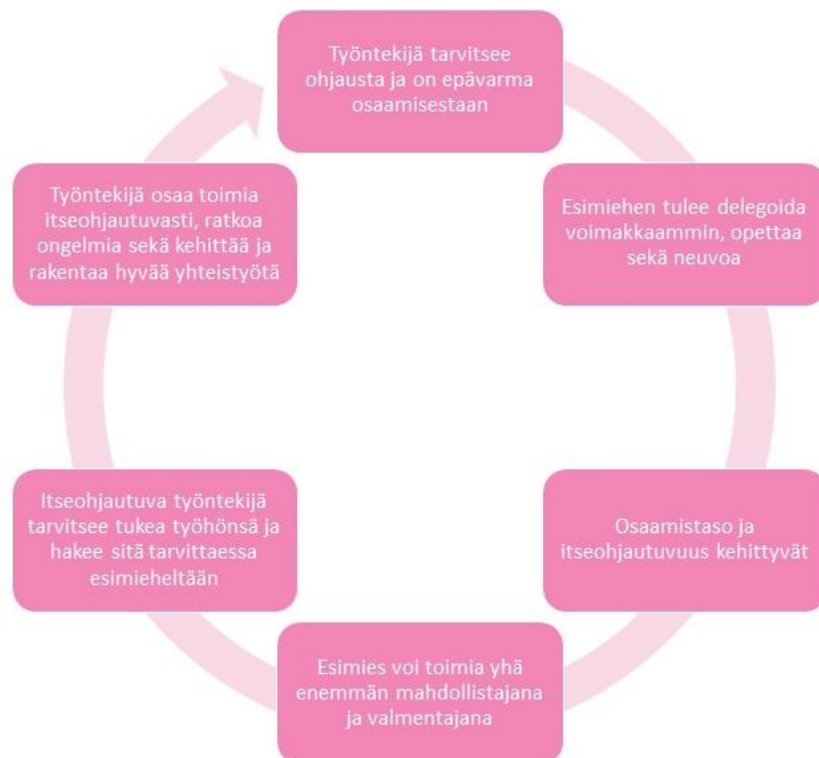
Y-sukupolvelaiset arvostavat hyvää työilmapiiriä, sosiaalisia suhteita työpaikalla sekä työyhteisöä, jossa saa olla oma itsensä ja jossa toisia autetaan ja tuetaan. Heille on myös tärkeää joustavuus ja se, että työn ja muun elämän saa sovitettua hyvin yhteen. Rahan sijaan he arvostavat enemmän työn sisältöä ja merkitystä sekä palautetta. (Kultalahti 2015.) Siinä missä aiemmat sukupolvet ovat saattaneet olla hyvinkin muutosvastarintaisia, Y-sukupolvelaiset pelkäävät, ettei mikään muutu (Mellanen & Mellanen 2020). He toivovat saavansa uusia tehtäviä ja työkuvia, jotta he voivat kehittyä urallaan ja omissa ammatissaan. Haasteita ei saa kuitenkaan olla liikaa, sillä Y-sukupolvi näkee ajan arvokkaana ja haasteisiin ei haluta uhrata liikaa aikaa. (Kultalahti 2015.)

Y-sukupolvelaisia tulisi johtaa valmentavalla ja kehittäväällä otteella sen sijaan, että heitä pototettaisiin (Kultalahti 2015; Mellanen & Mellanen 2020). Y-sukupolven edustajille on tärkeää päästä kehittämään niin itseään, kuin osaamistaankin. Lisäksi he arvostavat vertaispalautetta sekä palautetta esimiehiltään. (Kultalahti 2015; Piispa 2020.) Kuviossa 6 on kuvattuna Y-sukupolven johtamisen pääpiirteitä.



Kuvio 6: Y-sukupolven johtaminen (Kultalahti 2015; Piispa 2020).

Kehittyminen lähtee jokaisesta itsestään, mutta esimiehen tulisi tukea tätä prosessia ja organisaation luoda tarvittavat puitteet kehittymiselle. Kehittymistä tukevan johtamistyylin tulokset ovat nähtävissä silloin, kun työntekijöiden toiminta on itseohjautuvaa, he osaavat ratkaista ongelmia sekä osallistuvat hyvän työyhteisön kehittämiseen ja rakentamiseen. Työntekijän osaamistason ja itseohjautuvuuden kehittyessä, on esimiehen mahdollista toimia enemmän valmentajana. (Surakka 2018, 107.) Kehittävän johtamisotteen vaikutukset ovat kuvattuna kuviossa 7.

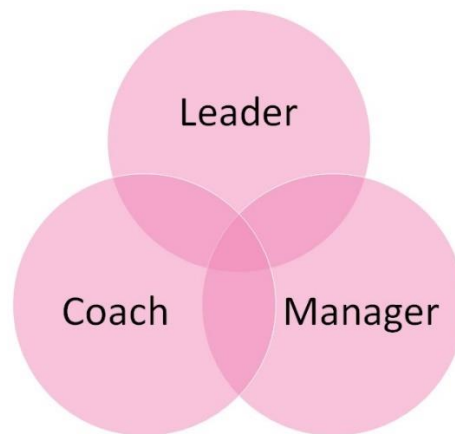


Kuvio 7: Kehittävän johtamisotteen vaikutukset (Surakka 2018, 107).

Y-sukupolvelaiset odottavat esimieheltään oikeudenmukaista ja yksilöllistä johtamista (Eljala 2020; Surakka 2018, 107). Lisäksi he odottavat esimiestensä olevan ihmisläheisiä, luottamuksellisia sekä rentoja (Eljala 2020). Siirryttäessä valmentavaan johtamiseen, työntekijän tilanne ja tarpeet korostuvat. Esimiehen neuvova ja delegeoiva rooli heikkenee. (Surakka 2018, 108.)

### 5.1 Valmentava johtaminen

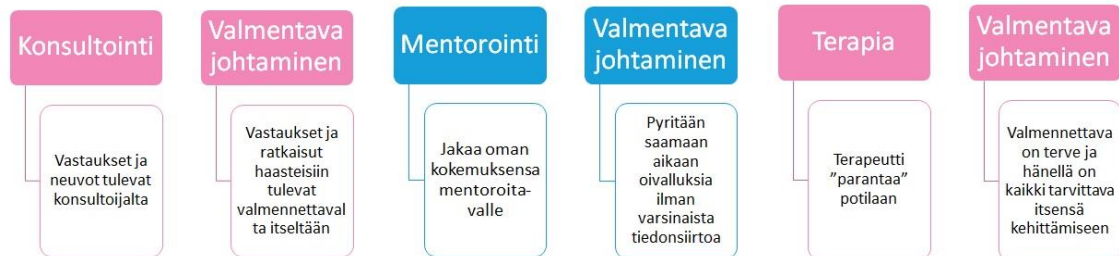
Tarkasteltaessa esimiehen roolia tarkemmin, voidaan erotella kolme osa-aluetta, jotka tukevat toisiaan. Nämä roolit ovat ”leader”, ”manager” ja ”coach”. Leader-rooliin liittyy alaisten innostaminen oman esimerkin avulla sekä inspiroivilla puheilla, manager-roolissa esimiehen fokus on organisaation hallinnoinnissa ja coach-roolissa esimies johtaa alaisiaan yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti samalla tukien heidän hyvinvointiaan, onnistumistaan sekä oppimistaan. Termit ”coach” ja ”coaching” ovat yleistyneet myös Suomessa ja näistä etenkin coaching liitetään vahvasti valmentavaan johtamiseen. (Carlsson & Forssel 2012, 34-36.) Esimiehen roolin osa-alueet ovat kuvattuna kuviossa 8.



Kuvio 8: Esimiehen roolin osa-alueet (Carlsson & Forssel 2012, 34-36).

Coaching saatetaan usein sekoittaa muihin henkilöstönkehittämismenetelmiin, joita ovat muun muassa konsultointi, mentorointi sekä terapia. Konsultoinnin ja valmentavan johtamisen huomattavin ero on nähtävissä vastauksien löytämisessä – konsultoiija antaa suoria neuvoja ja vastauksia, kun taas valmentavassa johtamisessa ratkaisut sekä vastaukset tulevat valmentavalta itseltään. Organisaation tiedonsiirto taas muodostaa eron mentoroinnin ja valmentamisen välille – mentorin tehtävänä on jakaa oma kokemuksensa mentoroitavalle, kun taas coachingin pyrkimyksenä on löytää oivalluksia ilman varsinaista tiedonsiirtoa. Terapiasta coaching eroaa fundamentaalisella tasolla, sillä coachingissa valmentajan ei oleteta niin kut-

sutusti parantavan valmennettavaa, vaan valmennettava on terve ja hänellä on kaikki tarvittavat lähtökohdat itsensä kehittämiseen. (Carlsson & Forsssel 2012, 43-45.) Nämä eroavaisuudet ovat kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9: Valmentava johtaminen verrattuna muihin henkilöstönkehittämismenetelmiin (Carlsson & Forsssel 2012, 43-45).

Esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä esimiehen myönteinen ihmiskäsitys ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan ovat ehdottomia edellytyksiä valmentavalle johtamiselle (Surakka & Laine 2011, 174; Ristikangas & Grünbaum 2014). Valmentajan tärkein taito on rakentaa kahdenkeskiset keskustelut siten, että ne haastavat työntekijän ajattelua ja motivoivat häntä. Tämän lisäksi valmentavan johtajan tärkeimpiä työkaluja ovat kysyminen, kuunteleminen, sekä palautteen antaminen. (Surakka & Laine 2011, 147.) Valmentavan johtajan tärkeimmät työkalut ovat kuvattuna kuviossa 10.



Kuvio 10: Valmentavan johtajan tärkeimmät työkalut (Surakka & Laine 2011, 147).

Hyvät kysymykset ovat tunnistettavissa siitä, että ne eivät rajoita vastausvaihtoehtoja (Surakka 2018, 116). Tällöin vastaaja saa vapauden vastata haluamallaan tavalla. Lisäksi hyvät kysymykset ovat useimmiten suunnattu menneisyyden sijaan tulevaisuuteen. Tämä johtuu

siitä, että menneisyydestä on helppoa puhua, kun taas tulevaisuuteen suunnattu kysymys vaatii enemmän ajatustyötä ja voi parhaassa tapauksessa johtaa uuteen oivallukseen. Lisäksi kannattaa suosia myönteisiä kysymyksiä, sillä kysymysten syyllistävä sävy johtaa helposti keskusteluhaluttomuuteen. Tämän vuoksi esimerkiksi miksi-alkuisia kysymyksiä kannattaa välttää. Yllättävät kysymykset ovat siinä mielessä toimivia, että niitä kysymällä saatetaan saada yllättävä vastaus. Kysymykset tai niiden oikea muotoilu eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan esimiehen tulee myös osata johdatella keskustelua eteenpäin tarttumalla työntekijöiden vastauksissa esiintyviin pieniin vihjeisiin ja muodostaa niiden ympärille uusia kysymyksiä. (Surakka & Laine 2011, 147-148.) Taulukko 4 havainnollistaa kysymisen taidon pääpiirteitä.

Vastausvaihtoehdot	Tulevaisuus & Menneisyys	Myönteinen & Syyllistävä	Kysymyksen sävy	Yllättävät kysymykset	Vihjeisiin tarttuminen
Älä rajoita vastausvaihtoehtoja	Menneistä asioista on helppo puhua → johtavat harvoin uusiin oivalluksiin	Myönteiset kysymykset avaavat mahdollisuuksia	Miksi-alkuisia kysymyksiä on suositeltavaa välttää (vertaa alla olevia esimerkkejä)	Yllättävällä kysymyksellä voi saada yllättävän vastauksen (vertaa alla olevia esimerkkejä)	Tartu pieniin vihjeisiin
Vastaaaja saa vastata haluamallaan tavalla	Tulevaisuus on tuntematonta → vaatii enemmän ajattelua	Syyllistävät kysymykset saattavat johtaa keskusteluhaluttomuuteen	”Miksi raporttisi on aina myöhässä?”	”Miten päivä on mennyt?” → ”Kiitos hyvin”	Muodosta vihjeiden ympärille uusia kysymyksiä tai pyydä kertomaan asiasta lisää
			”Miten voisimme varmistaa, että raporttisi on minulla sovittuna ajankohtana?”	”Miten asiakas kuvailisi päivän työpanostasi?” → Tavallisuudesta poikkeava vastaus	

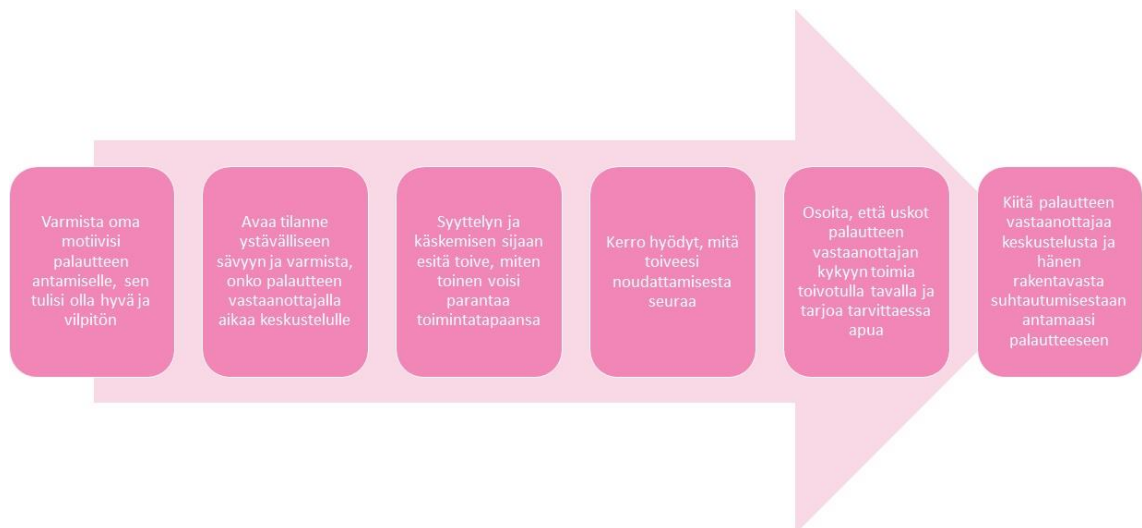
Taulukko 4: Kysymisen taito (Surakka 2018, 116; Surakka & Laine 2011, 147-148).

Tarkkaavainen ja huolellinen kuunteleminen on tärkeää sekä esimiehelle itselleen että työntekijälle. Kuunteleminen on esimiehen työväline saada tarvitsemaansa tietoa tukeakseen sekä auttaakseen työntekijäänsä. Usein kuunteleminen on jopa tehokkaampaa, kuin suorien vastausten ja ratkaisuiden tarjoaminen. Kuuntelemisen tapoja on monia, mutta kuunnellakseen aidosti työntekijäänsä, kannattaa suosia niin kutsuttua avointa kuuntelua. Tämä tarkoittaa sitä, että tyhjentää mielensä ennakkokäsityksistä. Onnistuakseen tässä, on pätemisen tarve sekä omien käsitystensä oikeellisuuden osoittaminen jätettävä taka-alalle (Surakka 2018, 119-120; Surakka 2011, 149-150.)

Hyvin annetulla palautteella on kauaskantoiset vaikutukset. Jokaisella tulisi olla oikeus vastaanottaa ja antaa vaikuttavaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 2.) Työntekijä tarvitsee jatkuvasti palautetta esimieheltään, vaikka osaisikin itse arvioida työnsä laatua ja ratkaista siihen liittyviä ongelmia. Myönteisen palautteen avulla työntekijän osaamisen tunne lisääntyy ja hänen motivaationsa kasvaa. Korjaava palaute taas ohjaa työntekijää havaitse-

maan asioita, joissa hänen tulee vielä parantaa toimintaansa. Korjaavan palautteen antaminen saattaa olla esimiehelle haastavaa. Tällöin kannattaa keskittyä siihen, ettei hukuta korjaavaa palautetta positiivisen palautteen alle, jolloin palautteen ydin ei erotu tarpeeksi selkeästi – perinteisestä hampurilaismallista huolimatta joskus positiivinen ja korjaava palaute on hyvä erottaa toisistaan. (Surakka 2018, 120; Surakka & Laine 2011, 150-151.)

Palautteet saattavat joskus olla hyvinkin herkkäluontoisia, jolloin niiden antamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Hyvä keino on antaa palaute mahdollisimman suoraan, mutta kuitenkin toista arvostaen. Tarpeen vaatiessa on myös tärkeää, että esimies on työntekijän tukena palautteen antamisen jälkeenkin. Lisäksi kannattaa muistaa, että palaute tulee aina antaa sille henkilölle, jota se koskee. (Surakka & Laine 2011, 151.) Kuviossa 11 on esitettyjä ohjeita, jotka auttavat antamaan rakentavaa palautetta.



Kuvio 11: Rakentavan palautteen antaminen (Surakka 2018, 122).

Korjaava palaute kannattaa antaa rakentavasti, sillä silloin palautteen vastaanottajalle syntyy todennäköisimmin myönteinen tunnekokemus. Tällöin myös palaute tehoaa paremmin. Palautteen vastaanottajan puolustautuminen, selittely, loukkaantuminen ja hyökkääminen viestivät epäonnistuneesta palautetilanteesta. (Surakka 2018, 122.)

## 5.2 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies ja työntekijä eivät näe toisiaan päivittäisellä tasolla taikka kovinkaan usein (Ellimäki ym. 2018). Tulevaisuudessa etäjohtamisen tulisi olla osa esimiehen ydinosamista (Vilkman 2016). Työkulttuurin muuttuessa myös johtamiskäytäntöihin tulee tehdä muutoksia. Etä- ja virtuaalitiimin johtaminen koetaan usein haastavampana, kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen. Usein tämä johtuu siitä, että esimies yrittää johtaa etätiimiä samoilla periaatteilla, joilla hän on johtanut samapaikkaista tiimiä. Toimintatavat



eivät siis ole muuttuneet olosuhteiden muuttuessa. Mercuri Urvalin virtuaalijohtamisen tutkimuksen mukaan etäjohtamisessa onnistuminen tuo valtavan kilpailuedun yritykselle. (Vilkman 2016.)

Etäjohtamisessa perinteinen johtamisosaaminen ei enää riitä, vaan esimiehen on kehitettävä puuttuvaa osaamistaan (Curran ym. 2020). Etäjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Takertumalla totuttuihin johtamismetodeihin, ei välttämättä huomata esimerkiksi vuorovaikutuksen tarpeen kasvua etätyöskentelyssä tai jätetään teknologian tarjoamat mahdollisuudet hyödyntämättä. (Vilkman 2016.)

Etäjohtaminen vaatii taitoa toimia yhteistyössä ihmisten kanssa. Etäjohtajalle tärkeitä osaamisalueita ovat muun muassa sosiaalinen taitavuus, avoimuus vuorovaikuttamisessa, hyvät delegointitaidot, kyky innostaa ja motivoida, proaktiivisuus, päätöksentekokyky, hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot, joustavuus sekä tavoitekeskeisyys. (Vilkman 2016.) Kuviossa 12 on kuvattuna etäjohtajalle tärkeitä osaamisalueita.



Kuvio 12: Etäjohtajan tärkeät osaamisalueet (Vilkman 2016).

Johtaakseen menestyksekkäästi virtuaalitiimiä, on esimiehen pidettävä huolta palautteen antamisen säännöllisyydestä sekä luottamuksen ja ryhmän yhteishengen rakentamisesta (Vilkman 2016; Surakka & Laine 2011, 194). Luottamus onkin yksi virtuaalisesti toimivan tiimin tärkeimmistä menestystekijöistä. Koska esimiehellä ei ole mahdollisuutta seurata tiimiläistensä työskentelyä etäältä, hänen täytyy pystyä kuitenkin luottamaan siihen, että jokainen tekee osuutensa ja pitää lupauksensa. Sama pätee myös tiimiläisiin. Tämän vuoksi roolit ja vastuut tulisi selkeyttää heti alussa, sillä alkuvaiheessa luottamus esimiehen ja tiimiläisten välillä perustuu puhtaasti rooleihin. (Surakka & Laine 2011, 194-195.)

Rakentaakseen luottamusta, esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa tavoitettavuuteensa ja kommunikointiinsa (Ellimäki ym. 2018; Surakka & Laine 2011, 195). Kommunikoinnin tulisi olla avointa ja tapahtua usein (Surakka & Laine 2011, 195). Lisäksi kannattaa sopia käytänteistä liittyen vuorovaikutukseen ja viestintään sekä kannustaa tiimiläisiään aloitteellisuuteen (Harvard Business Review 2020; Surakka & Laine 2011, 195). Myös ennakoitavuus on tärkeää – tiimiläisten tulisi pystyä luottamaan siihen, että esimies pitää lupauksensa ja toimii johdonmukaisesti sekä ennustettavasti (Surakka & Laine 2011, 195). Etäjohtamisessa myös empatia ja kuuntelemisen taito korostuvat. Kommunikoinnin sujuvoittamiseksi esimiehen tulisi tarvittaessa osata mukauttaa omaa viestintäänsä johdettavan tiiminsä yksilöiden tarpeiden mukaan. (Curran ym. 2020; Vilkmán 2016.)

