



VIRTUAALISEN PROJEKTITIIMIN MOTIVOINTI JA KOMMUNIKAATIO

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

Minna Uski

Tarkastaja: Tutkija Erno Salmela

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Minna Uski

Virtuaalisen projektitiimin motivointi ja kommunikaatio

Motivation and communication of virtual project team

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2023

41 sivua, 3 kuvaa, 2 taulukkoa

Tarkastaja: Tutkija Erno Salmela

Avainsanat: Projektijohtaminen, motivointi, virtuaalinen projektitiimi, kommunikaatio, tiimin kehitysvaiheet

Keywords: Project management, motivation, virtual project team, communication, team development stages

Virtuaalinen projektityöskentely on yleistynyt merkittävästi viime vuosina. Virtuaalisen projektitiimin johtamisesta on kuitenkin vielä verrattain vähän tutkimustietoa. Sen toiminnassa on kuitenkin paljon eroavaisuuksia perinteiseen tiimiin verrattuna. Tämä kandidaatintyö tutkii, miten tiimin kehitysvaiheet, eli tiimin suhteiden ja työskentelyn kehitys, huomioidaan virtuaalisen projektitiimin motivoinnissa, ja millainen on kommunikaation merkitys. Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena keräämällä kattavasti tietoa työn aihepiireistä ja muodostamalla niitä soveltaen kokonaiskuva, joka vastaa tutkimuskysymyksiin.

Työn keskeisimpänä tuloksena on toimivan kommunikaation motivaatiota edistävä vaikutus. Tärkeimpinä motivointikeinoina tutkimus esittää tiimin jäsenten saavutettavuuden sekä oikeanlaiset järjestelmät työhön sekä tiimin kommunikointiin. Tiimin johtamisessa on tärkeää keskittyä inhimillisiin tekijöihin, kuten avoimuuteen ja läsnäoloon. Nämä tekijät ovat tärkeitä kaikissa tiimin kehitysvaiheissa ja toimivalle virtuaalitiimille välttämättömiä. Kommunikaatiolla on suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta, joten siihen tulee panostaa kaikissa vaiheissa. Työ antaa projektipäälliköille kokonaisvaltaista tietoa virtuaalisen tiimin motivointikeinoista ja kommunikaation merkityksestä tiimin eri kehitysvaiheissa, eli mihin virtuaalisen tiimin johtamisessa tulisi panostaa.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	4
1.1	Tausta ja tutkimusongelma	4
1.2	Keskeiset käsitteet.....	7
1.3	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja -menetelmät	7
2	Motivaatio.....	9
2.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio.....	9
2.2	Motivoinnin keinot	9
3	Kommunikaatio	12
3.1	Kommunikaation muodot	12
3.2	Kommunikaation kanavat	12
3.3	Kommunikaation merkitys	13
4	Projektin alku.....	16
4.1	Tiimin kokoaminen.....	16
4.1.1	Belbinin tiimiroolit	17
4.1.2	Tiimin koko.....	19
4.2	Aloitusseminaari	19
5	Tiimin kehitysvaiheet	20
5.1	Muodostumisvaihe.....	20
5.2	Kuohuntavaihe	20
5.3	Sääntöjen muodostumisvaihe	21
5.4	Tehtävän suorittamisen vaihe	21
6	Projektin lopettamisen.....	23
6.1	Päätösprosessi	23
6.2	Tiimin purkaminen	24
7	Projektipäällikön rooli	25
8	Tulokset	28
9	Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.....	36
	Lähteet	39

1 Johdanto

Tämä kandidaatintyö käsittelee keinoja virtuaalisen projektitiimin kommunikaation parantamiseen ja motivaation ylläpitämiseen projektin aikana tiimin eri kehitysvaiheiden erityispiirteet huomioon ottaen. Työssä esitellään myös projektipäällikölle hyviä piirteitä, jotka edesauttavat projektin toteutumista ja projektitiimin hyvää toimintaa.

1.1 Tausta ja tutkimusongelma

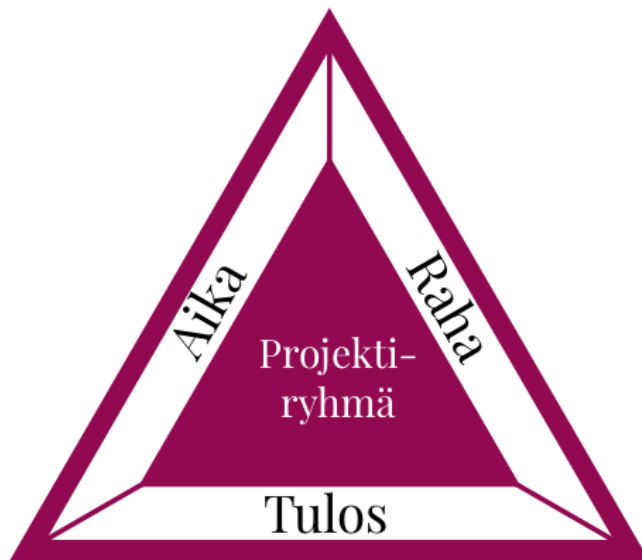
Projektihallintaa sekä -johtamista on käsitelty paljon kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa, ja erilaisia teorioita johtamistyyleistä on useita. Projektiluontoinen työskentely poikkeaa monin tavoin tavanomaisesta linjatyöskentelystä, joten projektitiimin johtamisessa on tärkeä huomioida sen erityispiirteet. Tiimin motivaatio ja kommunikaatio ovat merkittävässä roolissa projektin etenemisen ja sen lopputuloksen onnistumisen sekä laadun kannalta. Siksi ne ovat tärkeitä osa-alueita käsitellä. Kun projektityöskentely siirtyy virtuaaliseksi, näitä tekijöitä tulee huomioida entistä enemmän. Virtuaalisten tiimien toiminnan ymmärtämiselle ja kehittämiseksi on nykyaikana maailmanlaajuinen tarve (Belbaly Aissa, Guräu, Psychogios ja Somsing 2022). Tutkimusta tarvitaan lisää, jotta voidaan parantaa ymmärrystä virtuaalisen tiimin suorituskykyä edistävistä tekijöistä (Zaharie 2021).

Virtuaalinen työskentely on lisääntynyt 2010- ja 2020-luvulla nopeasti monista syistä, esimerkiksi koronaviruspandemia ja teknologian kehittyminen ovat merkittäviä tekijöitä. Etätyöskentelyyn liittyy kuitenkin paljon erityispiirteitä myös tiimi- ja projektityöskentelyn osalta. Suosiosta huolimatta virtuaalitiimien toteutuksessa on edelleen haastavia ongelmia, ja niiden johtamisessa hyödynnetään samoja käytäntöjä kuin perinteisten tiimien tapauksessa, vaikka se aiheuttaa haittaa tehokkaalle tiimin hallinnalle (Zaharie 2021). On hyvä esimerkiksi huomioida, miten ainoastaan virtuaalisesti kommunikointi vaikuttaa tiimin sisäisten suhteiden muodostumiseen ja motivaatioon, sekä kuinka tällaista tiimiä tulisi johtaa, ja miten näihin tekijöihin panostetaan. Huolimatta siitä, että korona-ajan voidaan sanoa olevan ohi, virtuaalinen projektityöskentely on pysynyt suosiossa ja jatkuu. Virtuaalisten projektitiimien määrä on huomattavasti suurempi kuin ennen koronaa.

Virtuaalisten tiimien käytön kasvu ja niiden haasteet nostavat esiin tarpeen tutkimukselle, auttaakseen virtuaalisten tiimien johtamista organisaatioissa (Dulebohn ja Hoch 2017). Vaikka virtuaalinen työskentely on lisääntynyt merkittävästi, on vielä vähän tutkimustietoa, miten tiimin virtuaalisuus vaikuttaa sen toimintaan ja työskentelyyn tiimin eri kehitysvaiheissa verrattuna perinteiseen fyysisesti samassa paikassa työskentelevään tiimiin.

Virtuaalisen tiimin etuja verrattuna perinteiseen tiimiin on mahdollisuus koota yhteen osajia eri puolilta maailmaa. Tiimi voi hyödyntää aikaeroja ja näin ollen työskennellä päivässä pidempään tehostaen tuottavuutta. Kustannukset laskevat matkojen ja yleiskustannusten osalta. Tiedon jakaminen organisaatioyksiköiden välillä on tehokkaampaa kuin perinteisellä tiimillä, joka työskentelee samassa yksikössä. Virtuaalisella tiimillä on kuitenkin myös haasteita, joita ei kohdata perinteisillä tiimeillä niin todennäköisesti. Näitä haasteita ovat kommunikaatio- ja yhteistyövaikeudet. (Dulebohn ja Hoch 2017) Työn siirtyminen virtuaaliseen maailmaan tekee johtamisesta entistä kriittisemmän tekijän tiimin tehokkuuden kannalta (Larson ja DeChurch 2020). Virtuaalisissa tiimeissä tiimin jäsenet voivat olla heikommin sitoutuneita tiimin työskentelyyn kuin perinteisissä tiimeissä. Luottamusta ja jaettua vastuuta on vaikeampi saada aikaan etätyöskentelyssä. Virtuaalisen tiimin jäsenet voivat myös eristäytyä toisistaan ja tiimin toimintaa on vaikeampi seurata sekä hallita kuin perinteistä tiimiä. (Dulebohn ja Hoch 2017) Perinteiset tiimit voivat rakentaa luottamusta fyysisen käyttäytymisen perusteella, mutta virtuaalinen tiimi joutuu hyödyntämään erilaisia luottamuksen muodostamisen keinoja, kuten tiedon jakamista (Alsharo, Gregg ja Ramirez 2017).

Projektijohtamista käsiteltäessä nostetaan usein esille tuloskolmio (kuva 1), jonka avulla kuvataan projektin onnistumista (Pelin 2020). Usein näissä keskitytään kolmion tekijöistä aikaan, rahaan ja tulokseen. Näiden keskellä on kuitenkin projektitiimi, jonka työpanos on myös käytännössä projektin onnistumisen keskeisin tekijä. Ihmisten toiminnassa motivaatio on kaiken tekemisen perusta, ja tämä pätee myös työntekoon (Mayor ja Risku 2022). Kommunikaatio sen sijaan on yksi tärkeimpiä tekijöitä sujuvan yhteistyön kannalta (Honkala et al. 2022). Siksi näitä tekijöitä voidaan pitää toimivan tiimityöskentelyn pohjana. Siitä johten tämä työ keskittyy nimenomaan motivaatioon ja kommunikaatioon tiimin johtamisen ytimenä.



Kuva 1. Tuloskolmio (Pelin 2020)

Projektipäälliköllä on keskeinen rooli projektitiimin johtamisessa. Ongelmana voi kuitenkin olla se, että projektipäällikkö valitaan substanssiosaamisen perusteella, vaikka olisi tärkeää selvittää heidän taitonsa johtaa tiimiä inhimillisestä näkökulmasta. Tätä on onneksi alettu huomioidaan nykypäivänä enemmän.

Projektin elinkaarta käsitellään useissa töissä, mutta niissä huomioidaan vain harvoin tiimin elinkaarta ja kehitysvaiheita. Etenkin tiimin loppuvaihetta sekä purkamista on käsitelty hyvin vähän ja niistä löytyy vain yksittäisiä laajemmin tutkittuja teorioita. Virtuaalisten tiimien johtamista on alettu tutkia viime vuosina enemmän, mutta niiden kehitysvaiheita on käsitelty hyvin vähän, vaikka kehitysvaiheiden tunnistaminen antaa mahdollisuuden kehittää prosesseja ja parantaa virtuaalitiimin suorituskykyä (Lin ja Roan 2022). Erilaisten tiimien motivaatioita on tutkittu paljon ja yhteneväisiä tuloksia on saatu, mutta vain pieni osa niistä keskittyy nimenomaan virtuaalisiin tiimeihin. Virtuaalisen tiimin kommunikaatiota on käsitelty aikaisemmissa töissä etenkin viime vuosina. Niissä on tutkittu muun muassa eri viestintäkanavien käyttöä sekä, millaisia haasteita etätyöskentelyssä voi ilmetä. Tiimin kehitysvaiheita on kuitenkin käsitelty hyvin vähän tiimin kommunikaatiota ja motivaatiota tarkasteltaessa. On todettu, että eri tekijöiden vaikutusta virtuaalisen tiimin kehitysvaiheissa tulisi tutkia (Lin ja Roan 2022).

