



Moniorganisaatiollisen projektin johtaminen

Pasi Tuominen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022

Tietojenkäsittelyn koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittelyn koulutus

TUOMINEN, PASI
Moniorganisaatiollisen projektin johtaminen

Opinnäytetyö 38 sivua, ei liitteitä
Joulukuu 2022

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kirjoittamisprojektin hallintaa ja johtamista sekä projektin yhteydessä käytettyjä työkaluja. Työkaluihin ja projektin organisointiin kiinnitettiin opinnäytetyössä erityistä huomiota, sillä koko projekti toteutettiin jo vuonna 2016 poikkeuksellisesti etänä.

Case-esimerkkinä toimi moniorganisaatiollinen kirjoitusprojekti. Verke oli projektin kokoava taho, ja projektinjohtaja oli Verkellä töissä. Projektin kirjoitustiimi koostui useamman eri organisaation työntekijöistä, ja koko kirjoitusprosessi tehtiin etätyönä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata malli moniorganisaatiollisen projektin johtamiseen. Tarkoituksena oli myös selvittää sopivat digitaaliset työkalut tämän kaltaisen projektin johtamisen avuksi. Opinnäytetyössä käydään läpi projektin taustat ja tarpeet. Projektin tarpeiden pohjalta ja mukana olleilta kirjoittajilta syntyi moniorganisaatiollinen malli, joka asetti spesifejä vaatimuksia erilaisille työkaluille. Osa vaatimuksista oli teknisiä ja osa henkilölähtöisiä. Projektissa käytetyt työkalut määräytyivät näiden vaatimusten mukaan.

Opinnäytetyössä esitellään, pohditaan ja perustellaan tärkeimpiä käytäntöjä ja työkaluja projektinhallinnassa. Projektin johtamisen keinoja esitellään tarkemmin projektinhallintaosiossa.

Asiasanat: projektin johtaminen, moniorganisaatiollinen, etätyö, projektityökalu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Information Systems

PASI TUOMINEN
Multiorganizational Project Management

Bachelor's thesis 38 pages, no appendices
November 2022

The purpose of the thesis is to portray a model of leading a multiorganizational project. Thesis also clarifies suitable tools to help managing this sort of a project. Another goal for this thesis is to report tools, management, and leadership of a writing project. Especial focus is on the tools because the project was executed in 2016 unusually as remote work.

The example case was a multiorganizational writing project. Verke was the assembling party of the project. As the writing team of the project consisted of employees from many different organizations, the whole writing process was done remotely.

The background and demands of the project are presented in the beginning of the thesis. The multiorganizational model originated from these demands and the participating writers. The structure of the project set specific requirements for different tools. Some of the requirements were technical in nature and some were person centred.

Thesis introduces, speculates and rationalises the most important practices and tools for the management of the project. Project management has its own part in the thesis, where project leadership is represented more thoroughly.

Key words: project leadership, multiorganizational, remote work, project tool

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	NUORISOTYÖ LANITTAA -OPAS.....	7
	2.1 Nuorisoalan tarve oppaalle LAN-toiminnasta	8
	2.2 Osaajat kirjoittamisprojektin perustana	9
	2.3 Erilaiset organisaatiot edustettuina	10
3	TYÖKALUT	12
	3.1 Suunnittelu	12
	3.2 Kaikki alkoi Facebookista ja sähköpostista	14
	3.3 Trello hylättiin	15
	3.4 Viestinnässä Facebook syrjäytti Slackin	16
	3.5 Doodle ja Hangouts raameina etäpalavereille.....	21
	3.6 Yhteisöllistä kirjoittamista Google Docsissa	24
	3.7 Puhelin ja Sähköposti taustalla	27
4	PROJEKTINHALLINTA.....	29
	4.1 Yhteisiä pelisääntöjä	29
	4.2 Tuki tärkeä osa johtamista	31
	4.3 Oman organisaation vaatimukset.....	32
	4.4 Aikataulut juoksivat koko ajan	33
5	POHDINTA	36
	LÄHTEET.....	37

ERITYISSANASTO

CC0	Teosta saa käyttää, muokata ja jakaa vapaasti, myös kaupallisessa tarkoituksessa. Tekijä on luovuttanut teoksensa vapaaseen käyttöön luopumalla tekijänoikeuksistaan siltä osin, kuin se on mahdollista
Coaching	Tavoitteellinen prosessi, valmennus
LAN	Local Area Network / lähiverkko
LAN-tapahtuma	Lähiverkkotapahtuma / verkkopelitapahtuma
Lanit	Lähiverkkotapahtuman slangitermi
Scrum	Projektinhallinnan tietty viitekehys
Sprintti	Muutaman viikon aikana toteutettu työskentelyjakso, jonka tarkoituksena on tuottaa jollain tasolla valmiin määritelmän mukainen tuotos
Työtili	Työkäyttöön määritelty tili, opinnäytetyössä käytetään sosiaalisen median tai muiden palveluiden yhteydessä
Verke	Verke hallinnoi digitaalisen nuorisotyön osaamiskeskusta ja vastaa sen toiminnasta opetus- ja kulttuuriministeriölle.

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään Nuorisotyö lanittaa -menetelmäoppaan (<https://www.verke.org/julkaisut/nuorisotyö-lanittaa/>) kirjoittamisen ympärille kasatun työryhmän johtamista. Opas kirjoitettiin keväällä 2016, noin kolmen kuukauden kuluessa.

Opas on Verken julkaisu, jonka opinnäytetyön tekijä on toimittanut. Verke on osa digitaalisen nuorisotyön osaamiskeskusta. Kirjoittajat edustivat kuutta erilaista organisaatiota. Mukana oli kunta- ja seurakuntaorganisaatioita sekä yksi opiskelija (hän oli tehnyt aiemmin töitä seurakunnalle).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kirjoittamisprojektin hallintaa ja johtamista, sekä projektin yhteydessä käytettyjä työkaluja. Työkaluihin ja projektin organisointiin kiinnitetään opinnäytetyössä erityistä huomiota, sillä koko projekti toteutettiin jo vuonna 2016 poikkeuksellisesti etänä. Tämä piti huomioida projektin hallinnassa mm. merkityksellisen kontaktin luomisessa kirjoittajiin sekä heidän tukemisessaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata malli moniorganisaatiollisen projektin johtamiseen. Tarkoituksena on myös selvittää sopivat digitaaliset työkalut tämän kaltaisen projektin johtamisen avuksi. Fokus on etänä toteutettavaan projektiin liittyvissä huomioissa. Raportti toimii myös retrospektiona etätöiden toteuttamiseen ennen koronaviruksen aiheuttamaa digitalisoitumis- ja etätöoloikkaa. Kirjoittaja itse toivoo, että raportti osaltaan lisäksi avaa sitä tosiasiaa, että useat eri toimialat tulevat enenevässä määrin tarvitsemaan IT-alan osaamista omissa toiminnoissaan. Tämä huomio toimii myös IT-alan suuntaan.

2 NUORISOTYÖ LANITTAAN -OPAS

Nuorisotyön monet käytännöt ja toiminnot lähtevät usein nuorista itsestään ja nuorten omista tarpeista. Sen takia nuorisotyö myös usein heijastelee voimakkaasti nuorisokulttuuria. Nuorisokulttuurisilla ilmiöillä ja trendeillä on iso vaikutus siihen, kuinka nuorisotyötä Suomessa tehdään. Muita ohjaavia asioita ja vaikuttimia ovat mm. laki, valtiolliset sekä organisaatiolliset tavoitteet ja hyvinvoinnin kartuttaminen. Valtio ja kunnat pyrkivät nuorisotyöllä – ja politiikalla parantamaan nuorten elinoloja ja luomaan edellytyksiä nuorten kansalaistoiminnalle (Axelin 2022).

LAN-tapahtumat voidaan nähdä sekä nuorisokulttuurin että digitaalisen kulttuurin ilmentymänä. LAN-tapahtumia on Suomessa järjestetty jo pitkään. Yksi maailman tunnetuimmista ja Suomen suurin LAN-tapahtuma, Assembly, on järjestetty jo vuodesta 1992 lähtien (Assembly 2022).

LAN-tapahtumat eivät näin olekaan enää pelkästään nuorison tapahtumia tai nuorisokulttuuria. Niitä on järjestetty niin kauan, että osa kävijöistä on jo ehtinyt keski-ikäistyä. LAN-tapahtumat kuitenkin ovat edelleen elinvoimaisia ja vetovoimaisia juuri nuoremman väen keskuudessa. Assemblylla keski-ikä on ollut noin 17 vuotta (Sandell 2017).

LAN-tapahtumat voidaan nähdä sen verran spesifinä kulttuurin ja ajanvietteen ilmiönä, että digitaalisen nuorisotyön osaamiskeskuksen motiivina oli tehdä LAN-tapahtumia koskeva materiaali nuorisoalalle. Näin syntyi lopulta Nuorisotyö lanittaa -opas. Yksi sen tärkeimmistä näkökulmista on tuoda nuorisotyön ammattilaisten tietoisuuteen digitaalisen kulttuurin ja harrastamisen muoto, joka kiinnostaa kovasti nuoria. Samalla sen tarkoitus on antaa selkeitä käytännön esimerkkejä, teknisiä ehdotuksia ja tietoa erilaisten nuorisotyön organisaatioiden työntekijöille.

Erilaiset ala- ja johdannaiskulttuurit näyttelevät isoa osaa peliharrastajien parissa. Näiden kulttuurien ilmentyminä kumpuaa erilaisia peleihin ja pelaamiseen keskittyviä tapahtumia. LAN-tapahtumat ovat ehkä tunnetuin pelitapahtumien

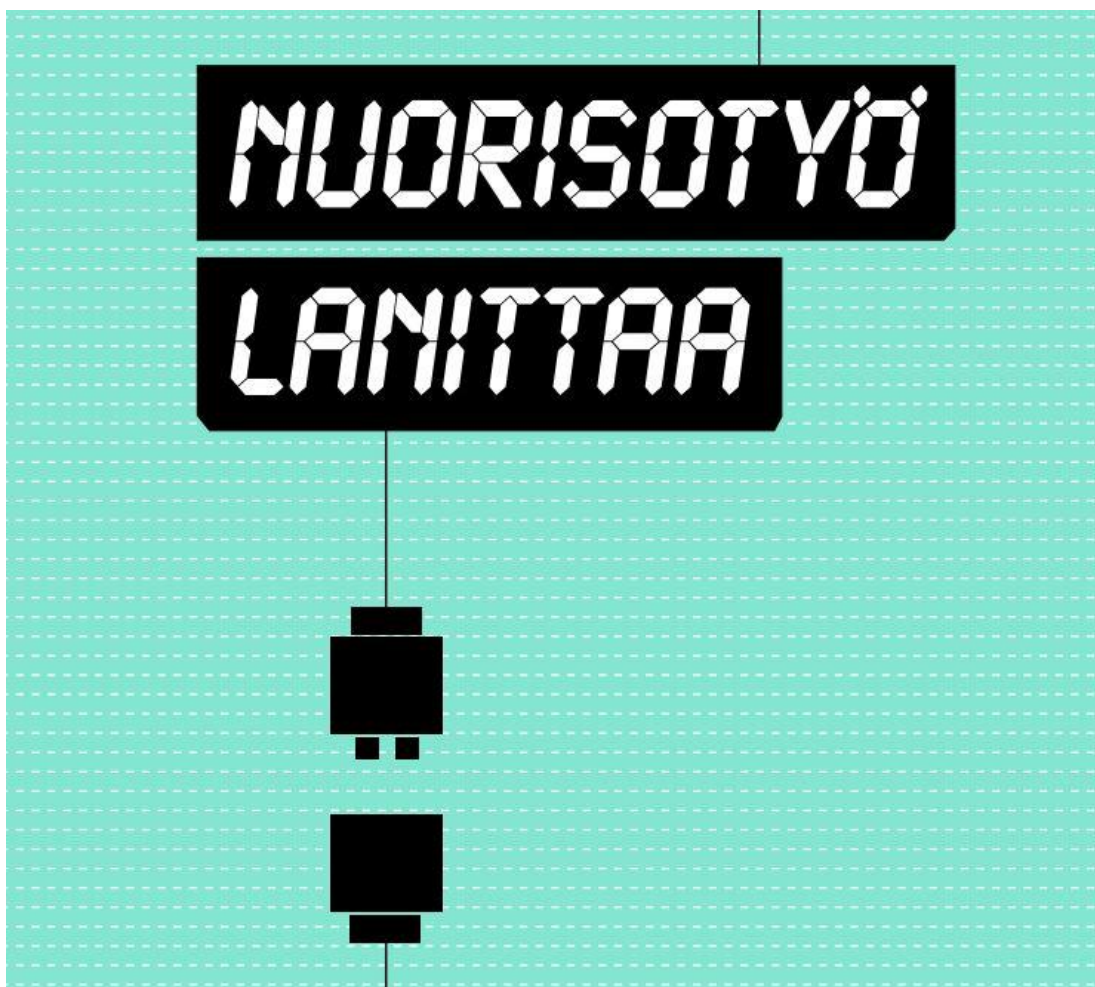
tyyppi ja lanit kokoavatkin tehokkaasti erilaisia harrastajia yhteen. Nuorille vetovoimaisena ilmiönä LAN-tapahtumat tarjoavat nuorisotyön ammattilaisille oivan mahdollisuuden, toimintamuodon ja paikan tehdä työtä. LAN-tapahtumat mahdollistavat monia erilaisia rooleja niin ohjaajalle kuin nuorillekin. (Tuominen 2016, 11.)