Avoimella vuorovaikuttamisella tarkoitetaan sitä, että esimies luo tiimillensä yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit (Ellimäki ym. 2018; Vilkmán 2016). Tämän lisäksi päätöksenteon ja työskentelyn läpinäkyvyyttä tulisi korostaa. On tärkeää, että esimies kykenee kuuntelemaan tiimiläistensä erilaisia mielipiteitä sekä kunnioittamaan niitä. (Vilkmán 2016.)

Delegointitaidolla ei tarkoiteta samaa asiaa kuin kykyä delegoida. Onnistunut delegointi tarkoittaa sitä, että työ tulee tehdyksi tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Tämän vuoksi etäjohtamisessa tuleekin kiinnittää huomiota siihen, että tehtävänannot ovat riittävän selkeitä. Onnistuneiden delegointitaitojen yhteydessä voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta. (Vilkmán 2016.)

Proaktiivisuudessa on kyse vastuun ottamisesta tekemisistään aktiivisuuden ja aloitteellisen toiminnan kautta. Etäjohtamisessa myös ennakointi, avoimuus ja ratkaisukeskeisyys on tärkeää. Ennakoinnissa on kyse siitä, että ei vain reagoida asioihin, vaan otetaan ne huomioon jo hieman etukäteen. (Vilkmán 2016.)

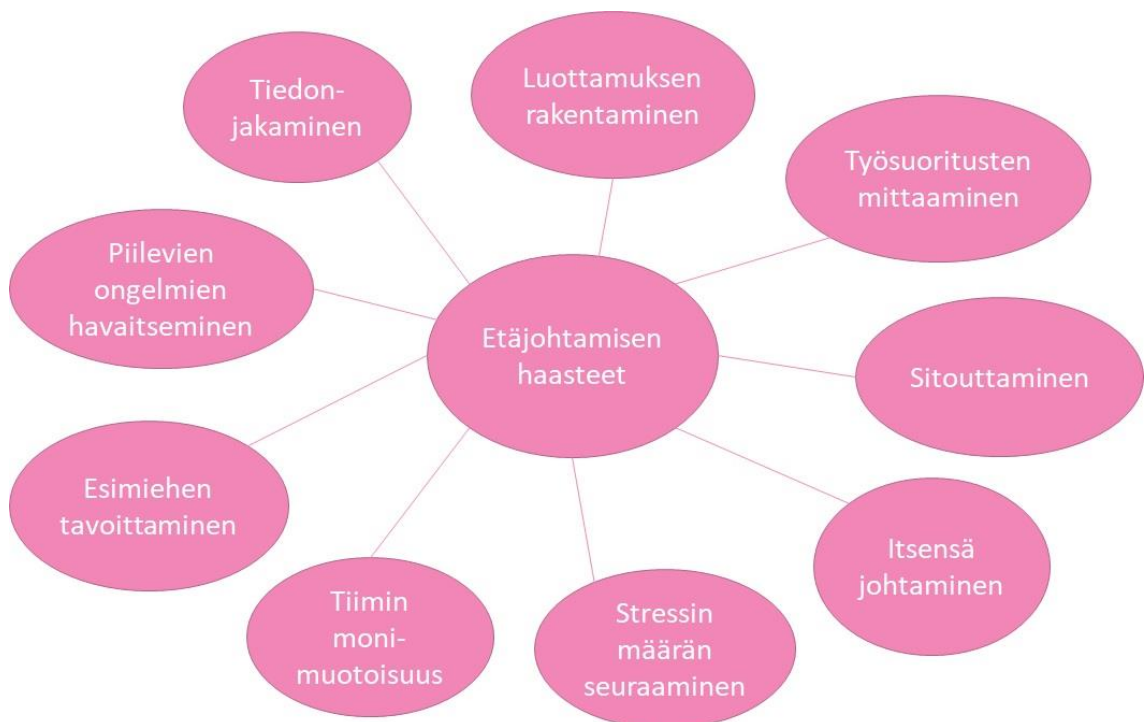
Esimies saattaa kohdata tilanteita, joissa hänellä ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla. Päätöksien kanssa jatkuvasti hidastaa työn etenemistä. Tämä taas johtaa siihen, etteivät tiimin jäsenet kykene suunnittelemaan ja hoitamaan työtänsä kunnolla. Tämän vuoksi esimiehen tulisi kyetä tekemään päätöksiä tietovajeesta huolimatta. Tässä onnistuakseen hän tarvitsee jämäkkyyttä sekä määrätietoisuutta. (Vilkmán 2016.)

Etäjohtaminen vaatii esimieheltä selkeää johtamistyyliä, jotta hänen tiimiläisensä tuntevat olonsa turvalliseksi tehdessään töitä itsenäisesti ja ottaessaan vastuuta työskentelystään. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota suunnittelu- ja organisointitaitojensa kehittämiseen, sillä ne hyödyttävät tiimityön koordinoinnissa ja tehtävien jakamisessa. (Vilkmán 2016.) Etäpalavereita suunnitellessa, kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, että taukoja on tarpeeksi (Crawford 2020). Esimiehen toiminnan ollessa sekavaa, hänen tapansa toimia heijastuu helposti myös muihin tiimiläisiin. (Vilkmán 2016.)

Myös joustavuutta tarvitaan, jotta esimies kykenee tasapainoilemaan jatkuvan muutoksen keskellä. Joustavuus auttaa myös erilaisien tilanteiden ymmärryksessä sekä niihin sopeutumisessa. Lisäksi joustavuudesta on hyötyä, kun halutaan ymmärtää työntekijöiden erilaisia persoonallisuuksia, toimintatapoja sekä vuorovaikutustyyliä. (Vilkman 2016.)

Onnistuakseen etäjohtamisessa, on esimiehen kyettävä asettamaan selkeitä tavoitteita työntekijöidensä kanssa sekä seuraamaan niiden toteutumista. Tavoitteiden asettaminen ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan työskentelyssään sekä työtehtävien priorisointi helpottuu. Asetetuille tavoitteille tulisi löytää myös sopivat keinot mitata työssä edistymistä ja sen onnistumista. Perinteiselle johtamiskulttuurille ominaista kontrollia ja työajan seuranta tulisi kuitenkin välttää. Esimiehen antaessa enemmän vapauksia työntekijöilleen, on usein työn jälkeen huomattavasti parempaa. Tämä johtaa siihen, että työntekijät haluavat olla luottamuksen arvoisia, jolloin myös heidän motivaationsa kasvaa ja he ovat sitoutuneempia työhönsä. (Vilkman 2016.)

Kuten johtamiseen yleensäkin, myös etäjohtamiseen liittyy paljon haasteita. Luottamuksen rakentaminen, työsuoritusten mittaaminen, yritykseen ja yrityksen kulttuuriin sitouttaminen, työntekijän itsensä johtamisen taidot, työntekijän stressin määrän seuraaminen, tiimin monimuotoisuus, esimiehen tavoitettavuus, piilevien ongelmien havaitseminen sekä tiedonjakaminen ovat yleisimpiä haasteita etäjohtamisessa. (Vilkman 2016.) Kuviossa 13 on kuvattuna etäjohtamisen haasteita.



Kuvio 13: Etäjohtamisen haasteita (Vilkman 2016).

Siirtyminen työajan seurannasta työn tulosten mittaamiseen tuntuu monesta esimiehestä haastavalta. Useimmiten tämä johtuu esimiesten henkilökohtaisesta kontrollintarpeesta, sillä he esimerkiksi haluaisivat, että työntekijät olisivat tavoitettavissa toimistoaikoihin ja tekisivät töitä muiden kanssa samanaikaisesti. Olennaisempaa on kuitenkin se, mitä saadaan aikaiseksi kuin se, paljonko aikaa työn tekemiseen käytetään. Kuten aiemmin jo mainittiin, vapauksien antaminen lisää työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutuneisuutta. (Vilkman 2016.)

Sitouttamisen tärkeys korostuu etenkin silloin, jos osa tiimistä työskentelee fyysisesti samassa paikassa ja osa etänä. Joukkoon kuulumisen tunne on hyvin yksilöllinen ja etäällä työskentelevä saattaa helposti tuntea itsensä ulkopuoliseksi. Työntekijän ulkopuolisuuden tunne saattaa näyttäytyä esimiehelle epäsosiaalisuutena taikka haluna tehdä itsenäisesti töitä. Tämä on riski, josta esimiehen tulisi olla tietoinen. (Vilkman 2016.)

Etätöitä tekeväälle itsensä johtamisen taidot korostuvat. Vapauden ja itsenäisyyden lisääntyessä myös vastuu kasvaa. Tällöin on tärkeää, että työntekijä johtaa itseään suunnittelemalla työskentelytapojaan ja tavoitteiden asettamista sekä pohtii keinoja työnteon edistymisen seuraamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsensä johtamisen taidoissa sekä halussa tehdä itsenäistä työtä on kuitenkin yksilöiden välillä eroavaisuuksia. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi osaamisen ja kokemuksen määrä sekä tottumukset. Esimiehen tulee varmistua siitä, etteivät työntekijät jää erityisesti ongelmien kanssa liian yksin. (Vilkman 2016.)

Esimiehellä saattaa myös olla haasteita arvioida tiimiläistensä työmäärää ja heidän stressin tasoaan. Tämä saattaa johtaa siihen, että esimies jakaa tiimiläisillensä liikaa työtehtäviä, mikä pidemmällä aikavälillä voi johtaa työntekijöiden ylikuormittumiseen ja näin ollen myös tuottavuuden laskuun. Esimiehen tulisi ottaa huomioon myös tiimiläistensä yksilölliset erot muun muassa heidän työskentely- ja suunnittelutaitojensa suhteen. (Vilkman 2016.)

Tiimin monimuotoisuus vaatii tavallista enemmän sopeutumista niin esimieheltä kuin työntekijöiltäkin. Ikä- ja sukupuolitekijät sekä eri kansallisuudet ja kulttuuritaustat tekevät tiimistä monimuotoisen. Näiden tekijöiden pohjalta tavataan myös erilaisia käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyliä. Suurimmat haasteet monimuotoisen tiimin johtamisessa liittyvät usein viestintään – viesti tulisi saada perille siten, että sekä lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtäisivät viestin sisällön samalla tavalla. Toistensa tunteminen auttaa viestimään ymmärrettävämmiin ja lisäksi huomiota tulisi kiinnittää viestien sävyyn sekä sanavalintoihin. (Vilkman 2016.)

Työntekijöiden näkökulmasta esimiehen tavoitettavuus on tärkeää. Työntekijän joutuessa odottamaan esimieheltä vastauksia tai tukea työtehtäviinsä liittyen liian kauan, hänen motivaationsa laskee ja hän turhautuu työhönsä. Tämä saattaa lisätä myös hänen kuormittuneisuuden tunnettaan. Tavoitettavuuden tärkeys korostuu etätöskentelyssä, sillä työntekijällä ei ole vaihtoehtona lähestyä esimiestään fyysisesti ja näin ollen vaatia tarvitsemaansa apua,

vaan avun saanti riippuu täysin siitä, vastaako esimies esimerkiksi puheluihinsa taikka sähköposteihinsa. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota myös lähestyttävyyteensä eri yhteydenpitovälineiden kautta sekä pyrkiä rakentamaan rentoa ja avointa ilmapiiriä kaikkien työntekijöiden kanssa. (Vilkman 2016.)

Piilevien ongelmien havaitseminen vaikeutuu huomattavasti etätyöskentelyn yhteydessä. Piileviä ongelmia voivat olla muun muassa kateus, kiusaaminen, motivaation lasku sekä alkoholin tai muiden päihteiden käyttö. Edellä mainittujen ongelmien vaikutus työntekoon kasvaa erittäin nopeasti, jos niihin ei päästä puuttumaan ajoissa. (Vilkman 2016.)

Viestintää toivotaan lähes kaikkialla enemmän, mutta oikeastaan viestinnän määrän sijaan tulisi enemmän kiinnittää huomiota viestinnän järkevyyteen. Etätyössä haasteita tuo esimerkiksi käytävä- ja taukokuonekeskusteluiden puuttuminen, jolloin keskustelut jäävät helposti kahdenkeskeisiksi eikä tieto etene muiden kuultavaksi. Varteenotettava ratkaisu voi olla esimerkiksi työyhteisön sisäinen sosiaalinen media, jossa tieto on tarvittaessa saatavilla, mutta mikä ei lisää tietotulvaa entisestään. (Vilkman 2016.)

### 5.3 Viestintä

Organisaation viestintä jaetaan tavallisesti ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi työilmapiirin luomiseen, mikä puolestaan vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin. Nämä taas luovat hyvän pohjan asiakastytyvyyteen. Näin ollen hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä on suora vaikutus organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2012, 173.)

Johtamisen arvellaan tulevaisuudessa edellyttävän yhä vaativampia viestintätaitoja (Repo, 2016). Johtajakouluttaja Thomas Eriksonin mukaan johtamisen kulmakivi on viestintä ja näin ollen hyvän johtajan tulisikin olla viestinnän asiantuntija (Erikson 2018, 31-32). Samoilla linjoilla on myös markkinoinnin kouluttaja ja digimarkkinoitipäällikkö Jani Wahlman, joka kuvailee viestinnän taitoa johtamisen kieleksi (Wahlman 2018).

Kommunikointi, ihmisten ohjaaminen, kannustaminen ja sitouttaminen ovat tärkeitä viestinnän osa-alueita (Erikson 2019, 31; Repo 2016). Onnistunut viestintä auttaa parantamaan luottamusta, tuottavuutta ja yhteisymmärrystä sekä rakentamaan hyvää työilmapiiriä. On sanomattakin selvää, että huono viestintä tai sen puute aiheuttavat helposti päinvastaisen lopputuloksen. (Wahlman 2018.)

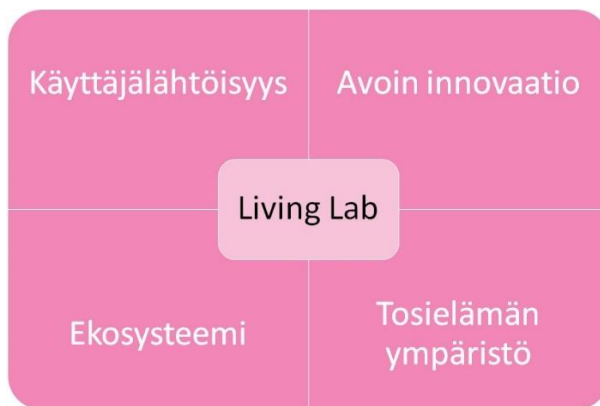
Onnistuakseen viestinnässä, on osattava ymmärtää muita ihmisiä. Johtajan on tunnettava yksilötasolla, keitä hänen alaisensa ovat, miten he toimivat sekä miten saada viestinsä perille juuri kyseiselle yksilölle. (Erikson 2019, 32.) Yksi hyvä keino viestinnän onnistumisen takaa-

miseksi on tehdä jokaiselle alaiselle oma viestintäprofiilianalyysi. Viestinnän toimivuus ei kuitenkaan ole ainoastaan johtajan tai esimiehen vastuulla – myös alaiset ovat vastuussa siitä, että keskinäinen viestintä toimii (Erikson 2019, 333-335).

## 6 Living Lab toiminnallisena tutkimuksena

Opinnäytetyö toteutettiin Living Lab -toimintatapaa sekä laadullista toimintatutkimusta hyödyntäen. Living Labilla tarkoitetaan käyttäjälähtöistä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Living Lab -toimintatavan toteuttaminen tapahtuu yhdessä loppukäyttäjien sekä muiden asiantuntijoiden kanssa. Oleellista kyseisessä toimintatavassa on se, että toteutus tapahtuu aidossa työympäristössä avoimen innovaation periaatteita soveltaen. (Heikkanen & Österberg 2012, 9.)

Living Lab -toimintatapaa voidaan määritellä neljän ydinelementin avulla, jotka ovat käyttäjälähtöisyys, avoin innovaatio, ekosysteemi sekä tosielämän ympäristö. Näiden ydinelementtien ympärille voidaan muodostaa tarpeita vastaava oma tulkinta ja käytännön toteutus. (Heikkanen & Österberg 2012, 11.) Kuviossa 14 on kuvattuna Living Lab -toimintatavan neljä ydinelementtiä.



Kuvio 14: Living Lab -toimintatavan neljä ydinelementtiä (Heikkanen & Österberg 2012, 11).

Käyttäjälähtöisessä toimintatavassa on keskeistä käyttäjän kokonaisvaltainen huomioiminen sekä käyttäjäryhmästä inspiroituminen. Käyttäjien kuunteleminen ja halu ymmärtää heitä on tärkeää. Käytännössä käyttäjät nostetaan yhdeksi toimijaksi vuorovaikutteiseen kehitystyöhön. Toimiessaan tuotteen tai palvelun käytön asiantuntijoina, he kykenevät tuomaan esille havaitsemiaan epäkohtia sekä kehittämään niihin ratkaisuja. (Heikkanen & Österberg 2012, 12.)

Avoimen innovaation toteutumisen kannalta on tärkeää, että kaikkien toimijoiden ideat ja kehitysehdotukset otetaan huomioon. Tämän lisäksi kehitysehdotukset tulisivat olla kaikkien toimijoiden hyödynnettävissä. Näin ollen osallistujat pääsevät jatkuvasti kehittämään myös omaa osaamistaan muilta oppien. (Heikkanen & Österberg 2012, 13-14.)

Living Lab -ekosysteemi koostuu erilaisista toimijoista, joita ovat muun muassa käyttäjät, hyödyntäjät, kehittäjät sekä mahdollistajat. Yhden toimijan on mahdollista toimia myös eri rooleissa. Käyttäjällä tarkoitetaan toimijaa, joka käyttää tuotetta tai palvelua omassa arjessaan eli tosielämän ympäristössä. Hyödyntäjällä taas tarkoitetaan yritystä tai julkista toimijaa, joka nimityksensä mukaisesti hyödyntää Living Lab -toimintaa. Kehittäjiä voivat olla esimerkiksi oppilaitokset, tutkimuslaitokset tai yritykset. Niiden tehtävänä on tarjota toteuttamiseen menetelmiään, työkalujaan ja resurssejaan. Mahdollistaja ei itse varsinaisesti osallistu toimintaan, mutta mahdollistajalla on merkittävä rooli esimerkiksi rahoittajana. (Heikkanen & Österberg 2012, 14-15.)

Käsitteen Living Lab alkuperä tulee sanoista ”aito kotiympäristö” (Living) sekä tutkimuksen teko (Lab). Sen sijaan, että tutkimusta toteutettaisiin suljetussa ja rajatussa ympäristössä, tuotteen tai palvelun käytön tutkiminen tapahtuu aidossa – jo olemassa olevassa – ympäristössä. (Heikkanen & Österberg 2012, 16.)

Tässä opinnäytetyötutkimuksessa käyttäjiä olivat pääasiassa Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat, jotka osallistuivat projektipäällikkökoulutukseen. Hyödyntäjänä oli Laurea-ammattikorkeakoulu, joka määritteli tämän opinnäytetyön toimeksiannon. Kehittäjinä toimivat lisäksi Laurea-ammattikorkeakoulun lehtorit Taru Tallgren sekä Tero Uusitalo. Laurea-ammattikorkeakoulu toimi myös tutkimuksen mahdollistajana.

Käyttäjälähtöisyys näkyi siinä, että opiskelijat saivat tuoda esille omia ideoitaan sekä kehitysehdotuksiaan kolmen heille kohdennetun kyselyn kautta. Kyselyt valikoituivat tutkimusväyläksi sen vuoksi, ettei opiskelijoilla olisi paineita tuoda esille muun muassa projektityökentelyssä kohtaamiaan haasteita. Tilanne olisi täysin eri työelämässä, jossa työnteosta ja suoriutumisesta ei anneta arvosanoja.

Laadullista tutkimusta voidaan verrata prosessiin. Aineistonkeruun välineen ollessa inhimillinen eli tutkija itse, voivat aineistoon liittyvät näkökulmat sekä tulkinat kehittyä tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Näin ollen tutkimustoimintaa voidaan kuvailla myös oppimistapahtumana. Tutkimusprosessia ei myöskään aina voida selkeästi jäsentellä eri vaiheisiin, sillä tutkimustehtäviä ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut saattavat muotoutua vasta tutkimuksen edetessä. Tämä johtuu siitä, että tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavien näkemyksen tutkittavana olevasta ilmiöstä ja ymmärtämään ihmisen toimintaa heijastettuna tiettyyn ympäristöön. Näin ollen tutkimuskohteen arvoituksetkin avautuvat vähitellen ja tut-

kimusmenetelmällisiä ratkaisuita voidaan täsmentää. Samalla tavoin myös tutkimuksen muutkin elementit, kuten teorianmuodostus ja aineiston analyysi, voivat täsmentyä. (Valli 2018b, 73.)

