

# **Persoonallisuuden merkitys huippu- tiimiksi kehittymisessä**

Petteri Vuorenmaa

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Vuorenmaa, Petteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu, 2019
	Sivumäärä 51+4	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Persoonallisuuksien merkitys huipputiimiksi kehittämisessä</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ruuska Juha, Manner Anu		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tiimeissä työskentely yritysmaailmassa on viimeiset 10-20 vuotta kasvanut merkittävästi Suomessa, kuten myös maailmalla. Samalla tutkimukset ja teoria tiimityöskentelyyn liittyen ovat lisääntyneetjatkuvasti. On tullut kirjoja, jotka kertovat tiimien eri vaiheista. On myös tullut kirjoja, joiden viestinä on kertoa erilaisista tiimin jäsenistä ja heidän vaikutuksista tiimiin. Tiimin kehittämisen ja tiimin jäsenten persoonallisuuksien välistä yhteyttä ei ole merkittävästi tutkittu.</p> <p>Opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, kuinka erilaiset persoonallisuustyyppit vaikuttavat Tiimiakatemialla toimivan Osuuskunta Waiston tiimitoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda konkreettiset kehittämistoimet Waiston huipputiimiksi kehittämiselle.</p> <p>Tutkimusta varten kerättiin kattavaa tietoa väripersoonallisuuksista, ihmisten ja tiimin johtamisesta, tiimissä työskentelystä sekä tiimin kehitysvaiheista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018, ja siinä käytettiin laadullisen tutkimuksen kolmiosaista menetelmätriangulaatiota. Tutkimusmenetelminä olivat DISC –persoonallisuustestit, puolistrukturoidut teemahaastattelut ja suora havainnointi. Haastatteluiden teemoina olivat väripersoonallisuus ja työntekeminen, tiimityöskentely sekä tiimin johtajuus.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi Waiston olevan ihmislähtöinen tiimi. Tutkimuksen tuloksista sai myös ymmärryksen siitä, että vastakkaisten persoonallisuustyyppien on ollut vaikeinta työskennellä keskenään.</p> <p>Tutkimuksen tulosten ja teoriapohjan avulla pystyttiin luomaan kolme konkreettista askelta siihen, miten Waisto pystyy kehittymään huipputiimiksi. Konkreettiset kehittämistoimet Waistolle ovat oman MIKSI:n, eli merkityksen, löytäminen, tiimin jokaisen jäsenen vahvuuksien ja heikkouksien läpikäyminen sekä tiimin toimintahäiriöiden poistaminen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
tiimin kehittäminen, ihmisten Johtaminen, tiimin johtaminen, persoonallisuustyyppit		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Vuorenmaa Petteri	Type of publication Bachelor's thesis	Date January, 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 51+4	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The importance of personalities in developing into a high –performance team</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ruuska Juha, Manner Anu		
Assigned by -		
Abstract  <p>Teamwork in the corporate world has grown significantly in Finland and also all around the world for the past 10 to 20 years. At the same time studies and theory about teamwork have grown continually. There have come books that are about different stages of a team development. There have also come books whose point of view is to tell people about different characters of a team and every members role in a team. The connection between team development and team member personalities hasn't been explored a lot yet.</p> <p>Aim of the thesis was to discover how different personality types affects on team dynamic of Osuuskunta Waisto, a team that operates in Tiimiakatemia. Research goal was to create concrete development actions for Waisto to become a high-performance team.</p> <p>For the thesis there has been collected comprehensive amount of information about personality types, leading teams and people, teamwork and team development.</p> <p>The research was implemented during fall 2018 and a three-part method triangulation for qualitative research was used for the sake of the studies. Three research method included DISC personality test, semi-structured theme interviews and direct observation. Themes of interviews were DISC personalities and working, teamwork and team leadership.</p> <p>The outcome of the research told that Waisto is human-oriented team. It also gives the understanding that opposite personalities have difficulty to work together.</p> <p>With the result of the research and theory of the studies were there able to produce concrete step for Waisto to become a high-performance team. The development measures for Waisto are to find their WHY, undergoing every team member's strengths and weaknesses and removing dysfunctions of the team.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  team development, leadership, team leadership, personality types		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Persoonallisuudet tiimitoiminnan perustana .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	5
<b>3</b>	<b>Huipputiimin ominaispiirteet .....</b>	<b>10</b>
3.1	Yksilön rooli tiimissä .....	14
3.2	Ihmisten ja tiimin johtamisen haasteet .....	17
<b>4</b>	<b>Yhdeksän hengen Osuuskunta Waisto .....</b>	<b>22</b>
4.1	Waistolaisten persoonallisuudet .....	23
4.2	Työskentely tiimiläisten kanssa .....	29
4.3	Johtajuus Waistossa .....	33
4.4	Waiston vahvuudet .....	37
4.5	Tiimin tämän hetkiset heikkoudet.....	38
<b>5</b>	<b>Osuuskunta Waisto huipputiimiksi.....</b>	<b>40</b>
5.1	Toimintahäiriöistä pois .....	40
5.2	Merkityksen löytäminen.....	41
5.3	Väripersoonallisuudet ja parhaan joukkuepelaajan kolme hyvettä .....	45
<b>6</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>49</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>52</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>54</b>
	Liite 1. Väritestin punaisia tyyppjä kuvaavat adjektiivit.....	54
	Liite 2. Väritestin keltaisia tyyppjä kuvaavat adjektiivit .....	54
	Liite 3. Väritestin vihreitä tyyppjä kuvaavat adjektiivit .....	55
	Liite 4. Väritestin sinisiä tyyppjä kuvaavat adjektiivit .....	55

Liite 5. Haastattelun runko .....	56
Liite 6. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – itsearviointi (Lencioni 2016, 209-210. muokattu).....	56

## **Kuviot**

Kuvio 1 Opinnäytetyön prosessi.....	6
Kuvio 2 Tutkimuksen kolmiosainen menetelmätriangulaatio.....	7
Kuvio 3 Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1993, 101).....	11
Kuvio 4 The Golden Circle (Sinek 2009, 37).....	14
Kuvio 5 Paras mahdollinen joukkuepelaaja (Lencioni 2016, 184, 188, muokattu).....	16
Kuvio 6 Osuuskunta Waisto värianalyysi.....	23
Kuvio 7 Waiston johtoryhmän väripersonat .....	33

## 1 Persoonallisuudet tiimitoiminnan perustana

Kolmen ja puolen vuoden aikana ollessani Tiimiakatemiolla on tekemiseni ollut suurimmalta osin johtajuuteen liittyvää. Olen toiminut neljässä projekteissani projekti-päällikkönä, joista ajallisesti eniten luomassamme mittatilauspuku ja –paita brändissä, Pukia Clothingissa sekä Jyväskylän Satamassa sijaitsevassa Kotakahvilassa.