1.2 Keskeiset käsitteet

Työn keskeisimmät käsitteet ovat projekti, virtuaalinen projektitiimi, tiimin kehitysvaiheet, projektijohtaminen, motivaatio ja kommunikaatio. Projekti on työkokonaisuus, jolle on määritelty selkeä tavoite sekä aloitus- ja lopetusajankohta. Projekti voi olla tilattu yrityksen sisältä tai ulkopuolisen asiakkaan toimesta. (Pelin 2020)

”Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti.” (Pelin 2020, 272) Virtuaalinen projektitiimi tässä työssä tarkoittaa projektitiimiä, joka työskentelee koko projektin ajan tapaamatta toisiaan fyysisesti samassa paikassa. Tiimin kehitysvaiheilla tarkoitetaan tiimin jäsenten keskinäisten toimintatapojen ja suhteiden kehitystä tiimin elinkaaren aikana. Projektijohtaminen tarkoittaa niitä toimia, joita tehdään projektityön ja -tiimin toiminnan edistämiseksi sekä ohjaamiseksi. Toimintaa ohjaa yleensä projektipäällikkö, vastaava organisaatio, projektin tilaaja, tiimi itse tai kaikki nämä tekijät yhdessä. (Pelin 2020)

Motivaatio koostuu ulkopuolisista tavoitteista ja tilanteista eli omista ja muiden asettamista odotuksista, sekä sisäisistä tarpeista ja motiiveista eli haluista ja pyrkimyksistä (Mayor ja Risku 2022). Kommunikaatiolla tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja viestintää, jota voi olla esimerkiksi puhe tai ilmeet (Honkala et al. 2022).

1.3 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on löytää merkittävimmät keinot virtuaalisen projektitiimin motivoimiseen ja kommunikoinnin parantamiseen projektin eri vaiheissa. Työssä käydään myös läpi koko projektitiimin elinkaari, kun tarkastellaan, kuinka kommunikaation ja motivoinnin keinoja hyödynnetään sekä niiden merkitys huomioidaan eri kehitysvaiheissa.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Miten virtuaalista projektitiimiä johdetaan ja motivoidaan tiimin eri kehitysvaiheissa?*
- 2. Millainen on kommunikaation merkitys virtuaalisen projektitiimin toimintaan?*

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa käytetään pääasiassa tieteellisiä artikkeleita aiheesta. Artikkelit sekä kirjat ovat rajattu suurimmaksi osaksi vuodesta 2017 eteenpäin julkaistuihin, jotta saadaan hyödynnettyä ajankohtaisinta tietoa. Tiedonhaussa on käytetty Lappeenrannan tiedekirjaston tietokantaa. Hakutermeinä on käytetty ”virtual project team”, ”project team communication”, ”project team motivation”, ”project management” sekä näiden yhdistelmiä ja suomenkielisiä käännöksiä. Tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen on muodostettu työn rakenne, jonka pohjaksi on valittu tiimin kehitysvaiheet. Seuraavaksi on etsitty tietoa motivoinnista ja kommunikaatiosta virtuaalisilla tiimeillä, ja miten näitä voisi soveltaa eri kehitysvaiheissa. Tulokset on saatu tarkastelemalla tiimin kehitysvaiheiden ominaispiirteitä ja soveltamalla kerättyä tutkimustietoa motivoinnista ja kommunikaatiosta virtuaalitiimeillä.

Johtopäätöksissä muodostetaan laaja kokonaiskuva yllä mainittuihin tutkimuskysymyksiin aiemmin aiheesta tehtyjen tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella. Työ on kokonaisvaltainen tutkimus, jossa huomioidaan sekä projektin että projektitiimin elinkaari. Tuloksissa tulee esille muun muassa tärkeimpiä motivaatiota edistäviä tekijöitä, sekä miten niitä hyödynnetään käytännössä. Tarkastelussa on myös kommunikaatiotapojen sekä kanavien vaikutuksia virtuaalitiimin suhteisiin ja projektityöskentelyyn. Johtopäätöksissä käydään myös läpi kaikki tiimin kehitysvaiheet sekä, millaisia motivointikeinoja niissä voidaan hyödyntää, ja millainen on projektipäällikön rooli.

Luvuissa 2 ja 3 käsitellään motivaatiota ja kommunikaatiota, minkä jälkeen luvuissa 4-6 tarkastellaan projektin elinkaaren ja projektitiimin kehitysvaiheisiin. Luvussa 7 käydään läpi projektipäällikön roolia. Luvuissa 8 ja 9 esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

2 Motivaatio

Kun projektitiimi on koottu onnistuneesti oikeista henkilöistä, sillä on realistiset ja samansuuntaiset tavoitteet. Tällaisessa tilanteessa tiimin motivaatio on jo alussa korkealla tasolla, joten projektin myöhemmissä vaiheissa kyse on enemminkin motivaation ylläpitämisestä. (Pelin 2020) Motivaation taustalla on erilaisia tekijöitä, joihin panostamalla työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa. Motivaatio on tärkeä osa projektin onnistumista, sillä se saa työntekijät panostamaan työhönsä, kunnes annetut tavoitteet, toisin sanoen projektin haluttu lopputulos, saavutetaan. (Martin 2017)

2.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Motivaatiota käsittelevissä teorioissa se jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, joilla on omat erityispiirteensä. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli motivaation lähteenä voi olla esimerkiksi rangaistuksen pelko, ryhmäpaine tai palkkio. Tällaiseen motivaatioon perustuva työnteko voi olla henkisesti kuluttavaa, koska työskentely voi tuntua pakotetulta ja vastentahtoiselta. (Mayor ja Risku 2022)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin motivaation lähde on henkilön omaan tahtoon ja kiinnostukseen perustuvaa. Tällainen motivaatio ei ole kuormittavaa. Ulkoiset motivaattorit saattavat vähentää sisäistä motivaatiota, koska sisäinen autonomian tunne voi häiriintyä. (Mayor ja Risku 2022) Kun työskentely perustuu sisäiseen motivaatioon, henkilö nauttii työnsä tekemisestä. Sisäisen motivaation tekijöitä ovat esimerkiksi haaste, usko työhön, itseohjautuvuus ja yhteenkuuluvuus. (Project Management Institute 2021)

2.2 Motivoinnin keinot

Tiimin motivoinnissa on kaksi puolta, on ymmärrettävä, mikä motivoi tiimin jäseniä suoriutumaan sekä, miten saada heidät sitoutumaan projektiin ja sen tuloksiin. Ihmisiä ei motivoi vain yksi asia, mutta useimmilla on hallitseva motivaattori. (Project Management Institute 2021) Jotta voidaan tavoitella itseohjautuvaa tiimiä, täytyy sekä yksilöiden että

koko ryhmän tuntee heidän motivaatiotekijänsä. Näitä tekijöitä on myös pystyttävä hyödyntämään käytännössä. (Mayor ja Risku 2022) Etenkin projektipäällikön on hyvä tuntee tiimensä hallitsevat motivaattorit, koska näin hän voi valita sopivia motivointikeinoja. Yksilöllisesti valikoitujen motivointikeinojen hyödyntäminen auttaa saavuttamaan sekä yksilön että koko projektitiimin parhaan suorituskyvyn. (Project Management Institute 2021)

Työntekijöiden motivoimiseksi on täytettävä kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, osaaminen ja yhteenkuuluvuus. Työn organisointi, suhteet esihenkilöihin ja taloudellinen korvaus vaikuttavat suurilta osin näiden toteutumiseen. Tiimityö itsessään on motivaatiota kasvattavaa, sillä se luo vertaispainetta ja saa aikaan mahdollisia ryhmäpalkkioita. Päätöksenteon hajauttaminen ryhmässä jakaa myös vastuuta, mikä edistää itsenäistä motivaatiota. Motivoivan työympäristön luominen edellyttää ryhmätyötä, koska se lisää työntekijöiden vastuuta ja antaa mahdollisuuden käyttää taitoja tehokkaammin. (Martin 2017) Mielekkään yhteistyön saavuttamiseksi, on tärkeää rakentaa luottamusta, koska se vahvistaa yhteistyön eri ulottuvuuksia virtuaalisissa tiimeissä (Choi ja Cho 2019).

Korkean autonomian työympäristöissä on parempi luottamus virtuaalitiimien työskentelyyn ja yhteistyön eri ulottuvuuksiin kuin vähäisen autonomian. Lisäksi monimutkaisia tehtäviä suorittavissa virtuaalitiimeissä on korkeampi luottamuksen, yhteistyön ja tiedon jakamisen taso kuin yksinkertaisia tehtäviä hoitavilla tiimeillä. Tämä voi johtua siitä, että haastavat työtehtävät vaativat yleensä monipuolista ja vahvaa asiantuntemusta sekä lisää epävarmuutta lopputuloksesta. (Choi ja Cho 2019) Sitoutumisen ja yhteistyön kannalta itsenäiset motivaatiot, jotka koostuvat sisäisestä motivaatiosta ja identifioidusta säätelystä (työnantajan kanssa yhteiset arvot ja tavoitteet), ovat tärkeimpiä. Tämä edistää työntekijöiden suorituskykyä, tiedon jakamista ja vähentää poissaoloja. (Martin 2017) Ohjelmistojen käyttöliittymäominaisuuksien, kuten mahdollisuus jakaa toiminta- tai sijaintitietoja, avulla tiimiläisten toiminnan jakaminen lisää sosiaalista motivaatiota ja läsnäolon tunnetta virtuaalisilla tiimeillä. Näin tiimin jäsenet voivat verrata työpanostaan sekä nähdä muiden työhalukkuus, mikä johtaa korkeampaan tiimin lojaaliuteen ja haluun panostaa yhteiseen päämäärään. (Haines 2021)

Työn ja perhe-elämän sopivan tasapainon löytäminen vahvistaa työntekijöiden itsenäistä motivaatiota, mitä voidaan edistää työaikajärjestelyillä ja yrityksen perheystävällisellä

kulttuurilla. Kun taas tarkka seuranta ja asioiden viime hetkeen jättäminen eivät edistä työntekijöiden motivaatiota. Myös johdon tunnustus ja hyvät suhteet esihenkilöihin ovat tärkeitä tekijöitä motivoinnin ja motivoivan työympäristön luomisen kannalta. Muodollinen koulutus sen sijaan ei vaikuta motivoivan työympäristön muodostumiseen. (Martin 2017)

Tietynlaisella toiminnalla voidaan aktivoida aivojen eri mekanisme, toinen niistä saa aikaan palkitsemisreaktion ja toinen uhkareaktion. Palkitsemisreaktio on luotettavampi ja pitkäaikaisempi käyttäytymisen motivaattori. Uhkareaktio aktivoituu helpommin, mutta on tiettyjä toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa näiden mekanismien käynnistymiseen. Uhka- ja palkitsemisreaktioita aktivoivat tekijät ovat vastakkaisia, esimerkiksi hallinnan tunne aktivoi palkitsemista ja hallinnan puute uhkaa. Tämän lisäksi palkitsemisreaktiota aktivoi varmuus, yhteys, vaikutusvalta ja johdonmukaisuus. (Row 2017)