2.1 Nuorisoalan tarve oppaalle LAN-toiminnasta

Vaikka nuorisotyötä on tehty Suomessa pitkään. Ei digitalisaatio ole nuorisoalalla itsestäänselvyys. Verken ja digitaalisen nuorisotyön osaamiskeskuksen tehtävänä on edistää digitaalista nuorisotyötä suomalaisten organisaatioiden ja työntekijöiden parissa.

Suomalainen lähestymistapa digitaalisen nuorisotyön kehittämiseen on pitänyt sisällään ajatuksen nuorisotyön digitalisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, joka kohdistuu nuorisotyöllisten toimintojen ja prosessien lisäksi myös digitaaliseen infrastruktuuriin sekä digitaalisten ratkaisujen ja palveluiden edistämiseen ja kehittämiseen toimialalla. Toisin sanoen näiden kahden käsitteen väliset erot näkyvät pikemminkin kehittämistyötä koskevissa painopistevalinnoissa kuin tavoitteissa ja päämäärissä itsessään. (Lauha & Nölvak 2019, 10.)

Uudenlaiset toimintatavat ja ympäristöt luovat uusia mahdollisuuksia myös uudennaisille kulttuurisille ilmentymille. Näihin kuuluvat myös LAN-tapahtumat ja erilaiset pelitapahtumat. Koska tämä kulttuuri on hyvin vahvasti sidoksissa nuorisokulttuuriin, nuorten mielenkiinnon kohteisiin ja harrastamiseen, on nuorisotyössä selkeä tarve saada tietoa ja ymmärrystä paitsi uutta kulttuuria, myös teknologiaa kohtaan. Nuorisotyö lanittaa -oppaan (Kuva 1) tarkoitus oli vastata sekä kulttuurisiin että hyvinkin teknisiin ja (toiminnan kannalta) spesifeihin tarpeisiin.



KUVA 1. Valmiin oppaan kansi. Nuorisotyö lanittaa -oppaan kansi.

2.2 Osaajat kirjoittamisprojektin perustana

Tietokoneisiin liittyvä harrastuneisuus kysyy lähes aina jonkinasteista teknistä osaamista. Tämä pätee erittäin hyvin myös LAN-toiminnassa ja -tapahtumissa. LAN-tapahtumissa saattaa osallistujilla olla itse asiassa hyvinkin eritasoista osaamista.

Moni teknisesti taitava LAN-tapahtuman kävijä ja saattaa osallistua esim. erilaisiin ohjelmointia tai laiteteknistä osaamista vaativiin kilpailuihin tapahtumissa. Toiset paikalle saapuneet haluavat vain olla mukana oman tietokoneensa kanssa ja tavata ihmisiä. Joka tapauksessa, teknistä osaamista vaaditaan valtavasti viimeistään tapahtumajärjestäjän puolella. Sähkö- ja tietoliikenneyhteydet sekä erilaisten palvelinten ylläpitäminen tapahtuman aikana vaativat paljon osaamista ja työtunteja.

Erilaisia ICT-alan ammattilaisia ja organisaatioita olisikin ollut mahdollista pyytää mukaan kirjoittamaan opasta esim. järjestäjän teknisestä näkökulmasta, mutta tällöin tuotettu teksti olisi jäänyt pelkästään tietoteknisten asioiden kuvaamiseksi.

Oppaan tarkoitus on vastata siihen, kuinka teknologiaa ja sen tuomaa uudenlaista harrastuneisuutta sekä kulttuuria voidaan hyödyntää juuri nuorisotyön kontekstissa. Joten otollisinta oli, että kirjoittajatiimiin saataisiin henkilöitä, joilta löytyi nuorisotyöllistä osaamista, ymmärrystä LAN-tapahtumista ja jonkin verran teknistä tietoa.

Kun kirjoittajia kasattiin yhteen, hyödynnettiin jo aiempia kontakteja opinnäytetyön kirjoittajan työn kautta. Kirjoitusprojektista ja hausta kirjoitustiimiin oli tiedotteita mm. Verken uutiskirjeessä ja sosiaalisessa mediassa. Halukkaita oli kymmenisen, mutta muutama joutui jäämään pois projektista aikataulujen tai aikaresurssien takia. Lopulta LAN-toiminnasta ymmärtäviä nuorisotyön ammattilaisia jäi kuusi itse kirjoitustiimiin. Haasteena oli kuitenkin se, että lähes kaikki kirjoittajat olivat maantieteellisesti kaukana toisistaan sekä projektin vetäjästä ja toimittajasta.

2.3 Erilaiset organisaatiot edustettuina

Risto Harisalon (2009, 17) mukaan voidaan määritellä, että organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Yleensä organisaation tehtävään liittyy myös erilaisia strategioita tai muita ohjaavia käsitteitä ja dokumentteja.

Kunnallisella ja valtiollisella tasolla nuorisotyön toteuttamista ja strategiaa ohjaa voimakkaasti nuorisolaki. Tässä laissa säädetään nuorisotyön ja -toiminnan edistämisestä ja nuorisopolitiikasta sekä niihin liittyvästä valtionhallinnon ja kunnan vastuusta ja yhteistyöstä sekä valtionrahoituksesta (Nuorisolaki 2016/1285).

Koska kirjoitustiimissä oli mukana sekä kunta- että seurakuntaorganisaatioita, tuli ottaa huomioon Verken (ja toimittajan, raportin kirjoittajan) tarpeet kirjoitusprojektin tuotoksen eli oppaan suhteen. Edustettuina oli kuitenkin tahoja, joilla oli toisistaan hieman erilaiset intressit.

Kunta-alan nuorisotyö on aina käytännössä poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumatonta toimintaa. Seurakunnilla puolestaan järjestetty nuorisotyöllinen toiminta voi olla hyvinkin uskonnollisesti vakaumuksellista. Yhteinen sävel kirjoittajatiimin kanssa löytyi kuitenkin helposti ja nopeasti. Näin julkaisun sävy päätettiin yhdessä tuumin koko tiimin kera pitää neutraalina. Poikkeuksena julkaisun case-esimerkit, joissa kuvailtiin kirjoittajien omia kokemuksia, jotka toimivat käytännön esimerkkeinä.

Risto Pelin (2020, 51.) toteaa, että projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio. Henkilöt ovat mukana määräajan, jonka jälkeen he voivat siirtyä muihin tehtäviin tai organisaatioihin. Projektin henkilömäärä voi vaihdella projektin aikana.

Pelinin (2020) määritelmä projektiorganisaation muodostamisesta koski myös Nuorisotyö lanittaa -oppaan koko tekijätiimiä (kirjoittajat, graafikko, painotyö). Jokaisella oli oma tarkoituksenmukainen tehtävänsä ja paikkansa. Huomioitavaa on toki se, että kirjoittajat eivät siirtyneet kokonaisuudessaan projektiorganisaatioon, vaan heidän ja heidän esihenkilöidensä kanssa oli sovittu vain tietyistä määristä työtä.

Jos asiaa tarkastellaan Harisalon (2009, 31) organisaatioteorioiden mukaan, on organisaatio yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi.

Näiden määritelmien valossa on ihan validia kuvailla kirjoitustiimiä omana organisaationaan, jonka tavoite oli oppaan tuottaminen omalle alalle.

3 TYÖKALUT

Projektia hallitessa on johtamisen lisäksi oltava organisoimassa suunnittelua ja projektin seurantaa. Useat projektihallintatyökalut tuovat lisäarvoa vetäjälle erilaisten resurssien, aikataulujen, tilastojen, tehtävien ja viestinnän apuna.

Projektin työkalut koostuvatkin useimmiten useammasta työkalusta, jolloin voidaan puhua kuvainnollisesti työkalupakista. Ajatuksena on, että yksi palvelu tai ohjelma ei tarjoa kaikkia ratkaisuja. Erilaisia työkaluja on useampia, joita käytetään tiettyihin asioihin, tiettyinä ajankohtina. Riippuen paljolti myös osallistujan tai työntekijän roolista, ei kaikkia työkaluja tarvitse jokaisen projektiin osallistuvan edes välttämättä käyttää.

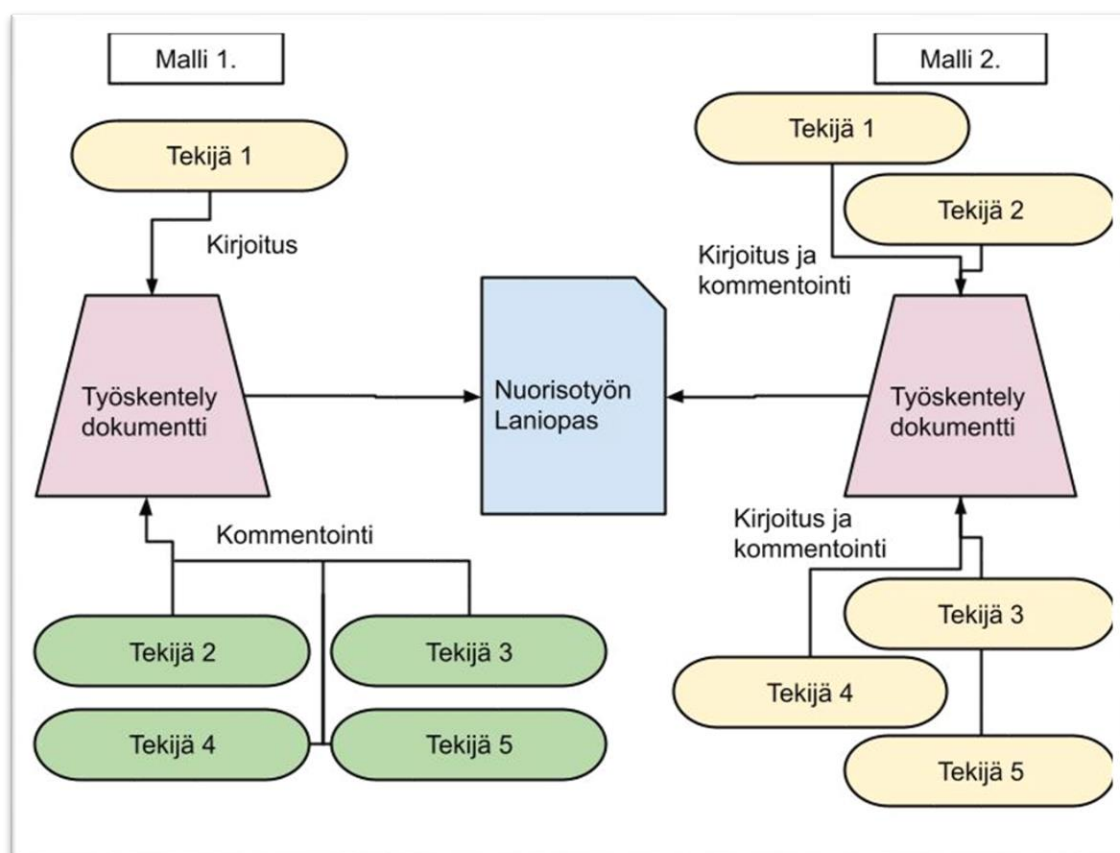
Vuonna 2016 työkalupakin kokoaminen etänä toteutettavan projektihallintaa varten oli hyvin erilainen kokemus kuin mitä se on nykyisin (2022). Varsinkin videopalaverisovelluksissa ja pilvitarjonnassa on tapahtunut valtavasti kehitystä.