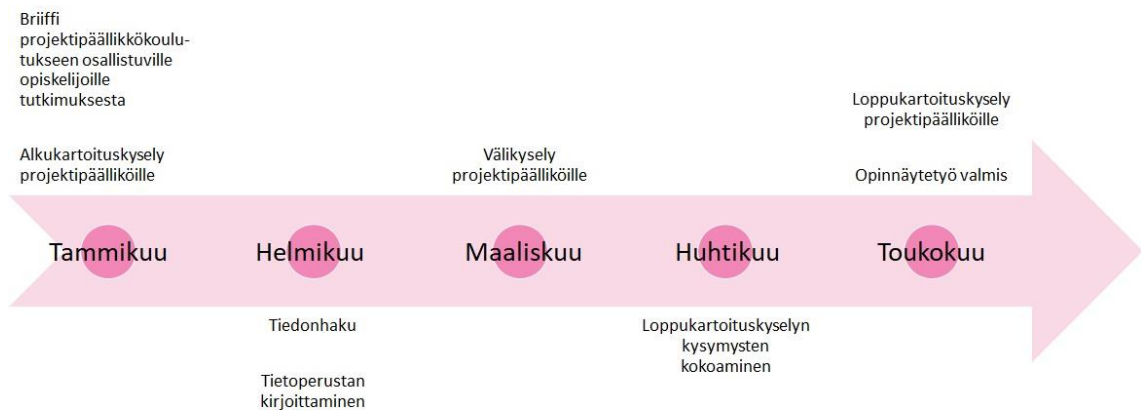
Tätä opinnäytetyötä koskevan tutkimusprosessin edetessä teoriaosuuteen lisättiin omat otsikonsa muun muassa viestinnästä ja etäjohtamisesta. Tähän vaikutti esimerkiksi se, että viestintä nousi vahvasti esille kirjallisuutta tutkiessa ja opiskelijoille suunnatuissa kyselyissä tuli esille aiheita, jotka liittyivät viestintään. Opinnäytetyötä kirjoittaessa vallitsi maailmanlaajuisen koronaviruspandemia, jolloin myös Laurea siirryttiin täysin etätyöskentelyyn. Tämä toi uusia haasteita projektipäälliköille, joten etäjohtamisen teoriaymmärrys oli tarpeen.

Toimintatutkimusta voidaan luonnehtia tutkimusmenetelmän sijaan ennemminkin lähestymistapana. Tässä lähestymistavassa käytännön kehittämistyö ja tutkimus yhdistyvät. Lisäksi perinteisen teoreettisen intressin sijaan toimintatutkimusta ohjaa käytännöllinen intressi. Käytännössä toimintatutkimuksen avulla halutaan siis selvittää, miten asiat voisi tehdä paremmin – kyse on toiminnan tutkimisesta ja kehittamisestä. On tärkeää myös ymmärtää, että toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen, vaan osallistuu tutkimukseen aktiivisesti. Lisäksi teoriaa ja käytäntöä ei käsitellä erikseen, vaan ne nähdään saman asian eri puolina. (Valli 2018a, 215-216.)

## 7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin pitämällä briiffi tutkimuksen kohderyhmälle eli projektipäällikkökoulutukseen osallistuville opiskelijoille. Briiffi pidettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksella ja siinä käytiin läpi tutkimuksen taustat, tavoitteet, työsuunnitelma sekä arvio tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuuksista. Briiffin yhteydessä opiskelijat vastasivat tutkimuksen alkukartoituskyselyyn. Kuviossa 15 on kuvattuna opinnäytetyötutkimuksen aikajana.





Kuvio 15: Opinnäytetyötutkimuksen aikajana

Alkukartoituskyselyssä selvitettiin opiskelijoiden lähtökohdat eli heidän ikänsä, kertyneet opintopisteet, johtamiseen liittyvät opiskelutaustat sekä mahdollinen aiempi johtamiskokemus. Lähtökohtien lisäksi opiskelijoita pyydettiin kertomaan projektijohtamiseen liittyvistä positiivisista kokemuksistaan. Tämä ei vaatinut opiskelijoilta itseltään aiempaa kokemusta, vaan kysymys sisälsi myös kokemukset muiden projektipäälliköiden toiminnasta aiemmissa projekteissa taikka ylipäätään johtamisesta. Positiivisien kokemusten vastapainona selvitettiin opiskelijoiden kohtaamia haasteita projektijohtamiseen liittyen sekä niihin löydettyjä ratkaisuita. Lisäksi opiskelijoita pyydettiin määrittelemään heidän mielestään viisi tärkeintä ominaisuutta koskien projektipäällikkyyttä sekä mainitsemaan viisi tärkeintä projektipäällikön tehtävää. Opiskelijoilla oli myös mahdollisuus antaa lisäkommentteja johtamiseen tai projektijohtamiseen liittyen. Alkukartoituskysely toteutettiin Google Formsin välityksellä ja siihen vastasi 23 projektijohtamisen opiskelijaa, joista 14 osallistuivat projektipäällikkökoulutukseen. Taulukossa 5 on kuvattuna alkukartoituskyselyn tarkat kysymykset niiden alkuperäisessä muodossaan.

1.	Ikäsi numeroina?
2.	Paljonko sinulla on tähän mennessä kertynyt opintopisteitä nykyisessä tutkinnossasi? Vastausvaihtoehdot 0-30, 31-60, 61-90, 91-120, 121-150, 151-180 ja 181-210.
3.	Kerro hieman opiskelutaustostasi johtamiseen liittyen.
4.	Kuinka monessa Laurean projektissa olet toiminut projektipäällikkönä?
5.	Oletko toiminut muussa yhteydessä johtamistehtävissä kuin Laurean projekteissa (esim. työtehtävät, vapaaehtoistehtävät)? Vastausvaihtoehdot Kyllä/En.
6.	Jos vastasit kyllä, kuvaile kyseisiä tehtävänimikkeitä ja niihin liittyviä johtamistehtäviä.
7.	Kerro projektijohtamiseen liittyvistä positiivisista kokemuksistasi (esim. kokemukset projektipäällikköiden toiminnasta aiemmissa projekteissa, omakohtaiset kokemukset projektipäällikkönä toimimisesta, ylipäätään johtamisesta). Mainitse viisi tärkeintä asiaa.
8.	Millaisia projektijohtamiseen liittyviä haasteita olet kohdannut? Mainitse viisi tärkeintä asiaa.
9.	Miten olet ratkaissut edellä mainitut ongelmatilanteet?
10.	Mitkä ovat mielestäsi viisi tärkeintä ominaisuutta projektipäällikkyyttä koskien?
11.	Mainitse viisi tärkeintä projektipäällikön tehtävää.
12.	Muuta kommentoitavaa johtamiseen tai projektijohtamiseen liittyen?

Taulukko 5: Alkukartoituskyselyn kysymykset

Alun perin tutkimukseen oli tarkoitus sisällyttää opiskelijoiden työskentelyn havainnoimista heidän aidossa työskentely-ympäristössään eli tiimipäivissä Laurean Hyvinkään kampuksella. Koronaviruksesta johtuvien poikkeusolojen vuoksi kampus jouduttiin kuitenkin sulkemaan ja koulun henkilökunta sekä opiskelijat siirtyivät työskentelemään etänä. Tämän johdosta havainnoinnin tilalle koostettiin välikysely, jonka avulla pystyttiin myös arviomaan etätyöskentelyn vaikutuksia johtamiseen.

Välikyselyssä opiskelijoita pyydettiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, millaista johtamisosaamista he ovat saaneet kuluneen lukukauden aikana projektipäällikkönä toimiessaan. Tähän sisällytettiin myös projektipäällikkökoulutuksesta saatu osaaminen. Lisäksi selvitettiin, millaisia johtamistaitoja opiskelijoiden mielestä tulisi kehittyä projektipäällikkönä toimiessa sekä millaista johtamisosaamista he kokevat tarvitsevansa enemmän. Opiskelijoita pyydettiin myös kuvailemaan, mitä muutoksia he ovat tehneet johtamiseensa etätyöskentelyn alettua sekä miten he ovat toteuttaneet etätyöskentelyn käytännössä. Lisäksi selvitettiin etätyöskentelyn vaikutuksia tiimiläisten toimintaan projektissa. Näiden lisäksi selvitettiin, mitä haasteita projektipäälliköt ovat kohdanneet etätöön johtamisessa sekä mitä positiivisia havaintoja he ovat tehneet etätöön johtamiseen liittyen. Lopuksi selvitettiin, mitä erityistä etänä työskentelevän tiimin johtaminen on vaatinut. Myös välikyselyssä opiskelijoilla oli mahdollisuus kirjata ylös muita johtamiseen liittyviä havaintoja tai kokemuksiaan projektijohtamisen pohjalta. Välikysely toteutettiin Google Formsin välityksellä ja siihen vastasi 12 projektipäällikkökoulutukseen osallistunutta opiskelijaa. Taulukossa 6 on kuvattuna välikyselyn tarkat kysymykset niiden alkuperäisessä muodossaan.

1.	Kuvaile mahdollisimman tarkasti, millaista johtamisosaamista olet saanut kuluneen lukukauden aikana projektipäällikkönä toimiessasi (mukaan lukien projektipäällikkökoulutus).
2.	Millaisia johtamistaitoja mielestäsi tulisi kehittyä toimiessa projektipäällikkönä?
3.	Millaista johtamisosaamista koet tarvitsevasi enemmän?
4.	Koronaviruksen vuoksi johdat tällä hetkellä tiimiäsi täysin etänä. Mitä muutoksia olet tehnyt johtamiseesi etätyöskentelyn alettua?
5.	Miten olet toteuttanut etätyöskentelyn? Kuvaile käytännön ratkaisuesimerkkejä.
6.	Miten etätyöskentely on vaikuttanut tiimiläistesi toimintaan projektissa?
7.	Mitä haasteita olet kohdannut etätyön johtamisessa?
8.	Mitä positiivista olet havainnut etätyön johtamisessa?
9.	Mitä erityistä etätyössä työskentelevän tiimin johtaminen on vaatinut?
10.	Muita johtamiseen liittyviä havaintoja tai kokemuksia projektijohtamisesi kokemusten pohjalta?

Taulukko 6: Välikyselyn kysymykset

Loppukartoituskyselyn (liite 1) tavoitteena oli ennen kaikkea selvittää, miten projektipäälliköt ovat kehittyneet lukukauden aikana toimiessaan projektipäällikköinä sekä osallistuttuaan projektipäällikkökoulutukseen. Tämän vuoksi loppukartoituskyselyssä tuotiin esille muun muassa projektipäälliköiden välikyselyssä esille tuomat haasteet ja näiden pohjalta selvitettiin, miten he olivat ratkaisseet kyseiset haasteet. Lisäksi tavoitteena oli saada sisällöllisiä kehitysehdotuksia projektipäällikkökoulutusta sekä laajemmassa viitekehyksessä projektijohtamisen täydentäviä opintoja koskien. Loppukartoituskysely toteutettiin OneDriven kautta lähetettynä Word-tiedostona ja siihen vastasi kahdeksan projektipäällikkökoulutukseen osallistunutta opiskelijaa.

Loppukartoituskysely koostui kahdesta osiosta sisältäen yhteensä 13 kysymystä. Kyselyn ensimmäisen osion kysymykset olivat kaikille vastaajille samoja. Toisessa osiossa kysymykset kohdistettiin yksilöllisesti jokaiselle vastaajalle aiemmin tehdyn välikyselyn vastausten pohjalta.

Loppukartoituskyselyn ensimmäisessä osiossa opiskelijoita pyydettiin kuvailemaan projektijohtamiseen liittyviä positiivisia kokemuksiaan sekä perustelemaan vastauksensa. Lisäksi selvitettiin heidän mielestään viisi tärkeintä ominaisuutta projektipäällikkyyttä koskien sekä viisi tärkeintä projektipäällikön tehtävää perusteluineen. Opiskelijoita pyydettiin myös määrittelemään viisi huomattavinta eroavaisuutta samapaikkaisen johtamisen ja etäjohtamisen välillä johtamisen näkökulmasta. Samapaikkaisella johtamisella tarkoitettiin tässä yhteydessä sitä, että tiimin jäsenet ovat fyysisesti läsnä. Lisäksi opiskelijoita pyydettiin kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, millaista johtajaa he toivoisivat itselleen. Myös viestinnän osuutta opintoihin liittyen selvitettiin kysymällä, pitäisikö projektijohtamisen opintojen yhteydessä opiskella enemmän viestintää sekä mahdollisesti mitä viestinnän osa-alueita. Lopuksi opiskelijoita pyydettiin antamaan kehitysehdotuksia projektipäällikkökoulutuksen kehittämiseksi, jotta koulutus tukisi paremmin esimiesvalmiuksien vahvistumista. Lisäksi pyydettiin antaman yleisiä kehi-

tysehdotuksia projektijohtamisen opintoihin liittyen. Opiskelijoilla oli myös mahdollisuus kirjata ylös muita johtamiseen liittyviä havaintoja tai kokemuksia projektijohtamisen kokemusten pohjalta.

Loppukartoituskyselyn toisessa osiossa opiskelijaa muistutettiin välikyselyssä antamistaan vastauksista neljässä eri luokassa sekä kysyttiin näihin liittyen tarkentavia kysymyksiä. Ensimmäisessä luokassa oli kyse johtamistaitojen kehittymisestä. Toisessa luokassa palattiin kohdattuihin haasteisiin ja selvitettiin, miten opiskelija on ratkaissut kyseiset haasteet. Kolmannessa luokassa käsiteltiin etätyöskentelyn toteuttamistapoja sekä niihin tehtyjä muutoksia. Neljännessä luokassa selvitettiin johtamistaitojen kehittymistä.

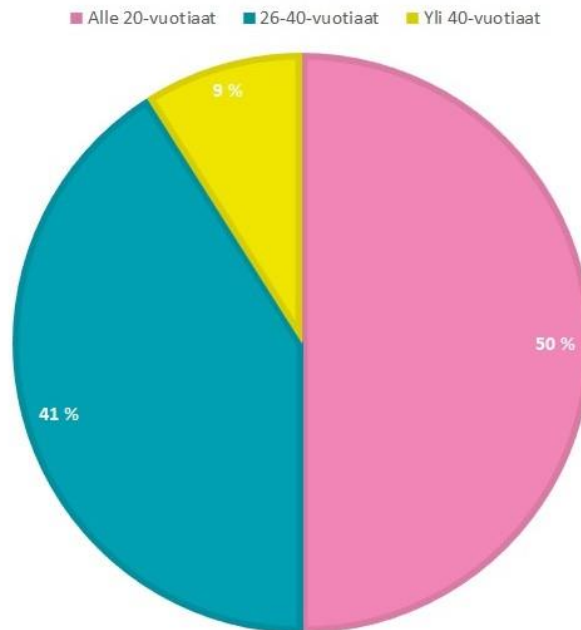
## 8 Tulokset

Tämän otsikon alla käydään läpi kyselyiden tuottamia tuloksia aihepiireittäin. Tuloksia on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysia mukailleen. Suorat lainaukset ovat opiskelijoiden vastauksia kyselyihin ja niihin on tehty kieliopillisia korjauksia. Tuloksien laajuuden vuoksi tuloksista on myös tehty yhteenveto kokonaisuuden hahmottamiseksi (liite 4).

### 8.1 Vastaajien lähtökohdat

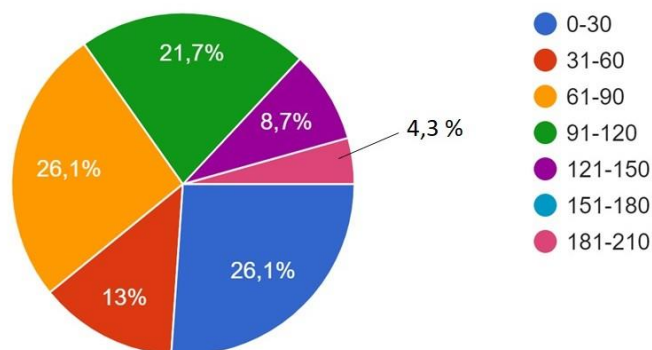
Alkukartoituskyselyssä selvitettiin vastaajien lähtötilanne kartoittamalla muun muassa heidän ikänsä, kertyneet opintopisteet heidän nykyisessä tutkinnossaan, heidän opiskelutaustansa johtamiseen liittyen, aiemmat projektipäällikkyudet Laurean opintojen aikana sekä aiempi kokemus muista johtamistehtävistä.

Alkukartoituskyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 28-vuotta ja ikäjakauma asettui 19- ja 50-vuoden välille. Vastaajista 50 % oli alle 20-vuotiaita, 41 % oli 26-40-vuotiaita ja 9 % oli yli 40-vuotiaita. Kuviossa 16 on kuvattuna vastanneiden ikäjakauma tarkemmin.



Kuvio 16: Vastaaajien ikäjakauma

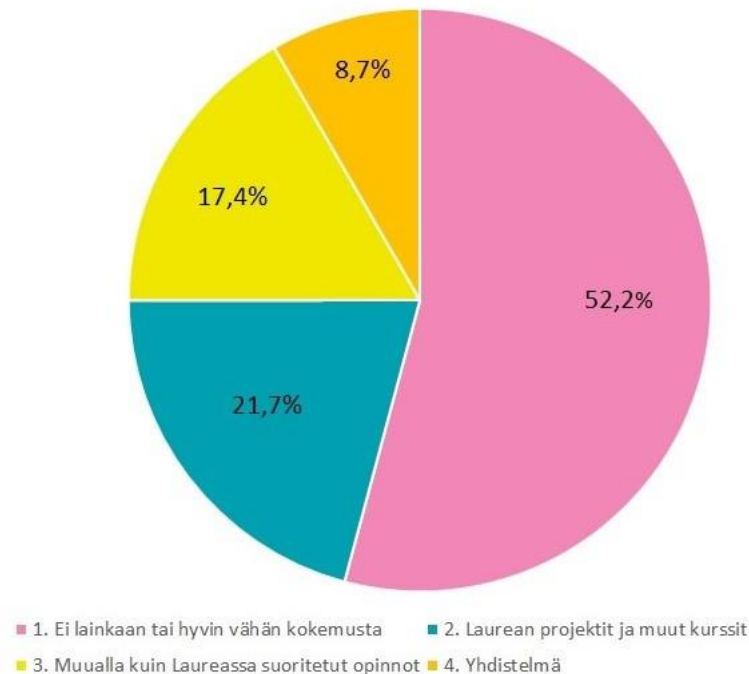
Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksella opiskelijat opiskelevat projekteissa, jotka ovat keskimäärin 15 opintopisteen laajuisia. Nämä projektit toteutetaan yhteistyössä työelämän yhteistyökumppaniyritysten kanssa. Tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä. Kuviossa 17 on kuvattuna alkukartoituskyselyyn vastanneiden opiskelijoiden kertynyt opintopistemäärä heidän nykyisessä tutkinnossaan.



Kuvio 17: Kertynyt opintopistemäärä vastaajan nykyisessä tutkinnossa

Kysyttäessä opiskelutaustoista johtamiseen liittyen, vastaukset sijoittuivat neljään luokkaan. Ensimmäisessä luokassa opiskelijoilla ei ollut lainkaan tai heillä oli hyvin vähän kokemusta johtamiseen liittyvistä opinnoista. Toisessa luokassa opiskelijoilla oli kokemusta johtamisen opiskelusta ainoastaan Laurean projektien tai Laurean muiden opintojen kautta. Kolmannessa luokassa opiskelutaustoja oli muualla kuin Laureassa suoritetuista opinnoista ja neljännessä

luokassa oli kyseessä aiempien luokkien yhdistelmä. Kuviossa 18 on kuvattuna vastaajien opiskelutaustojen jakauma.



Kuvio 18: Vastaajien johtamiseen liittyvät opiskelutaustat

Ensimmäiseen luokkaan sijoittui enemmistö eli 52,2 % vastaajista. Näillä opiskelijoilla ei ollut joko lainkaan aiempia opintoja johtamiseen liittyen tai he olivat toimineet esimerkiksi varaprojektipäällikkönä Laurean projektissa ottamatta kuitenkaan roolia johtamisessa sen suuremmin. Osa vastaajista kertoi kuitenkin päässeensä seuraamaan projektipäällikkönä toimivan opiskelijan johtamista Laurean projekteissa.

Laurean projektien sekä muiden opintojaksojen kautta saatua kokemusta johtamisen opinnoista oli 21,7 % vastaajista. Tähän luokkaan kuuluneilla vastaajilla oli takanaan useampi projektipäällikkyyys Laurean projekteissa. Osa oli suorittanut viiden opintopisteen opintojakson johtamisesta ja esimiestyöstä.