Motivointikeinoista on myös rakennettu erilaisia malleja, jotka havainnollistavat, miten ihmisiä voidaan motivoida. Frederick Herzberfin mallin mukaan työtyytyväisyys perustuu motivaatiotekijöihin, joihin kuuluu sisältöön liittyvät asiat, kuten saavutukset ja eteneminen. Jos motivaatiotekijät ovat riittämättömät, se johtaa työntekijöiden tyytymättömyyteen. David McClellanin malli esittää, että ihmisiä ohjaa tarve saavutuksista, vallasta ja yhteenkuuluvuudesta. Näiden tarpeiden suuruussuhde riippuu kunkin henkilön kokemuksista sekä kulttuurista ja motivoi tavoittelemaan näitä kohti. Daniel Pinkin malli perustuu sisäisen motivaation tekijöihin, joita ovat autonomia (halu ohjata omaa elämää), mestaruus (halu tehdä työnsä erinomaisesti ja kehittyä) ja tarkoitus (halu saada aikaan muutos). Douglas McGregorin malli sisältää Teoria X, Y ja Z:n, jotka edustavat työntekijöiden motivaatioita ja niitä vastaavia johtamistyyliä. Teorian X henkilöiden työmotivaatio perustuu vain tulon saamiseen ja heitä johdetaan ylhäältä alas. Teoria Y perustuu sisäiseen motivaatioon ja tässä johtamistyyli on henkilökohtaisempi sekä rohkaisee luovuuteen ja keskusteluun. Teoria Z on lisätty tähän malliin myöhemmin ja Abraham Maslow esittää, että siinä yksilöä motivoi työskentelemään itsensä toteuttaminen, arvot ja kutsumus. Tämän teorian johtamistyylin on tarkoitus kasvattaa näkemystä ja merkitystä. (Project Management Institute 2021)

3 Kommunikaatio

Projekteissa esiintyy useita kommunikaation muotoja ja kanavia. Kommunikaatiolla on suuri vaikutus projektin onnistumiseen ja tiimin työskentelyyn. Myös halu kommunikoida sekä tiedon jakaminen vaikuttavat työn tehokkuuteen ja tiimin suhteisiin. (Wu, Liu, Zhao ja Zuo 2017)

3.1 Kommunikaation muodot

Muodollinen kommunikaatio on virallista ja työhön liittyvä. Tällöin työntekijät kohtaavat toisensa ammatillisissa rooleissaan. Epämuodollisen kommunikaation sisältö on epävirallista, eikä liity suoraan työhön, ja henkilöt ovat yksityisissä rooleissaan. (Koch ja Denner 2022) Non-verbaalista viestintää ovat esimerkiksi ilmeet, eleet, äänensävy, tilankäyttö sekä pukeutuminen. Sähköisessä kommunikaatiossa non-verbaalista viestintää voi hyödyntää esimerkiksi hymiöiden avulla. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström ja Siira-Jokinen 2022) Kun tiimin jäsenet eivät tapaa toisiaan muuten kuin virtuaalisesti, on tärkeää rohkaista heitä jakamaan asioita itsestään, kuten tunteita ja valokuvia esimerkiksi profiilikuva, sekä lisäämään omaa saavutettavuuttaan verkossa (Lim 2018).

3.2 Kommunikaation kanavat

Suullinen viestintä on välitöntä tai välillistä, mutta kirjallinen viestintä on aina välillistä. Tämä tarkoittaa, että kommunikoidaan esimerkiksi kännykän tai muun välineen avulla. Virtuaalisen tiimin tapauksessa kaikki viestintä on välillistä, koska siihen lukeutuu myös muun muassa videopalaverit ja verkossa järjestettävät koulutustilaisuudet. Kun asiasta kerrotaan monen eri kanavan kautta, puhutaan monikanavaisuudesta. (Honkala et al. 2022)

Erilaiset pikaviestintäkanavat ovat yleistyneet myös yritysten käytössä viime vuosina. Nopeaa reagointia vaativaa sisäistä viestintää on helppo hoitaa erilaisten pikaviestimien kautta. Tällaiset kommunikaation väylät ehkäisevät usein sähköpostitulvaa, jota syntyy, kun sähköistä viestintää on paljon eri henkilöiden välillä. Kommunikaatiota helpottaa myös se,

että esimerkiksi samassa ryhmäkeskustelussa olevat henkilöt näkevät toistensa ideat sekä ajatukset ja voivat vastata niihin suoraan reaaliajassa. (Honkala et al. 2022)

Viestintäteknologioiden kehittämisen lisäksi on kiinnitettävä huomiota tiimin jäsenten teknologisen osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, jotta voidaan edistää tehokkaita työskentelytapoja. Kokemus osaamisen puutteesta voi herättää epävarmuutta, mutta virtuaalisten tiimien tapauksessa tiimin jäsenet yleensä kysyvät toisiltaan ja antavat apua teknisissä asioissa. Tiimin jäsenten tulee myös olla tietoisia, mikä eri viestintäteknologioiden merkitys on heille itselleen sekä tiimin muille jäsenille. Siksi tiimin on hyvä keskustella yhdessä viestintäkanavien käytöstä. Tämä edistää viestintäteknologioiden tehokasta hyödyntämistä. On myös tärkeä käyttää oikeanlaisia ominaisuuksia ja toimintoja sisältäviä viestintäteknologioita, jotka ovat sopivia tiimin kommunikaatiotarpeisiin. (Laitinen ja Valo 2018)

3.3 Kommunikaation merkitys

Projektin onnistumiseen vaikuttaa kolme kommunikaation eri ulottuvuutta, jotka ovat kommunikaatiohalukkuus sekä muodollinen ja epämuodollinen kommunikaatio. Näistä kommunikaatiohalukkuudella on suurin vaikutus. Tämä selittyy sillä, että projektin menestys koostuu sekä käytännöntekijöistä kuten aikataulu, kustannukset ja laatu että inhimillisistä tekijöistä kuten sidosryhmien tyytyväisyys ja projektihallinnan tehokkuus. (Wu et al. 2017)

Tiimiläisten korkea kommunikaatiohalu saa aikaan enemmän ideoita ja luovuutta projektin ongelmien ratkaisemiseksi, koska se lisää työinnostusta, yhteenkuulumisen tunnetta ja proaktiivisuutta tiimin sisällä. Tiimin sisäinen kommunikointi lisää luottamusta ja vahvistaa suhteen muodostumista, jolloin emotionaalinen hyvinvointi tiimissä paranee. Tämä edesauttaa projektin onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista, koska yhteistyö vahvistuu. (Wu et al. 2017) Työn koordinointi ja yhteistyö ovat tiedon jakamisen tärkeimpiä tekijöitä, sillä niillä on suora positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen (Choi ja Cho 2019). Jos tiimissä esiintyy paljon vaikenemista, tiedon jakaminen, tiimiviestintä ja toimintojen välinen koordinointi olisivat turhia. Menetettäessä kriittinen palaute konfliktit ja ongelmat voivat kasaantua, mikä johtaa projektin tulosten heikkenemiseen. Viestinnän tehokkuuden

parantaminen, kommunikaatiohalukkuutta lisäämällä, on merkityksellinen tekijä projektin onnistumisen kannalta, koska tiedon ja ideoiden vaihto on välttämätöntä projektin etenemiseksi. Jos projektitiimin jäsenten keskuudessa esiintyy paljon vaikenemista, oikea-aikaista palautetta ja kattavaa tietoa ei jaeta projektin kannalta tarpeeksi. (Zhu et al. 2019)

Tehokas viestintä ja tiedon läpinäkyvyys antaa projektitiimille mahdollisuuden ymmärtää projektin senhetkistä tilaa, tulevien töiden vaatimusten suunnan ja parantaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä edistää projektin onnistumista. Hyvän kommunikaation avulla voidaan vahvistaa työn sisällön, tehtäväprosessien sekä sääntöjen ja määräysten tunnistamista. Sillä edesautetaan myös tiimin käyttäytymisen koordinoimista. Kommunikointi auttaa koordinoimaan tiimin käyttäytymistä lisäämällä tiedon läpinäkyvyyttä sekä tiimin keskeistä luottamusta ja riippuvuutta. Nämä tekijät edesauttavat projektin onnistumista. (Wu et al. 2017)

Hyvä työyhteisöviestintä edistää työntekijöiden motivaatiota. Kun heillä on selkeä käsitys omista työtehtävistä ja merkityksestä työpaikalla, työntekijöiden on helpompi kokea työnsä tärkeäksi. Tämä motivoi työskentelemään koko työyhteisön eduksi. (Honkala et al. 2022) Myös epävirallinen kommunikaatio on tärkeää, koska sillä on suora positiivinen yhteys tiimin autonomiaan. Se tarjoaa tiimin jäsenille vapautta ja keskinäistä riippuvuutta. Kun tiimin jäsenet kehittävät suhteitaan ja kommunikoivat syvällisesti sekä tehokkaasti, tiimin luottamus paranee. (Polat, Lynn, Akgün ja Emre 2018) Sisäistä (työnkulku) ja ulkoista (internet, sähköposti) tiedonsaantia mahdollistavat laatumormit ja teknologiat lisäävät motivaatiota. Antamalla paremman tiedon ja helpottamalla tiedon saatavuutta, mahdollistetaan työntekijöiden parempi suoriutuminen heille annetuista tehtävistä ja ongelmanratkaisuisista. (Martin 2017) Järjestelmien suorituskyky ja suunnittelu ovat merkittäviä tekijöitä virtuaalitiimin luottamuksen osalta. Kun intranet-järjestelmää käyttävät tiimit luottavat virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja se on tehokasta, hyödyllistä tiimityön organisoinnissa sekä helppokäyttöinen, järjestelmän käyttö lisää tiimin keskinäistä luottamusta. (Choi ja Cho 2019)

Viestinnän häiriöt johtuvat usein erilaisista tekijöistä. Ulkoisia viestinnän häiriöitä ovat esimerkiksi tekniset ongelmat, kun taas sisäisiä viestinnän häiriöitä ovat esimerkiksi viestin tulkinnasta johtuvat asiat. (Honkala et al. 2022) Virtuaalisten tiimien haasteiksi muodostuu usein erityisesti tehoton viestintä, luottamuksen puute ja teknologian adaptaatio. Näitä

ongelmia voi erityisesti aiheuttaa esimerkiksi eri aikavyöhykkeet, teknisten järjestelmien puutteet ja vaikeus luoda suhteita tiimin jäsenten välille. (Zuofa ja Ochieng 2017) Jos virtuaalinen tiimi on kansainvälinen, haasteiksi muodostuu yleensä monikulttuurisuus ja kulttuurienvälinen kommunikaatio. Ongelmia voi aiheuttaa esimerkiksi se, että tiimin jäsenet kommunikoivat kielellä, joka ei ole heidän äidinkieltensä. Näitä haasteita voidaan välttää hyvillä ihmisten ja kulttuurienvälisillä kommunikaatiotaidoilla, johon on saatu erityiskoulutusta. Tiimin jäsenien tulee myös tiedostaa ja hyväksyä kulttuurieroja. (Dumitraşcu-Băldău ja Dumitraşcu 2019)

Virtuaalisissa tiimeissä koetaan näiden haasteiden lisäksi samoja ongelmia kuin perinteiset projektitiimit, mutta ne esiintyvät voimakkaampina. Tämä vaatii projektipäälliköltä vahvaa taitoa projektin tavoitteiden hallitsemisessa, tehokkaassa viestinnässä ja tiimin motivoimisessa. Nykyiset sähköiset työkalut ja viestintäkanavat luovat paljon mahdollisuuksia virtuaalitiimin työskentelylle ja kommunikaatiolle. On hyvä kuitenkin varautua jollakin tasolla myös mahdollisia teknisiä häiriötilanteita varten. Myös projektin sidosryhmien on ymmärrettävä, ettei virtuaalisen projektitiimin kanssa vuorovaikutus ole samanlaista kuin perinteisten tiimien. (Zuofa ja Ochieng 2017)

4 Projektin alku

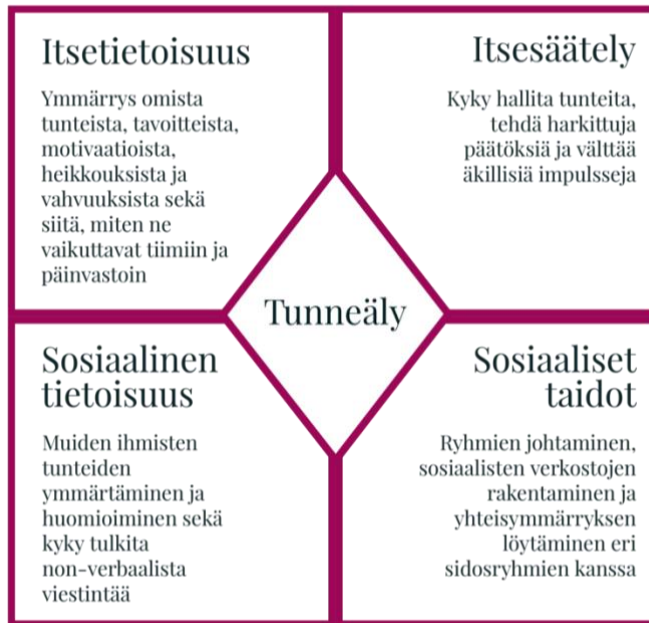
Projekti on kertaluontoinen työkokonaisuus, josta vastaa projektipäällikkö. Projektille on määritelty selkeä aloitus- ja lopetusajankohta sekä tavoite. Projektityyppejä on erilaisia, esimerkiksi innovaatio-, tutkimus- tai investointiprojekti, riippuen halutusta lopputuloksesta. Jokaisen projektin alussa täytyy koota projektitiimi, joka vastaa projektin toteutuksesta projektipäällikön ohjauksessa. (Pelin 2020)

4.1 Tiimin kokoaminen

Virtuaalisen projektitiimin etuina ovat esimerkiksi kustannussäästöt ja joustavuus (Zuofa ja Ochieng 2017). Virtuaalisen tiimin hyödyntäminen on tärkeä strateginen teko nykyisillä globaaleilla markkinoilla, joilla on kova kilpailu. Menestyvä virtuaalitiimi lisää organisaation suorituskykyä. (Lin ja Roan 2022) Tiimin toimintakyky perustuu muun muassa tiimin kokoonpanoon, kompetenssiin sekä yhteistyöhön (Dyer ja Dyer 2020).