Kirjoitusprojektissa allekirjoittaneelle oli tärkeää, että kirjoitustiimille projektin aloittaminen ja mukaan lähteminen oli mahdollisimman helppoa. Kaikki mukaan lähtevät eivät välttämättä olisi aivan samalla tasolla kirjoittajina. Tämä piti huomioida projektin kuluessa oman ajankäytön lisäksi myös siinä, minkälaisilla työkaluilla voisi helpottaa työn edistymistä.

3.1 Suunnittelu

Projektisuunnitelma on kokonaisesitys siitä, miten projekti toteutetaan. Kaikki tärkeät työn toteuttamiseen osallistuvat tai sen vaikutusten kohteena olevat sidosryhmät vedetään mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon projektin alusta lähtien. Projektisuunnitelman tavoitteena on antaa selkeä kuva, ”visio”, projektin päämäärästä, teknisestä lopputuloksesta ja projektin läpiviennistä sekä viestiä nämä päämäärät projektityöhön osallistuville. (Saari 2011, 13.)

Nuorisotyö lanittaa -oppaassa projektisuunnitelma oli kaksitasoinen. Ensimmäinen taso oli tarkoitettu Verken omaan käyttöön. Tämä suunnitelma heijasteli enemmän Verken tarpeita ja tavoitteita (Kuvio 1). Projekti ja sen tavoitteet olivat lisäksi kirjattu osaksi Verken vuotuista toimintasuunnitelmaa. Projektisuunnitelman toinen osa oli näkyvä kirjoitusryhmälle eli tiimille. Se sisälsi aikataulun, vastuualueet ja projektin tavoitteiden ja odotusten kuvauksen. Suunnitelma ei lähtenyt kirjoittajille projektisuunnitelman nimellä vaan sisältönä sähköpostissa.



KUVIO 1. Alkuvaiheen hahmotelma Verken sisäisessä suunnittelussa. Kaavio kahdesta mallista, kuinka toteuttaa kirjoittaminen ja dokumentointi.

Sähköpostissa oli kuvailtu projekti ja sen suunniteltu sisältö sekä kesto. Sähköposti oli kirjoitettu siten, että asiasta kiinnostuneet pystyisivät näyttämään sen tarvittaessa esihenkilöilleen. Ajatuksena taustalla oli, että projektiin osallistuvat, muiden organisaatioiden työntekijät, voisivat tarvittaessa käyttää omaa työaikaansa projektin etenemiseen. Halutessaan esihenkilöillä tai muilla päättävillä tahoilla oli myös mahdollisuus ottaa yhteyttä projektinjohtajaan ja saada lisätietoa projektista. Kaksi esihenkilöä näin tekikin.

3.2 Kaikki alkoi Facebookista ja sähköpostista

Facebook oli ensimmäinen väline, jolla kirjoittajia lähdettiin tavoittelemaan. Nuorisotyöllisen LAN-toiminnan ympärille oli jo vuonna 2015 eräs toiminnasta innostunut työntekijä pystyttänyt yksityisen Facebook-ryhmän (Lanit nuorisotyössä). Ryhmässä oli vuoden 2015 lopulla noin 60–70 ”laneista” kiinnostunutta nuorisotyön ammattilaista ympäri Suomea.

Tuo ryhmä toimi opinnäytetyön tekijälle silloisen kirjoittamisprojektin alussa luontevana paikkana mainostaa tulevaa projektia ja samalla tiedustella nuorisotyön ammattilaisten kiinnostusta kirjoitusprojektia kohtaan. Facebook on edelleen ylivoimaisesti maailman käytetyin sosiaalisen median alusta Simon Kempin (2022) mukaan. Todella suosittu se oli jo vuonna 2015. Lisäksi se oli ihmisille jo silloin tuttu palvelu, joka oli monella aktiivisessa käytössä. Facebookin hyödyntäminen oli luonnollista, helppoa ja tehokasta.

Sähköposti toimi täsmällisempänä työkaluna kirjoittajien hankintaan. Sisällöllisesti viesti oli lähes sama, mutta koska sähköposti voidaan kokea paljon henkilökohtaisempaan kommunikaationa, muotoiltiin teksti henkilökohtaiseksi. Joukkosähköpostin vastaanottajat saattavat jättää vastaamatta sen takia, että eivät tunne siitä henkilökohtaista vastuuta vaan ajattelevat, että joku toinen kyllä tarttuu asiaan (Studio55.fi 2015).

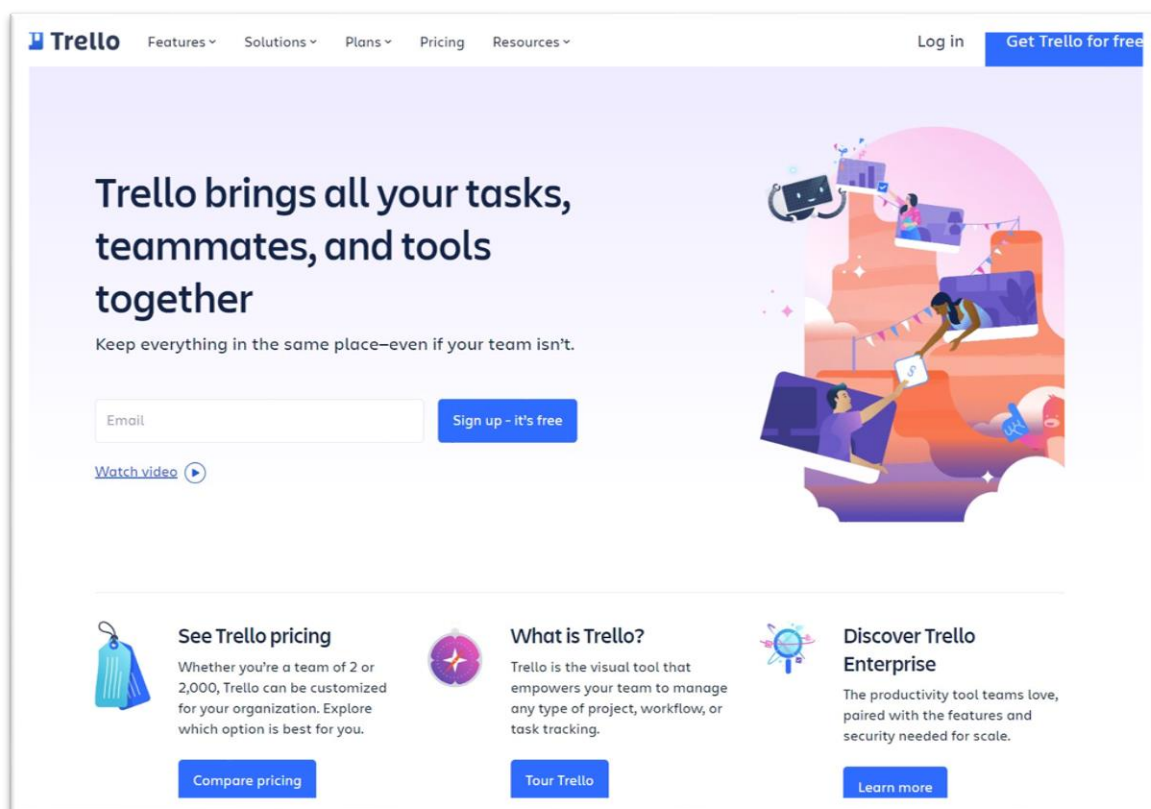
Kontaktointia pyydettiin joko suoraan Facecookiin, puhelimella tai sähköpostiin. Kaikki kiinnostuneet ottivat kuitenkin kontaktia sähköpostin kautta. Sähköpostia käytettiin projektin aikana kommunikointiin jonkin verran ja se toimi yhtenä mahdollisena kanavana tavoittaa kirjoittajatiimin jäseniä asioissa, jotka koskivat kaikkia tiimin jäseniä.

Projektinjohtajalle sähköpostin käyttäminen oli kätevää siksi, että moni muukin oman organisaation palvelu toimi samalta tililtä. Verkessä oli ja on edelleen käytössä Googlen Workspace (vuonna 2016 G-Suite / Google for Work). Google

tarjoaa pilvipalvelussaan monenlaisia kommunikointi- ja tuottavuustyökaluja. Vastaavia palveluita on Microsoftilla ja Applella.

3.3 Trello hylättiin

Trello on kätevä ja kevyt ajanhallinnan ja projektinhallinnan työkalu (Kuva 2), joka toimii pilvessä omana palvelunaan (www.trello.com). Trelloon on mahdollista tehdä useamman käyttäjän tauluja, joissa jokaiselle käyttäjälle voi määritellä omia tehtäviä ja aikatauluja tai deadlineja.



KUVA 2. Trellon etusivu on selkeä ja nopeasti sisäistetty. Trellon etusivun kuvakaappaus.

Kun kirjoitustiimin kanssa mietittiin, minkälaisia seurantakeinoja käytettäisiin, ehdotti allekirjoittanut projektinjohtajan roolissa Trellon käyttämistä tehtävien ja projektin seurantaan. Trelloa oli käytetty Verken toiminnassa toimintasuunnitelman seurantaan vuositasetta, mutta ei pienemmissä tehtävissä, ajanjaksoissa tai projekteissa.

Kirjoittajatiimi koki Trellon kuitenkin liian monimutkaiseksi, joten päädyimme ratkaisuun, jossa koko oppaan rakenne mietittiin ensin yhdessä valmiiksi ja jaettiin vastuualueet kirjoittamisen osalta. Samalla sovittiin, että projektinjohtaja hahmottelee koko kirjoitusurakan ja hallitsee sitä itse. Kirjoittajille jäi vastuu omista aihealueistaan ja aikataulutukset sovittiin jokaisen kanssa erikseen.

Kirjoitusaikaa oli noin kolme kuukautta ja koko tekstin (tarkistetun version) deadline oli toukokuun 2016 alussa. Käytännössä kirjoittajilla oli aikaa huhtikuun 2016 loppuun, jotta teksti ehdittiin korjata, ennen kuin se lähti graafikolle sivutaittoon.

Projektinjohtajakaan ei ottanut lopulta Trelloa omaan käyttöön, sillä projektista oli jo sen verran tarkkaan kirjoitettua dokumentaatiota. Lopulta projektinhallinta oli helppoa ja yksinkertaista, kun se oli merkittynä kalenteriin ja projektiasiakirjaan. Tämän mahdollisti mm. se, että projekti oli tarkkaan rajattu ja tiimi sekä ulkopuoliset tahot (lähinnä graafinen toteutus) olivat pienehköjä.