Näitä merkittävämpiä johtamisroolejani ovat olleet osuuskuntamme Dimangia Innovationsin ensimmäisen vuoden talouspäällikkönä oleminen, sekä viimeisen vuoden tiimiliiderin pesti.

Talouspäällikkönä ollessani osuuskuntamme talouden vastaamisen lisäksi olin osana johtoryhmää, jonka tehtävänä oli viedä tiimiämme eteenpäin. Tiimiliiderin roolissa tiimin johtamisen lisäksi tehtäväni oli kehittää tiimiläisiä ja varmistaa, että jokainen yksilö tuntee olonsa hyväksi.

Ihmisten johtamisesta olen ollut kiinnostunut Tiimiakatemian ensimmäisestä vuodesta alkaen. Suurin herätykseni ihmisten johtamiseen minulle syntyi, kun tiimiliiderinä ollessani otin Eriksonin *Idiootit ympärilläni* –kirjan lukuun. Tämän kirjan luettuani ymmärsin ihmisten erilaisuuden ja kuinka tärkeää johtajalle on ymmärtää omien johdettaviensa tekemiseen ja käyttäytymiseen vaikuttavat asiat. Tällä kirjalla oli suuri vaikutus omaan johtamiseeni, sillä sain käsityksen tiimiläisteni persoonallisuuksista.

Kirjan sisällöllä on myös merkittävä sanoma tiimiakatemiaisille, tai yleisesti kaikille, jotka työskentelevät päivittäin tiimissä samojen ihmisten kanssa. Kirjan luettuaan tulee ihminen tietoisemmaksi ympärillä olevien ihmisten toimintaan liittyviin seikkoihin. Tämän jälkeen ihminen ei ajattelekaan kollegoidensa olevan idiootteja.

Kun Tiimiakatemiolla ymmärtää omien tiimikavereidensa persoonallisuuteen liittyvät asiat, on sillä myös positiiviset vaikutukset omaan yleiseen jaksamiseen. Kun on käsitys, miksi joku tiimikaveri korottaa ääntänsä pienistäkin asioista, toinen on taas hiljaa lähes aina ja kolmas viilaa pilkkua jokaisessa asiassa, ei ihmisen tarvitse kuluttaa energiaansa syiden miettimiseen, vaan hän pystyy reagoimaan tiimiläisensä käyttäytymiseen sitä vaadittavalla tavalla. Nämä asiat helpottavat merkittävästi erilaisten ihmisten kanssa työskentelemisen.

Tiimiakatemiassa tiimien kehittymistä mitataan Katzenbachin ja Smithin (1993, 101) luoman tiimin suorituskäyrän avulla. Tiimimme kanssa emme päässeet potentiaalinen tiimi -vaihetta pidemmälle, mutta uskon, että olisimme voineet kehittyä huipputiimiksi, mikäli olisimme oppineet aikaisemmin ymmärtämään todellisen syyn tiimika- vereiden tekemiseen ja käyttäytymiseen.

Tämän vuoksi haluan selvittää tutkimuksessa, kuinka ymmärtämällä omien tiimiläis- tensä persoonallisuudet, voi tiimityöskentely parantua ja kehittyä huipputiimiksi. Opinnäytetyössäni selvitän Tiimiakatemiassa toimivan yhdeksän hengen Osuuskunta Waisto –tiimin jokaisen henkilön persoonallisuudet ja ajatukset oman tiimin toiminnasta. Kolme tiimin henkilöä muodostaa johtoryhmän, joista yksi toimii tiimiliiderinä, yksi markkinointipäällikkönä ja yksi talouspäällikkönä.

Tutkimuksessa haluan selvittää jokaisen waistolaisen DISC-menetelmän väripersoonallisuudet, minkä jälkeen haastattelen kaikkia tiimin jäsentä. Haastatteluiden teemoina on yksilöiden väripersoonat, sekä tiimityöskentely ja johtajuus Waistossa. Nämä teemat toimivat myös opinnäytetyön tietoperustana. Tutkimuksessa käytetään myös suoraa havainnointia yhtenä menetelmänä.

Tutkimusten tulosten, sekä persoonallisuuksiin, ihmisten ja tiimin johtamiseen, että tiimityöskentelyyn liittyvän kirjallisuuden avulla tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Osuuskunta Waistolle konkreettiset ratkaisut oman toimintansa kehittämiseen ja huipputiimiksi kasvamiseen ennen Tiimiakatemiaa valmistumistaan 2019 joulukuussa.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tiimityöskentelyä ja tiimin johtamista yksilöiden persoonallisuuden näkökulmasta.

Ollessaan tiimissä tulee ihmisen kyetä tulemaan toimeen tiimiläistensä kanssa. Erilaiset omaan tekemiseen ja käyttäytymiseen liittyvät seikat toisessa ihmisessä saa helposti ärsyyntymään, koska ihminen voi helposti nähdä vain oman näkökulmansa asioihin, eikä osaa laittaa itseään toisen saappaisiin ja katsoa asioita vastapuolen näkökulmastaan.

Tutkimuksen kohteena toimii Tiimiakatemia toisen vuoden tiimiyritys, Osuuskunta Waisto. Tutkittavaan yritykseen kuuluu yhdeksän henkilöä. Kolme tiimin jäsentä muodostaa johtoryhmän, joka vastaa yrityksen johtamisesta, taloudesta, viestinnästä ja yksilöiden hyvinvoinnista. Johtoryhmän jokaisella jäsenellä on oma roolinsa: yksi toimii tiimin Tiimiliiderinä, yksi talouspäällikkönä ja yksi markkinointi-viestintäpäällikkö.