Tiimin jäseniltä vaaditaan erilaisia taitoja, sillä heillä on omia vastuualueitaan. Tiimiläisten tehtäviä ovat muun muassa projektisuunnitelman tekoon osallistuminen ja dokumentointi. Heiltä odotetaan laadullisesti hyvää työskentelyä, määräysten noudattamista, mutta myös ammattitaidon ja työmenetelmien kehittäminen on olennainen osa projektityöskentelyä. (Pelin 2020) Virtuaalisen tiimin voi koota helposti henkilöistä, jotka tulevat eri paikoista ja kulttuureista sekä puhuvat eri kieliä. Näin voi lisätä tiimin monimuotoisuutta, jolloin tiimiin muodostuu erityyppisiä normeja ja odotuksia. (Dyer ja Dyer 2020)

Jokaisella tiimin jäsenellä on tärkeä olla hyvät ihmissuhdetaidot, sillä projektityössä niitä tarvitaan jatkuvasti, niin tiimin sisäisessä kuin sen ulkopuolisessakin työskentelyssä. Ihmissuhdetaitoja, joita tarvitaan projektityöskentelyssä usein, ovat tunneäly, päätöksentekotaito ja konfliktien ratkaisukyky. Tunneäly sisältää neljä osatekijää (kuva 2), jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia sekä projektipäällikölle että tiimiläisille. Osatekijöitä ovat itsetietoisuus, itsesäätely, sosiaalinen tietoisuus ja sosiaaliset taidot. Jotkin tunneällyn mallit sisältävät viidennen osa-alueen, joka on motivaatio. Tässä tapauksessa se tarkoittaa kykyä ymmärtää, mikä innostaa ja inspiroi ihmisiä. (Project Management Institute 2021)



Kuva 2. Tunneäly (Project Management Institute 2021)

Kyky ymmärtää omaa toimintaa ja ylläpitää työsuhteita tehokkaasti ovat kriittisiä tekijöitä etenkin projektitiimin tapauksessa, koska samojen henkilöiden välinen yhteistyö on tiivistä ja jatkuvaa. Projektiolosuhteet voivat vaihdella paljon, joten itsetietoisuus ja itsesäätely ovat tärkeitä ominaisuuksia, koska tiimin jäsenten on pystyttävä työskentelemään rauhallisesti ja tuottavasti vaikeissakin tilanteissa. Sosiaalinen tietoisuus ja sosiaaliset taidot sen sijaan auttavat tiimin jäseniä luomaan paremmat siteet projektiin ja tiimiin. (Project Management Institute 2021)

4.1.1 Belbinin tiimiroolit

Persoonallisuustyyppien tunnistamiseen on kehitetty erilaisia analyysimalleja, yksi niistä on R.M. Belbinin yhdeksän tiimiroolin malli. Jokainen rooli on erityyppinen ja niillä on myös omat heikkoutensa, mitkä esitetään taulukko 1:ssä. Näiden roolien avulla voidaan koota monipuolinen tiimi, jolloin saadaan osaksi erilaisia vahvuuksia. Kunkin henkilön rooli voidaan määrittää Belbinin tiimiroolitestillä. (Lämsä ja Hautala 2013)

Taulukko 1. Belbinin tiimiroolit (Belbin 2012)

Tiimirooli	Kuvaus	Heikkoudet
Keksijä	Luova-ajattelija, kykenee ratkaisemaan vaikeitakin ongelmia.	Sivuuttaa yksityiskohtia ja on liian ajatuksissaan tehokkaaseen kommunikointiin.
Tiedustelija	Ekstrovertti, tutkii mahdollisuuksia ja luo kontakteja.	Ylioptimistinen ja menettää kiinnostuksen nopeasti alkuinnostuksen laannuttua.
Koordinaattori	Itsevarma tavoitteiden asettaja, on hyvä tekemään päätöksiä ja delegoimaan.	Voidaan nähdä manipuloivana ja voi siirtää liikaa tehtäviään muille.
Takoja	Työskentelee hyvin paineen alla.	Saattaa satuttaa muiden tunteita.
Arvioija	Tarkkanäköinen, näkee kaikki vaihtoehdot ja arvioi realistisesti.	Ei inspiroi muita, ylikriittinen.
Diplomaatti	Toimii hyvin muiden kanssa ja luo rauhallista ympäristöä.	Epävarma vaikeissa tilanteissa ja herkkä muiden vaikutukselle.
Tekijä	Saa aikaan konkreettista tulosta.	Reagoi hitaasti uusiin mahdollisuuksiin.
Viimeistelijä	Huolellinen, huomioi virheitä ja puutteita.	Murehtii liikaa, voi olla ylitarkka.
Asiantuntija	Omistautunut, tietää ja osaa yksityiskohtia.	Tieto voi olla liian kapea-alaista, jättää kokonaisuuden huomiotta.

Tiimirooli tarkoittaa taipumusta käyttäytyä, osallistua ja olla vuorovaikutuksessa yksilölle tyypillisellä tavalla työskennellessä muiden kanssa. Tiimiläisillä on myös toiminnallinen rooli, jonka määrittää heidän työtehtävänsä. Tasapainoinen tiimi edellyttää erilaisia osajia ja rooleja. Projektin sisällä voi olla useita samassa toiminnallisessa roolissa olevia henkilöitä, mutta heidän tiimiroolinsa todennäköisesti eroavat toisistaan. Jos henkilön toiminnalliseen rooliin kohdistuu kritiikkiä, voidaan päätellä, että koulutuksessa tai hänen työnsä

määrityksessä on ongelma. Sen sijaan tiimirooliin kohdistuva kritiikki viittaa siihen, että valintaprosessissa on tehty virhe. (Belbin 2012)

4.1.2 Tiimin koko

Projekteissa, jonka vaatimukset muuttuvat koko projektin ajan, sopiva tiimin koko on noin seitsemän henkilöä. Tällaisessa tilanteessa on myös suositeltavaa, että tiimin jäsenet kokoontuvat fyysisesti samassa paikassa. Paremmiin ennustettavissa projekteissa, joissa vaatimukset pysyvät kutakuinkin muuttumattomana, voidaan hyödyntää suurempia tiimejä, ja ne soveltuvat paremmin myös virtuaalisille tiimeille. (Project Management Institute 2021) Yli kymmenen henkilön tiimeissä tuottavuus heikkenee. Suuressa tiimissä on vaikea luoda yhteisymmärrystä tavoitteista ja prosesseista. Tiimin keskinäisen luottamuksen saavuttaminen on myös vaikeampaa, kun jäsenten sitoutuminen ja osallistuminen on heikompaa. (Dyer ja Dyer 2020)

4.2 Aloitusseminaari

Projektin alussa on hyvä järjestää aloitusseminaari, johon voi osallistua projektitiimin lisäksi projektin sidosryhmiä. Tilaisuuden tarkoituksena on saada tiimi yhtenäisemmäksi, motivoituneeksi ja perehdyttää projektin sisältöön. Aloitusseminaarissa määritellään projektiryhmän tehtävien jako ja vastualueet sekä toimintatavat. Projektin aikataulu käydään läpi ja käynnistetään projektitiimin työ. Selkeät tavoitteet ja tehtävät auttavat tiimihengen luomisessa. Seminaarin vetäjänä toimii projektipäällikkö. Virallisen osuuden jälkeen voidaan pitää epämuodollinen tilaisuus, jossa projektitiimin jäsenet voivat tutustua toisiinsa vapaammin. (Pelin 2020) (Project Management Institute 2021)

5 Tiimin kehitysvaiheet

Tiimi käy elinkaarensa aikana läpi erilaisia kehitysvaiheita. Näistä vaiheista on esitetty erilaisia teorioita. Yksi progressiivisen ryhmäkehityksenmalli on Tuckmanin ja Jensenin -malli, jossa ryhmän kehitys on jaettu viiteen kehitysvaiheeseen. (Lämsä ja Hautala 2013) On tutkittu, että myös virtuaalinen tiimi käy kehitysvaiheet läpi elinkaarensa aikana (Lin ja Roan 2022). Viimeinen vaihe (päättymisvaihe) käsitellään luvussa kuusi.

5.1 Muodostumisvaihe

Ensimmäisessä kehitysvaiheessa tiimin jäsenet ovat varautuneita ja pyrkivät muodostamaan käsitystä ryhmän muista henkilöistä sekä hakevat omaa paikkaansa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että ryhmän johtaja eli projektipäällikkö ottaa vastuuta ryhmän muodostumisesta. Hän vastaa siitä, että jokainen tietää tehtävänsä ja roolinsa tiimissä. Hänen tulee myös ohjata ryhmää kohti yhteistyötä. (Lämsä ja Hautala 2013) Projektin alussa yhteinen aika ja resurssit auttavat tiimiä muodostamaan yhteistä ymmärrystä projektista (Couture ja Harvey 2021). Tiimiläisten positiivinen arvio jäsenten tavoitteiden yhteensopivuudesta, lisää luottamusta ja on virtuaalisen tiimin onnistumisen kannalta merkittävä tekijä (Choi ja Cho 2019).

5.2 Kuohuntavaihe

Tässä kehitysvaiheessa yksilöllisyys ja jäsenten omat mielipiteet korostuvat. Kuohuntavaiheessa uskalletaan sanoa ääneen omia ajatuksia ja esittää eriäviä mielipiteitä sekä tavoitteita. Konflikteja syntyy helposti, jos tiimin jäsenten näkemykset ovat hyvin ristiriitaisia tai halutaan panostaa enemmän omaan kuin ryhmän etuun. Tällaisessa tilanteessa projektipäällikön on tärkeä osata ratkoa erimielisyyksiä ja saada tiimin jäsenet panostamaan yhteiseen päämäärään. (Lämsä ja Hautala 2013) Projektipäällikön tulee auttaa tiimin jäseniä kommunikoimaan ja kannustaa heitä ratkaisemaan konflikteja itsenäisesti sekä pyrkiä siihen, että tiimin jäsenet hyväksyvät yksilölliset eronsa (Lin ja Roan 2022).