Muualla kuin Laureassa suoritettujen opintojen kautta kokemusta oli 17,4 % vastaajista. Kokemusta oli kertynyt esimerkiksi armeijan aliupseerikoulutuksesta sekä ammattikoulusta. Lisäksi yksi vastaajista oli suorittanut laivatalousesimies-tutkinnon.

Neljänteen luokkaan sijoitettiin opiskelijat, joilla oli aiempaa kokemusta useista eri opinnoista. Näihin lukeutuivat armeijan aliupseerikurssin ja projektipäällikkönä toimimisen yhdistelmä sekä projektipäällikkökoulutuksen ja projektipäällikkönä toimimisen yhdistelmä. Tähän luokkaan sijoittui 8,7 % vastaajista.

Opiskelutaustojen lisäksi arvioitiin vastaajien käytännön toimimisen kautta saatua johtamiskokemusta. Tässä erotettiin kaksi luokkaa eli Laurean projekteissa saatu käytännön johtamiskokemus sekä muualla kuin Laureassa saatu käytännön johtamiskokemus.

Vastaajista 17,4 % ei ollut kertaakaan aiemmin toiminut projektipäällikkönä Laurean projekteissa. Yhdessä projektissa aiemmin projektipäällikkönä toimineita oli 26,1 % vastaajista, kahdessa projektissa 13 % vastaajista, kolmessa projektissa 8,7 % vastaajista ja neljässä projektissa aiemmin toimineita projektipäälliköitä 8,7 % vastanneista. Vastaajista 21,7 % toimi ensimmäistä kertaa projektipäällikkönä kyselyyn vastaamisen hetkellä.

Vastaajista 56,5 % kertoi toimineensa johtamistehtävissä muussa yhteydessä kuin Laurean projekteissa. Varsinaisten työtehtävien lisäksi kokemusta oli muun muassa puheenjohtajan tehtävistä, joukkueenjohtajana toimimisesta, armeijasta, partiosta sekä esimiehen sijaisena toimimisesta. Varsinaisten työtehtävien kautta esimiesasemassa olevat olivat toimineet esimerkiksi vuorovastaavana, vuoropäällikkönä, varastopäällikkönä, rekrytointikonsulttina sekä sähkötyöden johtajana.

## 8.2 Positiiviset kokemukset projektijohtamisesta

Alkukartoituskyselyssä opiskelijoita pyydettiin kertomaan projektijohtamiseen liittyvistä positiivisista kokemuksistaan. Näihin lukeutuivat esimerkiksi kokemukset projektipäällikköiden toiminnasta aiemmissa projekteissa, omakohtaiset kokemukset projektipäällikkönä toimimisesta tai ylipäätään johtamisesta. Esille nousseet positiiviset kokemukset liittyivät erityisesti palautteen antamiseen ja saamiseen, kannustamiseen, kehumiseen ja motivointiin, tiimin ryhmäyttämiseen, selkeään ja ajantasaiseen viestintään, tasapuoliseen työnjakoon ja yhdenvertaiseen kohteluun, tiimin jäsenten vahvuuksien löytämiseen, laajan kokonaisuuden hallitsemiseen sekä hyvään ilmapiiriin. Alla on poimintoja opiskelijoiden vastauksista.

”Se, kun huomaa, että omalla johtamisella on merkitystä myös toisten kehittymisen kannalta. Kannustavat kommentit omasta tehdystä työstä ja arvostuksen saaminen. On pystynyt vaikuttamaan projektin kulkuun ja siihen, miten asiat tullaan tekemään. Olen pystynyt luomaan positiivista ilmapiiriä.”

”Positiivinen kokemus on edellisen projektini projektipäällikkö, joka oli projektipäällikkökoulutuksessa ja kokeili tiimin kanssa uusia koulutuksessa oppimia asioita. Projektipäällikön reiluus ja kaikkien huomioiminen on tärkeää, samoin kuin kaikkien pitäminen ajan tasalla. Viimeisenä tärkeänä asiana pidän sitä, että projektipäällikkö huomioi myös hiljaisemmat osallistujat ja muistaa kysellä kaikilta fiiliksiä.”

”Aiemmissa projekteissa projektipäälliköt ovat uskaltaneet luottaa tiimiin, minkä vuoksi molemmat projektit onnistuivat hyvin. Olen huomannut, ettei projektipäällikön tarvitse tehdä kaikkea itse, vaikka hän kantaa vastuuta koko tiimin toiminnasta. Tärkeimpiä asioita johtamisessa ovat kuunteleminen, tiimin jäsenten ideoiden huomioiminen, tehtävien delegoiminen, luottaminen ja selkeä kommunikaatio.”

Loppukartoituskyselyssä positiiviset kokemukset kytkeytyivät hyvin pitkälti kuluneen lukukauden projekteihin. Tämä kertoo omalta osaltaan siitä, että projekteissa tapahtuu jatkuvasti positiivisia asioita ja viimeisimmät varmasti jäävätkin parhaiten mieleen. Positiivisia kokemuksia oli niin tiimin jäsenten taitojen kuin omien johtamistaitojenkin kehittymisestä. Ohjaajilta saatua tukea ja palautetta sekä palautetta ylipäätään pidettiin tärkeänä. Monissa tiimeissä oli onnistuttu luomaan hyvä yhteishenki ja yhdessä loppuun asti saatetuista projekteista ja tyytyväisistä yhteistyökumppaneista oltiin ylpeitä. Myös luottamuksen syntyminen projektipäällikön ja tiimiläisten välille koettiin positiivisena. Vaikka täysin etänä työskentely tuli lähes kaikille uutena asiana, myös etätyöskentelystä tuli opiskelijoille positiivisia kokemuksia. Alla on poimintoja opiskelijoiden positiivisista kokemuksista loppukartoituskyselyssä.

”Ehdottomasti paras kokemukseni projektijohtamiseen liittyen on se, kuinka koen, että olen kehittynyt projektipäällikkönä tämän kevään aikana. Apuna tähän on ehdottomasti ollut projektipäällikkökoulutus, josta olen saanut paljon hyviä vinkkejä.”

”On mukavaa oppia asioita niin, että teoria tuodaan suoraan käytäntöön. Tällöin asioille tulee täysin eri tavalla merkitystä ja oppii paremmin soveltamaan oppimaansa käytäntöön.”

”Monipuolisuus on kaikkein parasta projektioppimisessa. Huomaamattaan saa kokemusta ja tietotaitoa sellaisistakin asioista, joista ei osannut unelmoidakaan.”

”Luottamuksen luomiseksi ja tiimin tiivistämiseksi leikimme tutustumisleikkiä, jossa keksittiin jotain, mitä esitellään muille. Idea tuli projektipäällikkökouluksesta, kun yksi projektipäällikkö kertoi, että on jutellut jokaisen tiimiläisensä kanssa kahden. Meidän tiimimme projektipäällikkö innostui ja ensimmäiseksi esittelimme jonkin meille tärkeän esineen. Olemme esitelleet kodit, lempikarkit, sekä inhokkiruoat ja rutiinit. Jokainen sai tehdä siinä mittakavassa, kun halusi. Ei myöskään haitannut, vaikka ei osallistunut kaikkiin kertoihin. Yhdessä myös mietimme seuraavia tutustumisaiheita ja kaikki saivat ehdottaa seuraavaa tutustumisaihetta.”



### 8.3 Projektijohtamisessa esiintyvät haasteet ja niiden ratkaiseminen

Alkukartoituskyselyssä selvitettiin opiskelijoiden kohtaamia haasteita projektijohtamiseen liittyen sekä pyydettiin heitä kertomaan kyseisten haasteiden ratkaisemisesta (liite 2). Välikyselyssä kohdatut haasteet painottuivat etäjohtamiseen ja loppukartoituskyselyssä opiskelijoita pyydettiin kuvailemaan käytännön ratkaisuesimerkkejä välikyselyssä mainitsemiinsa haasteisiin. Alkukartoituskyselyssä esille tulleita haasteita olivat muun muassa kommunikoinnin puutteellisuus ja rajoittuneisuus, motivointi, laadukkaan työnjäljen saavuttaminen, töiden tasapuolinen jakaminen, epäselvät tavoitteet sekä yhtenäisyyden puute. Haasteita oli ratkaistu esimerkiksi ohjaajien avulla sekä rakentavalla keskustelulla tiimiläisten kanssa. Alla on koottuna poimintoja alkukartoituskyselyssä esille tulleista haasteista sekä niiden ratkaisuksista.

”Tiimiläisten asenneongelmat yhdessä tekemiseen, passiivisuus, muut joutuvat tekemään toisten sovitut työt, tiimissä ei pystytä tekemään tasalaatuista työn jälkeä. Se, että kommunikaatio ei toimi kuin hyvin rajallisena aikana viikossa. Eli projektipäällikölle, varsinkin kokemattomalle sellaiselle, voi tulla turhautunut olo, kun kaikkea ei voi viikoksi tai useammaksi ennakoida ja suunnitella etukäteen. Siksi tiimiläinen voi vedota siihen, ettei asiasta olla sovittu. Ensimmäisistä projekteista oppineena olen alkanut puhua ohjaajille ääneen heti, kun alkaa ilmetä ongelmia tai haasteita tiimiläisten tekemisen suhteen. Jollei näitä asioita tuoda ilmi, on loppuarvioinnissa ihan turhaa alkaa vuodattaa kaikkea ulos. Eli keskustelu omista ajatuksista ja huomioista ensiksi kyseisen henkilön kanssa, ja lopulta ottaa asiat ohjaajien kanssa puheeksi. Kissan pöydälle nostaminen vaatii toki rohkeutta ja asianmukaisesti selitettynä sanavalmiutta, ettei mene henkilökohtaisuuksiin.” – Vastaaaja toiminut neljässä Laurean projektissa projektipäällikkönä

”Haasteita ovat olleet motivointi, laadukas työnjälki, töiden tasainen jakaminen, poissaolojen ja myöhästymisten käsittely ja perehdyttäminen. Olen ratkaissut haasteet rakentavalla keskustelulla niin tiimissä kuin yksilöiden kanssa kahdestaan.” – Vastaaaja toiminut kolmessa Laurean projektissa projektipäällikkönä

”Kommunikointi, yhtenäisyyden puute (kuppikunnat), epäselvä tavoite, ohjaaja ei ole ajan tasalla (eteneminen hidastuu, takerrutaan asioihin, joilla ei ole projektin kannalta mitään merkitystä). Olen ratkaissut haasteet jakamalla kuppikunnat tekemään projektin sisällä eri tehtäviä, antamalla palautetta projektin tavoitteista sekä antamalla palautetta ohjaajalle.” – Vastaaaja toiminut kolmessa Laurean projektissa projektipäällikkönä

”Erilaiset persoonallisuudet, varsinkin sellaiset, jotka ovat itselle vieraita tai muutoin tuntemattomia. Aikataulussa pysyminen, yleensä johtuu työmäärän puutteellisesta hahmottamisesta. Riittämätön viestintä, kun kukaan ei tiedä, mitä tehdä, millä aikataululla ja mihin tarkoitukseen. Asiakas ei tiedä itse kunnolla, mitä haluaa tai mikä on mahdollista. Olen ratkaissut haasteet keskustelemalla ryhmän kanssa mahdollisimman avoimesti. Yleensä keskustelun pohjalta saa aikaan kaikkia tyydyttävän kompromissin, jos vain tavoite on jokaiselle tarpeeksi selkeä. Asiakkaalle täytyy joskus hienovaraisesti viestiä se, mikä ylipäättään on edes mahdollista annetuilla resursseilla.” – Vastaaaja toiminut kahdessa Laurean projektissa projektipäällikkönä

Välikyselyssä keskityttiin etäjohtamisessa kohdattuihin haasteisiin. Osa vastanneista oli kokenut ainoastaan teknisiä haasteita, kuten netti- ja videoyhteyden toimimattomuutta. Lisäksi haasteita oli koettu esimerkiksi viestinnässä ja tiedonjakamisessa, tiimiläisten motivoinnissa ja aktivoinnissa sekä etenemisen seurannassa. Loppukartoituskyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan ratkaisuistaan edellä mainittuihin haasteisiin liittyen. Ratkaisuja oli löydetty muun muassa ohjaajien tuen avulla, avoimella keskustelulla sekä huolellisella suunnittelulla. Alla on poimittuna opiskelijoiden kohtaamia haasteita etätyön johtamisessa sekä niihin löydettyjä ratkaisuja (liite 3).

”Välillä viestinnässä voi olla ongelmia. Otimme ohjaajan kanssa puheeksi, kun emme saaneet yhteyttä yhteen tiimin jäseneseen. Yhdessä avoimesti keskustelemalla ongelma ratkesi. Ymmärsin avoimen tiedonkulun tärkeyden.”

”Tiimin oma-aloitteisuus on hieman hiipunut etätyöskentelyn alettua. Haastavinta on saada aktivoitua kaikki mukaan suunnittelemaan toteutuksia ja saada ajatuksia siitä, miten asioita kannattaisi tiimin mielestä hoitaa. Enemmän on itse joutunut nyt tekemään päätöksiä vähän ehkä jopa yksin. Sosiaalisten kontaktien puuttumisen vuoksi keskustelut lähtevät ehkä hieman helpommin myös sivuraiteille. Huolellinen tiimipäivien suunnittelu oli avainasemassa haasteita ratkaistaessa. Samoin se, että suunnitteli projektia jo vähän pidemmälle. Myös väljyys tiimipäivien aikatauluissa oli tärkeää, sillä tiimiläiset selkeästi kaipaivat myös rentoa jutustelua. Tiimiläisten oma-aloitteisuuden hiipumiseen auttoi työtehtävien määrääminen tai osoittaminen tiimiläisille, jos heillä ei itsellään ollut toiveita työtehtäviin liittyen. Tämä tuntui itselleni haastavalta, mutta vaati vain totuttelua.”

”On ollut haastavaa varmistua siitä, ovatko kaikki läsnä tilanteessa. Ratkaisuna pyrin käyttämään Skypeä hieman enemmän, jolloin tiedän helpommin, että kaikki jäsenet ovat läsnä. Pyrin myös kyselemään kaikilta silloin tällöin jotain,

jotta sain varmistettua, että kaikki kuuntelevat. Opin sen, että minun ei välttämättä tarvitsisi ”varmistella” tiimini läsnäoloa, jos luottaisin heidän tekevän tehtävänsä. Tiimini ei ole tehnyt mitään, minkä takia en heihin voisi luottaa, vaan se on vain oma luonteenpiirteeni, että minulla on tapana varmistella.”

”Olen kohdannut lähinnä teknisiä ongelmia, esimerkiksi MS Teamsiin liittyen. Ratkaisuna hankin uuden tietokoneen. Opin, miten eri järjestelmien oikeaoppinen käyttö ja tietoteknisten laitteiden toimivuus vaikuttavat työskentelyyn.”

#### 8.4 Projektipäällikön tärkeimmät ominaisuudet

Projektipäällikön tärkeimpiä ominaisuuksia selvitettiin sekä alkukartoitus- että loppukartoituskyselyssä. Vastaaajilla oli mahdollisuus mainita heidän mielestään viisi tärkeintä ominaisuutta. Tarkoituksena oli selvittää, muuttuisiko opiskelijoiden näkemys asiasta heidän toimiessaan ja kehittyessään itse projektipäälliköinä. Taulukossa 7 on kuvattuna projektipäällikön tärkeimpiä ominaisuuksia alk- ja loppukartoituskyselyn vastauksien pohjalta.

Alkukartoituskysely	Loppukartoituskysely
Viestintätaidot	Hyvät sosiaaliset taidot
Kuuntelutaidot	Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus
Helposti lähestyttävyyys	Luotettavuus ja vastuullisuus
Avoimuus	Jämäkkyys
Luotettavuus	Sitoutuneisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen, monialainen osaaminen sekä vastuun ottaminen ja sen kantaminen

Taulukko 7: Projektipäällikön tärkeimmät ominaisuudet

Alkukartoituskyselyssä vastaajat pitivät eniten tärkeinä ominaisuuksina projektipäällikön viestintä- ja kuuntelutaitoja sekä helposti lähestyttävyyttä. Viestintätaitoihin lukeutuivat myös hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot. Näiden jälkeen seuraavaksi tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin avoimuutta ja luotettavuutta. Myös empaattisuutta, muiden huomioon ottamista, motivointia, kannustamista, tavoitteellisuutta, kärsivällisyyttä ja esimerkillisyyttä pidettiin tärkeinä. Esimerkillisyydellä tässä yhteydessä tarkoitettiin lähinnä esimerkin avulla johtamista. Alkukartoituskyselyssä nousi esille myös useita yksittäisiä projektipäällikön ominaisuuksia, joita vastaajat pitivät tärkeinä. Näitä olivat muun muassa tasapuolisuus, positiivinen asenne, delegointitaidot, tunneälykkyys, halu kehittyä, priorisointi, suunnitelmallisuus sekä kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallitseminen.

Loppukartoituskyselyssä projektipäällikön tärkeimpien ominaisuuksien lisäksi vastaajia pyydettiin perustelemaan vastauksensa. Vastauksissa korostuivat hyvät sosiaaliset taidot, joihin lukeutui kuunteleminen, viestintä- ja kommunikaatiotaidot sekä erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Viestintä- ja kommunikaatiotaitoja kuvailtiin kaikkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi, sillä niillä on vaikutusta myös siihen, miten yhteistyökumppanit, ohjaajat, tiimin jäsenet ja muut sidosryhmät kokevat projektin ja sen etenemisen. Vastaajien mielestä projektipäällikön tulee osata kuunnella ja tarkkailla tiimiään, sillä tiimin jäsen ei välttämättä aina uskalla sanoa ääneen, jos hän kokee jonkin asian haastavaksi. Muiden kanssa toimeen tulemistä pidettiin tärkeänä luottamuksen syntymisen kannalta.

Myös tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta pidettiin tärkeinä ominaisuuksina. Näitä ominaisuuksia kuvailtiin yhdessä tekemisen peruseriaatteiksi. Työkuorman epätasaisen jakamisen tiimiläisten kesken koettiin kuormittavana, kitkaa aiheuttavana ja negatiivisesti tiimin yhteishenkeen vaikuttavana asiana.

Seuraavaksi tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin luotettavuutta ja jämäkkyyttä. Luotettavuus yhdistettiin myös vastuullisuuteen. Tätä perusteltiin sillä, että luottaakseen projektipäällikön taitoihin, tulee projektipäällikön olla vastuullinen johtaja. Projektipäällikön vierittäessä vastuun kaikesta muille tiimin jäsenille, tiimiläisille voi koitua haastavaksi löytää oikeaa suuntaa. Projektipäällikön ollessa luotettava, tiimiläiset pystyvät tukeutumaan häneen kohdatessaan esimerkiksi haastavan tilanteen tai henkilökohtaisen ongelman. Tämän koettiin vaikuttavan myös tiimin työskentelyyn yleisesti.

Jämäkkyyttä vastaajat rinnastivat tiimin tehokkuuteen. Jämäkkyyttä tarvitaan, jotta asiat etenevät, tiimipäivät sujuvat ja deadlineista pystytään pitämään kiinni. Toisin sanoen projektipäällikön tulee osata vaatia tiimiläisiltään tekemistä ja tuloksia. Jämäkkyuden yhteydessä vastaajat muistuttivat myös, ettei tekeminen saisi kuitenkaan muuttua liian vakavaksi – projektipäälliköltä vaaditaan myös tietynlaista lempeyttä ja rentoutta.

Sitoutuneisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen, monialainen osaaminen sekä vastuun ottaminen ja sen kantaminen koettiin kaikki yhtä tärkeinä ominaisuuksina. Sitoutuneisuutta perusteltiin esimerkiksi projektipäällikön ajallisella ja henkisellä sitoutumisella projektiin. Jos projektipäällikkö ei ole sitoutunut projektiin, muu tiimi aistii tämän ja he saattavat itsekin passivoitua.

Kokonaisuuksien hahmottamista pidettiin tärkeänä, sillä ainoastaan yksityiskohtiin tarttumalla tiimi kuluttaa liikaa aikaa projektin yhteen vaiheeseen, eikä pääse etenemään seuraavaan vaiheeseen. Tällöin myös projektin lopputulos saattaa olla vaillinainen. Projektipäällikön tulisi ennakoita tulevaa ja olla jo ”muutaman askeleen edellä” projektissa tiimiläisiin verrattuna.

Monialaista osaamista pidettiin tärkeänä, sillä etenkin pienissä ryhmissä projektipäällikön tulee usein hoitaa moninaisia tehtäviä itse ilman mahdollisuutta työnjakoon. Varsinaista asiantuntijuutta ei korostettu, mutta vastaajat pitivät kuitenkin tärkeänä, että projektipäällikkö on perillä aiheesta, johon projekti liittyy. Tiimiläisten tulisi pystyä kysymään projektipäälliköltä tarkentavia kysymyksiä joko siten, että projektipäällikkö osaa joko vastata kysymykseen tai vähintäänkin selvittää asian kysyjälle. Vastuun ottamista ja sen kantamista perusteltiin siten, että projektipäällikön tulisi ottaa projektipäällikkyytensä todesta ottamalla vastuuta tiiminsä toiminnasta ja sen tuloksista. Tätä ei kuitenkaan pidä sekoittaa siihen, että projektipäällikön tulisi yksin tehdä kaikki.