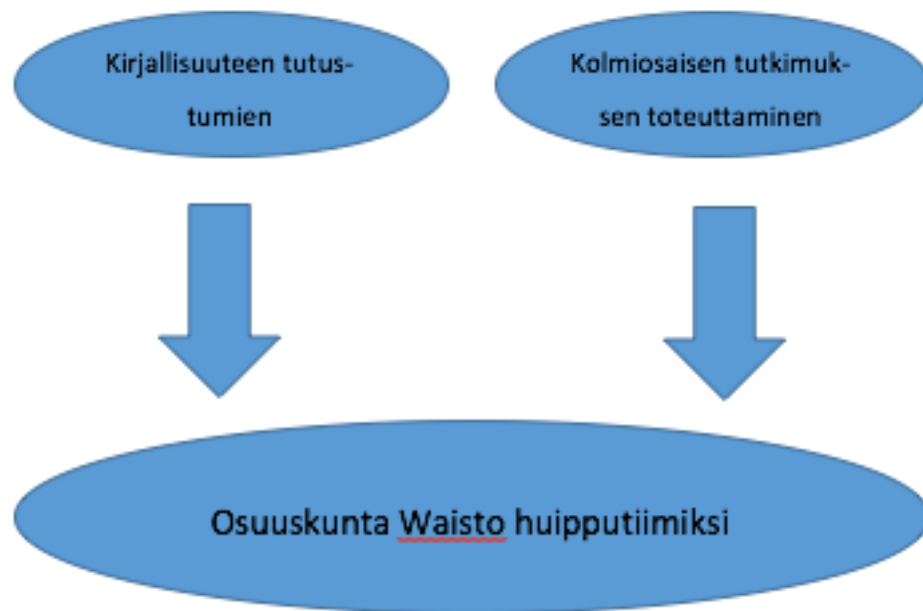
Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Osuuskunta Waistolle konkreettiset askelmat kohti huipputiimiin pääsemistä.

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkittavasta ilmiöstä löytyy paljon teoriatietoa valmiiksi, sillä yksilön ja tiimin johtamista on tutkittu runsaasti, sekä ihmisten erilaisista persoonallisuuksista on kirjoitettu paljon. Tutkija haluaa saada ymmärryksen, kuinka ilmiöt näkyvät konkreettisesti jo olemassa olevassa yrityksessä (Kananen 2008, 31-32).

Tutkimuksen kohteena toimii Osuuskunta Waisto, joka on yhdeksän hengen toisen vuoden tiimiyritys Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön Tiimiakatiemiasta. Opinnäytetyö seuraa kehittämistutkimuksen prosessia: ensin selvitetään tiimin nykytilanne yksilöiden persoonallisuuksiin, tiimityöskentelyn ja tiimin johtajuuteen. Ymmärtääkseen tarkemmin, mitä näistä näkökulmista halutaan saada selville,

tulee tutkijan perehtyä ihmisten persoonallisuutta, tiimityöskentelyä sekä ihmisten ja tiimin johtamista käsiteltävään kirjallisuuteen. Tutkimuksen lopputuloksena tulee olemaan konkreettiset askelmat Osuuskunta Waistolle huipputiimiksi kehittymiseksi (Kananen 2012, 22).



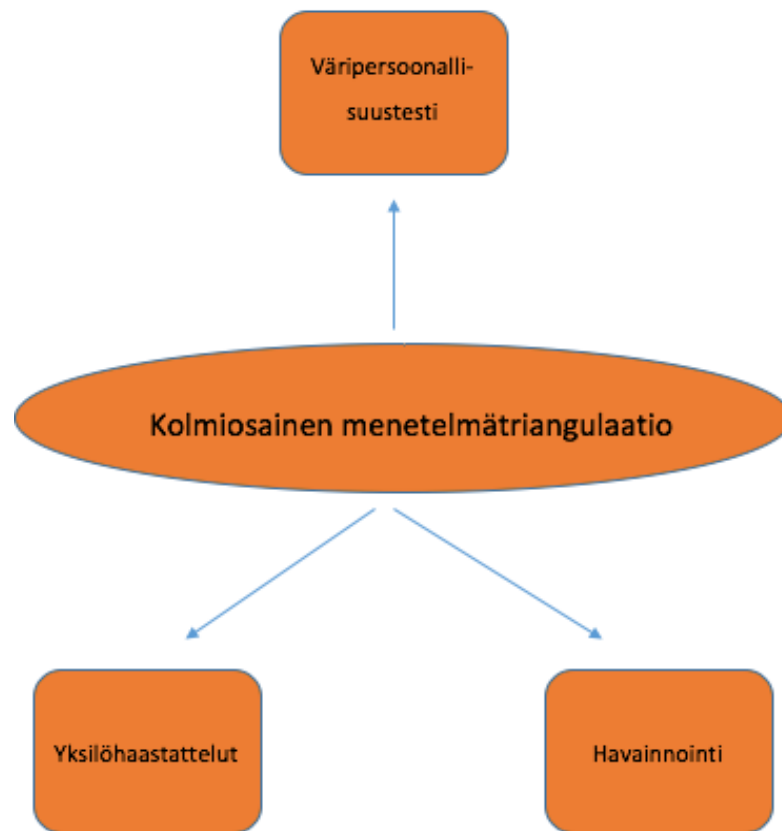
Kuvio 1 Opinnäytetyön prosessi

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija keskusteli Osuuskunta Waiston tiimiliiderin kanssa saadakseen paremman käsityksen, minkälaisessa tilanteessa hän kokee heidän tiiminsä olevan sillä hetkellä. Samalla tutkija selvitti Waiston halun ja tarpeen tutkimuksen toteuttamisesta. Kun tiimiliideri antoi oman hyväksyntänsä tutkimuksen toteutukselle, täytyi hyväksyntä saada myös lopputiimiltä. Kun waistolaiset hyväksyivät tutkimukseen osallistumisen, esitteli tutkija tarkemmin koko tiimille, miten tutkimus tulee menemään, mikä on kunkin tiimin jäsenen rooli työn aikana ja minkälainen loppuratkaisu tutkimukseen halutaan. Samalla tutkimusta varten haluttiin selvittää, mitä asioita tiimi tahtoo, että tutkimuksessa tullaan huomioimaan. Tiimiliiderin ja muiden tiimin jäsenten ajatuksia tutkimuksesta ja tiimin tämän hetkisestä tilanteesta kerrotaan tarkemmin luvussa neljä.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt toivoivat, ettei heitä käsitellä opinnäytetyössä omilla nimillään, minkä vuoksi tiimin jäsenet jaettiin analysointi varten aakkosjärjes-

tykseen. Tutkimuksessa haastateltavista puhutaan määrittelyllä A-I. Ennen tutkimusta edeltävästä tiimiliiderin haastattelusta ja tutkimuksen esittelystä tiimille nousseiden asioiden kertoja on viitattu opinnäytetyössä heidän roolinsa perusteella.

Tutkimuksessa käytetään kolmea erilaista aineistonkeruumenetelmää: väripersoonallisuustesti, yksilöhaastattelu ja havainnointi. Tätä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. Useamman menetelmän käyttämisellä on tarkoitus ymmärtää ilmiötä useasta näkökulmasta, jonka myötä tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. (Kananen 2008, 39.)