Konflikteja ei voida täysin välttää missään projektissa, mutta ne eivät aina ole negatiivisia. Tärkein tekijä on, miten konfliktitilanteet käsitellään. Kun konflikti saadaan käsiteltyä ennen kuin se kärjistyy hyvin tunnepitoiseksi, johtaa se projektin parempiin tuloksiin. Konfliktien ratkaisemisessa turvallinen ympäristö on tärkeä tekijä. Asioihin keskittyminen ihmisten sijaan ja yhdessä ratkaisujen etsiminen ovat hyviä lähtökohtia konfliktien purkamiseen. (Project Management Institute 2021) Suhde- ja prosessikonfliktit ovat ongelmallisimpia projektin onnistumisen kannalta. Näistä seuraa usein kommunikaatiohalukkuuden vähenemistä ja huonoa viestintää etenkin, jos projektissa on mukana useampia tiimejä. Tämä lisää uusien konfliktien mahdollisuutta ja projektitiimin negatiivista käyttäytymistä, joka heikentää merkittävästi projektin onnistumisen mahdollisuutta. (Wu et al. 2017)

5.3 Sääntöjen muodostumisvaihe

Yhteiset pelisäännöt ja normit muodostuvat sekä tiimin yhteishenki kasvaa. Me-henki on voimakasta, joten konflikteja ei pääse muodostumaan tässä kehitysvaiheessa. Tiimin jäsenten roolit ovat myös vakiintuneet. Henkilökohtaiset eroavaisuudet eivät aiheuta ristiriitoja, sillä tiimin on asetettava niiden yläpuolelle, jotta projektin tavoite voidaan saavuttaa. Tiimille muodostuneiden normien takia henkilökohtainen johtaminen tulee projektipäällikölle merkittävämmäksi tehtäväksi kuin tehtäväkeskeinen johtaminen. (Lämsä ja Hautala 2013) (Couture ja Harvey 2021)

Virtuaalitiimin yhteisöllisyyden muodostuminen ja ylläpitäminen on haasteellista. Tiimille on hyvä sopia yhteydenottoaikoja, jotta voidaan parantaa tiimin jäsenten saavutettavuutta ja vahvistaa suhteiden muodostumista. Muodollisten yhteydenottojen lisäksi on järjestettävä mahdollisuuksia epäviralliseen kommunikaatioon, esimerkiksi sopia yhteinen keskusteluhetki. (Mayor ja Risku 2022)

5.4 Tehtävän suorittamisen vaihe

Tämä on ryhmän tuloksellisin vaihe, kun jäsenet panostavat vahvasti yhteiseen päämäärään ja jokaisella on selkeä oma roolinsa. Projektipäällikön merkitys työn ohjauksessa vähenee, koska tiimin itseohjautuvuus tehostuu. Tässä kehitysvaiheessa projektipäällikön tärkein tehtävä tiimin kannalta on panostaa luovuuteen, koska nyt siihen on parhaat edellytykset.

(Lämsä ja Hautala 2013) Tiimin sisällä vallitsee luottamus ja jäsenet ottavat toisensa huomioon sekä ovat joustavia ja tiimi haluaa suorittaa sille annetut tehtävät (Brewer ja Dittman 2018).

6 Projektin lopettamien

Projektin toivottu päätös saadaan aikaan, kun tavoite on saavutettu. Projekti voidaan myös lopettaa, jos esimerkiksi resurssit ylittyvät tai on muuten selvää, ettei haluttua lopputulosta voida saavuttaa. (Brewer ja Dittman 2018) Projektin lopun suorituskyky nojautuu johdonmukaiseen projektihallintaan (An, Qiang, Wen, Jiang ja Xia 2019).

6.1 Päätösprosessi

Päätösprosessi on tärkeä tekijä organisaation ja projektitiimin menestyksen kannalta. Projektin koosta ja lopettamisen syystä riippumatta päätösprosessin pitää olla osa projektin aikataulua. Usein tämä vaihe ohitetaan, eikä siihen varata tarvittavia resursseja, siksi projektipäällikön on tärkeä varmistaa, että projektin lopettamiseen varataan aikaa. Projektipäälliköt siirtyvät yleensä nopeasti seuraavaan projektiin tai heillä voi olla jopa useita projekteja samanaikaisesti. Tämä on yksi tekijä, miksi päätösprosessi jää usein puutteelliseksi. (Brewer ja Dittman 2018) Projektin lopussa voidaan järjestää lopetustilaisuus, jossa saadaan tilaajalta lopullinen hyväksyntä lopputuloksesta (Project Management Institute 2021).

Jos projektin lopettamista viivytetään, vaikka projektissa on nähtävillä merkittäviä ongelmia, aiheuttaa se enemmän negatiivisia tunteita projektitiimissä kuin nopea projektin päättäminen. Tiimin jäsenet kokevat pitkittyneet lopetuksen sitovan henkilöresursseja tarpeettomasti, mikä aiheuttaa heissä huolta ja turhautumista. Vaikka nopea epäonnistuneen projektin päättäminen on parempi vaihtoehto, niin täytyy silloinkin varata aikaa tiimiläisille käsitellä epäonnistuminen ja mahdollisuus oppia siitä. Tilaisuus keskustelulle ja projektin sekä mahdollisten epäonnistumisien läpikäymiseen yhdessä ovat tärkeitä projektin päättyessä. (Shepherd, Patzelt, Williams ja Warnecke 2014)

6.2 Tiimin purkaminen

Tuckmanin ja Jensenin -mallin ryhmän viimeinen kehitysvaihe on päättymisvaihe. Projektin loppuminen ja tiimin purkaminen voivat aiheuttaa tiimiläisissä erilaisia tunteita. Tiimin jäsenet voivat olla surullisia tiimin loppumisesta, jos projektitiimillä on ollut hyvät keskinäiset suhteet. (Project Management Institute 2021) Tiimin päättymisvaiheita on kahdentyyppisiä. Ensimmäinen on suunniteltu päättymisen, joka tapahtuu, kun tiimi on päässyt onnistuneesti suunniteltuun päämääräänsä. Vaikka tavoite on saavutettu ja siitä ollaan iloisia, jotkut tiimin jäsenet voivat kokea, että he haluaisivat vielä jatkaa. Tämä tunne ei kohdistu projektin tavoitteisiin, vaan johtuu muodostuneista ystävyyssuhteista. (Bussmann ja Schweighofer 2014)

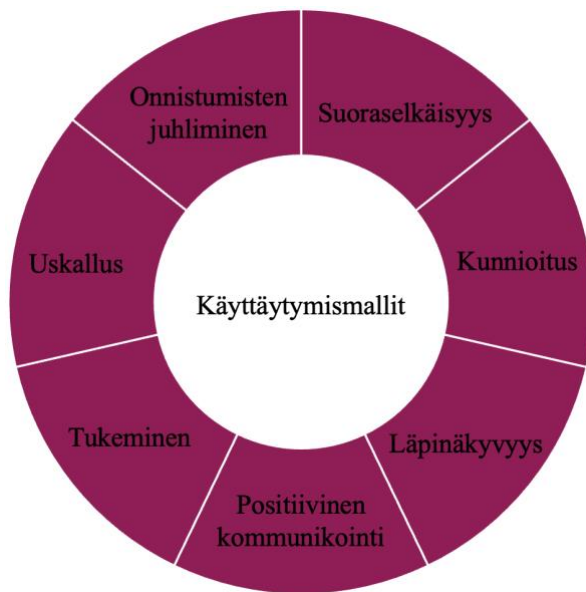
Organisaation näkökulmasta tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa tiimin jäsenten haavoittuvuuksia ja herkkyys, etenkin jos tiimi on ollut tiivis ja menestynyt tehtävässään. Johtajien on tehtävä päätökset mahdollisista tiimiläisten uudelleen sijoittamisista. Jos projekti on päättynyt onnistuneeseen lopputulokseen, tiimin jäsenet voivat siirtyä uusiin tehtäviin positiivisin tuntein onnistumisesta. (DuFrene ja Lehman 2016)

Toinen päättymisvaiheen tyyppi on suunnittelematon päättymisen, joka voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen suunnittelemattomaan päättymiseen. Sisäinen suunnittelematon päättymisen johtuu tiimistä itsestään. Syitä voivat olla esimerkiksi merkittävän tiimin jäsenen poistuminen, tiimin sisäiset selvittämättömät ongelmat tai kiinnostuksen puute tavoitteisiin. Ulkoinen suunnittelematon päättymisen voi johtua esimerkiksi siitä, että projektin tavoite on tullut tarpeettomaksi tai joku toinen toimija on jo saavuttanut sen. (Bussmann ja Schweighofer 2014) Vaikka projekti loppuisikin epäonnistumiseen, projektitiimin jäsenet voivat välttää epäonnistumisen tunteita keskittymällä projektin tekniseen puoleen ja mahdolliseen tuotteen takana olevaan tieteeseen. Tämä auttaa myös uuteen projektiin siirtymisessä. (Shepherd et al. 2014)

7 Projektipäällikön rooli

Projektipäälliköllä on keskeinen rooli koko projektin ja tiimin elinkaaren ajan. Hänen on kuitenkin tärkeä osata valita oikeanlaiset johtajuuden keinot eri vaiheissa. (Couture ja Harvey 2021) Projektipäälliköltä vaaditaan loogista, inhimillistä ja teknistä osaamista, sillä hänellä on useita rooleja kuten esihenkilö, asiantuntija ja tiedottaja. Hän on myös kokonaisvastuussa projektista. Projektipäälliköltä edellytetään aktiivista otetta, koska hänen on puututtava tilanteeseen, jos projektiin tai tiimiin liittyvät asiat eivät suju. Hänen on valvottava projektitiimin lisäksi muun muassa alihankkijoita ja toimittajia. Projektipäällikkö vastaa myös projektisuunnitelmasta ja projektin kulusta sekä lopettamisesta. (Pelin 2020) Virtuaalitiimin päälliköltä vaaditaan vielä vahvempia ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää teknologiaa viestinnässä kuin perinteisen tiimin päälliköltä. Tällöin korostuu myös luottamuksen tarve ja vuorovaikutukseen panostaminen. (Mayor ja Risku 2022)

Projektipäällikkö on avainasemassa turvallisen ja kunnioittavan työympäristön luomisessa ja ylläpitämisessä. Tällainen ilmapiiri luo projektitiimille mahdollisuuden kommunikoida avoimesti. Tämä voidaan saavuttaa toteuttamalla tietynlaisia käyttäytymismalleja, kuten läpinäkyvyys ja positiivinen kommunikointi, jotka esitetään kuva 3:ssa. Lisäksi projektipäällikön on jatkuvasti arvioitava tiimin jäsenten työmäärää, tyytyväisyyttä ja motivaation tasoa. Jos näiden tekijöiden tila ei ole hyvä, on projektipäällikön vastuu tasapainottaa projektitiimin tilanne. (Project Management Institute 2021) Projektipäällikön piirteitä, joiden on havaittu edistävän projektin onnistunutta toteutusta, ovat johtajuus, ennakkoluulottomuus, sinnikkyys ja toiveikkuus (Karlsen ja Berg 2020). Virtuaalitiimin kohdalla projektipäällikön on ymmärrettävä ja toteutettava johtamisen peruseriaatteita entistä tarkemmin. Esimerkiksi kiinnittämällä erityistä huomiota riittävään viestintään. (Zuofa ja Ochieng 2017)



Kuva 3. Avoimen kommunikaation käyttäytymismallit (Project Management Institute 2021)

Projektipäällikön tunneäly on merkittävä tekijä projektin onnistumisen näkökulmasta. Tunteiden huomioiminen johtamiskäytännöissä, auttaa tekemään projektin kannalta parempia päätöksiä. Projektipäällikön on hyvä huomioida sekä omat että muiden tunteet, jotta hän voi luoda yhteisen näkemyksen ja tavoitteet. Hänen oma sitoutumisensa projektiin toimii esikuvana tiimin jäsenille. (Zhu, Wang, Wang ja Yu 2021)

Projektitiimin suorituskyvyn mittaaminen on yksi osa projektipäällikön tehtäviä ja hänen tulee ymmärtää tiimin suorituskyvyn moniulotteisuutta. Tämä taito luo konkreettisia etuja projektitiimin tehokkaampaan johtamiseen. Yksi eduista on se, että projektipäällikkö osaa valita oikeanlaiset mittarit kunkin projektin kontekstin huomioiden. Esimerkiksi monimutkaisten projektien mittaus voi edellyttää projektitiimin prosessien, kehityksen ja konkreettisten tulosten seuranta. (Pavez, Gómez, Liu ja González 2022)

Projektitiimin huomio on säilytettävä hyvässä tasapainossa, jotta tuottavuus voidaan maksimoida koko projektin ajan. Tähän kuuluu keskittyminen tuotantoon ja projektitiimin tuotantokyvyn suojaaminen keskittymällä projektitiimin toimivuuteen ja tyytyväisyyteen. On myös hyvä ylläpitää tietoisuutta ongelmien, viivästysten ja kustannusten ylitysten mahdollisesta toteutumisesta. (Project Management Institute 2021) On tärkeä huomioida tiimin jäsenten ehdottamat parannukset, koska niiden sivuuttaminen heikentää itsenäisiä motivaatioita (Martin 2017).