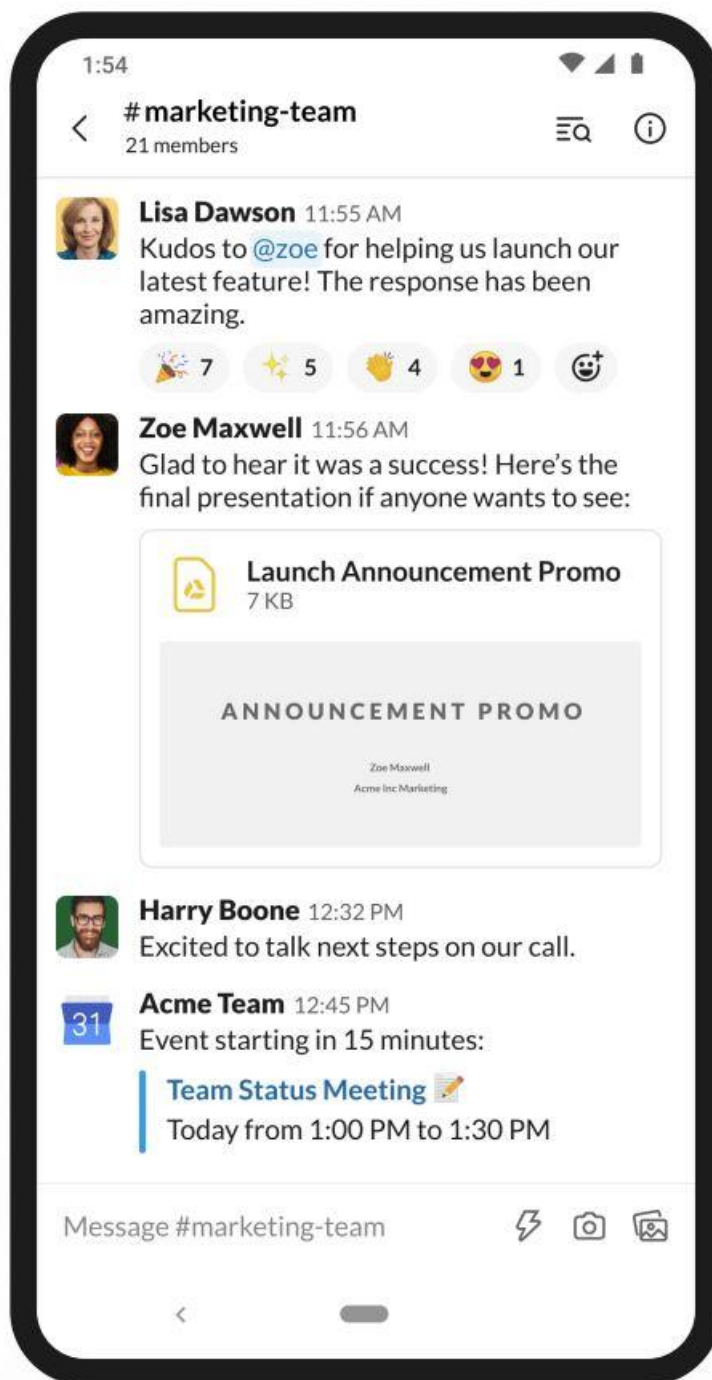
3.4 Viestinnässä Facebook syrjäytti Slackin

Kirjoittamisen aikataulu oli melko tiukka ja kirjoittajat eivät toimineet projektinjohtajan kanssa samassa organisaatiossa. Tämän vuoksi projektinhallinnan näkökulmasta oli allekirjoittaneelle heti selvää, että projektissa käytettävien työkalujen valintaan piti käyttää paljon harkintaa.

Ensimmäisessä tiimin kanssa käydyssä yhteisessä kokouksessa nousi esiin, että tiimi tarvitsee jonkin kommunikaatiovälineen, johon kukin voisi laittaa itselleen sopivaan aikaan viestejä. Kommunikaatiovälineen ei tarvinnut olla reaaliaikainen tai siinä ei edellytetty kenenkään jatkuvaa seurantaa. Ajatuksena oli, että viestit voisi katsoa muutaman kerran päivässä tai harvemmin.

Projektinjohtaja oli aiemmin käyttänyt Slackia (Kuva 3) muutamissa muissa projekteissa. Slack nousi ensimmäiseksi vaihtoehdoksi, jonka projektinjohtaja

esitteli tiimille mahdollisena kommunikaatiovälineenä ei niin kriittiseen viestintään.



KUVA 3. Slackin käyttöliittymä on yksinkertainen, mutta kirjoittajatiimi ei välittänyt sen toimintalogiikasta (Slack, mediakuvat). Slackin chat-keskustelu.

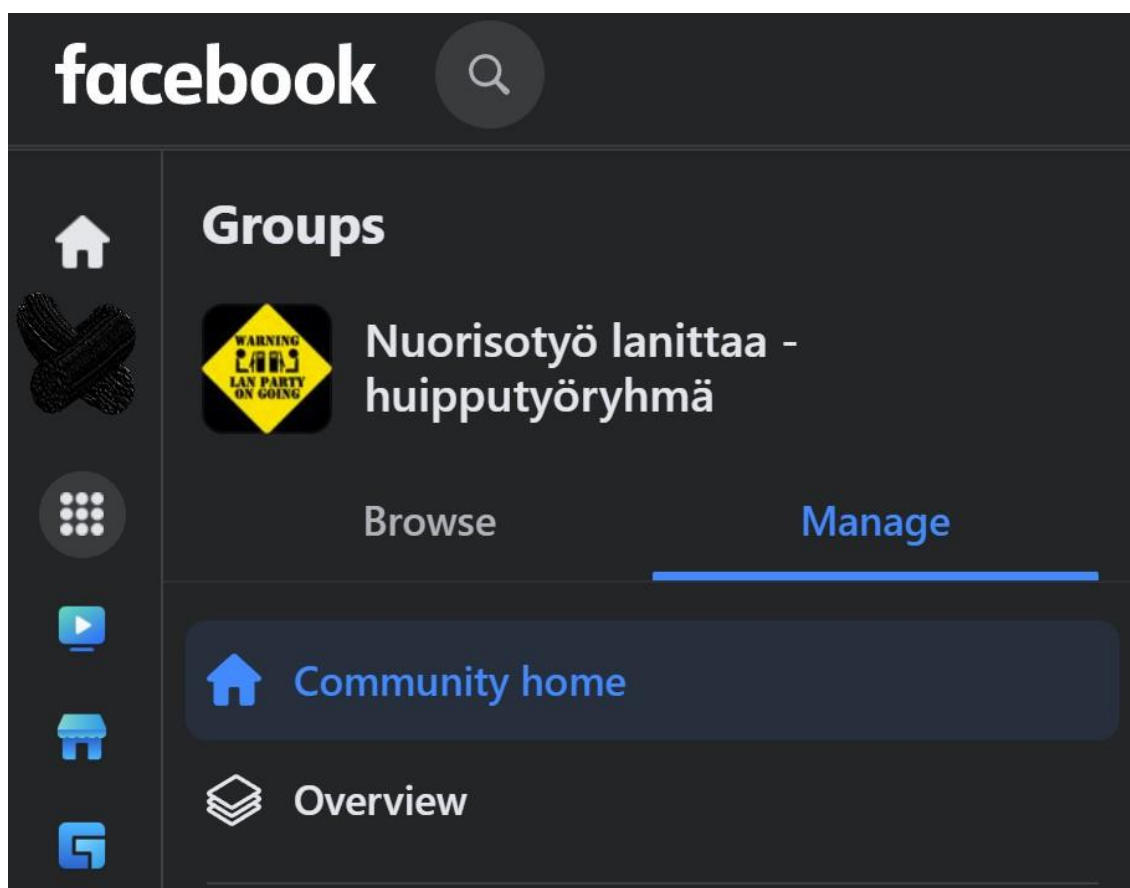
Slack on pikaviestipalvelu ja toimii hyvin samaan tapaan kuin muutkin pikaviestimet. Slack Technologiesin (2022) mukaan Slack-applikaatio on kuitenkin kehitetty työyhteisöt ja tuottavuus edellä. Slackia hyödynnetäänkin

paljon työyhteisöissä mm. tiimien kesken. Slack Technologies (2022) kertoo, että sillä on yli 200 000 maksavaa yritysasiakasta ja aktiivisia käyttäjiä on yli 150 maassa. Lisäksi Slackiin (2022) on saatavilla iso applikaatiokirjasto. Siihen on mahdollista yhdistää esimerkiksi Microsoftin Officen toimintoja. Slackin kautta on mahdollista lukea vaikkapa Outlookin sähköpostia tai liittyä kalenterin videopuheluihin. Slackissa on erilaisia hinnoittelutasoja asiakkaan tarpeiden mukaan. Peruskäyttö onnistuu kuitenkin maksutta.

Vuonna 2016 Slack ei ollut aivan yhtä monipuolinen tai tunnettu, kuin mitä se on vuonna 2022 opinnäytetyötä kirjoitettaessa. Se oli kuitenkin jo silloin selkeämmin tiimityöskentelyyn tarkoitettu, kuin moni muu viestintäpalvelu.

Jälkikäteen ajateltuna, kirjoittajatiimin vähäinen kokemus Slackin käytöstä oli todennäköisin syy, että se ei viestintävälineenä herättänyt suurta innostusta. Kun projektinjohtaja esitteli Slackia tiimille videopalaverissa (ensimmäinen yhteinen kokous), oli vastauksena lähinnä vaivaantunut hiljaisuus. Projektinjohtaja olisi itse mielellään käyttänyt Slackia, mutta sen myyminen työkaluna tiimille ei selkeästikään onnistunut.

Lopulta ensimmäisessä kokouksessa tiimin yksi jäsenistä avasi suunsa ja ehdotti, että tiimi tekisi Facebookiin oman suljetun ryhmän ja siellä käytäisiin keskustelu, jonka ei tarvitsisi olla reaaliaikaista. Ehdotus sai nopeasti kaikkien hyväksynnän ja jo kokouksen aikana Facebook-ryhmä oli perustettu. Koko kirjoitustiimi kutsuttiin siihen heti mukaan. Ryhmän etusivun näkee kuvassa 4.



KUVA 4. Kirjoitustiimin oma suljettu ryhmä, jossa huumori oli sallittu. Nuorisotyö lanittaa kirjoitustiimin oman suljetun Facebook-ryhmän pääsivu.

Facebook oli kaikilla kirjoittajilla sekä henkilökohtaisessa että työkäytössä. Kaikki yhtä lukuun ottamatta liittyivätkin työtilillä ryhmään. Yksi kirjoittaja, liittyi henkilökohtaisella tilillä, koska jokaiselta työpisteeltä, jolla hän työskenteli, ei ollut välttämättä mahdollisuutta ottaa yhteyttä Facebookiin.

Facebookin käyttö nuorisoalalla (ja muuallakin työkäytössä) on mielenkiintoista. Hyvin usein allekirjoittaneen työssä tulee vastaan henkilöitä, joilla saattaa olla sekä oma FB-tili että työkäyttöön tehty toinen tili, kuten kuvassa 5. Työtili on useimmiten sellainen, missä kerrotaan vain oma etunimi ja sen edessä tai takana on titteli tai työpaikka.



KUVA 5. Esimerkki nuorisotyössä käytetystä työprofiilista. Nuoriso-ohjaajan Facebook-profiili.

Toisen henkilökohtaisen tilin omistamisessa rikotaan pitkälti Facebookin (2022) omia käyttöehtoja. Niinpä epävirallisten työtilien käyttö on erittäin harmaalla alueella. Periaatteessa toimitaan väärin ja käytösopimuksen vastaisesti, toisaalta kyseessä on käyttäjän näkökulmasta harmiton tapa soveltaa palvelua omaan työhön hyödynnettäväksi.

Jos asiaa tarkastelee FB:n puolesta, tilanne on hankalampi. Käytännössä toissijaisilla tai olemattomaan henkilöön perustuvilla tileillä on mahdollista tehdä huijauksia, häirintää tai muuta rikollista toimintaa. Useammat tilit vievät myös enemmän palvelintilaa ja haukkaavat enemmän resursseja esimerkiksi valvonnan tai asiakaspalvelun muodossa. Palveluntarjoajan näkökulmasta on ymmärrettävää, että se on rajoittanut tilien määrän yhteen per käyttäjä.

Projektinjohtajalla oli FB:n työtilien käytön harmaa alue tiedossa jo vuonna 2016, mutta se ei varsinaisesti vaikuttanut projektin tuotokseen. Asiasta ei tehty suurta numeroa kirjoitustiimin kanssa, vaikka muutaman henkilön kanssa siitä keskusteltiin. Kysymys oli lähinnä siitä, oliko kirjoittaja harkinnut, kuinka toimitaan, mikäli hänen työtilinsä jostain syystä estetään.