### 8.5 Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät

Projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä selvitettiin alku- ja loppukartoituskyselyissä. Loppukartoituskyselyssä vastaajia pyydettiin myös perustelemaan vastauksensa. Tarkoituksena oli selvittää, muuttuisiko projektipäälliköiden näkemys alku- ja loppukartoituskyselyyn vastaamisen välillä heidän saadessaan lisää kokemusta projektijohtamisesta niin käytännön kokemuksen kuin projektipäällikkökoulutuksenkin kautta.

Alkukartoituskyselyssä projektipäällikön tärkeimpänä tehtävänä pidettiin tasapuolista vastuun ja tehtävien jakamista. Seuraavaksi tärkeimpiä tehtäviä olivat viestintä, ajanhallinta sekä kannustaminen ja motivointi. Tiimihengen luomista ja projektin kokonaisuuden hallintaa pidettiin yhtä tärkeinä. Tasapuoliseen vastuun ja tehtävien jakamiseen sisältyi myös tehtävien delegointi sekä resurssien kohdentaminen. Viestintä taas piti sisällään useita viestinnän muotoja, kuten tiedottaminen sekä viestintä yhteistyökumppanille ja työryhmälle. Ajanhallintaan lukeutui myös aikatauluttaminen sekä aikataulussa pysyminen.

Loppukartoituskyselyssä vastaajat pitivät viestintää projektipäällikön tärkeimpänä tehtävänä. Tähän saattoi osaltaan vaikuttaa se, että kaikki opiskelijat olivat siirtyneet työskentelemään etänä, jolloin viestinnän merkitys on varmasti entisestään korostunut. Viestinnän jälkeen seuraavaksi tärkeimpiä tehtäviä olivat tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen, projektin etenemisen seuranta ja kannustaminen. Projektin kokonaisuuden hahmottamista ja hallintaa sekä ongelmien ratkaisemista pidettiin yhtä tärkeinä. Taulukossa 8 on kuvattuna muutokset alku- ja loppukartoituskyselyn vastausten välillä.

Alkukartoituskysely	Loppukartoituskysely
Tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen	Viestintä
Viestintä	Tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen
Ajanhallinta	Projektin etenemisen seuranta
Kannustaminen ja motivointi	Kannustaminen
Tiimihengen luominen	Ongelmien ratkaiseminen
Projektin kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta	Projektin kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta

Taulukko 8: Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät

Viestinnän tärkeyttä painotettiin niin alku- kuin loppukartoituskyselyssäkin. Tähän lukeutui useita viestinnän muotoja, kuten viestintä yhteistyökumppanille, työryhmälle sekä tiedottaminen. Alla on koottuna loppukartoituskyselyssä esille tulleita perusteluja viestinnän tärkeyteen liittyen.

”Mielestäni on selkeää, että yhteistyökumppanin suuntaan viestijä on projektipäällikkö. Tuntuu sekavalta, jos moni tiimin jäsen viestisi yhteistyökumppanin suuntaan.”

”Projektipäällikön on tärkeää huolehtia, että viestintä toimii ja tiimi on kartalla projektin etenemisestä. Varsinkin, jos joku tiimin jäsenistä on poissa tiimipäivän, on tärkeää huolehtia myös hänen suuntaansa tiedotus siitä, mitä on tehty ja mitä on suunnitteilla. Olen todennut toimivaksi systeemiksi sen, että esimerkiksi tiimin WhatsApp-ryhmään kootaan yhteen viestiin tiimipäivän aikaansaannokset ja myös tehtävälisterit. Tällöin tiimiläisten on helppoa tarkistaa sovitut asiat ja jaetut tehtävät.”

”Projektipäällikkö viestii yhteistyökumppanille, ohjaajalle, tiimin jäsenille, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille. Hän edistää tiedon liikkuvuutta ja viestii hyödyllistä tietoa, joka on sisällöltään oikeaa ja ajantasaista.”

Tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen sisälsi myös tehtävien delegoinnin sekä resurssien kohdentamisen. Vastausta perusteltiin muun muassa projektipäällikön työn keventämisellä, tiimiläisten oikeudenmukaisuuden tunteella sekä työmotivaation säilymisellä. Alla on poimittuna opiskelijoiden vastauksia.

”Projektipäällikön tulee voida delegoida tehtäviä, ettei kaikki jää hänen harteilleen yksin tehtäväksi. Toisaalta myös kaikkea ei voi delegoida pois, vaan

myös projektipäällikön tulee osallistua projektin tehtävien tekoon. Tasapuolisuus eli se, että kaikki tekevät yhtä paljon, on delegoinnissa tärkeää.”

”Projektipäällikön tulee huolehtia siitä, että tehtävät jaetaan tasaisesti tiimiläisten kesken. Mikäli työkuorma ei jakaudu oikeudenmukaisesti, tulee tästä keskustella ohjaajien kanssa.”

”Projektipäällikön täytyy ottaa huomioon tiimin jäsenten väliset erot ja sen mukaan delegoida tehtäviä heille. Projektipäällikön ei tarvitse tehdä kaikkea itse.”

## 8.6 Johtamisosaaminen

Välikyselyssä selvitettiin, millaisia johtamistaitoja opiskelijoiden mielestä tulisi kehittyä projektipäällikkönä toimiessa, millaista johtamisosaamista he ovat saaneet toimiessaan projektipäällikkönä ja osallistuessaan projektipäällikkökoulutukseen sekä millaista johtamisosaamista he kokevat tarvitsevansa vielä enemmän. Loppukartoituskyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten opiskelijat ovat kehittyneet johtamistaitojen osalta välikyselyyn vastaamisen jälkeen. Täytyy huomioida, että välikyselyyn vastattuaan opiskelijat johtivat tiimiään täysin etänä koronaviruksen vuoksi.

Kysyttäessä opiskelijoilta, millaisia johtamistaitoja tulisi kehittyä toimiessa projektipäällikkönä, vastauksiin sisältyi pitkälti samoja asioita, kuin kysyttäessä projektipäällikön tärkeimmistä ominaisuuksista ja tehtävistä. Näitä olivat muun muassa esiintymistaidot, kyky kannustaa ja motivoida, valmentava johtamiskyky, aikatauluttaminen ja ajanhallinta, kokonaisuuk-sien hahmottaminen, viestintätaidot sekä projektin etenemisen seuranta. Vastaukset sisäl-sivät kuitenkin myös oivalluksia, jotka eivät olleet tulleet esille aiemmin. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia.

”Tulisi oppia ymmärtämään, että ihmisiä on erilaisia ja he haluavat, että heitä johdetaan eri tavoilla. Tulisi löytää omat tuntosarvet, jotka auttavat lukemaan ja ymmärtämään ihmisiä.”

”Erialaisten johtamistyylien tunnistaminen ja uskallus kokeilla niitä. Kyky tunnis-taa muiden ihmisten heikkouksia ja vahvuuksia sekä erilaisia tunnetiloja.”

”Erialaisten ihmisten ja näkökulmien kanssa työskentely ja näiden johtaminen. Myös etenkin viestinnän tärkeys korostuu projekteissa monien liikkuvien osien ja jatkuvien muutosten vuoksi. Koen myös tärkeänä, että oppii tunnistamaan ihmisten erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. Tunnistamisen myötä tulisi myös osata paitsi hyödyntää vahvuuksia, myös kehittää muiden heikkouksia.”

Välikyselyn vastausten perusteella opiskelijat olivat saaneet projektipäällikkökoulutuksessa etenkin teoretietoa erilaisista johtamistyyleistä sekä päässeet soveltamaan näitä tyylejä käytännössä toimiessaan projektipäällikkönä. Opiskelijat myös kokivat projektipäällikkökoulutuksen rohkaisseen heitä etsimään omaa johtamistyyliään sekä antaneen työkaluja etenkin monikulttuurisen tiimin johtamiseen. Alla on poimittuna opiskelijoiden vastauksia kysymykseen ”millaista johtamisosaamista olet saanut kuluneen lukukauden aikana projektipäällikkönä toimiessasi (mukaan lukien projektipäällikkökoulutus)?”.

”Projektipäällikkökoulutuksessa olen saanut enemmän teoretietoa johtamisesta. Olen aiemmin kuullut sprinteistä ja johtamistyyleistä, mutta nyt tiedän, mitä ne tarkoittavat. Olen huomannut, että myös pienet projektit tulisi vetää läpi ammattitaidolla. Nämä projektit täällä Hyvinkään kampuksella ja projektipäällikkönä toimiminen ovat hyvää harjoitusta työelämää varten. Olen myös oppinut, että eri kulttuurit ja eri ihmiset toimivat eri tavoin. Ihmisiä tulee kuunnella, jotta ymmärtäisi, miten he haluavat itseään johdettavan.”

”Olen saanut tietoa ja oppia siitä, millaisia erilaisia johtamistyyliä on olemassa ja millaisia vaikutuksia niillä voi olla tiimiläisiin. Olen myös saanut lisää ymmärrystä tiimiläisten erilaisuutta kohtaan. Olen myös ymmärtänyt millainen voimavara se voi olla, että tiimissä on erilaisia persoonia. Toiminnan ja koulutuksen myötä olen myös oppinut tuntemaan paremmin itseni sekä tunnistamaan omia heikkouksiani johtajuudessa.”

”Olen oppinut paljon kansainvälisen tiimin vetämisestä, erilaisista kommunikotavoista sekä ketteristä menetelmistä ja sopeuttanut niitä nyt viimeisimmäksi etäjohtamiseen vallitsevan tilanteen takia.”

Loppukartoituskyselyssä opiskelijoita pyydettiin kiteyttämään, miten heidän johtamisosaamisensa on kehittynyt projektipäällikkönä toimiessa. Kehittymistä oli tapahtunut erityisesti tiimiläisten erilaisuuden huomioimisessa sekä oman itsensä kehittämisessä johtajana. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia.

”Olen mielestäni kehittynyt johtajana projektipäällikkönä toimiessani monella eri alueella. Osaan reagoida nopeasti, kun tiimi tarvitsee tukea ja otan vastuuta projektin etenemisestä. Kehittämistä minulla on vielä tiimiin luottamisessa.”

”Projektipäällikköyys sekä sen tukena ollut projektipäällikkökoulutus on tukenut omaa kasvuani valtavasti. Olen saanut rohkeutta johtaa omaa persoonaani hyödyntäen. Olen myös itse onnistunut muokkaamaan johtamistyyliäni tiimiläisiltäni saamani palautteen perusteella.”



”Ymmärrys erilaisia ihmisiä kohtaan ja eri tahdissa tekemiseen. Lisää itsevarmuutta toimia esimiestehtävissä. Omien eriävien mielipiteiden kertominen, tosin ehdotuksien eikä käskyjen muodossa. Projekti voi muuttua matkan edetessä kovinkin kiinnostavaksi. Tiimin jäsenillä on suuri vaikutus projektin etenemiseen ja onnistumiseen.”

”Olen oppinut tunnistamaan ja arvostamaan erilaisuutta tiimin jäsenissä. Olen oppinut tunnistamaan erilaisia johtamistyytlejä ja saanut uskallusta kokeilla niitä erilaisissa tilanteissa. Olen myös oppinut ymmärtämään sen, kuinka tärkeää itsensä tunteminen on johtamisessa.”

Opiskelijoilta myös kysyttiin, millaista johtamisosaamista he kokevat tarvitsevansa enemmän. Opiskelijat halusivat tietää enemmän tulevaisuuden muuttuvista osaamistarpeista sekä oppia antamaan palautetta paremmin. He myös kokivat tarvitsevansa enemmän uskoa itseensä ja uskallusta heidän johtamiseensa.

## 8.7 Etäjohtaminen

Välikyselyssä selvitettiin, mitä muutoksia projektipäälliköt olivat tehneet siirryttyään johtamaan tiimiään täysin etänä koronaviruksen vuoksi. Lisäksi selvitettiin käytännön ratkaisuesimerkkejä etätyöskentelyn toteuttamiseksi, etätyöskentelyn vaikutuksia tiimiläisten toimintaan projektissa, positiivisia kokemuksia etätyöskentelystä sekä erityispiirteitä etänä työskentelevän tiimin johtamisesta. Etätyöskentelyn haasteet ja niihin löydetty ratkaisut ovat kuvattuna tässä opinnäytetyössä ”Projektijohtamisen haasteet ja niiden ratkaiseminen” -otsikon alla.

Etätyöskentelyn alettua projektipäälliköt olivat lisänneet viestintää tiimiläistensä kanssa hyödyntäen muun muassa tiimin omaa WhatsApp-ryhmää. Projektipäälliköt olivat myös lisänneet tiimiläisille jaettujen tehtävien määrää yhdessä tekemisen sijaan. Lisäksi tapaamisten ja taukojen määrää sekä kahdenkeskistä viestintää oli lisätty. Projektipäälliköt myös korostivat suunnittelun tärkeyttä etätyön johtamisessa.

Käytännössä etätyöskentely oli toteutettu enimmäkseen Skypen, Microsoft Teamsin tai Zoomin välityksellä. Projektipäälliköt olivat myös jakaneet tiimin jäseniä työskentelemään pienemmissä ryhmissä. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia etätyöskentelyn toteuttamiselle käytännön ratkaisuesimerkein.

”Tiimin kanssa on aktiivinen WhatsApp-ryhmä, jossa keskustellaan nyt huomattavasti enemmän kuin ennen koronaa. Olemme kokeilleet eri alustoja etätyöskentelyyn. Huolellinen etäpäivän suunnittelu on erittäin tärkeää.”

”Ryhmä työskentelee Teamsin kautta tiimipäivinä. Muina päivinä viestitellään WhatsApp-ryhmässä. Tiimipäivän alussa annetaan selkeät ohjeet ja kerrotaan, mitä päivältä odotetaan. Teamsissa on yksi ja sama puhelu käynnissä koko ajan. Osa työskentelee sen välityksellä ja osa soittaa toisilleen ja työskentelevät pareittain. Sitten kaikki palaavat taas samaan puheluun. Tauoista ja niiden kestoista sovitaan etukäteen. Koen, että turha tiukkapipaisuus tulee tässä poikkeustilanteessa jättää sivuun.”

”Tiimipäivät järjestetään Microsoft Teamsissa. Tiimipäivän alussa katsotaan, missä vaiheessa jokaisen itsenäiset tehtävät ovat. Viestintä tapahtuu edelleen pääosin WhatsApp-ryhmän kautta ja sitä on lähes päivittäin.”

”Olen jakanut tiimin ryhmiin, jotka ovat työskennelleet keskenään esimerkiksi tunnin. Tämän jälkeen olemme palanneet yhteiseen etäpuheluun ja yhdessä kehittäneet muiden aikaansaannoksia.”

Kysyttäessä etätyöskentelyn vaikutuksista tiimiläisiin, osa kertoi, ettei vaikutuksia ole juuriakaan nähtävillä. Osa projektipäälliköistä totesi tiimiläisten oma-aloitteisuuden laskeneen hieman. Myös tekniset ongelmat, kuten nettiyhteyden kaatuminen ovat aiheuttaneet turhautumista. Alla koottuna opiskelijoiden vastauksia. Vastauksissa tulee huomioida, että etätyöskentelyyn siirtymisen lisäksi myös arkielämä on poikkeusolojen myötä ollut erilaista kuin tavallisesti.

”Tiimiläiseni ovat halunneet enemmän kevyttä keskustelua kuin aiemmin ja myös videokuvan osuus keskusteluissa on tärkeä, että saa kuitenkin nähdä puhujan kasvot, kun moni on tällä hetkellä niin eristyksissä. Muuten tiimiläiseni ovat mielestäni yhtä tekeviä ja motivoituneita kuin aiemmin, mutta huomaan, että kyllä pelkästään etänä tekeminen alkaa puuduttaa itse kutakin. Myös ajoittain kaatava nettiyhteys ja ohjelmistojen kaatuminen turhauttaa tiimissä. Oma-aloitteisuus on mielestäni etätyöskentelyn kautta tiimissä hieman hävinnyt, enemmän täytyy osoittaa tehtäviä tiimiläisille.”

”Yhä enemmän itsenäistä tekemistä, jolloin on pitänyt painottaa raportoinnin merkitystä ja sitä, että pitää muuttua tietoisena siitä, mitä itsellään on milloinkin meneillään.”

”Yleisesti kaikki ovat sitä mieltä, että kasvotusten työskentely olisi mukavampaa. Toisaalta koroa etänä työskentelyssä on myös omat hyvät puolensa. Etätyöskentely on myös tuonut omanlaisessa vapauden työskentelyyn, kun tehtäviä voidaan suorittaa itsenäisemmin ja enemmän omien aikataulujen mukaan. Projektin etenemiseen työskentely ei oikeastaan ole vaikuttanut.”

”Välillä tuntuu, että tiimiläisilläni on nyt enemmän tehtävää ja kiireitä kuin ennen etätyöskentelyä. He tarvitsevat varsinkin aamuisin enemmän kannustusta osallistumiseen ja mielipiteiden antamiseen.”

Etätyöskentelyssä positiivisiksi asioiksi koettiin esimerkiksi aikataulujen joustavuus, etätyöskentelyn tehokkuus, luottamuksen kasvaminen sekä tavallisesti koulumatkoihin menevän ajan hyödyntäminen. Opiskelijat olivat myös löytäneet monia hyviä alustoja etätyöskentelyn toteuttamiselle. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia.

”Etätyöskentely on tuonut joustoa aikatauluihin. Hyviä etätyöhön soveltuvia alustoja on useita ja niissä on monipuolisia ominaisuuksia, jotka helpottavat tehokkaiden päivien suunnittelua.”

”Työskentely on tehokasta. Tiimin jäsenillä on lähityöskentelyssä tapana keskustella aiheen vierestä, mutta etätyöskentelyssä samaa ongelmaa ei ole ilmennyt.”

”Tehokkuus on kasvanut, olemme saaneet jopa enemmän aikaiseksi kuin kasvotusten työskentelemällä. Ehkä projekteihin voisi tulevaisuudessa lisätä säännöllisiä etäohjauspäiviä, kun kuitenkin työelämään siirryttäessä etäkokousten ja etäjohtamisen määrä kasvaa jatkuvasti.”

”Alun haparoinnin jälkeen ryhmä on motivoitunut ja väliarviointit etänä olivat ihanan rehellisiä ja kaikkia tsemppaavia. Tiimi ryhmäytyy eri tavalla ja positiiviset tulokset nostavat yhteishenkeä ja kannustavat loppukiriin. Ehkä palautteen antaminen ilman kasvoja on helpompaa? Koska kokoustamme pelkällä äänellä.”

Opiskelijoiden mielestä etätyön johtaminen on vaatinut tavallista enemmän huolellista suunnittelua ja valmistautumista niin tiimipäiviin kuin ohjaajatapaamisiinkin. Opiskelijat painottivat myös jaksamisen, ymmärryksen ja itsensä kannustamisen tärkeyttä. Lisäksi he painottivat tarkkuutta sen varmistamiseksi, että kaikki ovat tietoisia siitä, mitä tulee olla tehtynä esimerkiksi seuraavaa tapaamista varten.

## 8.8 Viestintä

Loppukartoituskyselyssä opiskelijoilta kysyttiin, pitäisikö projektijohtamisen opintojen yhteydessä heidän mielestään opiskella enemmän viestintää. Heitä pyydettiin myös kuvailemaan tarkemmin, mihin viestinnän osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota, jos heidän mielestään viestintää tulisi opiskella enemmän. 85,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että viestintää tulisi

opiskella enemmän projektijohtamisen opintojen yhteydessä. Viestinnän eri osa-alueista opiskelijat mainitsivat muun muassa esimiesviestinnän, vaikuttajaviestinnän sekä ammattimaisen viestinnän yleisellä tasolla. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia.

”Teron (Laurean projektijohtamisen opintojen lehtori) alkukeväästä pitämä workshop kokouksen vetämisestä oli hyvä. Tämän voisi hyvin sisällyttää projektipäälliköille osaksi projektipäällikkökoulutusta. Ehkä voisi olla enemmän vielä ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä sisältöä koulutuksessa. Vaikuttajaviestintää oli, mutta ehkä vielä tarkemmin ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä.”

”Projektityöskentelyssä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on aivan huikean suuri merkitys ihan koko projektin onnistumisen kannalta. Myös toimeksiantajien kanssa toimiessa tämä on erittäin tärkeää.”

”Esimerkiksi kokousjohtamista etäviestintävälineillä, viestin rakentaminen ja suunnittelu.”