Kuvio 2 Tutkimuksen kolmiosainen menetelmätriangulaatio

Kolmiosaisen tutkimuksen ensimmäisessä osassa selvitetään tutkimuksessa olevan tiimin jäsenten väripersoonallisuudet. Testin avulla on tarkoitus saada ymmärrys jokaisen tutkimukseen osallistuvan henkilön vallitseva persoonallisuustyyppi. Ihmisten persoonallisuudet näkyvät toisille ihmisille erilaisina käyttäytymis- ja reagoitintapoina. Yksi ihminen voi reagoida aggressiivisesti, toinen rauhallisesti, kolmas innostavasti ja neljäs varovaisesti samanaikaisesti samasta tiedosta. Käyttäytymismallit ovat muutettavissa, jonka vuoksi tutkimuksessa ei voi olettaa osallistuvien ihmisten olleen

aina, tai aina olevan testin kertomaa persoonallisuustyyppiä. Voidakseen muuttaa käyttäytymistään tulee ihmisen osata tiedostaa omat puutteensa. (Erikson 2017, 17-18.)

Tutkimukseen osallistuville jaettiin Eriksonin (2017) neljä kahdentoista adjektiivin väritaulukkoa. Taulukoiden adjektiivit ovat asioita, joita punainen, keltainen, vihreä ja sininen persoonallisuustyyppi näkee itsessään (mts. 32, 46, 58, 69).

Eriksonin (2017) kuvaamat väripersonallisuudet perustuvat DISC-teoriaan, jonka on alkujaan kehittänyt professori William Moulton Marston. Kirjain D, eli punainen persoona, kuvastaa hallitsevaa (Dominance), ja I, eli keltainen vaikuttavaa (Inducement). Vihreää persoona nähdään vakaana (Submission) ja sininen analyttisenä (Compliance) (mts. 27; Inscape Publishing 2003).

Hallitsevan punaisen henkilön tunnistavia piirteitä on kilpailuhenkisyys, määrätietoisuus ja kunnianhimoisuus. Nämä persoonallisuustyypit ovat asiakeskeisiä ekstrovertejä. He eivät paljon mieti mitä suustaan päästävät, vaan kertovat hyvin rehellisesti omat ajatuksensa. Tämän vuoksi punaisia henkilöitä voidaan kuvailla röyhkeiksi. (Erikson 2017, 29-32.)

Keltaiset persoonallisuustyypit ovat myös ekstrovertejä, mutta punaiseen verrattuna heitä ei niinkään kiinnosta asiat, vaan ennemminkin ihmiset. Keltaisia yleensä luonnehditaan spontaaneiksi ja optimistiseksi, jolla ei ole vaikeuksia tutustua uusiin ihmisiin. (Erikson 2017, 43-46.)

Vihreät persoonat ovat keltaisiin verrattuna rauhallisuuden perikuvia. Vihreät tyypit haluavat miellyttää ihmisiä, jonka vuoksi he eivät puhu paljoa. Tämän vuoksi heitä luonnehditaan hyväksi tiimipelaajiksi ja kuuntelijoiksi. (Erikson 2017, 55-58.)

Analyttiset siniset henkilöt ovat huolellisia ja järjestelmällisiä. Heidän pilkun tarkan tekemisen vuoksi heitä ei noin vain huijata. Mikäli he eivät ole tietoisia käsissä olevasta asiasta, he selvittävät sen ennen kuin tekevät lopullisia päätöksiään. (Erikson 2017, 67-71.)

Suurinta osaa ihmisistä ei voi lokeroida yhteen näistä neljästä väripersonasta, sillä ainoastaan viisi prosenttia ihmisistä omaa yhden dominoivan värin, kun taas 80 prosentilla ihmisistä on kaksi dominoivaa väriä, ja lopulla 15 prosentilla kolmea tai neljää väripersoonaa (Erikson 2018, 99).

Yksilöhaastatteluissa tutkija huomioi jokaisen osallistuvan henkilön vahvimmat väripersoonallisuudet. Haastatteluissa halutaan selvittää, kuinka kukin yksilö näkee parhaimmaksi ja huonoimmaksi ympäristöksi työnteolle. Tämän lisäksi haastatteluissa halutaan selvittää tutkimukseen osallistuvan tiimin jäsenten näkemykset kahteen muuhun teemaan: Tiimityöskentelyyn ja tiimin johtajuuteen. Näiden kolmen teeman avulla halutaan saada merkittävämpi ymmärrys jokaisen tiimin jäsenen päivittäisen tekemisen ja väripersoonallisuuden yhteyden välille. Täten Eskolan ja Suorannan (1998, 86) neljästä haastattelutyypistä tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu. Tämä haastattelutyyppi on validi tälle tutkimukselle, sillä haastatteluiden tavoitteena on määrittää Osuuskunta Waiston esteet huipputiimiksi kasvamiselle. (Kananen 2012, 99.)

Puolistrukturoitu haastattelutyyppi on myös osana tätä haastattelua. Haastattelija loi käsiteltäviin teemoihin valmiita kysymyksiä, joihin haastateltavat pystyvät vastaamaan omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 86).

Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkimukseen osallistuvan tiimin tiimitoimintaa dialogiringissä toimivissa palaverissa, tai kuten Tiimiakatemiassa nämä tunnetaan treeneinä. Osuuskunta Waistolla on Tiimiakatemiassa periaatteiden mukaan viikossa kahdet treenit, jotka kestävät neljä tuntia. Treenien tarkoituksena on saada yksilöitten hiljainen tieto kaikkien tiimiläisten tietoisuuteen. Näitä voi esimerkiksi tuoda jakamalla opittuja asioita ja kokemuksia treeneihin. (Lehtonen 2013, 52.)