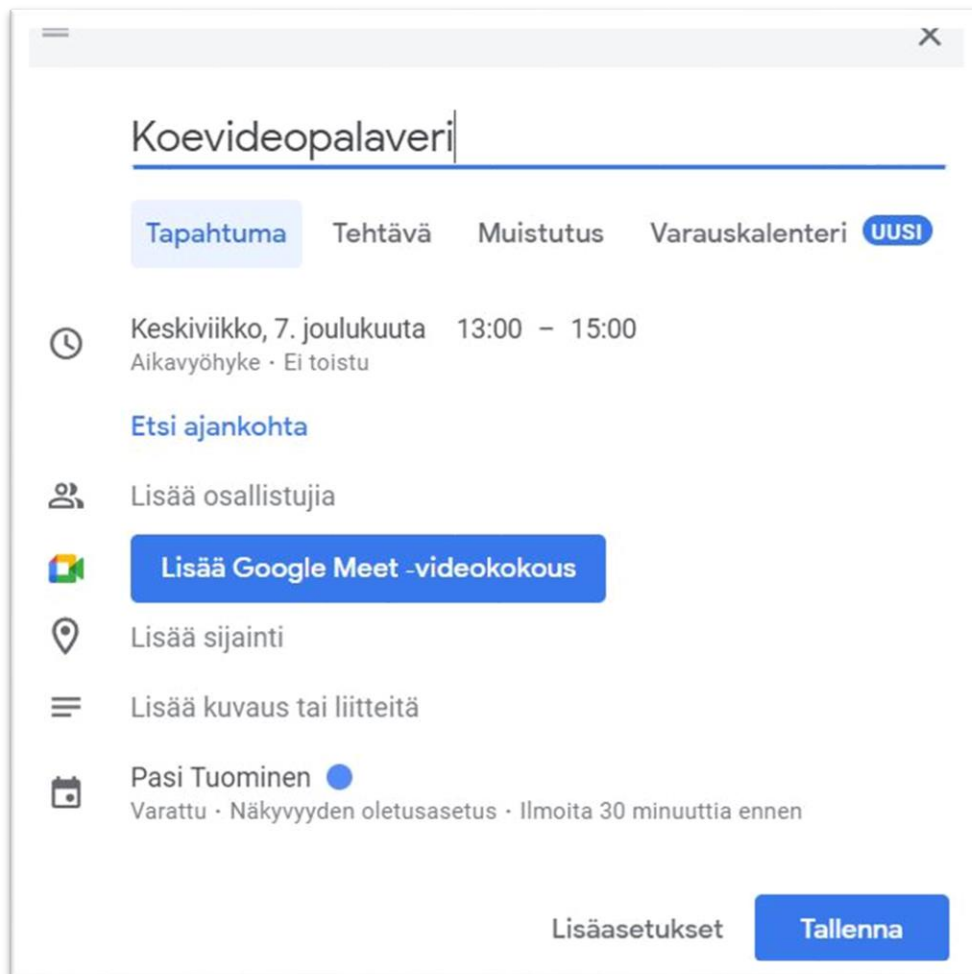
Facebook-ryhmä oli lopulta käytössä pitkälti kirjoittajien halusta. Facebook ei alustana sovellu ollenkaan arkaluonteisten tietojen käsittelyyn, sillä Facebook palveluntarjoajana analysoi paljon kaikkea sen kautta kulkevaa dataa, kuten esimerkiksi Geoffrey Fowler (2021) kolumnissaan toteaa. Tiimin oli tarkoitus tuottaa täysin vapaaseen levitykseen tarkoitettu, CC0-lisenssillä julkaistava (Creative Commons 2022), yleishyödyllinen teos. Projektinjohtajan oman esihenkilön kanssa neuvoteltaessa, Facebook nähtiin kelpolliseksi paikaksi koordinoida kirjoitustiimiä ja aikatauluja. Syvempiä henkilökohtaisia tietoja tai sensitiivisiä asiakirjoja ei Facebookin kautta jaettu.

Vaikka suurin osa kirjoitustiimistä käyttikin Facebookissa työtilejään, ei ollut varsinaista vaaraa, että kukaan olisi jäänyt tiedonkulun suhteen pimentoon (Mikäli Facebook-tili olisi esim. päätetty jäädyttää sääntörikkomuksista). Sama tieto, mikä oli FB:ssä, oli kirjoittajien saatavilla myös sähköpostissa ja osittain myös kirjoitusdokumenteissa Google Docsissa.

3.5 Doodle ja Hangouts raameina etäpalavereille

Jo ensimmäinen yhteinen kokous oli toteutettu Googlen Hangouts -videopuheluohjelmalla. Hangoutsin (Nykyinen Google Meet) käyttö oli projektinjohtajalle luontevaa, sillä sitä oli käytetty osana Verken sähköisiä työkaluja Googlen Workspacen kanssa. Hangouts oli helppo tarjota myös kirjoitustiimille, vaikka osa kirjoittajista ei ollut Hangoutsia koskaan käyttänytkään.

Projektinjohtaja valitsi vain ajankohdan Googlen kalenteriin ja laittoi lisämerkinnästä Hangouts-kokouksen (nyk. Meet) päälle (Kuva 6). Tämän jälkeen kalenterikutsun tai linkin pystyi jakamaan muille tiimiläisille. He pääsivät liittymään joko oman kalenterin kautta tai sähköpostiinsa saamasta linkistä. Projektinjohtaja pystyi etukäteen hallitsemaan, kenelle videopalaveri oli sallittu. Valinta meni sen mukaan millä sähköpostitilillä videopalaveriin osallistuvat olivat kirjautuneet.



KUVA 6. Googlen kalenterista voi lisätä Meet-videokokouksen suoraan kalenterimerkintään. Google-kalenterin yksittäinen kalenterimerkintä.

Ennen ensimmäistä kokousta tärkeintä oli, että kutsutuilla oli ääni ja videolaitteet tietokoneellaan (tai puhelimellaan) kunnossa. Sitten heidän piti vain seurata saamaansa linkkiä.

Hangouts toimi tiimin palaveritarkoitukseen varsin hyvin ja sellaisetkin ihmiset, jotka eivät palvelua olleet aikaisemmin käyttäneet, omaksuivat sen toiminnan nopeasti. Hangoutsin yksinkertainen käyttöliittymä ja toiminta täysin selaimessa tekivät sen käytöstä kirjoittajille helppoa ja joustavaa.

Muutaman kerran kävi niin, ettei joku kirjoittajista päässyt liittymään videopalaveriin. Syynä oli todennäköisesti työpaikan palomuuuri. Hangouts toimi hyvin puhelimessa selaimella tai applikaationa. Kirjoittajien oli näin mahdollista liittyä palaveriin myös puhelimella.

Noin kahden tai kolmen viikon välein olevat videopalaverit piti aikatauluttaa ja sopia siten, että ne sopivat ainakin melkein kaikkien aikatauluihin. Ensimmäisen kerran jälkeen sovittiin, että aikataulutukseen käytetään Doodlen kalenteripalvelua, joka oli jo entuudestaan monelle tuttu.

Doodle on varsin yksinkertainen, mutta kätevä palvelu, jossa useampi käyttäjä voi ilmoittaa kalenteriin itsenäisesti hänelle sopivat ajankohdat jollekin tietylle tapahtumalle. Tapahtuman voi jakaa linkkinä eteenpäin. Doodle (2022) ei vaadi rekisteröitymistä, mutta sähköpostiosoitetta palvelu kysyy, jotta käyttäjälle ilmoitetaan kalenterin tapahtuman tiedoista. Esimerkiksi kun uusi henkilö käy ilmoittamassa omat ajankohtansa. Sähköpostiosoitteen ei tarvitse olla oikea tai toimiva, silloin ei kuitenkaan saa myöskään päivityksiä tapahtumasta.

Doodle ei tarjoa kovinkaan paljon työkaluja käyttäjälleen, mutta toisaalta se hoitaa asiansa varsin mallikkaasti. Tapahtuman tekijä voi lähettää muistutuksia ihmisten sähköpostiin, mikäli he eivät ole vastanneet Doodle-kalenteriin kuten kuvassa 7. Rekisteröitynä käyttäjänä, Doodlen voi liittää omaan sähköiseen kalenteriin ja saada tapahtumien tiedot suoraan sinne.

Monen muun verkkopohjaisen palvelun tapaan, Doodlessakin on olemassa maksullinen versio, joka tarjoaa hieman enemmän hallinnallisia toimintoja. Maksun takana ovat muun muassa vastausmääraa-ajojen käyttö ja automaattiset muistutukset kutsutuille vastaajille.

Tuskaisa oppariryhmä

You are the organizer of the group event.

- 🕒 1 hour
- 📍 Tampere Siilinkari
- 🌐 All times are in: Europe/Helsinki (GMT+2:00)

Availabilities ✓ yes 🟡 if need be ✗ cannot attend ? pending

	NOV 15 TUE	NOV 15 TUE	NOV 15 TUE	NOV 16 WED	NOV 16 WED	NOV 17 THU	NOV 17 THU
Participants	1:00 PM - 2:00 PM 2	2:30 PM - 3:30 PM 2	5:00 PM - 6:00 PM 3	1:00 PM - 2:00 PM 3	5:00 PM - 6:00 PM 3	2:00 PM - 3:00 PM 4	4:00 PM - 5:00 PM 4
E Erkki You	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P Pena	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✓
M Mirkku	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓
R Rauli	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓

KUVA 7. Doodlen kalenterimerkinnot ovat selkeitä ja niistä näkee helposti kaikille yhteisesti sopivat ajankohdat. Doodle-kalenterin esimerkkikuva.

Doodle on erityisen helppo vastaajille, sillä heidän tarvitsee seurata vain linkkiä ja näppäillä osoittimella sopivat ajankohdat. Tästä syystä se otettiin käyttöön kirjoitusprojektissakin ja koko tiimi otti sen hyvin nopeasti haltuun. Doodlen helppous vähensi projektinjohtajan tarvetta olla avustamassa palvelun käytössä ja vapautti aikaa muulle tekemiselle kaikille osapuolille.

3.6 Yhteisöllistä kirjoittamista Google Docsissa

Google Docs on yksi osa Google Workspacen tarjoamaa työkalupakettia. Docs on pilvessä selaimelta toimiva kirjoitus- ja tekstinkäsittelyohjelmisto. Se ei ole aivan yhtä monipuolinen, kuin Microsoftin tarjoama Word, mutta Googlen ohjelman suurin kilpailuvaltti on alun perin ollut verkkopohjaisuus ja yhteisöllinen