#### 8.9 Projektipäällikkökoulutuksen ja projektijohtamisen opintojen kehittäminen

Loppukartoituskyselyn vastausten perusteella projektipäälliköt kaipasivat lisää ohjeistusta ja opastusta johtamiseen liittyvien haasteellisten tilanteiden kohtaamiseen sekä niiden ratkaisuun. Myös viestinnän osa-alueista toivottiin enemmän luentoja ja keskustelua. Lisäksi opiskelijat toivoivat workshopia kokouksen ja etäkokouksen pitämisestä. Luentoja edeltävien ennakkotehtävien tekemiseen toivottiin enemmän vaihtelua. Projektipäällikkökoulutuksen luennoille toivottiin enemmän eri teemoja, jotka soveltuisivat myös käytäntöön paremmin. Opiskelijoiden mielestä myös yhteinen kokemusten jakotunti voisi olla hyödyllinen, sillä luentojen yhteydessä ei jää niin paljoa aikaa vapaammalle keskustelulle. Opiskelijat toivoivat myös enemmän tutustumista muihin projektipäällikkökoulutukseen osallistuviin opiskelijoihin. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia projektipäällikkökoulutuksen kehittämiseen liittyen.

”Workshop kokouksen vetämisestä voisi olla mielestäni hyvä. Ehkä voisi olla hyvä sisällyttää joku workshop juuri myös etätyöalustoista ajatellen niitä, joille etätyöalustat voivat olla vieraampia, kuten ensi vuonna aloittaville opiskelijoille. Viestinnän osa-alueista voisi keskustella enemmän tai pitää jotain luentoja. Ylipäätään olisi kiva, jos koulutus sisältäisi enemmän jotain yhdessä tehtävää, esimerkiksi jotain leikkejä teemoihin liittyen, jotta ryhmäytyisi paremmin. Esimerkiksi pakuhuone oli mahtava tapa aloittaa koulutus.!

”Hyvä oppia käytännön asioita, joita voi hyödyntää projekteissa. Jotkut asiat tuntuivat hieman vaikeilta käytännössä toteutettaviksi. Olen pitänyt siitä, että koulutuksessa on käyty läpi erilaisia asioita, mitä esimies voi hyödyntää omassa

työssään. Jo pelkkä tietoisuus erilaisista mahdollisuuksista auttaa omassa työssään. Esimerkiksi ketterät menetelmät. Kun on tietoinen, että ketteriä menetelmiä on olemassa, on helppo tutustua näihin lisää ja sitten hyödyntää omassa työssään. Toinen esimerkki on valmentavan johtamisen yhteydessä esille tullut aihe – esimiehen oma jaksaminen ja kuka sparraa häntä. Jos ei tiedä, että apua on olemassa, sitä on vaikea alkaa etsimään.”

”Mielestäni projektipäällikkökoulutus on erittäin toimiva kokonaisuus jo nyt. Ehkä yksi kehityskohde voisi olla projektipäälliköiden erilainen osallistuminen, kuin mitä se on nyt. Tällä hetkellä jokaiselle viikolle on samanlainen tehtävä ja tapaamiset sujuvat pitkälti samalla kaavalla. Pieni kaavan rikkominen, esimerkiksi erilaisella ennakkotehtävällä voisi olla kiva lisä.”

Opiskelijoiden mukaan projektijohtamisen opintoja voisi ylipäätään kehittää lisäämällä muun muassa esimiesviestinnän opiskelua. Myös etäjohtamista ja sen opiskelua voisi lisätä, kun poikkeusolojen loppumisen jälkeen siirrytään takaisin lähipäiviin. Opiskelijat toivoivat myös enemmän ohjeistusta työmäärän jakamiseen sekä projektiryhmän jäsenten rooleista sopimiseen heti projektin alussa. Myös osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen oli tuntunut haastavalta. Lisäksi toivottiin valmista listaa kirjoista, blogeista tai aiheista, joita voisi hyödyntää toimiessaan esimiehenä. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia projektijohtamisen opintojen kehittämiseksi.

”Painottaisin todella vahvasti sitä, että varaprojektipäällikön ja varasihteerin pitää milloin tahansa olla valmiina ottamaan vastuuta ja hyppäämään puikkoihin.”

”Aivan projektin alussa voisi olla keskustelu ohjaajan kanssa, jossa käydään läpi projektipäällikön valmiuksia tehtäväänsä ajatellen: kuinka paljon hän tarvitsee ohjausta ja sparrausta, sekä täytyykö yleiset projektipäällikön tehtävät käydä vielä lävitse.”

”Olisin halunnut oppia enemmän työmäärän jakamisesta, sekä projektiryhmän jäsenten rooleista heti projektin alussa. Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen on myös äärimmäisen hankalaa.”

”Kun aloittaa projektipäällikkönä, voisiko jokaisen kevään alussa olla jonkinlainen yhteinen tapaaminen tai kurssi kaikille. Tällaistahan on jo ollut, mutta tehdä se vielä tarkemmin osaksi projektijohtamisen opintoja. Muilla tiimiläisillä voisi tuolloin olla sitten muuta.”

## 8.10 Muita havaintoja

Jokaisen kyselyn yhteydessä projektipäälliköillä oli mahdollisuus tuoda esille myös muita johtamiseen liittyviä havaintojaan tai kokemuksiaan projektijohtamisen kokemusten pohjalta. Kommentteja tuli niin Laurea-ammattikorkeakoulun projekteihin kuin työelämässä koettuihin kokemuksiin liittyen. Opiskelijat painottivat huonon esimiestyön kauaskantoisia vaikutuksia, korostivat tiimiläisten motivaation vaikutuksia esimieheen itseensä sekä totesivat ohjaajan tuen tärkeäksi etenkin silloin, kun kyseessä on kokematon projektipäällikkö. Alla on koottuna opiskelijoiden vastauksia.

”Itselläni on hyvä kokemuksia koulussa projektipäälliköistä. Kaikki ovat olleet erilaisia, mutta vetäneet projektin purkkiin ensiluokkaisesti. Työelämässä puolestaan johtaminen ja esimiestyö on ollut lähes poikkeuksetta todella kehnoa. Laureassa tapaamillani projektipäälliköillä on mielestäni paremmat johtamistaidot kuin monella kohtaamillani esimiehellä.”

”Tiimillä on ratkaiseva merkitys siihen, miten projektipäällikkö kokee tehtävänsä. Toivoisin kaikkien P2P-puolella opiskelevien ymmärtävän tämän. Projekti sujuu hienosti, kun kaikki osallistuvat, ovat avoimia, motivoituneita ja vastuullisia siten, että omat tehtävät hoidetaan.”

”Projektin aihe tai teema vaikuttaa tiimiläisen mielenkiintoon projektia kohtaan. Eli jos aihe on kiinnostava, niin tiimiläisellä on erilainen ote projektiin ja tekemiseen. Projektipäällikkö joutuu tekemään taustalla aika paljon enemmän kuin mitä tiimille näkyy. Valmistautumattomuus ja tekemättömyys kyllä taas näyttäytyvät myös tiimille.”

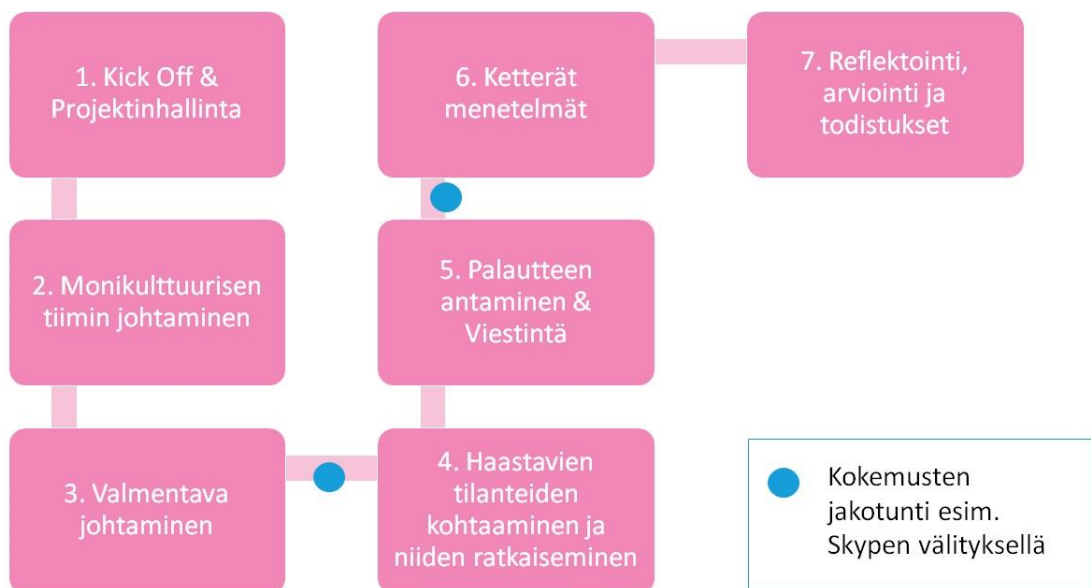
”Johtaminen on kyllä oma taiteenlajinsa. Sitä on alkanut ymmärtämään paremmin, kuinka tärkeää se on ja miten suuret ja kauaskantoiset vaikutukset huonolla johtamisella voi olla ihmisiin. Jos on joutunut joskus kohtaamaan huonoa johtamista, luottamuksen löytäminen uudelleen on todella vaikeaa.”

”Projekteissa ensi kertaa projektipäällikkönä toimivilla olisi hyvä olla useampi kuin yksi projektipäällikkökeskustelu projektin aikana, 2-3 kertaa olisi paljon parempi.” – Projektipäällikkökeskustelut ovat projektipäällikön ja ohjaajan välisiä keskusteluita, joissa projektipäällikkö pääsee keskustelemaan ohjaajan kanssa ilman tiimin läsnäoloa. Keskusteluissa voidaan käydä läpi esimerkiksi projektipäällikön kohtaamia haasteita. Yleensä projektipäällikkökeskustelu pidetään ennen väliarviointia.

## 9 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen pohjalta olen tullut siihen johtopäätökseen, että johtamistaitojen laadukas oppiminen vaatii teoriaosaamisen ja käytännön työskentelyn aktiivista yhdistämistä. Teoria ja käytäntö ehdottomasti tukevat toisiaan ja toisen osaamisalueen puuttuessa esimies- tai johtaja-asemassa työskentelevä voi kokea olevansa täysin hakoteillä. Huono johtaminen myös heijastuu alaisiin, kuten kirjallisuudesta ja opiskelijoiden vastauksista on huomattavissa.

Kehitysehdotuksena projektipäällikkökoulutuksesta voisi tehdä pakollisen kaikille opiskelijoille, jotka haluavat toimia projektipäällikkönä Laurean projekteissa. Parhaimmillaan projektipäällikkökoulutus ei aiheuta opiskelijalle ylimääräistä työtä, jos projektipäällikkökoulutuksen suorittamiseen kuluva ajan pystyy huomioimaan suunnitellessaan projektin aikataulua. Uskoisin tästä olevan hyötyä etenkin aloittaville opiskelijoille, joille koko projektijohtamisen käsite saattaa olla entuudestaan tuntematon. Kuviossa 19 on kuvattuna ehdotus projektipäällikkökoulutuksen sisällölliselle kehittämiselle. Ehdotuksessa on otettu huomioon projektipäällikkökoulutuksen sisältö nykyisessä laajuudessaan.



Kuvio 19: Projektipäällikkökoulutuksen sisältöehdotus

Sisältöehdotuksessa projektipäällikkökoulutus koostuu seitsemästä lähitapaamisesta, joista ensimmäinen sisältää projektipäälliköiden tutustumisen sekä toisiinsa että ohjaajiin. Lähitapaamisten teemat on asetettu järjestykseen, joka tukee opiskelijoiden projektissa toimimista mahdollisimman kattavasti. Opiskelijat toivoivat projektipäällikkökoulutukseen entistä enemmän käytäntöön sovellettavia teemoja, joten projektinhallinnan menetelmien yhteydessä voisi käydä läpi esimerkiksi projektin aikatauluttamista, vastualueiden jakamista projektissa sekä projektin etenemisen seuranta. Näitä voisi käydä läpi mahdollisimman käytännönlähei-

sesti, jotta opiskelijat saisivat työkaluja oman projektinsa aikatauluttamiseen sekä vastuualueiden jakamiseen – kyselyiden perusteella opiskelijat kokivat nämä asiat erittäin tärkeinä, mutta heillä oli myös ongelmia näiden suhteen.

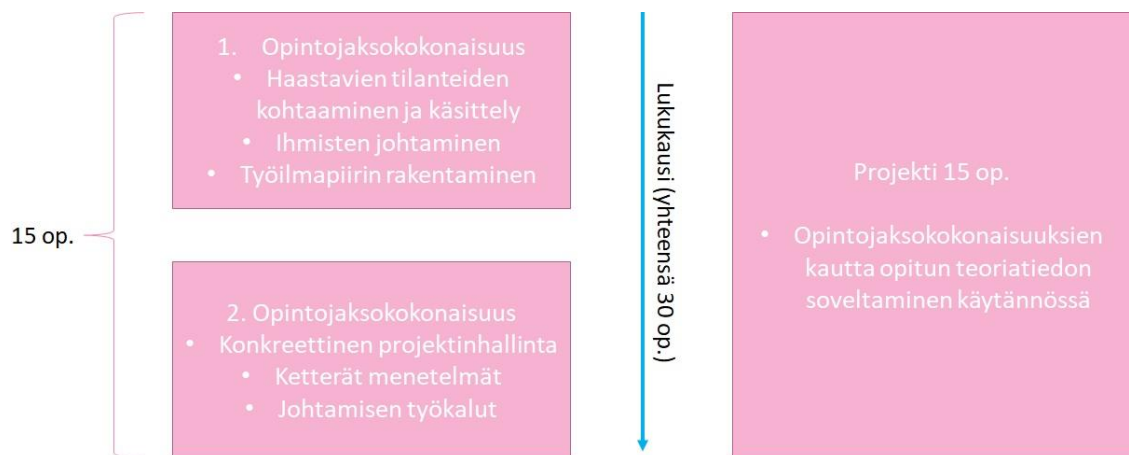
Opiskelijat toivoivat projektipäällikkökoulutuksen yhteyteen kokemusten jakotuntia. Kokemusten jakotunnit voisi järjestää etänä, jolloin opiskelijat saisivat kokemusta myös etäkouksista. Kyselyiden vastauksista kävi myös ilmi, että omia kokemuksia ja tunteita saatetaan myös olla helpompi jakaa muille etänä. Projektipäällikkökoulutuksen suunnitelmaan on merkitty kaksi etänä pidettävää kokemusten jakotuntia. Näitä voisi tosin pitää myös enemmän, esimerkiksi ainoastaan projektipäällikköiden kesken, sillä opiskelijat toivoivat tuntevansa muut projektipäälliköt paremmin.

Suunnitelmaan on lisätty kaksi teemaa, joihin opiskelijat erityisesti toivoivat enemmän työkaluja. Nämä teemat ovat haastavien tilanteiden kohtaaminen ja ratkaiseminen sekä palautteen antaminen ja viestintä. Opiskelijoiden toiveissa oli saada hieman vaihtelua projektipäällikkökoulutuksen lähitapaamisista edeltäviin ennakkotehtäviin. Esimerkiksi ennen teemaa ”haastavien tilanteiden kohtaaminen ja niiden ratkaiseminen” opiskelijoille voisi jakaa ennakkotehtävänä kertomuksia haastavista tilanteista ja pyytää heitä kirjaamaan ylös oman käytännön ratkaisuesimerkkinsä johtamisen näkökulmasta käyttäen kirjallisuutta apunaan. Näitä ratkaisuesimerkkejä voisi käydä asiantuntijan johdolla läpi lähitapaamisen aikana.

Uskon vahvasti, että projektipäällikkökoulutuksen sisältöä kannattaisi laajentaa entisestään. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi siten, että projektien rinnalla tarjotaan opiskelijoille laajempia opintojaksokokonaisuuksia, jotka kytkeytyvät käytännön tekemiseen. Opintojaksokokonaisuudet voisivat sisältää omat osuutensa esimerkiksi esimiesvalmiuksista sekä johtamisen menetelmällisestä puolesta. Esimiesvalmiuksien yhteydessä voisi käydä läpi esimerkiksi haastavia tilanteita ja niiden käsittelyä, ihmisten johtamista sekä työilmapiirin rakentamista. Menetelmälliseen puoleen voisi sisältyä esimerkiksi konkreettista projektinhallintaa, ketteriä menetelmiä sekä johtamisen työkaluja.

Käytännössä opintojaksokokonaisuuksien lisääminen voisi toimia siten, että yhden lukukauden aikana 15 opintopistettä koostuisi edellä mainituista opintojaksokokonaisuuksista, jonka rinnalla opiskelija suorittaisi 15 opintopisteen projektia. Tällöin opiskelija kykenisi aidosti keskittymään johtamiseen ja pystyisi yhdistämään kattavasti teoriaosaamistaan sekä käytännön tekemistä. Kuviossa 20 on esitettyä projektipäällikkökoulutuksen sisällöllinen runkoehdotus laajemmassa mittakaavassa.





Kuvio 20: Projektipäällikkökoulutuksen sisältöehdotus laajemmassa mittakaavassa

Myös työelämässä perinteisten koulutuksien sijaan esimiehille voisi järjestää koulutuksia, jotka sisältäisivät samankaltaisia ennakkotehtäviä, kuin projektipäällikkökoulutuksessakin. Tällöin työelämässä esimiesasemassa työskentelevät pääsisivät yhdistämään opittua teoriaa aktiivisesti arkipäiväisiin johtamistilanteisiin, eivätkä näkisi teoriaa irrallisena osana johtajuutta ajatellen. Perinteisillä koulutuksilla tarkoitan tässä yhteydessä esimerkiksi tiivistä koulutusviikonloppua, jonka työnantaja tarjoaa työntekijöilleen.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että ohjaajista on ollut projektipäälliköille korvaamaton apu etenkin haastavien tilanteiden ilmetessä. Tätä ajatusta voisi soveltaa myös työelämään palkkaamalla työpaikalle esimiesten tueksi johtamiseen perehtyneen ja johtamisessa ansioituneen valmentajan, joka ei kuitenkaan itse toimi työpaikalla esimiesasemassa. Esimiesten omat esimiehet saattavat olla niin kiireisiä, ettei heillä ole aikaa auttaa johtamiseen liittyvissä pulmissa. Lisäksi tulee ottaa huomioon, ettei heillä välttämättä itselläänkään ole johtamiseen liittyvää koulutusta taikka tarvittavaa kokemusta.

Etätyöskentelyn määrä kasvaa jatkuvasti ja etäpalaverit ovat monessa organisaatiossa osa arkipäivää. Etäpalaverissa saattaa kuitenkin olla omia haasteitaan ja ei välttämättä ole mahdollista käyttää samoja keinoja ja työkaluja, kuin samapaikkaisissa palaverissa. Opiskelijat toivoivatkin projektiopintojen yhteyteen kokonaisuutta, jossa käytäisiin läpi, mitä etäpalaverin johtamisessa tai läpiviennissä kannattaa ottaa huomioon. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi workshopin muodossa.

Opiskelijat toivoivat saavansa vielä entistä enemmän työkaluja haastavien tilanteiden kohtaamiseen ja niiden ratkaisemiseen. Tätä opinnäytetyötä voisi kehittää uudella opinnäytetyöaiheella tai projektilla, joka käsittelee nimenomaan haastavien tilanteiden kohtaamista ja ratkaisemista johtamisen näkökulmasta. Opiskelijat ovat kokeneet kokemustarinat toimiviksi, joten projektitiimi tai tutkija voisi esimerkiksi haastatella kokeneita esimiehiä ja johtajia haastavien tilanteiden ratkaisemiseen liittyen. Pohjalla voisi toimia joko tässä opinnäytetyössä

esille tulleet haasteet tai vaihtoehtoisesti projektitiimi tai tutkija voisi itse ensin haastatella opiskelijoita kysymällä, millaisiin haasteisiin he yleisimmin kaipaavat ratkaisumalleja.

Tutkimuksen tulosten perusteella opiskelijat toivoivat projektijohtamisen opintojen yhteyteen enemmän viestinnän opiskelua. Viestinnän osa-alueista toivottiin erityisesti esimiesviestintää, vaikuttajaviestintää, ammattimaista viestintää yleisesti, ulkoista ja sisäistä viestintää sekä kokousjohtamista. Lisäksi toivottiin työkaluja kahdenkeskeisiin keskusteluihin sekä ohjeita viestin suunnitteluun ja rakentamiseen. Projektijohtamisen opintojen yhteyteen voisi kehittää oman opintojaksokokonaisuutensa, jossa käytäisiin läpi viestinnän eri osa-alueita.