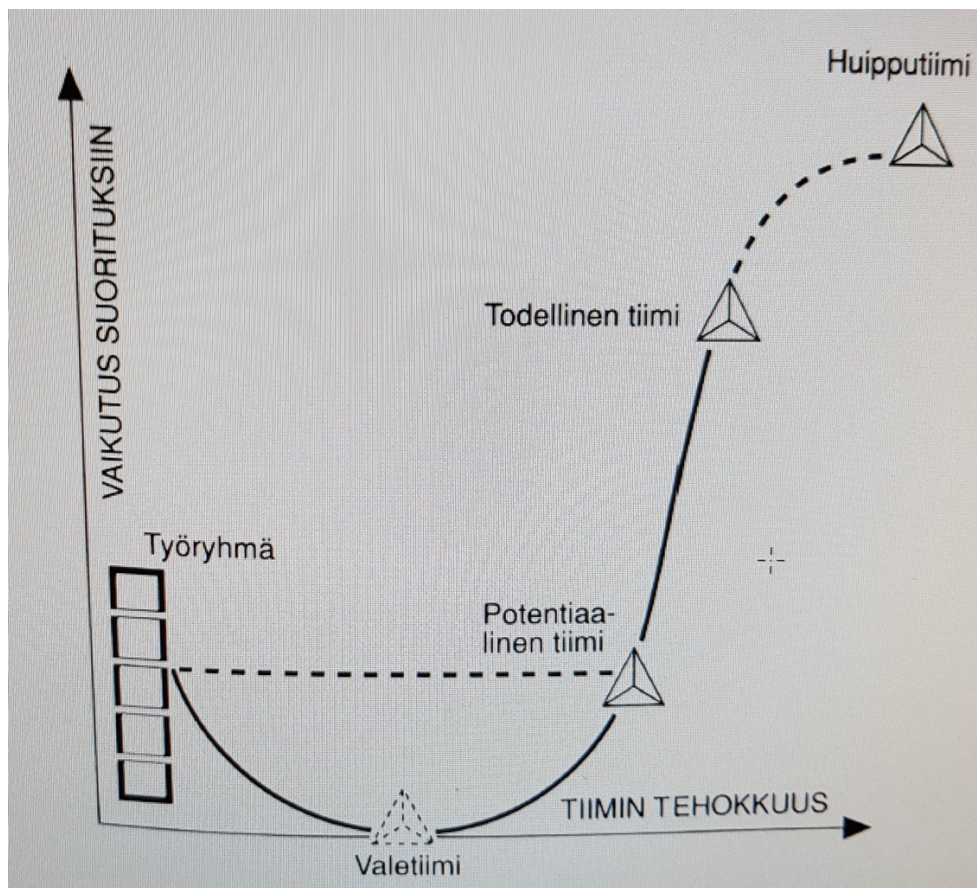
Tutkija kävi kaksissa Waiston treeneissä lokakuun lopulla. Tutkijan roolina oli suora havainnoija, sillä tutkimukseen osallistuvalla tiimillä ilmoitettiin ennen molempia treenejä tutkijan osallistumisesta. Treeneissä tutkija oli osa dialogi rinkiä, mutta ei osallistunut käytyihin keskusteluihin, vaan havainnoi yksilöiden ja tiimin toimintaa väripersoonien ja haastatteluiden teemojen pohjalta. (Kananen 2008, 69-70.)

### 3 Huipputiimin ominaispiirteet

Usein kun puhutaan työelämässä olevista tiimeistä, ajatellaan että se on porukka, joka tekee ryhmänä asioita samalle yritykselle. Katzenbach ja Smith (1993, 59) määrittelevät tiimin olevan yhteiseen toimintamalliin ja päämäärään, sekä yhteisiin suoritustavoitteisiin sitoutunut ryhmä. Jokainen tiimin jäsen kokee olevansa samassa määrin vastuussa tiiminsä toiminnasta. Jotta tämä ryhmä pystyy suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulee tiimin jäsenillä olla toisiaan täydentäviä taitoja. Katzenbach ja Smith uskovat tämän vuoksi siihen, että sitoutunut tiimi voi olla yrityksensä tuottavin yksikkö (mts. 58).

Tiimiakatemiolla uusien tiimien muodostamisessa pyritään jakamaan samoihin tiimeihin mahdollisimman erilaisia henkilöitä. Muun muassa samalta maantieteelliseltä alueelta tulevat henkilöt pyritään jakamaan eri tiimeihin. Mikäli uusissa, aloittavissa tiimiakatemiaisissa on paljon henkilöitä, joilla on aikaisempi tai aikaisempia koulutuksia takana, tullaan nämä henkilöt myös jakamaan mahdollisimman tasaisesti uusiin tiimeihin. (Lehtonen 2013, 40.) Merkittävin tiimeihin jakamiskriteeri on ensimmäisen viikon aikana tehtävä Belbinin tiimiroolitestin, jossa selviää, mikä kahdeksasta testin tiimiroolista kukin henkilö on. Testin tulosten perusteella samanhenkiset ihmiset pyritään jakamaan eri tiimeihin. (mts. 43-47.)

Kun tiimeihin jako oli tapahtunut, alkoi uusiin tiimiläisiin tutustuminen ja yhteisen tekemisen miettiminen (Waiston tiimiliideri, 2018). Tiimiakatemiolla seurataan tiimien kehittymistä Katzenbachin ja Smithin (1993) luoman tiimin suorituskäyrän avulla.



Kuvio 3 Tiimin suorituskäyrä (Katzbach & Smith 1993, 101)

Kun Tiimiakatemiassa uudet taloon tulleet henkilöt jaetaan 10-20 hengen tiimeihin, on ensimmäiset kuukaudet vähän sekavia. Asioita tehdään paljon, mutta tiimitoiminnassa ei ole vielä selkeyttä. Tätä, enintään neljä kuukautta kestävä jaksota kutsutaan työryhmävaiheeksi. Sen jälkeen, kun omiin tiimikavereihin on päästy tutustumaan ja nähty, kuinka kukin toimii, alkaa tiimissä kehittyä konflikteja ihmisten välillä. Näistä ei vielä uskalleta puhua tiimissä, vaan asiat mieluummin lakastetaan niin sanotusti maton alle. Tällaisessa tilanteessa olevaa tiimiä on suorituskäyrän valettiimi-vaiheessa. Tämä vaihe tulee tiimeillä 4-12 kuukauden yhdessä olon jälkeen. Potentiaalinen tiimi on oppinut käsittelemään konflikteja, mutta kaikki eivät ole vielä täysin sitoutuneita tiimin yhteisiin juttuihin. Kaikkien tiimiläisten potentiaalia ei olla vielä pystytty hyödyntämään. (Lehtonen 2013, 88-90.) Neljäntenä vaiheena käyrällä on todellinen tiimi, jossa kaikilla on tiimin päämäärä ymmärryksessä, ja jokaisen yksilön tekeminen perustuu tiimin yhteisiin toimintamalleihin. Jokainen uskaltaa kysyä apua tiimiltä, ja

tiimi on valmis auttamaan avun tarpeessa olevia. Huipputiimi vaiheessa sitoutuneisuus tiimiin on kaikilla vahva, ja suunta on ainoastaan eteenpäin. (Katchenbach & Smith 1993, 107-108.)