Projektitiimiä johdettaessa on parempi soveltaa dynaamista kuin perinteistä johtajuusmallia. Tämä tarkoittaa, että johtamisessa tulee erottaa tehtävä- ja henkilökeskeinen johtaminen sekä sitä, että näiden osuus ja merkitys vaihtelevat projektin eri vaiheissa. Alussa tehtäväkeskeinen johtaminen on hallitsevampaa kuin henkilökeskeinen johtaminen ja projektin edetessä päinvastoin. Kun tiimi on luonut normit ja pyrkii yhteiseen tavoitteeseen, tehtäväkeskeisen johtamisen tarve vähenee, koska tiimillä on käsitys siitä, mitä kukin tekee. (Couture ja Harvey 2021)

Projektipäälliköt, jotka noudattavat eettisen johtajuuden periaatteita, viestittävät rehellisyyden ja luotettavuuden tärkeyttä toisten kanssa työskennellessä. He myös näyttävät, että on tärkeämpi tehdä oikein kuin ajaa vain omaa etuaan. Tämä osoittaa tiimin jäsenille, että projektin menestymisen kannalta on tärkeää keskustella omista tavoitteista ja haasteista. Eettinen johtaminen lisää luottamusta ja tiedonjakamista, joten se vaikuttaa välillisesti projektin onnistumiseen sekä edesauttaa suorituskeskeisten tavoitteiden saavuttamista. Eettinen johtajuus ei vain motivoi tiimin jäseniä, vaan rohkaisee heitä tiimin menestystä edistävään kommunikaatioon. (Bhatti, Kiyani, Dust ja Zakariya 2021)

Projektipäällikön osaamisella on tärkeä rooli myös projektin lopussa, sillä se vaikuttaa projektin lopun suorituskykyyn. Projektipäällikkö toimii linkkinä eri sidosryhmien välillä ja häneltä vaaditaan kykyä hoitaa projektin asioita sekä hallita sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Päätösvaiheessa projektipäälliköt voivat olla useiden stressitekijöiden vaikutuksesta paineen alaisina. Tämän seurauksena tehtävien hallinta huononee. (An et al. 2019)

8 Tulokset

Tutkimuksen perusteella virtuaalisen projektitiimin tuloksekkaan toiminnan tärkeitä tekijöitä ovat motivaatio ja kommunikaatio. Yhteistyö ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn edesauttavat tiimin hyvää motivaatiota. Yksilöiden ja koko tiimin sisäinen motivaatio on tärkein projektitiimin toimintaa edistävä tekijä. Näihin tekijöihin on kiinnitettävä huomiota ja panostettava jo siinä vaiheessa, kun tiimin jäseniä aloitetaan valitsemaan. Projektitiimin motivaation tulee olla hyvällä tasolla jo projektin alkaessa, koska kun projekti on saatu alkuun, ei ole enää mahdollisuutta käyttää resursseja henkilöstön motivaation luomiseen. Projektipäällikön tulee siis valita tiimiinsä motivoituneita henkilöitä ja ymmärtää, kuinka heidän motivaatiotaan pidetään yllä. Virtuaalisen tiimin kohdalla tämän tärkeys korostuu, koska tiimin on vaikea innostaa toisiaan etenkin, jos vapaamuotoiselle keskustelulle ei ole varattu aikaa.

Projektityöntekijät voidaan valita yrityksen sisältä tai rekrytoida uusia henkilöitä. Tiimin jäsenten valinnassa täytyy huomioida henkilöiden substanssiosaaminen, mutta myös heidän persoonallisuuksien ja tulevien henkilökemioiden arviointi on tärkeä osa tiimin jäsenten valintaa. Monipuolinen tiimi edistää myös itseohjautuvuutta, kun tiimin jäsenet onnistuvat motivoimaan toisiaan. Siksi tiimin jäsenten erilaisuus on hyvä huomioida myös virtuaalitiimien kohdalla, vaikka niiden tapauksessa vuorovaikutus voikin jäädä vähäisemmäksi kuin perinteisillä tiimeillä. Virtuaalisen tiimin itseohjautuvuus on tärkeää, koska tiimin jäsenet työskentelevät todennäköisesti fyysisesti yksin ja ryhmäpaine yhteisen päämäärän eteen työskentelyyn voi olla vähäisempää, kun toisten työskentelyä ei nähdä. Virtuaalisen projektitiimin koko on hyvä pitää suhteellisen pienenä, jotta sitä on helpompi hallita. Tiimin on myös helpompi muodostua tiiviiksi yhteisöksi, kun heitä on vähän. Projektin tavoitteista ja toimintatavoista on tällöin helpompi muodostaa yhteinen mielipide. Virtuaalisen tiimin kokoamisessa on otettava erityisesti huomioon henkilöiden kyky muodostaa sosiaalista kanssakäymistä virtuaalisesti, tätä voidaan arvioida esimerkiksi virtuaalisella työhaastattelulla.

Tiimiroolien avulla voidaan koota tiimi, jossa jäsenet tehostavat toistensa työskentelyä. Hyvin valitussa tiimissä kaikkien jäsenten vahvuudet pääsevät esille ja heidän

ominaisuutensa voivat paikata toisten heikkouksia. Monipuolinen tiimi edistää myös itseohjautuvuutta, kun tiimin jäsenet onnistuvat motivoimaan toisiaan. Siksi nämä roolit on hyvä huomioida myös virtuaalitiimien kohdalla, vaikka niiden tapauksessa vuorovaikutus jää vähäisemmäksi kuin perinteisillä tiimeillä. Virtuaalisten tiimien kohdalla on myös hyvä huomioida, mitkä roolit sopivat etätyöskentelyyn, ja mitä rooleja tulisi välttää, jotta tehokas työskentely voidaan saavuttaa. Esimerkiksi arvioija ja viimeistelijä voivat olla haastavia rooleja virtuaalitiimiin, jonka jäsenet tuntevat toisensa huonosti, koska heistä voi tulla vaikutelma projektin etenemisen hidastajina. Tiedustelija ja diplomaatti voivat taas olla hyviä rooleja projektitiimin jäsenille, koska he todennäköisesti edistävät sosiaalisten suhteiden muodostumista tiimin sisällä.

Sisäinen halu suorittaa annettuja tehtäviä on tärkeä osa tiimin toimivuutta ja tällöin henkilö myös panostaa työhönsä enemmän. Hyvä ja motivoiva työilmapiiri saadaan aikaan, kun mielenkiinto projektiin sekä sen tavoitteiden saavuttamiseen pysyy yllä ja tiimin jäsenet motivoivat toinen toistaan. Tiimin motivoimiseen on erilaisia keinoja, mutta siinä tulisi pyrkiä työntekijöiden omaan haluun suorittaa tehtäviä ja edistää projektia, tämä vaati valintavaiheessa tietoa siitä, onko henkilö kiinnostunut projektin sisällöstä. Virtuaalisen tiimin kohdalla motivaatioon tulee erityisesti panostaa, sillä itseohjautuvuudella on etätyöskentelyssä merkittävä rooli tuloksekkaan työnteon kannalta. Virtuaalisen tiimin motivoinnissa tulee panostaa yhteistyöhön sekä yksilöiden motivaatiotekijöihin. Virtuaalisessa tiimissä voi joutua työskentelemään myös paljon yksin, joten jokaisen tiimin jäsenen on oltava motivoitunut työstämään omaa osaansa projektissa. On saatava aikaan ilmapiiri, jossa voidaan antaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Myös tiimin kehitysvaiheiden on osoitettu vaikuttavan sen toimintaa. Näitä vaiheita ymmärtämällä voidaan valita sopivia motivointikeinoja, joita esitetään taulukko 2:ssa. Tiimille on esimerkiksi annettava mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja kulkuun, esimerkiksi aikatauluttaa itse päivittäiset työtehtävänsä. Nämä tekijät ovat tärkeitä kaikenlaisten tiimien kohdalla, mutta virtuaalitiimin tapauksessa niiden merkitys korostuu sekä ne vaativat enemmän huomiota ja panostusta toteutuakseen. Yhdessä työskentely itsessään parantaa työntekijöiden motivaatiota, joten siihen on luotava mahdollisuuksia, kuten järjestelmä ideoiden jakamiselle, vaikka tiimin jäsenet eivät tapaa toisiaan fyysisesti.

Taulukko 2. Motivaatiokeinot ja kommunikaation merkitys tiimin kehitysvaiheissa

Kehitysvaihe	Motivointikeinot	Kommunikaation merkitys
Tiimin kokoaminen	<ul style="list-style-type: none"> • panostus henkilövalintaan (osaaminen, ihmissuhdetaidot, tiimiroolit, tietotekninen osaaminen) • organisaation tiimityötä edistävät käytännöt • tunneälytaitojen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kerätä tietoa tiimin tulevista jäsenistä • kartoittaa motivaatiota, halua sitoutua ja kiinnostusta projektiin
Muodostumisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • epämuodolliset tutustumismahdollisuudet (esimerkiksi kuvien jakaminen ja epävirallinen videopuhelu) • työn organisointi • koulutus ja perehdytys • esihenkilön tavoitettavuus • toimivat ja oikeanlaiset järjestelmät (etenkin kommunikaation näkökulmasta) 	<ul style="list-style-type: none"> • yhtenäisen tiimin muodostumisen pohjan luominen • muodostetaan yhteinen käsitys päämäärästä ja tavoitteista • virtuaalisesti tiimissä työskentelyn oppiminen
Kuohuntavaihe	<ul style="list-style-type: none"> • avoin kommunikaatio • toimivat palautteenantokanavat ja niiden hyödyntäminen • tavoitteisiin keskittyminen • mahdollisimman reaaliaikaiset viestintäteknologiat 	<ul style="list-style-type: none"> • oman roolin löytäminen • konfliktien ennaltaehkäisy ja ratkaiseminen • tehokas yhdessä työskentely
Sääntöjenmuodostumisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus vaikuttaa • avoimuus ja tiedon jakaminen (tarvitaan oikeanlainen ja toimiva järjestelmä) • tiimin ideoiden hyödyntäminen • tiimin jäsenten saavutettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • suhteiden vahvistaminen • sääntöjen ja normien muodostuminen • kommunikaatioon ja erilaisten virtuaalisten kommunikaatiokanavien hyödyntämiseen kannustaminen
Tehtävän suorittamisen vaihe	<ul style="list-style-type: none"> • kannustava työilmapiiri • palkitseminen • luovuuteen rohkaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • projektin tehokas edistäminen • mahdollisuuksien luominen luovaan työskentelyyn virtuaalisesti

Tiimin purkaminen	<ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus edetä • onnistumisiin keskittyminen • tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> • empatian osoittaminen virtuaalisesti • hyvästely • projektin läpikäyminen ja siitä oppiminen • millainen kokemus tiimiläisille jää virtuaalisesta projekti- ja tiimityöskentelystä
--------------------------	--	---

Muodostumisvaiheessa on tärkeä antaa tiimiläisille mahdollisuuksia tutustua ja keskustella yhdessä, kuten yhteinen ryhmäviestintäkanava. Koska virtuaalisen tiimin tapauksessa ei muodostu satunnaisia epämuodollisia keskusteluja, on parasta sopia ennalta työtapaamisten lisäksi tilaisuuksia, joissa tiimin jäsenet voivat keskustella epävirallisesti omista asioistaan, kuten yhteisiä kahvitaukoja videopuhelun välityksellä. Näin voidaan edistää suhteiden muodostumista virtuaalisissa tiimeissä. Kommunikaatiokulttuuria aloitetaan luomaan jo tässä vaiheessa, siksi projektin alussa onkin tärkeä antaa aikaa tiimille keskustella yhdessä ja mahdollisuus lähteä muodostamaan suhteita sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Etenkin virtuaalitiimin kohdalla suhteiden muodostumiseen on panostettava heti ensimmäisestä tapaamisesta alkaen, jotta tiiviin tiimin kehitys voidaan saada aloitettua, koska heille on vaikeampaa lähteä luomaan suhteita itsenäisesti kuin fyysisesti tapaavalla tiimillä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että virtuaalisen tiimin jäsenten välille ei tule spontaaneja tapaamisia esimerkiksi työpaikan käytävällä. Projektipäällikön tulee panostaa näihin yhteistyömahdollisuuksiin ja tiimityöskentelyyn, esimerkiksi varmistamalla teknisten järjestelmien sopivuus. Hänen on myös itse tärkeä tutustua tiiminsä jäseniin, jotta hän voi oppia heidän motivaatiotekijänsä ja löytää sopivat keinot tiimin motivoimiseksi jatkossa sekä saada heidät sitoutumaan projektiin. Tähän vaiheeseen tulee erityisesti panostaa, koska virtuaalinen tiimityöskentely voi olla uutta tiimin jäsenille ja tässä vaiheessa luodaan pohja koko projektille.