## 10 Arviointi

Tutkimuksen kohderyhmä oli pieni, mikä osaltaan vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Kuitenkin kyselyiden tulokset ovat opiskelijoiden aitoja kokemuksia ja yhdistettäessä kyselyiden tulokset teorian tietoon, saadaan tuloksesta mielestäni luotettavampi. Tulokset ovat hyödynnettävissä niin Laurea-ammattikorkeakoulussa kuin työelämässäkin.

Pieni kohderyhmä on myös riski prosessin onnistuvuudelle, sillä jokaisen kohderyhmään kuuluvan opiskelijan osallistumisella on erittäin suuri painoarvo. Kohderyhmän ollessa ennestään rajattu erittäin pieneksi, ei voi lähteä etsimään lisää kohderyhmäläisiä muualta. Käytännössä onnistuvuus on täysin sen varassa, miten kohderyhmäläiset osallistuvat tutkimuksen tekoon.

Keväällä 2020 elettiin poikkeusoloissa koronaviruspandemian vuoksi. Tämä johti siihen, että myös Laureassa siirryttiin työskentelemään etänä. Tämä vaikutti myös opinnäytetyöprosessiin, sillä alun perin tarkoituksena oli havainnoida opiskelijoiden työskentelyä heidän aidossa työskentely-ympäristössään eli Laurean Hyvinkään kampuksella. Etätyöskentelyn vuoksi tämä ei kuitenkaan enää ollut mahdollista, vaan havainnoinnin tilalle suunniteltiin ylimääräinen kohderyhmälle suunnattu kysely. Tämän johdosta myös kohderyhmään kuuluvien opiskelijoiden työmäärä lisääntyi, sillä he joutuivat vastaamaan ylimääräiseen kyselyyn poikkeusoloihin sopeutumisen ja tiukkojen aikataulujen keskellä. Tämä vaikutti myös omaan työskentelyyni, sillä jouduin käyttämään ylimääräistä aikaa uuden kyselyn suunnitteluun ja lisäksi odottamaan opiskelijoiden vastauksia kyseiseen kyselyyn. Tilanteesta johtuen myös loppukartoituskyselyyn täytyi tehdä muutoksia ja sen ajankohtaa siirtää myöhemmäksi, jotta välikyselyyn vastaamisesta oli kulunut tarpeeksi aikaa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli mielestäni onnistunut. Prosessi auttoi palauttamaan mieleeni jo opintojen aikana opittuja asioita, mutta opin myös valtavasti uutta. Esimerkiksi tulevaisuuden johtamistaitoihin ja etäjohtamiseen en ollut lainkaan perehtynyt aiemmin. Opinnäytetyö auttoi minua myös miettimään omaa tulevaisuuttani valmistumisen jälkeen ja olen varma, että kykenen hyödyntämään opittuja asioita ja oivalluksia myös jatkossa.

Kyselyissä opiskelijat kertoivat huonoista kokemuksistaan omiin aiempiin esimiehiinsä ja johtajuuteen liittyen – kuinka suuri vaikutus oman esimiehen toiminnalla onkaan työntekijän hyvinvointiin. Laureassa on selkeästi tehty paljon asioita oikein, kun Laurean projektipäälliköitä kehitettiin asiansa osaaviksi. Toivoisin, että tulevaisuudessa työnantajat ottaisivat huomioon eri sukupolvien vaikutuksen johtamistarpeisiin sekä muutenkin panostaisivat esimiesasemassa työskentelevien osaamisen varmistamiseen, heidän kouluttamiseensa sekä erityisesti esimiehien tukemiseen.

Opinnäytetyön toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön tulokset olivat selkeästi hyödyllisiä. Tulokset ovat hyödynnettävissä ja niitä tullaan hyödyntämään. Yhdessä tunnistettua kehittämiskohdetta on pystytty kehittämään ja tulokset antavat uutta näkökulmaa projektijohtamisen opintojen kehittämiseen tulevaisuudessa.

## Lähteet

## Painetut

- Carlsson, M. & Forssel, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Heikkanen, S. & Österberg, M. 2012. Living Lab ammattikorkeakoulussa. Vantaa: Multiprint.
- Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone.
- Juuti, P. 2019. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Vantaa: Innotiimi.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Tallinna: Printon.
- Northouse, P. 2019. Leadership. 8. painos. United States of America: SAGE Publication.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact.
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Kangasala: Taurus Media.
- Uusitalo, T. 2018. Kuka sen opettaa? Projektioppimisen (P2P) 10-vuotisjuhla-julkaisu. Helsinki: Kopio Niini.
- Valli, R. 2018a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2018b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän liiketoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.

## Sähköiset

Curran, M., Hauver, H., Crawford, N. & Clark, K. 2020. Coping with COVID-19: How to manage remote employees. Viitattu: 23.5.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=ZqRWmEOtSLs&feature=youtu.be>

Dickinson, P. 2017. The "P2P" Educational Model Providing Innovative Learning by Linking Technology, Business and Research. Viitattu: 2.6.2020.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134830/Dickinson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eljala, J. 2019. Tutkimus: Nuorille ei riitä mikä tahansa työ. Viitattu: 20.4.2020.

<https://avainlippu.suomalaintyo.fi/ajankohtaista/tutkimus-nuorille-ei-riita-mika-tahansa-tyo/>

Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, T. & Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu: 24.4.2020.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_ tyoyhteisossa)

Erkko, A. 2018. Johtaja, lopeta alaisten motivointi – ”Johtajina otamme usein vanhemman roolin suhteessa alaisiin”. Viitattu: 23.5.2020.

<https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/ johtaja-lopeta-alaisten-motivointi-johtajina-otamme-usein-vanhemman-roolin-suhteessa-alaisiin/5f55ec29-0be0-3045-9b4e-92ce-bfcfc2de>

Eskola, H. 2020. Näin toimii palkitseminen 2020-luvulla: ”Yritysjohto miettii kilpailua hyvästä, motivoituneesta ja osaavasta työvoimasta ja sitä kautta kilpailukyvyistä”. Viitattu: 28.4.2020.

<https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/ nain-toimii-palkitseminen-2020-luvulla-yritysjohto-miettii-kilpailua-hyvasta-motivoituneesta-ja-osaavasta-tyovoimasta-ja-sita-kautta-kilpailukyvyista/2c4c8308-1bbf-4bcf-be33-30f600961538>

Harvard Business Review. 2020. How to Collaborate Effectively If Your Team is Remote. Viitattu: 23.5.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=vradYqcXfGQ&feature=youtu.be>

Heikkilä, J. 2018. Johtaminen on aina viestintätilanne. Viitattu: 6.4.2020.

<http://bisnespro.fi/blog/2018/05/28/ johtaminen-on-aina-viestintatilanne/>

Hyttinen, K. 2017. Project Management Handbook. Viitattu: 4.5.2020.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122192/Laurea%20julkaisut%2076.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kultalahti, S. 2015. Y-sukupolvi haastaa esimiehet – pomon pitäisi olla kuin personal trainer. Viitattu: 6.4.2020

<https://www.univaasa.fi/fi/news/ysukupolvi/>

Pöysti, J. 2019. Ihmisten johtaminen ei ole mahdotonta. Kauppalehti 4/2019. Viitattu: 28.4.2020.

<https://www-kauppalehti-fi.nelli.laurea.fi/uutiset/ ihmisten-johtaminen-ei-ole-mahdotonta/167f3186-d347-42d8-8320-2251d4420b04>

Repo, S. 2016. Johtaminen edellyttää yhtä vaativampia viestintätaitoja. Viitattu: 6.4.2020.

<https://www.viesti.fi/ johtaminen-vaatii-yha-vaativampia-viestintataitoja/>

Saastamoinen, M. 2019. Mitä on projektijohtaminen. Viitattu: 16.5.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=xpmRp81PLQ8>

Saksi, J. 2016. Johtajuus kuuluu kaikille. Viitattu: 27.4.2020.

<https://www.tttlehti.fi/ johtajuus-kuuluu-kaikille/>

Seppälä, R. 2019. Viestintä on johtamistekojen läpinäkyväksi tekemistä. Viitattu: 6.4.2020.  
<https://viestijat.fi/viestinta-on-johtamistekojen-lapinakyvaksi-tekemista/#750a1f4e>

Työterveyslaitos. 2018. Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta – näin esimies hioo timantin. Viitattu: 27.4.2020.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/tiimin-kehityskaaren-nelja-vaihetta-nain-esimies-hioo-timantin/>

Wahlman, J. 2018. Johtaminen on viestintää, viestintä johtamista. Viitattu: 6.4.2020.  
[https://issuu.com/nuorkauppakamari/docs/net\\_jci-meriitti\\_3-2018/20](https://issuu.com/nuorkauppakamari/docs/net_jci-meriitti_3-2018/20)

#### Julkaisemattomat

Lounasto, M. 2020. Luento 13.5.2020. Laurea-ammattikorkeakoulu. Etäkokous.

Nisula, E., Öhman, H., Salovirta, J., Jukola, L., Suomela, L. & Rossi, M. 2017. Laurean projektioiskelun opas. Viitattu: 2.6.2020.

## Kuviot

Kuvio 1: Johtamisen käsite (Northouse 2019, 5). .....	8
Kuvio 2: Johtajan rooli (Erikson 2019, 26). .....	9
Kuvio 3: Tiimin kehityskaaren neljä klassista vaihetta (Työterveyslaitos 2014). .....	11
Kuvio 4: Ihmisten johtamisen käsite (Viitala & Jylhä 2013). .....	14
Kuvio 5: Y-sukupolven arvot (Kultalahti 2015). .....	19
Kuvio 6: Y-sukupolven johtaminen (Kultalahti 2015; Piispa 2020). .....	20
Kuvio 7: Kehittävän johtamisotteen vaikutukset (Surakka 2018, 107). .....	20
Kuvio 8: Esimiehen roolin osa-alueet (Carlsson & Forssel 2012, 34-36). .....	21
Kuvio 9: Valmentava johtaminen verrattuna muihin henkilöstönkehittämismenetelmiin (Carlsson & Forssel 2012, 43-45). .....	22
Kuvio 10: Valmentavan johtajan tärkeimmät työkalut (Surakka & Laine 2011, 147). .....	22
Kuvio 11: Rakentavan palautteen antaminen (Surakka 2018, 122). .....	24
Kuvio 12: Etäjohtajan tärkeät osaamisalueet (Vilkman 2016). .....	25
Kuvio 13: Etäjohtamisen haasteita (Vilkman 2016). .....	27
Kuvio 14: Living Lab -toimintatavan neljä ydinelementtiä (Heikkanen & Österberg 2012, 11). .....	30
Kuvio 15: Opinnäytetyötutkimuksen aikajana. ....	33
Kuvio 16: Vastaaajien ikäjakauma. ....	37
Kuvio 17: Kertynyt opintopistemäärä vastaajan nykyisessä tutkinnossa .....	37
Kuvio 18: Vastaaajien johtamiseen liittyvät opiskelutaustat .....	38
Kuvio 19: Projektipäällikkökoulutuksen sisältöehdotus .....	55
Kuvio 20: Projektipäällikkökoulutuksen sisältöehdotus laajemmassa mittakaavassa .....	57

## Taulukot

Taulukko 1: Belbinin yhdeksän tiimiroolia (Jabe 2017, 86). .....	10
Taulukko 2: Palkitsemisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset (Eskola 2020). .....	16
Taulukko 3: Eri ikäryhmien motivaatiotekijät (Eljala 2019). .....	17
Taulukko 4: Kysymisen taito (Surakka 2018, 116; Surakka & Laine 2011, 147-148). .....	23
Taulukko 5: Alkukartoituskyselyn kysymykset .....	34
Taulukko 6: Välikyselyn kysymykset .....	35
Taulukko 7: Projektipäällikön tärkeimmät ominaisuudet. ....	43
Taulukko 8: Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät. ....	46

## Liitteet

Liite 1: Loppukartoituskysely .....	65
Liite 2: Haasteet ja käytännön ratkaisuesimerkit .....	69
Liite 3: Etäjohtamisen haasteet ja käytännön ratkaisuesimerkit .....	72
Liite 4: Tulosten yhteenveto .....	74



## Liite 1: Loppukartoituskysely

**Case: Miten johtamistaidot syntyvät ja miten korkeakouluorganisaatio voi valmentaa opiskelijoita tulevaisuuden työelämässä tarvittaviin johtamistaitoihin?**

Loppukartoituskysely

Tämä kysely kohdennetaan kevään 2020 projektipäällikkökoulutukseen osallistuville opiskelijoille. Kysely koostuu kahdesta osiosta sisältäen yhteensä 13 kysymystä. Kyselyn ensimmäisen osion kysymykset ovat kaikille vastaajille samoja. Toisessa osiossa kysymykset kohdistetaan yksilöllisesti jokaiselle vastaajalle aiemmin tehdyn välikyselyn vastausten pohjalta.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti kyselyn toteuttajan (Janita Bergbom) toimesta. Tuloksissa tuodaan esiin ainoastaan esitetyt haasteet, ratkaisut sekä oppiminen kyseisistä asioista. Tutkimustulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan.

Jos tutkimukseen liittyen herää mitä tahansa kysyttävää, annan mielelläni lisätietoja sähköpostitse (janita.bergbom@student.laurea.fi).

**Vastattuasi kyselyyn, varmista vastaustesi tallentuminen OneDriveen.**

Vastaa OSION 1 kysymyksiin [tästä](#).

Vastaa OSION 2 kysymyksiin [tästä](#).

## OSIO 1

1.	Kerro projektijohtamiseen liittyvistä positiivisista kokemuksistasi. Mainitse viisi tärkeintä asiaa ja perustele vastauksesi.
Vastaus	1: Perustelu:  2: Perustelu:  3: Perustelu:  4: Perustelu:  5: Perustelu:
2.	Mitkä ovat mielestäsi viisi tärkeintä ominaisuutta projektipäällikkyyttä koskien? Perustele vastauksesi.
Vastaus	1: Perustelu:  2: Perustelu:  3: Perustelu:  4: Perustelu:  5: Perustelu:
3.	Mainitse viisi tärkeintä projektipäällikön tehtävää. Perustele vastauksesi.
Vastaus	1: Perustelu:  2: Perustelu:  3: Perustelu:  4: Perustelu:  5: Perustelu:

4.	Mitkä ovat mielestäsi viisi huomattavinta eroavaisuutta samapaikkaisen (tiimin jäsenet ovat fyysisesti läsnä) johtamisen ja etäjohtamisen välillä? Pohdi vastausta johtamisen näkökulmasta ja perustele vastauksesi.
Vastaus	1: Perustelu:  2: Perustelu:  3: Perustelu:  4: Perustelu:  5: Perustelu
5.	Millaista johtajaa toivoisit itsellesi? Kuvaile mahdollisimman tarkasti.
Vastaus	
6.	Pitäisikö mielestäsi projektijohtamisen opintojen yhteydessä opiskella enemmän viestintää?
Vastaus	Kyllä / Ei Jos vastasit kyllä, kuvaile tarkemmin, mitä viestinnän osa-alueita:
7.	Miten kehittäisit projektipääliikkökoulutusta, jotta se tukisi paremmin esimiesvalmiuksien vahvistumista?
Vastaus	
8.	Miten kehittäisit projektijohtamisen opintoja yleisesti?
Vastaus	
9.	Muita johtamiseen liittyviä havaintoja tai kokemuksia projektijohtamisesi kokemusten pohjalta?
Vastaus	

## OSIO 2

Pohdi tämän osion vastauksia oman Laureassa käynnissä olevan projektisi johtamisen näkökulmasta. Vastaa **keltaisella pohjalla oleviin kysymyksiin** välikyseleissä antamiesi vastausten pohjalta.

Välikyseleyn kysymys	Sinun vastauksesi välikyseleissä	Loppukartoituksen kysymys	Sinun vastauksesi, vastaa tähän sarakkeeseen
Millaisia johtamistaitoja mielestäsi tulisi kehittyä toimiessa projektipäällikkönä?		Kuvaile näiden johtamistaitojen kehittymistä omalla kohdallasi mahdollisimman tarkasti. Mitä taitoja on jo kehittynyt? Missä olisi vielä parannettavan varaa?	
Mitä haasteita olet kohdannut etätyön johtamisessa?		Miten ratkaisit mainitsemasi haasteet? Mitä opit niiden ratkaisemisesta johtamisen näkökulmasta?	
Miten olet toteuttanut etätyöskentelyn? Kuvaile käytännön ratkaisuesimerkkejä.		Mitä muutoksia olet tehnyt tiiminne etätyöskentelyyn välikyseleyn vastaamisen jälkeen? Kuvaile käytännössä onnistuneita ratkaisuesimerkkejä.	
Kuvaile mahdollisimman tarkasti, millaista johtamisosaamista olet saanut projektipäällikkönä toimiessasi (mukaan lukien projektipäällikkökoulutus).		Kiteytä vielä, miten johtamisosaamisesi on kehittynyt projektipäällikkönä toimiessasi?	

Kiitos vastauksistasi! Varmistathan, että vastauksesi ovat tallentuneet OneDriveen.

## Liite 2: Haasteet ja käytännön ratkaisuesimerkit

Haasteet	Ratkaisut
Motivointi, laadukas työnjälki, töiden tasainen jakaminen, poissaolojen ja myöhästymisten käsittely ja perehdyttäminen. <b>3</b>	Rakentavalla keskustelulla niin tiimissä kuin yksilöiden kanssa kahdestaan.
Muut eivät välttämättä tee niin paljon tehtäviä kuin itse ja se alkaa painamaan. Stressaantuminen ja paineet siitä, että kaikki menisi mahdollisimman hyvin. Muut projektin jäsenet eivät ole yhtä innostuneita projektin etenemisestä kuin minä tai heillä ei ole samankaltaista motivaatiota. Omiin ehdotuksiin ei vastata tai yhteydenpitoa ei ole tarpeeksi. <b>2</b>	Stressinhallinta, tehtävien parempi aikatauluttaminen ja tehtävien delegoiminen muille tiimin jäsenille. Sen ymmärtäminen, että koulu on oppimista ja virheitä saa tehdä, ei tarvitse olla täydellinen.
Projektin etenemisestä huolehtiminen, tiimihenki, deadlinet, tehtävien jakaminen oikeille henkilöille, oikeanlainen johtaminen tiimissä. <b>0</b>	Etukäteen tarkastelemalla muiden projektien kulkua ja etsimällä tietoa. Muita ongelmatilanteiden ratkaisuja ei ole vielä tullut eteen.
Olen huomannut, että on vaikeaa, jos kaikki eivät ole mukana samalla innolla kuin itse. Tiimiläisillä paljon poissaoloja, he eivät vastaa viesteihin, asenne on negatiivinen ja periksiantamaton. <b>1</b>	Kannustanut ja yrittänyt kohteliaasti huomauttaa.
Aiemmissa projekteissa ongelmana on ollut esimerkiksi se, ettei joku tiimin jäsenistä tee annettuja työtehtäviä ja projekti ei tästä syystä etene. <b>0</b>	Ohjaajien tuella ja ottamalla ongelmat puheeksi.
Projektipäällikkö ei anna selkeitä ohjeita, ei näe tiimiläistensä vahvuuksia, eikä osaa jakaa tehtäviä tasapuolisesti. Projektipäällikön motivaation puuttuminen ja sen vaikutus koko tiimin ilmapiiriin. Projektipäällikkö ei ole täsmällinen. <b>0</b>	Olen omalla aktiivisuudellani yrittänyt saada asioihin selkeyttä ja järjestystä. Olen myös projektipäällikön puolesta muistutellut ja neuvonut tiimiä.
Kaikkien huomioiminen tasavertaisesti, suuri vastuu, hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, ongelmien ratkominen "hellävaroen". <b>0</b>	Olen vain seurannut sivusta kyseisiä ongelmia, en ole itse toiminut aiemmin projektipäällikkönä.
Projektimme venyi kuukaudella toimeksiantajan puolelta. Toimeksiantajan toiveiden toteuttamisessa oli ongelmia, sillä tiimin piti päästä kesälomalle ja -töihin. Joten sanoisin joustavuus, aikataulut ja tasapuolinen työnjako. Lisäksi kommunikointiin liittyvät haasteet sekä opiskelijoiden kunnioitus (toimeksiantaja ei voi pomotella opiskelijaa ja laiminlyödä sopimuksia). <b>0</b>	Rakentavalla keskustelulla, tiimin joustavuudella ja lisäopintopisteillä.
Osalliset eivät ole kiinnostuneita olemaan projektissa, erilaiset persoonat, projektin aihetta tai syytä ei ymmärretä sekä eri näkemykset asioista. <b>0</b>	Osittain ohittanut, kun ei ole ollut kouluprojekti tai projekti ylipäättään. Keskittynyt enemmän positiivisiin asioihin. Yrittänyt perustella asioita yleisesti kaikille.
Näkemyserot ja haluttomuus oppia tai ottaa selvää, epäkunnioittava käytös, huono asenne, välinpitämättömyys esimerkiksi aikatauluja kohtaan sekä kommunikointivaikeudet. <b>0</b>	Keskustelemalla ja kertomalla, minkä takia tätä tehdään ja kuinka päästään haluttuun tai parempaan lopputulokseen.