Ray ja Bronstein (1995) ovat myös luoneet tiimin kasvun vaiheet, jotka on jaettu neljään: forming, storming, norming & performing. Nämä vaiheet voivat olla verrattavissa Katchenbach & Smithin suorituskäyrään, sillä tiimin forming-vaiheessa tiimikaverihin aletaan tutustua, ja uusiin ihmisiin tutustuminen on innostavaa. Storming-vaihe on verrannollinen valetiidivaiheeseen, sillä tiimin jäsenten välillä alkaa kehittyä konflikteja. Storming-vaiheen ohittaessa ja siirtyessä Norming-vaiheeseen, aletaan luoda tiimin pelisääntöjä ja toimintatapoja. Viimeisessä performing-vaiheessa kaikki tiimin jäsenet tekevät kovasti töitä tiimin eteen toimiakseen täydellä potentiaalilla. Tämä vaihe on jaettu suorituskäyrällä todelliseksi tiimiksi ja huipputiimiksi. Rayn ja Bronsteinin mielestä tiimin aloittamisesta performing-vaiheeseen kestää kaksi vuotta. (Ray & Bronstein 1995, 23.)

Salmisen (2017, 56-57) mukaan huipputiimissä tiimin menestyminen toimii jäsenten oman tekemisen onnistumisen mittarina. Huipputiimi vaiheessa ei ole turhaa sähläystä tai sisäistä riitelyä, vaan hommat etenevät jouhevasti.

Huipputiimillä on kykyä ratkaista ongelmia niin, että siitä tulleeeseen päätökseen pystyy tiimiläiset sitoutumaan (Salminen 2017, 38-39). Huipputiimin jokainen jäsen kokee myös tiimin kokoukset tärkeinä, ja he antavat aina täyden keskittymisen käsiteltävään asiaan. Mikään muu ei voi olla heille tärkeämpää sillä hetkellä (mts. 41).

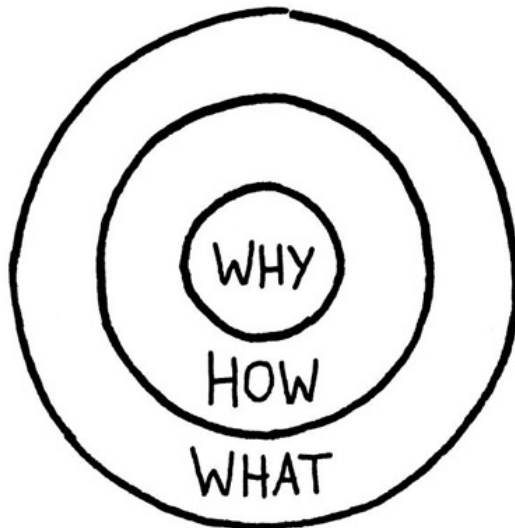
Kun yhteen hiileen paahtava huipputiimi on vauhdissa, ei tiimissä ole havaittavissa Lencionin (2005) tiimin viittä toimintahäiriötä. Tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus: Omia mielipiteitä uskalletaan sanoa, eikä pelätä konfliktien kehittymistä. Huipputiimissä myös kaikilla jäsenillä on vahva sitoutuneisuus tiimin, jonka vuoksi jokainen jäsen on vastuussa tiimin asioista, eivätkä he sysää sitä tiimin johtohahmoille. Kun näitä neljä aikaisempaa toimintahäiriötä ei ole nähtävissä tiimissä, hyvin todennäköisesti viimeinen, tulosten huomiotta jättäminen, toimintahäiriö ei ole olemassa tiimissä. Silloin kun tiimillä ei ole viidettä viimeistäkään toimintahäiriöistä, keskittyy jäsenet enemmän tiimin yhteisiin tavoitteisiin kuin omiinsa. (mts. 7.)

Lencionin (2014) mukaan tiimissä vallitsee kolmas toimintahäiriö, sitoutumisen puute silloin, kun päätöksen tehtyä tiimiläisillä ei ole täysi yksimielisyys tai varmuus käsitteilyssä olleeseen päätökseen. Tiimissä, jossa vallitsee sitoutuneisuus, uskalletaan tehdä päätöksiä rohkeasti silloinkin, kun ei ole täyttä varmuutta, onko päätös oikea vai väärä. Mikäli sitoutuneen tiimin päätös osoittautuu vääräksi, muuttavat he suuntaa samalla, kun he ovat oppineet uutta. (Lencioni 2014, 215-216.)

Kun sitoutuneisuus on kunnossa tiimissä, voidaan neljännestä toimintahäiriöstä, vastuun välttelystä, päästä eroon. Vaikka toimintahäiriön nimitys kuulostaakin siltä, että tiimiläiset eivät ota vastaan vastuullisia tehtäviä, ei se näin ole. Toimintahäiriö on olemassa tiimissä silloin, kun ihmisillä on erilaiset suoritusvaatimukset tiimin yhteisistä tavoitteista. Tiimiläiset eivät uskalla vaatia parempaa suorittamista toisilta, koska pelkäävät tämän aiheuttavan hallaa tiimin sisäisille ihmissuhteille. Tämä itse asiassa vain aiheuttaa merkittävämpää rakoilua kyseisessä ihmissuhteessa, sillä paremmin suoriutuva henkilö arvostaa vähemmän myöhästelijää. (Lencioni 2014, 220-221.)

Viimeinen viidestä toimintahäiriöstä, tulosten huomiotta jättäminen, ei tarkoita ainoastaan, että tiimi ei huomioisi omasta toiminnasta tulevaa liikevaihtoa ja voittoa (Lencioni 2014, 224). Lencionin mukaan tämän toimintahäiriön omaava tiimi ei keskity siihen suoritukseen, johon tulokset perustuvat. Vähäisen suoriutumisen voi havaita kahdella tapaa: Tiimin jäsenelle riittää ainoastaan ryhmään kuulumisen tyytyväisenä pysymiseen. He eivät tee suurempia harppauksia parantaakseen tiimin tuloksellista puolta. Toinen havaitsemistapa on omaan napaansa katsominen. Kyseisellä henkilöllä ei ole muuta päämäärää, kuin parantaa omaa tulevaisuuttaan tiimin avulla. (Lencioni 2014, 224-225.)

Kun tiimissä ei ole yhtäkään viidestä toimintahäiriöstä, voidaan olettaa sen olevan huipputiimi. Tällöin tiimin jäsenet ovat sisäistäneet tiimin olemassaolon syyn, ja he menevät yhdessä kohti tavoitteitaan (Katchenbach & Smith 1993, 108). Samoin tiimi on myös löytänyt omaan MIKSI –kysymykseen vastauksen, eli merkityksen sille, minkä takia he heräävät joka aamu tehdäkseen työtä omalle tiimillensä. (Sinek 2009, 39.)