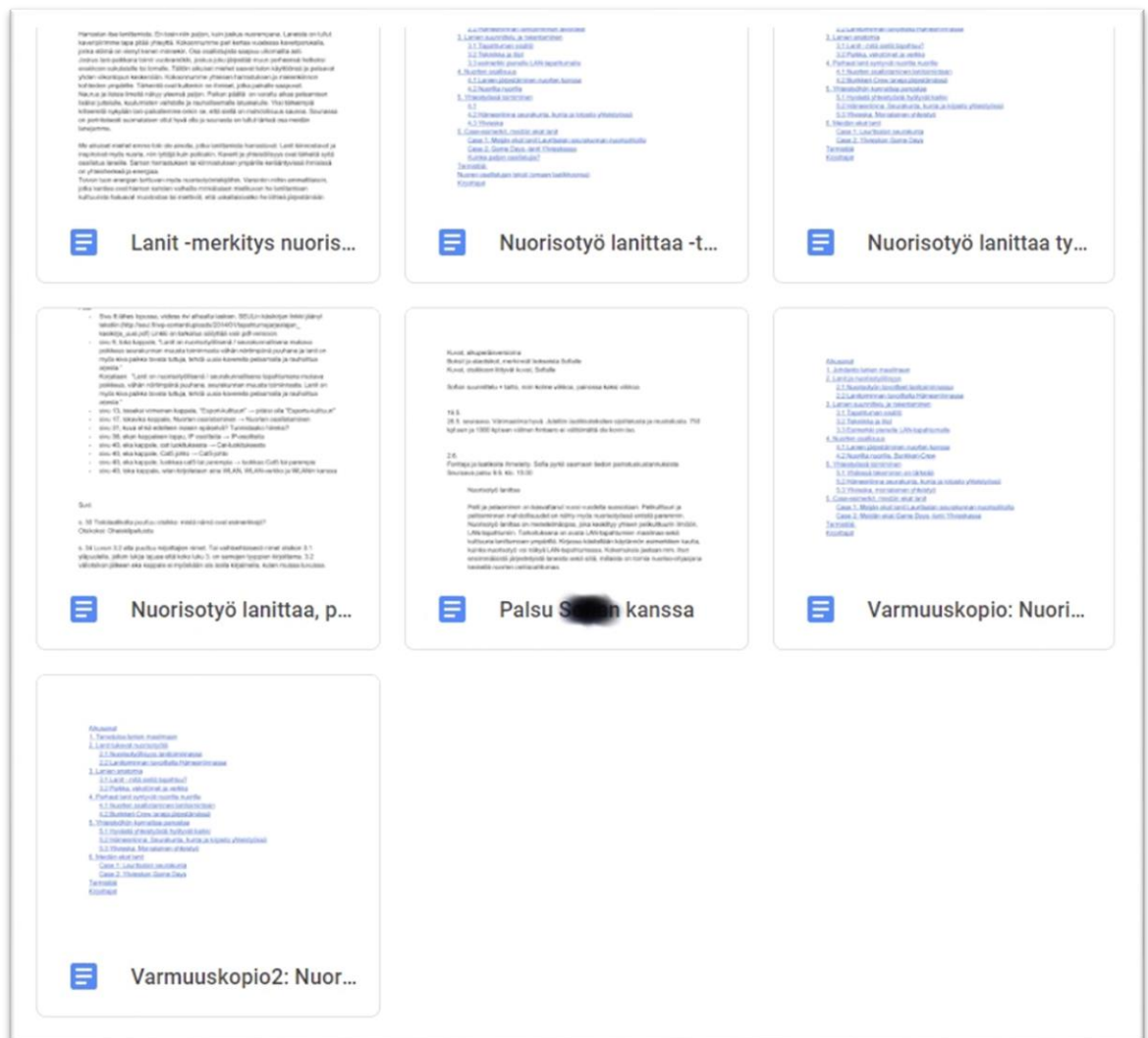
kirjoittaminen, kuten Molly McHugh-Johnson (2021) blogitekstissään kirjoittaa. Google Docs on julkaistu jo vuonna 2006 ja sitä on kehitetty hiljalleen aina vain paremmaksi versioksi.

Projektin johtajalle Google Docs oli tuttu jo monesta muusta tilanteesta, myös työn ulkopuolelta. Koska Verkessä käytettiin jo valmiiksi Googlen Workspacea, oli kirjoitusprojektissa loogisinta jatkaa Docsin käyttöä. Näin myös muut Verken työntekijät pääsivät tarvittaessa nopeasti käsiksi dokumentteihin.

Google Docs ja Google Drive (Googlen pilvitallennustila, jonne Google ohjelmistojen tiedostot tallentuvat oletuslähtöisesti. Kuva 8.) mahdollistavat tiedostojen tai kansioden jakamisen. Kirjoitusprojektia varten oli tehty kansio ja se oli jaettu vielä pienempiin osiin kirjoittajien ja aiheiden mukaan. Lisäksi oli hallinnollinen kansio, jonka kaikki dokumentit näki vain projektinjohtaja kirjoitustiimistä.

Google (2022) tarjoaa mahdollisuuden jakaa tiedostot vain sellaisille käyttäjille, joilla on Google-tili. Toisin sanoen, jos käyttää Gmailia (Googlen suosittua sähköpostipalvelua), niin se toimii Google-tilinä. Onneksi tiimissä kaikilla oli sellainen Google-tili, mitä he pystyivät projektissa hyödyntämään, joten kaikille saatiin tarvittavat oikeudet jaettua jo ensimmäisessä videopalaverissa.

Google Docs mahdollistaa verkon välityksellä useamman käyttäjän samanaikaisen dokumentin muokkaamisen ja siihen on jopa sisäänrakennettu kevyt teksti-chat yhtäaikaisten käyttäjien välille. Näin samaa dokumenttia muokkaavat kirjoittajat pystyivät keskustelemaan ja sopimaan pieniä asioita suoraa kirjoitusdokumentissa.

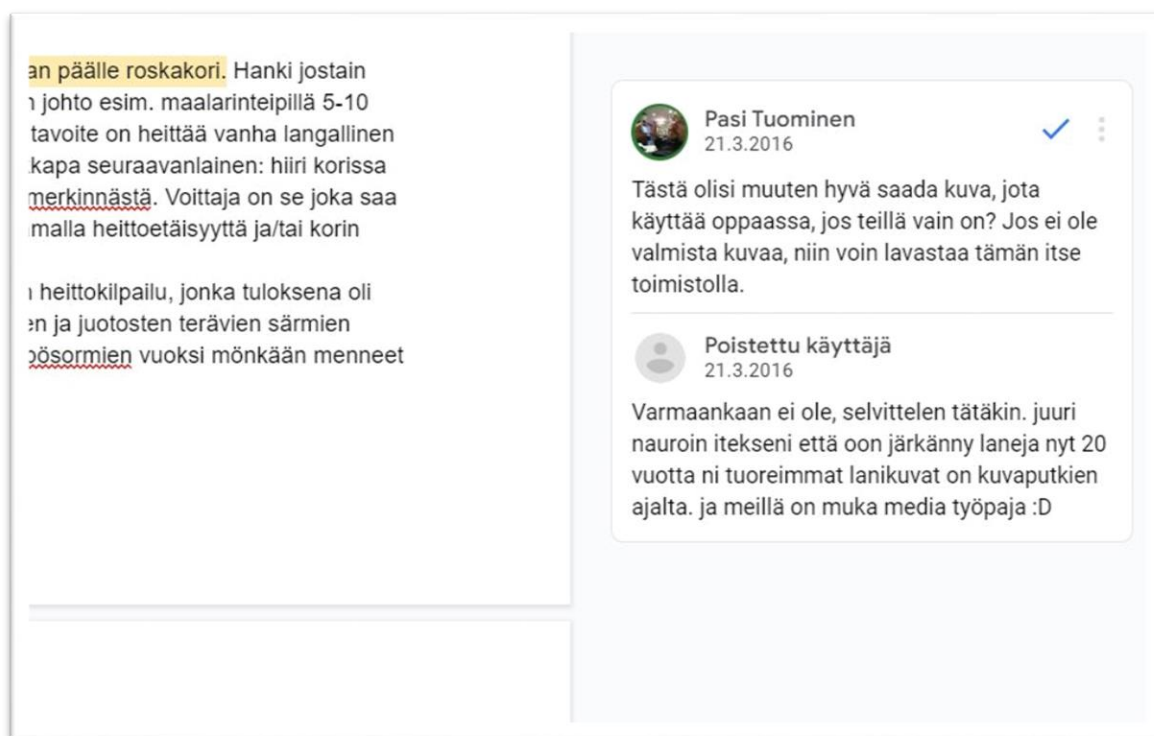


KUVA 8. Oppaan dokumentaatiota Google Docs -tiedostoina projektikansiossa Verken Google Drivessa. Tekstiedostoja kansiossa Googlen pilvipalvelussa.

Vaikka kaikilla oli pääsy jokaiseen opasta varten tekeillä olevaan tekstidokumenttiin, nähtiin selkeämmäksi, että dokumentit oli jaettu aiheiden (esim. kirjoitettavan oppaan kappaleiden) mukaan. Näin teksti ei rönnylisi liikaa ja kirjoittaminen oli kohdennetumpaa. Osa kirjoittajista halusi tuottaa tekstiä jollakin toisella tekstinkäsittelyohjelmalla ensin ja siirtää vasta ennen deadlinea tekstinsä yhteiseen dokumenttiin. Oli yhdessä sovittu, että näin voisi toimia ja tämä tapa tuntui olevan joillekin kirjoitustilimiläisille luontevampi keino tuottaa tekstiä.

Sen lisäksi että kirjoittaminen onnistuu Google Docsissa samaan aikaan useammalla käyttäjältä, yksi mainio puoli on se, että muiden teksteihin voi jättää kommentteja (Kuva 9). Kommenteilla projektinjohtajan oli mahdollista ohjata

sisältöä esimerkiksi pyytämällä avaamaan jotain käsiteltävää asiaa enemmän tai tuomaan lisää näkökulmia esiin. Kirjoittajia kannustettiin lukemaan toistensa tekstejä ja kommentoimaan aina, jos heille tuli mieleen asia, joka olisi tekstissä hyvä näkyä.



KUVA 9. Kommentointi tekstidokumenttiin oli helppoa ja siitä tuli ilmoitus sähköpostiin. Google Docsin kommentteja.

Kun Google Docisia oli käytetty muutama viikko, moni kirjoittajista ilmoitti, että siinä olevat työkalut olivat tulleet käytännöllisyydessään heille iloisena yllätyksenä ja he olivat kokeneet kirjoitusprojektin etänä hyvinkin luontevaksi tekemiseksi.

3.7 Puhelin ja Sähköposti taustalla

Puhelinta ja sähköpostia käytettiin koko projektin läpi. Tärkeimmät asiat ja päivitykset projektin etenemisestä lähetettiin Facebook-ryhmän lisäksi myös sähköpostissa kaikille kirjoittajille. Näin tieto oli kahdesta eri lähteestä saatavilla. Etenkin jos yhteisestä videopalaverista oli joku kirjoittajista pois, hän pääsi

nopeasti ajan tasalle, kun kokousmuistio oli sähköpostissa ja Facebook-ryhmässä saatavilla.

Sähköposti toimi lähinnä muistioiden toimitukseen. Projektinjohtajalle sekä kirjoittajille tuli ilmoitukset sähköpostiin myös Doodlen kalenteritapahtumista ja uusista kommenteista kirjoitusdokumentissa. Näin ollen sähköposti piti yllä aikatauluja ja tiedotti projektin etenemisestä.

Puhelin oli käytössä tarvittaessa. Kirjoistustiimin jäsenet tiesivät, että projektinjohtajaan sai ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä. Kirjoittajille sanottiin useaan otteeseen, että mikäli tulisi mitä tahansa esteitä tai ongelmia kirjoitusprosessissa voisi viestiä millä tavalla haluaisi. Vastausta ei välittömästi voitu taata, koska projektinjohtajalla oli muitakin velvoitteita työn puolesta.

Pari kertaa asioita käytiinkin puhelimesta läpi ja esimerkiksi yhden kirjoittajan esihenkilön kanssa käytiin projektin alkupuolella keskustelua aikatauluista sekä resursseista, mitä kirjoitusprojekti vaatii. Ihmisillä oli selkeästi erilaiset intressit, kuinka he halusivat tietyissä tilanteissa viestiä asiasta tai kuinka intensiivisesti.

4 PROJEKTIHALLINTA

Ajatus avoimuudesta ja yhteisestä tasa-arvoisesta tekemisestä sisältyvät transformaalisen johtamisen malliin Hugh Blanen (2017, Chapter Three: The Projects Principle) mukaan. Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa avointa, kannustavaa, sparraavaa, inspiroivaa ja itseään haastavaa tapaa johtaa. Transformaalisessa johtamisessa johtava taho havainnoi ja löytää tiimensä vahvuuksia ja tukee niitä. Samalla johtaja kehittää myös omaa osaamistaan.

Linjuan Rita Men (2014) on tutkimuksessaan havainnut, että transformaalilla johtamisella on positiiviset vaikutukset organisaation kommunikaatioon ja työntekijöiden suhtautumiseen organisaatioon nähden. Transformaalia johtamista ei tietoisesti käytetty kirjoitusprojektin aikana, mutta projektin aikana noudatettu toimintatapa noudattelee transformaalisen johtamisen mallia pitkälti. Se tuntui projektinjohtajalle luontevimmalta.