**Punaisella merkitty luku** = kuinka monessa projektissa vastaaja on toiminut projektipäällikkönä

<p>Projekteissa näkyy hyvin erilaisia persoonia. Tulen toimeen lähes kaikkien ihmisten kanssa, mutta tietyt ihmistyytit (ison egon omaavat) osaavat käydä hermoilleni. Itselläni on luottamusongelmia, joten minun on vaikeaa jakaa vastuuta sellaisille tiimin jäsenille, jotka vaikuttavat siltä, ettei heidän sanaansa voi luottaa. Ongelmia aikataulun kanssa esiintyy joka projektissa, mutta hyvä projektipäällikkö pystyy sopeutumaan muutoksiin. Tiimiläisten aktivoiminen ja motivoiminen on haastavaa. <b>0</b></p>	<p>Ajattelen etukäteen, millaisia ongelmatilanteet voivat olla ja analysoin tiimin jäseniä aktiivisesti.</p>
<p>Kommunikointi, yhtenäisyyden puute (kuppikunnat), epäselvä tavoite, ohjaaja ei ole ajan tasalla (eteneminen hidastuu, takerrutaan asioihin, joilla ei ole projektin kannalta mitään merkitystä). <b>3</b></p>	<p>Jakanut kuppikunnat tekemään projektin sisällä eri tehtäviä, antanut palautetta projektin tavoitteesta, antanut palautetta ohjaajalle.</p>
<p>Sähköpostijohtaminen, etäjohtaminen. Kun tiimi menettää luottamuksensa ja arvostuksensa projektipäällikköä kohtaan. Kun projektipäällikkö ei uskalla luottaa tiimiläisiinsä ja palaa loppuun yrittäessään tehdä suurimman osan itse. Kun tiimissä ei ole selkeää johtohahmoa, jolloin vahvat persoonat alkavat kilpailemaan keskenään. Kun työkuorma kasvaa niin suureksi, että tiimiläiset alkavat hiljalleen lamaantua. <b>2</b></p>	<p>Sillä, että tiimissä painotetaan heti alusta alkaen yhteisiä pelisääntöjä (jotka on sovittu yhdessä). Sillä, että aikatauluja ja tehtävien tilaa tarkastellaan jatkuvasti ja niitä muutetaan sitä mukaa, kuin on tarve. Sillä, että projektipäällikkö osaa myös itse kääriä hihansa ja tarttua ikäviinkin hommiin. Tehokkaalla tehtävien delegoinnilla ja tiimiläisten heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisella ja käytöllä.</p>
<p>Erilaiset persoonallisuudet, varsinkin sellaiset, jotka ovat itselle vieraita tai muutoin tuntemattomia. Aikataulussa pysyminen, yleensä johtuu työmäärän puutteellisesta hahmottamisesta. Riittämätön viestintä, kun kukaan ei tiedä mitä tehdä, millä aikataululla tai mihin tarkoitukseen. Asiakas ei tiedä itse kunnolla, mitä haluaa tai mikä on mahdollista. <b>2</b></p>	<p>Keskustelemalla ryhmän kanssa mahdollisimman avoimesti. Yleensä keskustelun pohjalta saa aikaa kaikkia tyydyttävän kompromissin, jos vain tavoite on jokaiselle tarpeeksi selkeä. Asiakkaalle täytyy joskus hienovaraisesti viestiä se, mikä ylipäättään on edes mahdollista annetuilla resursseilla.</p>
<p>Tiimiläisten asenneongelmat yhdessä tekemiseen, passiivisuus, muut joutuvat tekemään toisten sovitut työt, tiimissä ei pystytä tekemään tasalaatuista työn jälkeä. Se, että kommunikaatio ei toimi kuin hyvin rajallisena aikana viikossa. Eli projektipäällikölle, varsinkin kokemattomalle sellaiselle voi tulla turhautunut olo, kun kaikkea ei voi viikoksi tai useammaksi ennakoida ja suunnitella etukäteen. Siksi tiimiläinen voi vedota siihen, ettei olla sovittu. <b>4</b></p>	<p>Ensimmäisistä projekteista oppineena olen alkanut puhua ohjaajille ääneen heti, kun alkaa ilmetä ongelmia tai haasteita tiimiläisten tekemisen suhteen. Jollei näitä asioita tuoda ilmi, on loppuarvioinnissa ihan turha alkaa vuodattaa kaikkea ulos. Eli keskustelu omista ajatuksista ja huomioista ensiksi kyseisen henkilön kanssa, ja lopulta ottaa asiat ohjaajien kanssa puheeksi. Kissan pöydälle nostaminen toki vaatii rohkeutta ja asianmukaisesti selitettynä sanavalmiutta, ettei mene henkilökohtaisuuksiin.</p>

<p>Erityisesti kansainvälisissä projekteissa kommunikointi, helposti syntyy väärinymmärryksiä. Toisena kulttuurierot, välillä on epävarma, ymmärsikö tiimin jäsen oikeasti tehtävän vai sanoiko vain kyllä, muttei ymmärtänyt. Asiakas ei ole toiminut kuten pyydetty, vaikka hän on sanonut idean olevan hyvä (esim. tehty sosiaalisen mediaan suunnitelma, jossa postaukset tulee ajoittaa, postauksia ei olla tehty kuten ehdotettu ja lopputulos ei ole vastannut toivottua). Asiakas ei ole vastannut/kuitannut hyvissä ajoin lähetettyihin viesteihin, jonka vuoksi projektissa ei olla päästy etenemään aikataulussa. Joidenkin tiimin jäsenten oman ajan käyttö, suoritukset tulevat myöhässä, eikä asiasta ole ilmoitettu. Jos kiire tai tietää myöhästävnsä, toivoisin itse saavani tästä projektipäällikkönä tiedon, jotta voin suunnitella asioita uusiksi. <b>1</b></p>	<p>Olen pyrkinyt lähettämään viestin yksityisesti kyseiselle henkilölle ja kysynyt miten menee ja onko homma hanskassa sekä maininnut, mikäli tarvitsee apua, on yhteydessä niin neuvon/autan. (Kommunikointi/kulttuurierot) Asiakkaan kanssa olen pyrkinyt laittamaan kohteliaan viestin ja kysynyt onko hän saanut viestit. Mahdollisesti olen ollut myös yhteydessä projektin ohjaajaan sekä suunnitellut itse jo "plan b:tä" sen varalle, ettei asiakkaasta kuulu. Tiimin jäsenten ajankäytön suhteen pyrin suunnitelmassa huomioimaan sen, että jokaiselle sopii aikataulu sekä mahdollisesti pyytänyt toisia tiimiläisiä auttamaan jäsentä, mikäli hän on kuormittunut eikä selviä tehtävästä ajallaan. Myös ollut yhteydessä tiimin jäseniin ja kysynyt tarvitseeko apua.</p>
<p>Erilaisten toimintamallien yhtenäistäminen, sooloilu. <b>1</b></p>	<p>Keskustelemalla tilanteesta rakentavasti.</p>
<p>Aikataulujen pettäminen, inhimilliset virheet, budjetti, hankalat asiakkaat ja epävarmuus. <b>1</b></p>	<p>Olosuhdekohtaisesti yrittänyt luoda esimerkiksi asiakkaan kanssa yhteisymmärrystä.</p>
<p>Oman luonteen takia haluaisin kovasti aina sanoa mielipiteitä, mutta vuoden aikana olen oppinut, että se ei aina ole hyvä. <b>0</b></p>	<p>Palautteen saaminen on tärkeä osa kehitystä, sen avulla olen kehittänyt itseäni.</p>
<p>Itse olen saanut palautetta siitä, etten välttämättä osaa delegoida tehtäviä tarpeeksi (teen itse paljon). Tämä myös on johtunut siitä, etten ole saanut ihmisiä tekemään annettuja tehtäviä, eli en ole motivoinut ihmisiä tarpeeksi. Muita haasteita on ollut pysyä itse energisenä ja muita tukevana projektipäällikkönä varsinkin silloin, kun on itse väsynyt. Ehkä yksi haasteista, mitä projektipäälliköt kohtaavat, on kyky olla haluamatta ymmärtää muiden tilanteita ns. empatian puute. Myös rakentavan palautteen antaminen koetaan haastavana. <b>4</b></p>	<p>Olen pyrkinyt olemaan avoimempi kommunikoinnissa ja delegoimaan tehtäviä enemmän muille. Olen pyrkinyt myös saamaan tiimin jäsenet ymmärtämään, että haluan heidän kehittyvän ja sen takia annan rakentavaa palautetta.</p>
<p>Erilaiset ihmiset, aikataulujen noudattamatta jättäminen, ei noudateta sovittuja asioita, luotetaan toisten tekemiseen, ei keskitytä. <b>1</b></p>	<p>Keskustelemalla yhdessä.</p>
<p>Ryhmän ajatukset seilaavat toisissa projekteissa ja vertailevat liiaksi toisia projekteja keskenään. Osalta jäsenistä puuttuu oma-aloitteisuus. Omat poissaolot asetetaan etusijalle ja etäyhteyksillä ajatellaan, että voidaan paikata läsnäolo. Projektijohtamisen kokemuksen puute näkyy toiminnassa. Aikatauluttaminen. <b>1</b></p>	<p>Pyrin esimerkillä johtamaan tiimiä. Aikataulutus on saatava konkreettisesti näkyviin (Excel on ratkaisu moneen ongelmaan). Hienovarainen huomautus, että nyt on kyse tästä projektista ja keskitytään tähän.</p>

## Liite 3: Etäjohtamisen haasteet ja käytännön ratkaisuesimerkit

Haasteet etätyön johtamisessa	Ratkaisut
<p>Välillä viestinnässä voi olla ongelmia. Yhtä tiimin jäsentä oli vaikea tavoittaa parin viikon aikana, mutta keskustelemalla avoimesti viestintäongelmat katosivat.</p>	<p>Otimme ohjaajan kanssa puheeksi, kun emme saaneet yhteyttä yhteen tiimiin jäseneseen. Yhdessä avoimesti keskustelemalla ongelma ratkesi. Ymmärsin avoimen tiedonkulun tärkeyden.</p>
<p>Tiimiläisten tarpeiden huomioiminen ja kaikkien yhtä lailla motivointi.</p>	<p>Olen huomionnut tiimiä tiiminä ja jokaista yksilönä. Kaikkien kanssa on puhuttu yksityisesti ryhmäkommunikaation lisäksi. Tämä on tullut tarpeeseen ja auttanut motivaation ylläpidossa, kaikki vain eivät toimi samalla tavoin.</p>
<p>Melko jämäkkä ja määrätietoinen päällikkö saa etätyössä olla ja tiimipäivien tulee olla hyvin suunniteltuja, että saadaan tehokkaasti tehtyä. Hieman tosiaan tuntuu, että tiimin oma-aloitteisuus on hiipunut etätyön kautta, että täytyy enemmän osoittaa työtehtäviä.</p> <p>Haastavinta on jotenkin saada aktivoitua kaikki mukaan suunnittelemaan toteutuksia ja saada ajatuksia siitä, miten asioita kannattaisi tiimin mielestä hoitaa. Enemmän on itse joutunut nyt tekemään päätöksiä vähän ehkä jopa yksin. Toisaalta myös varmasti sosiaalisten kontaktien puuttumisen vuoksi keskustelut lähtevät ehkä hieman helpommin myös sivuraiteille.</p>	<p>Huolellinen tiimipäivien suunnittelu oli avainasemassa. Samoin se, että projektia suunnitteli jo vähän pidemmälle. Huolellinen suunnittelu oli siis todella tärkeää ja siitä ei pystynyt ”lipsumaan”.</p> <p>Samoin myös tiimipäivien aikatauluissa väljyys – oli tiimiläisille selvästi tärkeää, että aikaa oli myös rennommalle jutustelulle.</p> <p>Yritin kysellä aktiivisesti jokaiselta tiimiläiseltä suoraan henkilökohtaisesti mielipiteitä. Työtehtävien määrääminen tai osoittaminen oli itselle haasteellista, koska läivenä koulussa tiimiläiset aika hyvin itse kertoivat, mitä mieluiten tekisivät. Etänä homma muuttui enemmän siihen, että kaikille oli ”ihan sama”. Mutta tästä selvittiin hyvin sillä, että sitten itse määräsin, jos oli ”ihan sama”. Samoin kyselin paljon mielipiteitä suoraan henkilökohtaisesti tiimin jäseniltä. Tähän piti vain itse tottua.</p>
<p>Antaa kaikille suunvuoro ja kysellä kaikkien mielipidettä. Saada kaikki motivoitumaan ja pitämään motivaatiota yllä. Nettiyhteys. Itsellä ainakin netti on välillä niin hidas, että haittaa työskentelyä tiimissä. Videopuhelut voi unohtaa kokonaan. Kun on linjat auki, en voi ladata mitään tiedostoa Prohasta, kun ääni menee puuroksi ja lataaminen on superhidasta.</p>	<p>Kun ymmärsin hidastaa tahtia, oli helpompi antaa kaikille suunvuoro ja kysellä, mitä mieltä kaikki ovat. No, ihan lopussa tein itse, kun ajattelin, että muut ovat töissä ja kiireisiä. Siis enemmän keskustelua ja sopimista yhdessä.</p> <p>En ota stressiä netin hitaudesta. Jos se on hidas, niin se on. Ottaa rauhallisesti. Pyytänyt tiimikaveria jakamaan esityksen, jos minulla pätkee ja hidastelee pahasti. Mikäli jokin osa ei toimi, yrittää miettiä mitä tilalle. Ei hätäantymistä eikä hermostumista. Sopinut etukäteen, että jos esittää yhteistyökumppanille jotain ja pätkee pahasti, että toinen tiimiläinen jatkaa. Myös toisten rauhoittaminen ja tukeminen, jos toisella on vaikeuksia. Tuollaisessa tilanteessa ei voi alkaa syyttämään ketään.</p>



Tiedonjakaminen ja motivaation ylläpitäminen.	Avoin kommunikaatio. Puhuminen, puhuminen ja vielä lisää puhuminen. Ja jos joku ei puhu itse, niin aktiivinen kyseleminen. Johtamisen näkökulmasta opin, että tärkeää on se, että ollaan kiinnostuneita toinen toisistaan ja toisten tekemisestä. Tällöin tiimin sitoutuminen projektiin pysyy yllä. Avoimella ja aktiivisella kommunikaatiolla saadaan pidettyä yllä tunnetta, että tässä ollaan yhdessä ja taistellaan yhteisen päämäärän eteen.
En pysty varmistamaan, että kaikki ovat läsnä tilanteessa.	Pyrin käyttämään Skypeä hieman enemmän, jolloin tiedän helpommin, että kaikki jäsenet ovat läsnä. Pyrin myös kyselemään kaikilta silloin tällöin jotain, jotta sain varmistettua, että kaikki kuuntelevat. Opin sen, että minun ei välttämättä tarvitsisi "varmistella" tiimini läsnäoloa, jos luottaisiin heidän tekevän tehtävänsä. Tiimini ei ole tehnyt mitään, minkä takia en heihin voisi luottaa, vaan se on vain oma luonteenpiirteeni, että tuppaaan varmistelemaan.
Lähinnä teknisiä, esim. MS Teamsiin liittyen	Hankin uuden tietokoneen. Opin miten eri järjestelmien oikeaoppinen käyttö ja tietoteknisten laitteiden toimivuus vaikuttavat työskentelyyn.
Ajan puute.	Aikataulutuksen tärkeys ja myös kommunikoinnin tärkeys etätyöskentelyssä.

## Liite 4: Tulosten yhteenveto

	<b>Alkukartoituskysely</b>	<b>Välikysely</b>	<b>Loppukartoituskysely</b>
<b>Positiiviset kokemukset projektijohtamisesta</b>	Palautteen antaminen ja saaminen  Kannustaminen  Kehuminen ja motivointi  Tiimin ryhmäyttäminen  Selkeä ja ajantasainen viestintä  Tasapuolinen työnjako  Tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistaminen  Laajan kokonaisuuden hallitseminen		Tiimin jäsenten taitojen kehittyminen  Omien johtamistaitojen kehittyminen  Ohjaajilta saatu tuki ja palaute  Hyvä yhteishenki  Luottamuksen syntyminen projektipäällikön ja tiimiläisten välille  Etätyöskentely
<b>Projektijohtamisen haasteet ja niiden ratkaiseminen</b>	<b>Haasteet:</b>  Kommunikoinnin puutteellisuus ja rajoittuneisuus  Motivointi  Laadukkaan työnjäljen saavuttaminen  Töiden tasapuolinen jakaminen  Epäselvät tavoitteet Yhtenäisyyden puute  <b>Ratkaisut:</b>  Ohjaajien tuki  Rakentava keskustelu tiimiläisten kanssa	<b>Haasteet (etäjohtaminen):</b>  Tekniset haasteet  Viestintä ja tiedonjakaminen  Tiimiläisten motivointi ja aktivointi  Etenemisen seuranta	<b>Ratkaisut (etäjohtaminen):</b>  Ohjaajien tuki  Avoin keskustelu  Huolellinen suunnittelu

<b>Projektipäällikön tärkeimmät ominaisuudet</b>	Viestintätaidot Kuuntelutaidot Helposti lähestyttävyyys Avoimuus Luotettavuus		Hyvät sosiaaliset taidot Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus Luotettavuus ja vastuullisuus Jämäkkyys Sitoutuneisuus, kokonaisuuksien hahmottaminen, monialainen osaaminen sekä vastuun ottaminen ja sen kantaminen
<b>Projektipäällikön tärkeimmät tehtävät</b>	Tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen Viestintä Ajanhallinta Kannustaminen ja motivointi Tiimihengen luominen ja projektin kokonaisuuden hallinta		Viestintä Tasapuolinen vastuun ja tehtävien jakaminen Projektin etenemisen seuranta Kannustaminen Ongelmien ratkaiseminen sekä projektin kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta

<p><b>Johtamisosaaminen</b></p>		<p><b>Millaisia johtamistaitoja tulisi kehittyä?</b></p> <p>Esiintymistaidot</p> <p>Kyky kannustaa ja motivoida</p> <p>Aikatauluttaminen ja ajanhallinta</p> <p>Kokonaisuuksien hahmottaminen</p> <p>Viestintätaidot</p> <p>Projektin etenemisen seuranta</p> <p><b>Millaista johtamisosaamista opiskelija on saanut kuluneen lukukauden aikana, projektipäällikkökoulutus mukaan lukien?</b></p> <p>Teoriatietoa erilaisista johtamistyyleistä sekä teorian tiedon soveltaminen käytäntöön</p> <p>Oman johtamistyylin löytäminen</p> <p>Työkaluja monikulttuurisen tiimin johtamiseen</p>	<p><b>Miten johtamistaidot ovat kehittyneet välikyselyyn vastaamisen jälkeen?</b></p> <p>Tiimiläisten erilaisuuden huomioiminen</p> <p>Itsensä kehittäminen johtajana</p> <p><b>Millaista johtamisosaamista tarvitaan vielä lisää?</b></p> <p>Enemmän tietoa tulevaisuuden muuttuvista johtamistarpeista</p> <p>Ohjeita palautteen antamiseen</p> <p>Enemmän uskoa itseensä ja uskallusta omaan johtamiseen</p>
---------------------------------	--	--	---

<b>Etäjohtaminen</b>		<p>Viestinnän lisääminen</p> <p>Yksilötehtäviä yhdessä tekemisen sijaan</p> <p>Tapaamisten ja taukojen määrän lisääminen</p> <p>Suunnittelun tärkeys</p>	
<b>Viestintä</b>			<p>85,7% vastaajista painottaisi projektijohtamisen opintojen yhteydessä viestinnän opiskelua</p> <p>Esimiesviestintä Vaikuttajaviestintä Ammattimainen viestintä yleisesti</p>
<b>Projektipäällikkökoulutuksen kehittäminen</b>			<p>Enemmän ohjeistusta ja opastusta johtamiseen liittyvien haasteellisten tilanteiden kohtaamiseen sekä niiden ratkaisemiseen</p> <p>Viestinnän osa-alueista enemmän luentoja ja keskustelua</p> <p>Workshop kokouksen ja etäkokouksen pitämisestä</p> <p>Luentoja edeltävien ennakkotehtävien tekemiseen enemmän vaihtelua</p> <p>Enemmän käytäntöön sovellettavia teemoja</p> <p>Yhteinen kokemusten jakotunti</p> <p>Enemmän tutustumista muihin projektipäälliköihin</p>

<b>Projektijohtamisen opintojen kehittäminen</b>			Esimiesviestinnän opiskelun lisääminen  Etäjohtamisen ja sen opiskelun lisääminen  Ohjeistusta työmäärän jakamiseen sekä projektiryhmän jäsenten rooleista sopimiseen  Lista kirjoista, blogeista tai aiheista esimiestoiminnan tueksi
--	--	--	--