Kuvio 4 The Golden Circle (Sinek 2009, 37)

Sinekin (2009) luoma Kultainen kehä –kuvio kertoo, kuinka kaikessa tekemisessä tulisi aina lähteä liikkeelle MIKSI –kysymyksestä, jonka jälkeen mietittäisiin KUINKA –kysymystä, ja viimeisenä vasta vastattaisiin MITÄ –kysymykseen. Suurin osa yrityksistä ja ihmisistä lähtevät liikkeelle kehän uloimmasta reunasta ja siirtyvät keskustaa kohti koska MITÄ ja KUINKA kysymykset ovat helpommin ymmärrettävissä fyysisen olemassa olon takia. (Sinek 2009, 37-39.)

### 3.1 Yksilön rooli tiimissä

Lencioni (2016, 171) määrittelee parhaan mahdollisen tiimipelaajan omaavan kolme ominaisuutta: Hän on samanaikaisesti nöyrä, nälkäinen ja älykäs.

Lencioni (2016) pitää nöyryyttä välttämättömimpänä joukkuepelaajan ominaisuutena. Ihmiset, joilta ajatellaan puuttuvan nöyryys, nähdään usein ainoastaan avoimen ylimielisenä. Toisen tyyppinen henkilö, jolta puuttuu nöyryyttä, on sellainen, joka ei ymmärrä omaa arvoaan. Ensimmäinen tyyppi aiheuttaa helposti pahennusta tiimiläisissä, ja jälkimmäinen vie tiimiltään mahdollisuuden parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Lencioni 2016, 173-175.) Salminen (2017, 89) kertoo, että hyvä tiiminjäsen on tunnistettavissa, kun hän ”on nöyrä, mutta ei nöyristele”.

Nöyrän tiiminjäsenen tunnistaa myös rehellisyydestä, avoimuudesta ja reiluudesta. Hän osaa arvostaa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan, minkä vuoksi hän uskaltaa sanoa myös huonoja uutisia ja rakentavia palautteita tiimille. Nöyrä henkilö myös osaa

pyytää apua muilta silloin, kun hän tiedostaa, ettei kykene hoitamaan asiaa yksin. (Salminen 2017, 87.)

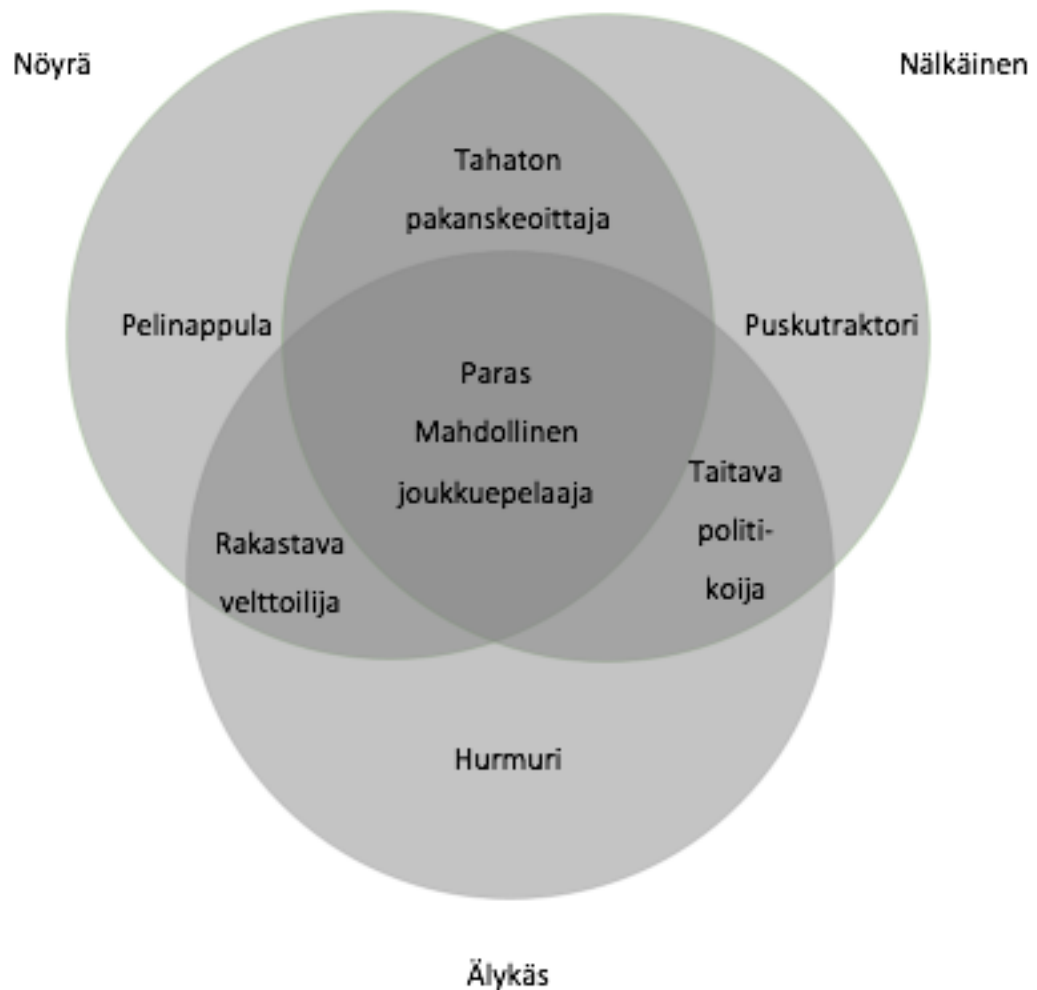
Tiimin jäsenet, jotka omaavat nälkäisyyden, ovat kovia tekemään paljon työtä tavoitteiden eteen. On kuitenkin tärkeää, että nälkä kohdistuu tiimin hyväksi, ei ainoastaan häneen itseensä. Kun nälkäinen ihminen kohdistaa tekemisensä tiimin parasta ajatellen, vie se samanaikaisesti tiimiä ja itse tiimin jäsentä pidemmälle kuin sille olisi tarvetta. (Lencioini 2016, 175.)

Nälkäinen tiimin jäsen ei jää laakereilleen makaamaan, jos eteen tulee jonkinlainen vastoinkäyminen, vaan pyrkii etsimään ratkaisun ongelman sijasta. Kovan työmoraa-  
lin vuoksi tiimille nälkäisyyden kohdistava jäsen omaa suuren luottamuksen muilta tiimiläisiltä. (Salminen 2017, 87-88.)

Älykkäillä joukkuepelaajilla Lencioni (2016, 176-177) tarkoittaa ihmistä, joka ymmärtää, kuinka käyttäytyä eri lailla eri tiimikaverien kanssa. Kaikki älykkäät ihmiset eivät kuitenkaan käytä taitoaan hyvään.