4.1 Yhteisiä pelisääntöjä

Transformaaliin johtamiseen kuuluu osana myös symmetrinen viestintä, joka Pällin (2019, 62–63) mukaan perustuu pitkälti avoimuuteen, luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Symmetristä viestintää palaverissa heijasteli tapa, että kaikilla olisi kamerat päällä ja yhtäläinen oikeus kommentoida. Tapa pitää kokouksissa kamera päällä sovittiin heti ensimmäisessä videopalaverissa. Näin kaikki olivat enemmän läsnä muille osallistujille ja samalla jokainen sai tuoda omat ajatuksensa esiin.

Kati Boijer-Spoof Heikinheimo ja Riikka Ilmivalta (2022, 51) toteavat, että viestinnässä on useita eri tasoja, ensimmäisinä puheviestintä ja fyysinen viestintä. Boijer-Spoof Heikinheimon ja Ilmivallan (2022, 51) mukaan puheviestintä sisältää sanat, ilmaisut ja sanavalinnat. Fyysinen viestintä taas sisältää eleet, ilmeet, tilankäytön, äänensävyyn, kosketuksen ja ulkoasun. Muita tasoja Boijer-Spoof Heikinheimon ja Ilmivallan (2022, 51–52) mukaan on mm. Intuitiivinen viestintä, tunnneviestintä ja voimien viestintä.

Aivan kaikkia viestinnän tasoja tai niiden osa-alueita on vaikea tuoda esiin videon tai pelkän puheen avulla. Jos tarkastelemme fyysisen viestinnän tasoa, huomaamme nopeasti, että jo siitä jää puuttumaan kosketus, vaikka video olisikin käytössä. Mikäli videota ei käytetä ollenkaan, ollaan viestinnässä lähinnä ensimmäisen tason, puheen, varassa. Tämä sama ajatus oli taustalla, kun projektin kirjoitustiimin kanssa sovittiin kameroiden käyttämisestä videopalaverissa. Kommunikointi oli monipuolisempaa ja selkeämpää.

Projektinjohtaja ei ollut aiemmin toteuttanut näin isoa projektia etänä. Tiettyjä haasteita oli paitsi työkalujen, myös kirjoittajien motivoinnin ja jaksamisen suhteen. Etätyötä ja sen vaikutuksia työntekijään tai työtehokkuuteen on tutkittu korona-ajan jälkeen selkeästi enemmän ja se on ollut esillä esimerkiksi uutisissa ja kirjoituksissa paljon. 2016 tilanne oli hieman toisenlainen.

Vuonna 2016 ei Verkellä ollut selkeää mallia tämän kokoisen projektin toteuttamisesta etänä. Niinpä suurin osa kirjoitusprojektin käytänteistä ja toimintatavoista sovittiin sen mukaan, mitä aikaisemmissa työtilanteissa ja toiminnoissa oli Verkellä haivattu toimiviksi.

Downes, Gabriel, Methot & Rosado-Solomon (2021) toteavat artikkelissaan small talkin, tai suomalaisittain rupattelun, tärkeäksi tekijäksi kokouksissa. Downes ym. (2021) mukaan rupattelu lisää ihmisten luottamusta toisiinsa ja nostaa mielialaa. Downes ym. (2021) mukaan etätilanteissa on yhtä tärkeää, että ihmisillä on sosiaalisia rituaaleja myös virtuaaliympäristöissä. Nämä rituaalit auttavat tarvittaessa orientoitumaan esimerkiksi henkilökohtaisesta elämästä (kotona työskentelevä) työelämään (videopalaveri).

Verkessä on sisäisen kommunikaation tärkeyttä nostettu esiin jo pitkään. Tuota samaa kommunikaation tärkeyttä projektinjohtaja halusi tuoda myös kirjoitustiimin keskuuteen. Kommunikoinnin tuli olla avointa ja vapaata. Samalla jokaisen kokouksen alkuun varattiin aikaa kuulumisille ja jokaisen tuntemuksille. Downes ym. (2021) toteavat, että kaikki eivät välttämättä koe rupattelua luontevaksi. Videopalaverien alussa ei kenenkään tarvinnut kertoa kuulumisiaan

kovin pitkästi, mutta heille, jotka selkeästi halusivat jutella nonformaalimmin tiimin kesken, annettiin tämä mahdollisuus.

Tiimin kesken sovittiin myös, että kaikki yhteiseen kansioon viedyt kirjoitusversiot olisivat jokaisen nähtävillä. Projektinjohtaja kannusti kirjoittajia lukemaan muiden tekstejä ja tarvittaessa myös kommentoimaan niitä omilla kehitysideoilla tai ajatuksilla. Näin teksti sai enemmän tarkistajia ja useamman näkökulman aiheisiin.

Kommentointi vähensi turhia päällekkäisyyksiä melko paljon ja helpotti kirjoittajia myös hahmottamaan omaa aihetta ja lisäämään näkökulmia. Aluksi muutamalle kirjoittajalle kommentointi toisen tekstiin tai omaan, tuntui vieraalle. Kun asiaa oli yhdessä sovittu kokeiltu kerran, olivat kaikki kirjoitustiimin jäsenet sitä mieltä, että tapa oli hyvä ja sillä jatkettaisiin tulevaisuudessakin.

4.2 Tuki tärkeä osa johtamista

Coachin rooli ja tehtävä on vastata prosessista sekä tukea, haastaa ja ajatteluttaa ihmistä etsimään ja tekemään konkreettisia löytäjiä. Asiakas tuottaa sisällön ja joskus tuntuu vaikealta ymmärtää tai hyväksyä sitä, ettei coachilla tarvitse olla asiantuntemusta. (Heimonen & Nurmiluoto (2017, 85.)

Projektinjohtajaa ei missään välissä kutsuttu tai ajateltu coachina tai valmentajana, eikä kirjoitusprosessin aikana tehtyä tukemista käsitetty coachingina. Kirjoitustiimin kanssa toimiessa oli kuitenkin havaittavissa paljon samoja piirteitä, kuin mitä coaching pitää sisällään.

Heimonen & Nurmiluoto (2017, 86) luettelevat coachingin sisältävän mm. proaktiivisuuden kehittämistä, osaamisen tunteen lisäämistä, sisäisten esteiden prosessointia, henkilön kykyjen esille tuomista, tiimityötaitojen parantamista ja johtamisen kehittämistä.

Kaikki edellä mainitut kohdat toteutuivat kirjoitusprojektissa. Johtamisen kehitys tapahtui lähinnä projektinjohtajan omissa taidoissa, mutta muuten coachingin

sisällöt näkyivät kirjoittajille tarjotussa tuessa. Projektinjohtajalle oli ilo nähdä, kuinka kirjoittajien oma osaaminen tuli pikkuhiljaa esiin. Tämän mahdollisti kannustava ilmapiiri ja luottavaiset kommentit kaikkien osaamisesta.

Pentti Sydänmaanlakka (2016, 51.) toteaa, että ihmisten johtaminen virtuaalisesti vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva yhteistyö. Virtuaalijohtajuus edellyttää uusia tapoja johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa tiimin jäseniä. Sydänmaanlakan (2016, 57) mukaan on keksittävä uusia keinoja motivoida ihmisiä, joita emme näe joka päivä (fyysisesti tai muuten, kirjoittajan oma huomio).

Sydänmaanlakka (2016, 57) kuvaa samanlaista tilannetta, joka projektinjohtajalla oli edessä kirjoitustiimin kanssa. Jotta kirjoittajien motivaatio etänä toteutettavassa projektissa pysyisi korkealla, oli projektinjohtajalle tärkeää, että asioita pyrittiin tekemään mahdollisimman mukavaksi kirjoittajille (mukava ei tarkoita helppoa). Tästä syystä oli tärkeää, että kirjoittajille oltiin kannustavia joka käänteessä. Palautetta antaessa projektinjohtaja oli hyvin tarkkana sävyn kanssa, etenkin jos kyseessä oli kirjoitettu teksti, esimerkiksi Google Docsin kommenttikentässä.

Tiimin tarpeiden ja halujen mukaan valittiin myös käytettäviä ohjelmia ja palveluita, kuten jo aiemmin on esitelty. Projektissa oli korkea prioriteetti kirjoittajien viihtyvyydelle, joten projektin työkalut valittiin siten, että ne olisivat tiimille mahdollisimman selkeitä, tarkoituksenmukaisia ja miellyttäviä käyttää. Kirjoittajilla oli iso rooli työkalujen valinnassa. He määrittelivät, mitkä työkalut kokivat parhaimmaksi ja relevantimmaksi omalta kannaltaan.

4.3 Oman organisaation vaatimukset

Verken tavoitteet projektin suhteen ovat sitoutuneita Verken omaan toimintaan (Digitalisaation vieminen osaksi Suomen nuorisotaloa). Tärkein tarve on saada levitettyä tietoutta ja osaamista nuorisotyöhön ja sitä kautta innostusta ja uusia kokeiluita eri toimijoiden pariin.

Opas voidaan nähdä myös eräänlaisena kiinnostuksen herättäjänä. Oppaan pohjalta Verken on ollut mahdollista kehittää yhteistyötä sellaisten nuorisoalan toimijoiden kanssa, jotka kenties oppaan pohjalta kiinnostuivat LAN-tapahtumista ja niiden mahdollisesta hyödyntämisestä omassa työssään. Verke pystyy tarjoamaan halukkaille koulutusta ja konsultaatiota, liittyi se sitten työn tarkoituksen perusteisiin tai teknisempään pohdintaan erilaisiin LAN-tapahtumiin liittyvissä toiminnoissa.

LAN-toimintaa nuorisotyössä on eri paikkakunnilla ja eri toimijoiden puolesta tehty jo pitkäänkin, mutta kentällä näillä tämän kaltaisen toiminnan pioneereilla ei ole ollut kovinkaan suurta näkyvyyttä ennen opasta. Näin yksi tarve, joka on nuorisoalan lisäksi Verkellä, on tehdä näkyväksi hyviä käytäntöjä ja kokemuksia.

Kiinnostusta ja tilausta Nuorisotyö lanittaa -oppaalle on vaikuttanut olevan. Koko 2000 kappaleen painoerä on tilattu lähes loppuun ja sitä on ladattu sähköisesti 1679 kertaa (23.11.2022 mennessä). Palaute oppaasta on ollut positiivista. Opas on avannut etenkin pelitapahtumien kulttuuria sellaisille nuorisoalan työntekijöille, jotka eivät muuten tiedä aiheesta paljoa. Osa toimijoista on uskaltanut kokeilemaan omia LAN-tapahtumia oppaan innoittamina.