Kuohuntavaiheessa projektipäälliköllä on erityisen tärkeä rooli, jotta voidaan välttää suuret tiimin keskinäiset ristiriidat. Konfliktteja tässä vaiheessa syntyy varmasti, mutta ne täytyy osata käsitellä oikein, jotta niistä ei aiheudu haittaa projektin etenemiselle. Tässä kehitysvaiheessa kommunikaation tärkeys korostuu entisestään, jotta konflikteja voidaan hallita. Konflikteja voi syntyä virtuaaliselle tiimille helposti, koska esimerkiksi viestien sävy

on usein hyvin tulkinnanvarainen asia. Konfliktit ja huono kommunikaatio heikentävät motivaatiota ja tiimin suhteita. Virtuaalisen tiimin kommunikaation viive pitkittää konfliktien selvittämistä, joten projektipäällikön on aloitettava ongelmatilanteiden käsittely heti, kun niitä ilmenee. Avoin kommunikaatio on tärkeää, jotta ongelmista voidaan keskustella. Etenkin virtuaalisessa tiimissä tämä on tärkeää, koska kommunikointi ei ole yhtä suoraviivaista kuin perinteisillä tiimeillä. Tiimin jäsenten omat mielipiteet korostuvat tässä vaiheessa, joten projektipäällikön on tärkeä pyrkiä keskittämään tiimin huomio yhteiseen päämäärään. Yhteistyöhön tulee panostaa kuten edellisessäkin kehitysvaiheessa, esimerkiksi panostamalla tiedon jakamiseen. Näin voidaan parantaa myös vastuun jakamista sekä motivaatiota. Tiedon jakamiseen on hyvä kannustaa, koska se vaatii virtuaalisesti enemmän vaivaa kuin silloin, jos voidaan keskustella kasvokkain ja työpisteet ovat lähekkäin.

Kun konflikteista päästään yli, tiimi voi siirtyä sääntöjen muodostumisvaiheeseen. Jäsenet ovat löytäneet oman paikkansa tiimissä ja normit muodostuvat. Tässä kehitysvaiheessa tiimi keskittyy yhteiseen päämäärään eli projektin tavoitteiden onnistuneeseen saavuttamiseen. Nyt yhteisöllisyys alkaa luoda motivaatiota tiimin sisältä ja itseohjautuvuus paranee. Vaikka tiimin työskentely alkaa sujua ja mennä itsenäisempään suuntaan, on projektipäällikön silti toteutettava henkilöjohtamista. Jos virtuaalisen tiimin yhteistyöhön ja kommunikaatioon ei panosteta tässä vaiheessa, saattaa työn tuloksista tulla hajanaisia, jos työvaiheista sekä tuloksista ei keskustella yhdessä ja määritellä yksityiskohtia. Yhteisöllisyyden sekä tiedonjaon taso voi myös alkaa laskemaan, jos siihen ei edelleen kannusteta. Tiimin jäsenet voivat helposti alkaa työskennellä itsenäisemmin, jos kommunikaatiota on vähän. Tämä on huono tiimin sekä yhteisten tavoitteiden kannalta ja siksi ajatusten vaihtoon tulee edelleen kannustaa.

Tiimin tehokkain kehitysvaihe on tehtävän suorittamisen vaihe. Tässä vaiheessa tiimin sisäiset säännöt ja tehtäväjako ovat selkeät. Luottamus sekä yhteisöllisyys ovat korkealla tasolla ja tiimin jäsenet motivoivat toinen toisiaan. Tiimi on itseohjautuva ja motivoitunut, joten projektipäällikön rooli pienenee. Virtuaalisessa tiimissä projektipäälliköllä on tässäkin kehitysvaiheessa kuitenkin merkittävämpi rooli kuin perinteisen tiimin tapauksessa. Jotta yhteistyön määrä ja taso eivät lähde laskuun, on projektipäällikön edelleen seurattava tiimin työskentelyä ja etenemistä. Hänen johtamispanostansa tarvitaan edelleen, jotta tiimistä saadaan paras suorituskyky ja työstä laadukas tulos. Tiimin motivaatio on hyvällä tasolla ja

kommunikaatio toimii, ja siksi sitä on tärkeä ymmärtää sekä osata myös hyödyntää etenkin virtuaalisen tiimin tapauksessa, jotta voidaan käyttää tiimin parasta potentiaalia.

Viimeisessä kehitysvaiheessa tiimi puretaan. Päätösprosessiin panostetaan usein liian vähän ja se suoritetaan yleensä kiireellä. Loppu tulisi kuitenkin aikatauluttaa aivan kuten muutkin projektin vaiheet ja varata tarvittavat resurssit projektitiimi purkamiseen, koska projektin päätös on myös merkittävä osa projektin onnistumista. Projektin lopun lähestyessä on tärkeä panostaa siihen, että tiimin jäsenten motivaatio pysyy hyvänä ja etteivät he siirry liian aikaisin muihin tehtäviin. Loppuun on tärkeä panostaa, koska etenkin pitkissä projekteissa se voi olla hyvin tunnepitoinen. Tiimin jäsenet yleensä kaipaavat yhteistä keskustelua projektin lopputuloksesta huolimatta siitä, päättyikö se onnistumiseen vai keskeytykseen. Sekä positiiviset että negatiiviset tunteet on hyvä käsitellä tiimin kanssa yhdessä. Projektipäällikön on hyvä ymmärtää tilanne ja lukea tiimin jäsenten tunteita. Varsinkin virtuaalisilla tiimeillä on tärkeä huomioida, että järjestetään yhteinen lopetustilaisuus, jotta tiimin jäsenet voivat hyvästellä toisensa, eikä tiimi vain häviä hiljalleen. Tämä on tärkeää, jotta voidaan säilyttää tiimin jäsenten motivaatio työskennellä uudelleen projektien parissa.

Virtuaalisen projektitiimin kommunikaatio vaatii erityistä panostusta, jotta voidaan varmistaa yhtenäisen tiimin muodostuminen. Hyvä kommunikaatio tiimin sisällä on tärkeä osa sen hyvää ja tuloksellista toimintaa. Kommunikaatio on tärkeää myös motivaation ja projektin onnistumisen kannalta. Projektin viestintätavoista on tärkeä sopia, jotta kriittinen informaatio saavuttaa kaikki tiimin jäsenet, etenkin kun he eivät tapaa toisiaan fyysisesti. Virtuaalinen tiimi tulee elinkaarensa aikana todennäköisesti kohtaamaan ainakin jonkinlaisia haasteita. Esimerkiksi virtuaalisessa kommunikaatiossa on aina viive, jota fyysisessä tapaamisessa ei ilmene. Sekä ulkoisiin että sisäisiin viestinnän häiriöihin on hyvä varautua jo projektin alussa, jotta niiden ratkaisemiseen ei kulu ylimääräisiä resursseja. Virtuaalitiimille on luotava erilaisia mahdollisuuksia kommunikoida yhdessä, kuten pikaviestintäryhmät sekä videopuhelut, tämä vaatii projektipäällikön osaamista ja panostusta.

Kommunikaatiotavoissa ja -kanavissa voidaan nähdä virtuaalisen tiimin suurin ero perinteiseen tiimiin verrattuna. Non-verbaalinen viestintä on yleensä iso osa ihmisten välistä kommunikointia. Toisin kuin perinteisten tiimien työskentelyssä, virtuaalisen tiimin kohdalla tämä kuitenkin jää hyvin rajalliseksi. Etätyöskentelyssä yksi harvoista

viestintäkanavista, joissa non-verbaalista viestintää tulee esille laajemmin, on videopuhelut. Epämuodollinen kommunikaatio ja kommunikaatiohalu ovat tekijöitä, joiden puute aiheuttaa helposti ongelmia etenkin virtuaalitiimille. Epämuodollinen kommunikaatio jää usein vähäiseksi virtuaalisen tiimin tapauksessa, vaikka sillä on suuri merkitys luottamuksen, tiedon jakamisen sekä motivaation edistämässä. On myös tärkeä luoda mahdollisuuksia reaaliaikaiselle keskustelulle esimerkiksi viestintäpalvelun ryhmäkeskustelu. Nämä ovat erityisen tärkeitä virtuaalisille tiimeille, koska heille ei tule suunnittelemattomia kohtaamisia toistensa kanssa, joissa tietoa ja ajatuksia voisi jakaa. Tiimin jäsenten on tiedettävä, miten ja missä tilanteessa eri viestintäkanavia käytetään, jotta niiden hyödyntäminen olisi tehokasta.

On tärkeä panostaa siihen, että tiimin jäsenet ovat halukkaita kommunikoimaan ja jakamaan tietoa, koska se edistää useita projektin edistymisen ja onnistumisen kannalta merkittäviä tekijöitä, eikä se ole itsestäänselvyys virtuaalisen tiimin tapauksessa. Tiedon läpinäkyvyys lisää ymmärrystä ja parantaa tiimihenkeä. Virtuaalisen tiimin kohdalla on myös erityisen tärkeä panostaa tapoihin jakaa henkilökohtaisia asioita, kuten järjestämällä epävirallisia tutustumistilaisuuksia. Tiimin jäseniä on tärkeä kannustaa tähän, sillä satunnaista henkilökohtaisten tietojen jakamista tapahtuu vähän virtuaalisesti työskennellessä. Perinteinen fyysisesti tapaava tiimi keskustele todennäköisesti useita kertoja päivässä henkilökohtaisesta elämästä, koska kommunikointi on hyvin vaivatonta, kun henkilöt ovat samassa paikassa. Näillä tekijöillä on myös selkeä vaikutus tiimin jäsenten motivaatioon. Tiimille kannattaa järjestää ainakin yksi fyysinen tapaaminen esimerkiksi alussa tai voimakkaassa kuohuntavaiheessa, jos se vain on mahdollista. Näin voidaan edistää tiimin positiivista kehitystä muodostamalla tiiviimpiä suhteita ja edistämällä kommunikaatiota.

Projektipäällikön on tärkeä olla läsnä ja tavoitettavissa kaikissa projektin vaiheissa, jotta tiimin ja projektin ongelmat voidaan käsitellä ennen kuin ne pääsevät kärjistymään. Projektipäälliköllä on projektin aikana useita eri tehtäviä sekä rooleja ja häneltä vaaditaan paljon erilaisia taitoja, kuten tunneäly ja organisointi, jotta voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. Ennen kaikkea hän toimii esikuvana koko projektitiimille sekä suunnannäyttäjänä yhteisistä menettelytavoista. Virtuaalisen projektitiimin päällikön on luotava tehokkaasti mahdollisuuksia kommunikaatiolle ja panostettava suhteiden muodostumiseen, esimerkiksi viestintäteknologioiden valinnalla. Hänen on kyettävä luomaan luottamuksellinen työilmapiiri. On olemassa useita erilaisia projektipäällikön

toimintamalleja, kuten avoin kommunikaatio ja esimerkin näyttäminen, joiden avulla voidaan edistää tiimin kommunikaatiota ja motivaatiota.

9 Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet

Tiimin suorituskyky, motivaatio ja kommunikaatio kulkevat käsikädessä, sillä nämä tekijät vahvistavat toinen toisiaan. Tiedetyt asiat, kuten tunneäly, roolit ja projektipäällikön johtamistaidot, edesauttavat projektin ja tiimin onnistumista motivaation ja kommunikaation osalta. Näiden tietojen avulla virtuaalisen projektitiimin toimintaa voidaan ymmärtää jatkossa entistä paremmin.