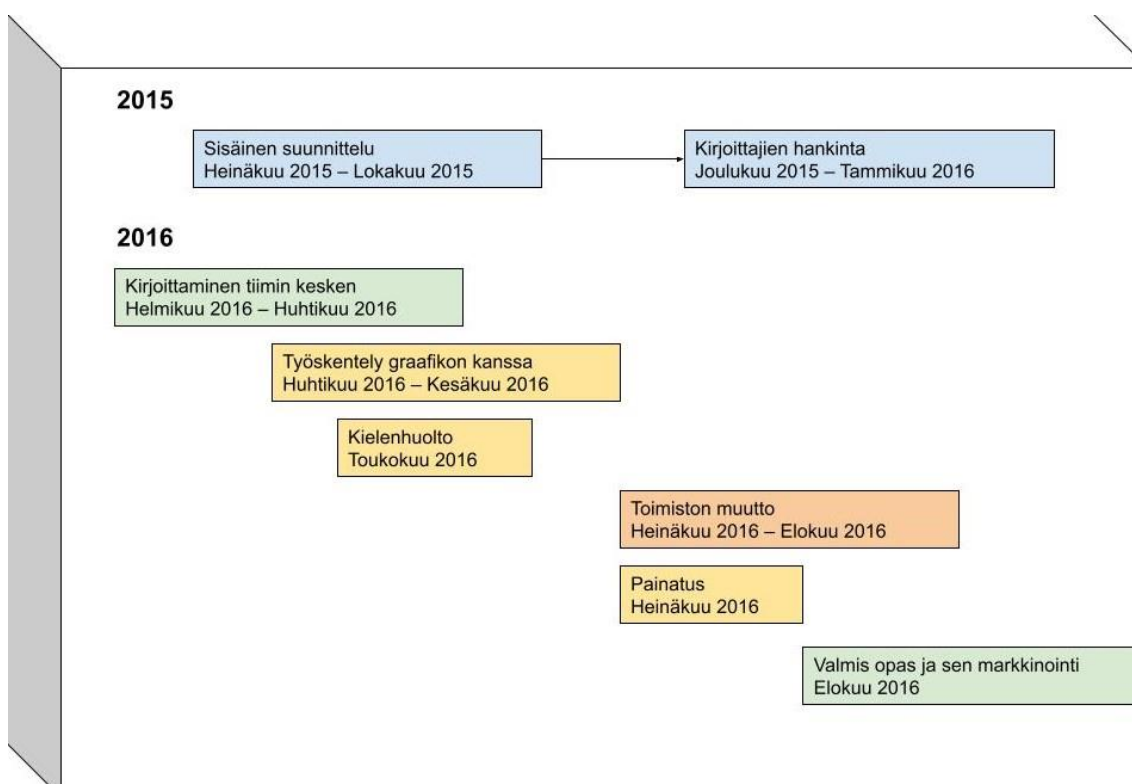
4.4 Aikataulut juoksivat koko ajan

Verken puolesta toimintasuunnitelma oli suurin määräävä tekijä Nuorisotyö lanittaa -oppaan kirjoitusprojektin suhteen. Opas oli määritelty vuodelle 2016, sekä kirjoitus että julkaisu. Opasta valmisteltiin jo vuoden 2015 puolella. Verken sisäistä suunnittelua ja projektin kulun hahmottelua tapahtui paljon jo vuoden 2015 syksyn aikana ja kirjoittajien haku käynnistettiin loppuvuodesta 2015. Projektin aikataulun hahmottamisessa oli suuri apu siitä, että Verkessä oli tehty aiempia julkaisuja, joista saatua kokemusta pystyttiin hyödyntämään.

Aivan alkuperäisessä aikataulussa ei pysytty. Ajatuksena oli saada opas julkaistua jo keväällä, mutta vaikka kirjoittaminen pysyi aikataulussa, venyi graafinen suunnittelu pidemmäksi kuin oli aiottu.

Nuorisoalalla on hyvin yleistä, että kesätoiminta poikkeaa muusta toiminnasta nuorten loma-aikojen takia. Oppaan julkaisu päätettiin lopulta lykätä loppukesään elokuulle, jolloin suurin osa nuorisoalan toimijoista oli palannut kesätoiminnoistaan normaaleihin arkitoimintoihinsa.

Oppaan kirjoittamisen aikataulutuksessa oli useampi taso, joista kriittisin oli itse kirjoittaminen. Muita tasoja olivat esimerkiksi sellaiset vaiheet kuin graafinen suunnittelu (kuvitus ja taitto), painatus ja kielenhuolto. Joitakin kirjoitusprojektin vaiheista oli mahdollista tehdä päällekkäin, osa taasen oli mahdollista aloittaa vasta, kun edellinen, nykyisen vaiheen kannalta kriittinen vaihe oli saatu valmiiksi. Eri vaiheiden aikataulutuksen päällekkäisyys (Kuvio 2) mahdollisti projektin valmistumisen nopeutumista, mutta toisaalta asetti haasteita projektin hallinnan suhteen.



KUVIO 2. Aikataulujen päällekkäisyys antoi toisaalta joustoa. Kirjoitusprojektin aikajana projektin vaiheiden mukaan.

Aikataulutuksen näkökulmasta projektinjohtajalle oli tärkeää, että kirjoittajat olivat jatkuvasti perillä määräajoista. Kirjoituksilla oli tietty päivämäärä kielenhuollon ja sivutaiton suhteen, koska niiden oli oltava valmiina. Aiemman kokemuksen myötä projektin johtaja pilkkoi kirjoitukseen varatun ajan noin parin viikon sprintteihin

(projektissa ei kuitenkaan käytetty Scrumia). Näiden sprinttien pohjalta saadun palautteen perusteella kirjoituksia aina täydennettiin ja muotoiltiin uudelleen seuraavassa sprintissä.

Erittäin aikataulupohjaista työskentelyä tukivat hyvin monet pienet käytänteet. Yksi helppo, mutta hyvin toimiva keino oli määritellä kaikessa lähtevässä viestinnässä, että missä kohtaa käsiteltävänä olevan asian tulisi olla valmiina. Minda Zetlin (2022) toteaa artikkelissaan, että sähköpostissa jo heti valmiiksi mainittu toive valmiin tehtävän ajankohdasta säästää jokaisen osapuolen aikaa. Käytäntö aikataulujen selkeydestä ja avoimuudesta tuntui olevan kirjoittajillekin mieleistä.

5 POHDINTA

Opinnäytetyönäni syntyi vanhan oman projektini pohjalta malli, jota voi soveltaa kirjoitusprojektien lisäksi muihin pieniin projekteihin. Mikään varsinainen viitekehys se ei ole, kuten vaikkapa tarkkaan rajattu Scrum.

Omassa mallissani on kerrottu mahdollisimman tarkasti työkaluista, jotka mahdollistivat koko projektin ja erityisesti kirjoittajien tukemisen. Kenties koko projektin suurin haaste oli taata samankaltainen tuki kirjoittajille kuin jos olisimme työskennelleet samassa organisaatiossa tai työtilassa. Työkalujen ja työskentelytapojen avulla tuen tarjoaminen oli mahdollista.

Johtaessani tiimiä koin haastavaksi sen, että kyse oli muiden organisaatioiden osaaajista, jotka eivät välttämättä olleet tuottaneet paljoakaan tekstiä. Onneksi kirjoittamiselle oli varattu tarpeeksi aikaa. Samalla minulla oli Verken puolesta loistava tuki mm. oman silloisen esihenkilöni puolesta. Lisäksi useampi työkaveri auttoi kielenhuollossa, Sain heiltä myös tukea ja hyviä vinkkejä projektin aikana.

Näin koronan jälkeisenä aikana olen huomannut, kuinka nopeasti teknologia muuttuu. Osa opinnäytetyössäni kuvatuista työkaluista on muuttunut hyvin paljon kuudessa vuodessa. Työkalujen kenttä, etenkin etätyöskentelyssä on laajentunut ja esimerkiksi videopuheluja ajatellen on hyvin monia erilaisia palveluita tarjolla. Tänä päivänä vastaavaa kirjoitusprojektia olisi toisaalta helpompi lähteä toteuttamaan, mutta todennäköisesti joutuisi tekemään tarkempia valintoja tarjottujen työkalujen suhteen.

Projekti antoi minulle valtavasti uutta osaamista. Kenties koko tiimin hallinnointi jäi itselleni kaikista vaikuttavimpana ja mieluisimpana kokemuksena mieleeni. Jälkeenpäin tarkasteltuna pitäisin vielä vahvemmin oman pääni esimerkiksi tiettyjen työkalujen suhteen.

Etänä järjestetyn projektin hallinnoimisesta oli suuri hyöty vuonna 2020, kun korona-aikana jouduimme Verkessä järjestämään koko alalle tarkoitetun monipäiväisen seminaarin kokonaan verkossa.

LÄHTEET

Assembly-organisaatio, Telia. Historia – History of Assembly. Verkkosivu. Luettu 23.10.2022. <https://party.assembly.org/winter22/historia-history-of-assembly>

Axelin, H. 2022. Nuorisotyö. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Verkkosivu. Luettu 21.10.2022. <https://okm.fi/nuorisotyö>

Blane, H. 2017. 7 Principles of Transformational Leadership. New Jersey: Career Press. Luettu e-kirjana 15.11.2022. (ei sivunumeroita)

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.

Creative Commons. n.d. Share your work, Public Domain. Verkkosivu. Luettu 10.11.2022. <https://creativecommons.org/share-your-work/public-domain/cc0/>

Doodle. n.d. Verkkosivu. Luettu 9.11.2022. <https://doodle.com/en/>

Downes, P., Gabriel, A., Methot, J. & Rosado-Solomon, E. 2021. Remote Workers Need Small Talk, Too. Harvard Business Review. Verkkosivu. Luettu 16.11.2022. <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too>

Facebook. n.d. Help. Verkkosivu. Luettu 9.11.2022. <https://www.facebook.com/help/975828035803295>

Fowler, G. There's no escape from Facebook, even if you don't use it. The Washington Post. Verkkosivu. Luettu 10.11.2022. <https://www.washingtonpost.com/technology/2021/08/29/facebook-privacy-monopoly/>

Google n.d. Support. Verkkosivu. Luettu 11.11.2022. <https://support.google.com/a/answer/6033939?hl=en>

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus, Kysy, kuuntele ja coachaa. Helsinki: Suomen Projekti-Instituutti Oy.

Kemp, S. DIGITAL 2022: OCTOBER GLOBAL STATSHOT REPORT. DataReportal. Verkkosivu. Luettu 4.11.2022. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-october-global-statshot>

Lauha, H., Nölvak, K. 2019. Digitalisaatio ja nuorisotyö. Helsinki: Verke. (painos loppunut). luettu 26.10.2022. Saatavilla osoitteessa: <https://www.verke.org/uploads/2021/01/37b0da65-digitalisaatio-ja-nuorisotyö-verke.pdf>

McHugh-Johnson, M. 2021. 15 milestones, moments and more for Google Docs' 15th birthday. Googlen blogi. Verkkosivu. Luettu 11.11.2022.
<https://blog.google/products/docs/happy-15-years-google-docs/>

Men, L. 2014. Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. Journal of Public Relations Research, 256–266. Viitattu 10.11.2022.
https://www.researchgate.net/publication/262775122_Why_Leadership_Matters_to_Internal_Communication_Linking_Transformational_Leadership_Symmetrical_Communication_and_Employee_Outcomes

Nuorisolaki 2016/1285. Annettu Helsingissä 21.12.2016. Luettu 28.10.2022.
 Saatavilla osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja (8. uudistettu painos). Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pälli, P. 2019. Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. Teoksessa Luoma-aho, V. & Pekkala, V. (toim.) Osallistava viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, 43. Saatavilla Helsingin yliopiston digitaalisessa arkistossa. Luettu 14.11.2022.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302465/procom_procomma-academic_2019_digikirja.pdf

Saari, M. 2011. ICT-projektin hallinta ja johtaminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu: opinnäytetyö. Viitattu 31.10.2022.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39563/saari_matti.pdf

Sandell, E. 2017. 8 000 nörttiä jälleen Helsingissä. Yle. Verkkosivu. Luettu 24.10.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-9755349>

Slack Technologies. n.d. About. Verkkosivu. Viitattu 8.11.2022.
<https://slack.com/about>

Slack Technologies. n.d. Apps. Verkkosivu. Viitattu 9.11.2022.
<https://slack.com/apps>

Studio55.fi. n.d. Kommunikoi onnistuneesti sähköpostilla – näin saat tarvitsemasi avun. 2015. Verkkosivu. Luettu 6.11.2022.
<https://www.studio55.fi/vapaalla/article/kommunikoi-onnistuneesti-sahkopostilla-nain-saat-vastauksen/4919196>

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Alma Talent.

Tuominen, P. 2016. Nuorisotyö lanittaa. Helsinki: Verke. (painos loppu). Luettu 24.10.2022. Saatavilla osoitteessa: <https://www.verke.org/julkaisut/nuorisotyö-lanittaa/>

Zetlin M. 2022. Adding One Sentence to Every Email Can Free Up Hours, Says Wharton Psychologist Adam Grant. Inc.com. Verkkosivu. luettu 24.10.2022.

<https://www.inc.com/minda-zetlin/adding-one-sentence-to-every-email-can-give-you-hours-of-free-time-according-to-adam-grant.html>