Tärkeimpinä motivointikeinoina tutkimus esittää tiimin jäsenten saavutettavuuden sekä oikeanlaiset järjestelmät työhön sekä tiimin kommunikointiin. Tämä on tärkeä huomioida virtuaalisen projektitiimin johtamisessa, sillä kommunikaatio on projektin onnistumisen kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä.

Työn ensimmäinen tutkimuskysymys on ”*Miten virtuaalista projektitiimiä johdetaan ja motivoidaan tiimin eri kehitysvaiheissa?*” Esitettyjen tulosten perusteella on tärkeä huomioida kehitysvaiheiden erityispiirteet ja hyödyntää niihin sopivimpia motivointikeinoja. Esimerkiksi kuohuntavaihe on etenkin virtuaalisen projektitiimin kohdalla kriittinen. Silloin tiimin johtamiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota ja panostaa kommunikaatioon sekä yhteisiin tavoitteisiin, jotta tiimin motivaatio voidaan pitää hyvänä. Tiimin jäsenten saavutettavuus ja teknisten järjestelmien sopivuus ovat merkittävimpiä motivaation tekijöitä virtuaalisella tiimillä kaikissa kehitysvaiheissa. Järjestelmien valinnassa on hyvä kuunnella tiimin jäsenten mielipiteitä, jotta voidaan valita juuri heille tutut ja toimivat teknologiat. Motivaation tilaa voi kuitenkin olla hankala tarkkailla virtuaalisesti. Virtuaalisen tiimin tapauksessa on muitakin poikkeuksia verrattuna perinteiseen tiimiin, kuten rajalliset viestintämahdollisuudet ja riippuvuus teknologian toiminnasta, joihin johtamiskäytännöissä tulisi panostaa. Tämä tulee huomioida alusta alkaen, jotta tiimi oppii uusiin käytäntöihin ja voi lähteä luomaan pohjaa yhteistyölle. Tästä syystä muodostumisvaihetta voidaan pitää virtuaalitiimin merkittävimpana kehitysvaiheena. Sääntöjenmuodostumisvaiheessa tärkein motivointikeino on avoimuus ja tiedon jakaminen, jotta tiimi voi luoda työskentelylleen normit. Mahdollisuus luovaan työskentelyyn ja ideointiin kannattaa hyödyntää tehtävän suorittamisen vaiheessa motivoimalla heitä siihen. Tämä onnistuu luomalla virtuaalisesti mahdollisuudet siihen esimerkiksi

pikaviestintäkanavan avulla ja kannustamalla tiimiläisiä esittämään ideoitaan. Kun tiimi puretaan, on tärkeä osoittaa empatiaa ja selvittää, mitä tiimin jäsenet tekevät projektin päätyttyä.

Toinen tutkimuskysymys työssä on ”*Millainen on kommunikaation merkitys virtuaalisen projektitiimin toimintaan?*” Tutkimus osoittaa, että kommunikaatio on yksi merkittävimmistä tekijöistä virtuaalisen projektitiimin onnistuneen lopputuloksen kannalta. Tiimin kommunikaatioon ja sen kanaviin tulee panostaa koko projektin ja tiimin elinkaaren ajan. Sillä on tärkeä merkitys suhteiden muodostumisen ja työn etenemisen kannalta. Muodostumisvaiheessa kommunikaation merkitys liittyy nimenomaan edellä mainittuihin tekijöihin, koska silloin tiimin työ aloitetaan. Kuohuntavaiheessa kommunikaation merkitys on suurin konfliktien hallinnassa. Normien muodostuminen tapahtuu kommunikaation avulla sääntöjenmuodostumisvaiheessa. Tämä toteutuu, vaikka kommunikaatiota olisi vähän, sillä kommunikaation vajavaisuus on myös tiimille muodostunut normi. Tehtävän suorittamisen vaiheessa kommunikaation merkitys liittyy ideoiden jakamiseen ja luovaan työskentelyyn. Viimeisessä vaiheessa, kun tiimi puretaan, kommunikaatiolla on tärkeä merkitys, että tiimin jäsenet voivat osoittaa empatiaa toisilleen. Tämä on haastavaa virtuaalisesti, koska keinoja on vähän, joten se vaatii taitoa tiimin jäseniltä sekä projektipäällikön ohjausta.

Työssä esitetytä motivointikeinoja voidaan hyödyntää virtuaalitiimin lisäksi perinteisen fyysisesti kokoontuvan tiimin kohdalla, sillä moni tutkimus, joita työssä on esitetty ovat tehty perinteisen tiimin tapauksesta. Työn teoria perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, mutta niitä on sovellettu, niin että ne vastaavat työn tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Koska työ rajoittuu vain aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, olisi työn tuloksista tärkeä tehdä myös empiiristä tutkimusta. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi myös selvittää, vaikuttaako projektityyppi virtuaalisen tiimin motivointiin ja kommunikaatioon. Tiimin päätösvaiheen käsittely työssä on suppea, koska siitä on vähän aiempaa tutkimustietoa. Tulevaisuudessa tätä vaihetta ja sen vaikutuksia tiimin jäseniin ja heidän tulevaan työskentelyyn tulisi tutkia enemmän. Esimerkiksi, miten erilaiset projektin lopettamisen käytännöt vaikuttavat tiimin jäsenten suhtautumiseen projekteihin tulevaisuudessa. Myös virtuaalisen tiimin kehitysvaiheita suhteessa motivaatioon tulisi tulevaisuudessa tutkia enemmän, koska virtuaalisten tiimien määrä kasvaa. Kommunikaatiota virtuaalisissa tiimeissä tulee myös huomioida tutkimuksissa, sillä

tietoa siitä on vielä vähän sekä, millaisia mahdollisuuksia virtuaalinen työskentely luo, kun tiimiläiset voidaan valita maailman huippuosaajista sijainnista huolimatta. Tulevaisuudessa on hyvä myös tarkastella, miten uusimpia teknologioita, kuten tekoälyä ja laajennettua todellisuutta, voisi hyödyntää virtuaalisen projektitiimin työskentelyssä. Esimerkiksi voisiko niiden avulla parantaa läsnäolon tunnetta tai laajentaa non-verbaalisten keinojen hyödyntämistä etätyöskentelyssä, ja mitkä ovat näiden vaikutukset.

Lähteet

- Alsharo, M., Gregg, D. ja Ramirez, R. (2017) Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management* 54(4): s. 479-490.
- An, N., Qiang, M., Wen, Q. Jiang, H. ja Xia, B. (2019) Contribution of project managers' capability to project ending performance under stressful conditions. *European Management Journal* 37(2): s. 198-209.
- Belbaly Aissa, N., Gurău, C., Psychogios, A. ja Somsing, A. (2022) Transactional memory systems in virtual teams: Communication antecedents and the impact of TMS components on creative processes and outcomes. *Technological Forecasting & Social Change* 174: Artikkelin 121235.
- Belbin, R.M. (2012) *Team Roles at Work*. Hoboken, NJ: Taylor & Francis. s.22, 24, 103.
- Bhatti, S.H., Kiyani, S.K., Dust, S.B. ja Zakariya, R. (2021) The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business* 14(4): s. 982-998.
- Brewer, J.L. ja Dittman, K.C., (2018) *Methods of IT project management*. 3. p. Indiana, Purdue University Press. s.324, 405, 407.
- Bussmann, U. and Schweighofer, S., (2014) *Group Dynamics : The Nature of Groups as Well as Dynamics of Informal Groups and Dysfunctions*. Hamburg, Germany: Anchor Academic Publishing. s. 40-42.
- Choi, O. ja Cho, E. (2019) The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior* 91: s. 305-315.
- Couture, M. ja Harvey, J. (2021) Leading temporary project teams: An analysis of task- and person-focused leadership over time. *Nonprofit Management & Leadership* 32(1): s. 141-153.
- DuFrene, D.D. and Lehman, C.M., (2016) *Managing Virtual Teams*. 2. p. New York, New York: Business Expert Press. s.21.
- Dulebohn, J.H. ja Hoch, J.E. (2017) Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review* 27(4): s. 569-574.
- Dumitrașcu-Băldău, I. ja Dumitrașcu, D.D., (2019) *Intercultural Communication and its Challenges within the International Virtual Project Team*. Ranska: EDP Sciences, MATEC Web of Conferences 290: s.7005.

- Dyer, W.G. and Dyer, J.H., (2020) *Beyond Team Building : How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. Hoboken, New Jersey: Wiley. s.10, 39, 175.
- Haines, R. (2021) Activity awareness, social presence, and motivation in distributed virtual teams. *Information & Management* 58(2): Artikkele 103425.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., Siira-Jokinen, S. ja Österberg, B., (2022) *Linkki : Työyhteisön Viestintä*. 8. p. Helsinki: Edita. s.13, 57-58, 121-122, 124, 176.
- Karlsen, J.T. ja Berg, M.E. (2020) A study of the influence of project managers' signature strengths on project team resilience. *Team Performance Management* 26(3): s. 247-262.
- Koch, T. ja Denner, N. (2022) Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications* 27(3): s. 494-508.
- Laitinen, K. ja Valo, M. (2018) Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies* 111: s.12-22.
- Larson, L. ja DeChurch, L.A. (2020) Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly; Leadersh Q* 31(1): Artikkele 101377.
- Lim, J.Y. (2018) IT-enabled awareness and self-directed leadership behaviors in virtual teams. *Information and Organization* 28(2): s. 71-88.
- Lin, C. ja Roan, J. (2022) Identifying the development stages of virtual teams – An application of social network analysis. *Information Technology & People (West Linn, Or.)* 35(7): s. 2368-2392.
- Lämsä, A. ja Hautala, T.T., (2013) *Organisaatiokäyttötymisen Perusteet*. Helsinki: Edita. s.111-112, 137-138.
- Martin, L. (2017) Do Innovative Work Practices and Use of Information and Communication Technologies Motivate Employees? *Industrial Relations (Berkeley)* 56(2): s. 263-292.
- Mayor, P. and Risku, M., (2022) *Opas Yksilöiden Ja Tiimien Motivointiin : 16 Perustarvetta Muuttuvissa Työympäristöissä*. Helsinki: Alma Talent. s.14-15, 38, 41, 165.
- Pavez, I., Gómez, H., Liu, C. ja González, V.A. (2022) Measuring project team performance: A review and conceptualization. *International Journal of Project Management* 40(8): s. 951-971.
- Pelin, R. (2020) *Projektihallinnan Käsikirja*. 8. p. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. s. 12-15, 18, 20-22, 56, 63-64, 266, 268-269, 272-276.

Polat, V., Lynn, G., Akgün, A. ja Emre, O. (2018) Formal and Informal Communication in New Product Development Teams: The Mediation Effect of Team Trust. *International Journal of Innovation (São Paulo)* 6(2): 97-111.

Project Management Institute (2021) *The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge : (PMBOK Guide)*. 7. p. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. s.22, 24-27, 29, 41, 73, 158-160, 166, 179-180.

Row, S. (2017) Flip the Switches in the Brain: 5 Ways to Motivate Your Team, Staff, or Client. *ITE Journal* 87(1): s. 34-37.

Shepherd, D.A., Patzelt, H., Williams, T.A. ja Warnecke, D. (2014) How Does Project Termination Impact Project Team Members? Rapid Termination, 'Creeping Death', and Learning from Failure. *Journal of Management Studies; Journal of Management Studies* 51(4): s. 513-546.

Wu, G., Liu, C., Zhao, X. ja Zuo, J. (2017) Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management* 35(8): s. 1466-1482.

Zaharie, M. (2021) Challenges, trust and performance in virtual teams: examining the role of openness to experience and preference for virtual teams. *Team Performance Management* 27(3): s. 210-228.

Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R. ja Sun, X. (2019) Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business* 12(4): s. 788-798.

Zhu, F., Wang, X., Wang, L. ja Yu, M. (2021) Project manager's emotional intelligence and project performance: The mediating role of project commitment. *International Journal of Project Management* 39(7): 845-868.

Zuofa, T. ja Ochieng, E.G. (2017) Working separately but together: appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management* 23(5): s. 227-242.