Tiimitilanteissa älykäs ja hyvä tiiminjäsen omaa hyvät vuorovaikutustaidot, jonka vuoksi hän osaa ristiriitatilanteissa olla pitkämielinen ja mieltä ratkaisuja kärsivällisesti. Hyvää ajava älykäs tiiminjäsen osaa luoda myönteistä ja kannustavaa ilmapiiriä tiimiin, sillä hän ymmärtää minkälaisissa tilanteissa eri tiimin jäsenet kaipaavat positiivisuutta. (Salminen 2017, 87-90.)

Salminen (2017) kertoo, että hyvän tiimin jäsenen voi tunnistaa muun muassa siitä, että hän on sekä rehellinen, avoin, että reilu. Hyvän tiimin jäsenen tulee myös omata hyvät vuorovaikutussuhteet, luo positiivista asennetta, vaikuttaa esimerkillä, on sitoutunut tiimiin, sekä hänen ei tule syytellä muita. (Salminen 2017, 87-91.)



Kuvio 5 Paras mahdollinen joukkuepelaaja (Lencioni 2016, 184, 188, muokattu)

Kuten ylempänä on mainittu, Lencionin (2016) paras mahdollinen joukkuepelaaja omaa jokaista kolmea hyvettä: nöyryyttä, älykkyyttä ja nälkäisyyttä. Tällöin henkilöllä on pieni ego, ja hän tekee parhaimpansa tiimin hyväksi (mts. 189).

Mikäli tiimin jäsenellä on ainoastaan kaksi kolmesta yllä mainituista ominaisuuksista, on hän joko tahaton pakanskeoittaja, rakastettava velttoilija, tai taitava poliitikoija. Ensimmäisellä näistä löytyy nöyryyttä ja nälkäisyyttä, mutta ei älykkyyttä. He ovat kovia tekemään töitä tiimin eteen, mutta heillä ei ole sosiaalisia lahjoja, ja voivat tahattomasti aiheuttaa mielipahaa tiimikavereissa. Rakastettavat velttoilijat omaavat nöyryyden ja älykkyuden, mutta heiltä puuttuu nälkäisyys. Kuten nimityskin kertoo, nämä ovat todella pidettyjä hahmoja tiimissä, koska he eivät nosta itseään jalustalle, ja ovat samalla hyviä ihmisten välisissä kanssakäymisissä. Nälkäisyyden puutteen

vuoksi hänen työmoraalinsa ei ole merkittävä. Hän ei välttämättä koe intoa tiimin tekemään työhön, jonka vuoksi taipuu tekemään ainoastaan sen verran, kun heiltä on pyydetty. Viimeisintä näistä, taitavaa politikojaa, pidetään näistä kolmesta vaarallisimpana tyyppinä. Heidän nöyryyden puutetta on vaikea havaita, sillä älykkyydellään hän pystyy luomaan illuusion siitä, että hän on nöyrä. Nöyryyden puutteen voi huomata keskittymällä hänen työskenteleviin asioihin: Mikäli hänen työnteostaan on hänelle henkilökohtaista hyötyä, tekee älykäs politikoija kovasti hommia työnsä eteen. Jos työssä ei ole omakohtaista palkkiota, ei hän sitä tee. (Lencioni 2016, 185-187.)

Ihminen, jolta löytyy kolmesta ominaisuudesta ainoastaan nöyryys, ei pääse paljoa vaikuttamaan tiimin suoritukseen. Tämä pelinappulaksi kutsuttu henkilö ei ole tiimissä hirveästi näkyvä henkilö: Hänellä ei ole pyrkimystä yli suoriutua tehtävistä, eikä hän luo hirveästi suhteita muihin tiimiläisiin. Puskutraktoriksi kutsuttava henkilö on taas näkyvä osa tiimiä, sillä hän pyrkii saamaan asiat hoidetuksi. Tällainen henkilö, joka on ainoastaan nälkäinen, usein keskittyy ainoastaan omiin etuihin, eikä ajattele miten hänen käytöksensä vaikuttaa muihin tiimin jäseniin. Pelkästään älykkyyden omaavaa henkilöä kutsutaan hurmuriksi. Hän voi hetkellisesti olla pidetty henkilö tiimissä sosiaalisten taitojensa vuoksi, mutta pitemmällä tähtäimellä heidän heikot tulokset ja nöyryyden puute tulee muiden ymmärrykseen. (Lencioni 2016, 183-185.)

### 3.2 Ihmisten ja tiimin johtamisen haasteet

Kun johtaja kokee jonkinlaista ongelmaa johdettavien työnteossa, tulee hänen muistaa, että kyse on ongelmasta, ei työtä tekevästä ihmisestä tai tekevästä ihmisistä. Vaikka jokin ongelma esiintyisikin jonkun tietyn henkilön vastuualueella, ei ongelman syy ole vastuussa olevan henkilön. (Juuti 2013, 133.)

Johtajan on tärkeää johdettavien kanssa ongelmista puhuttaessa puhua ratkaisukeskeisesti ongelmakeskeisyyden sijasta. Ongelmiin keskittynyt puhetapa voidaan kokea helposti syytteleväksi. Ongelmapuheessa myös johtaja voi helposti luoda kuvan, että hän päättää asioista, eikä johdettavilla ole mahdollista vaikuttaa ongelman selvittämiseksi. Ratkaisukeskeisessä puheessa taas johtaja keskittyy siihen, mitä keskustelun toisella osapuolella on sanottavaa. Johtaja myös haluaa oikeasti ymmärtää johdettavaa. (Juuti 2013, 133-134.)

Tiimiakatemian Nuoresta Johtajasta Liideriksi –koulutusohjelmassa kehitettiin 2008 kymmenen kohtainen kaverijohtamisen toimintaperiaatteista. Kaverijohtajan tulee kyetä kuuntelemaan aidosti johdettaviaan ja heidän tunnetilojen mukaan. Kaverijoh-  
tamisessa esimerkin näyttämällä on merkittävä vaikutus johdettaviin. Esimerkillä johtaminen myös kertoo siitä, että johtaja osaa johtaa itseänsä. Mikäli ihminen ei kykene johtamaan itseään, ei hän voi johtaa muitakaan. (Toivanen 2013, 55.)

Tiimissä jokaisen yksilön panos on tärkeä, minkä vuoksi johtajan on tärkeää tiedostaa jokaisen yksilön vahvuudet, minkä kautta on helpompi luoda jokaiselle oma roolinsa tiimiin. Tätä kautta johtajana on myös helpompi johtaa johdettaviaan kohti tiimin yhteistä päämäärää (mts. 55).

Johtajana ollessaan täytyy johtajan pystyä antamaan palautetta johdettavilleen heidän tekemisiinsä liittyen. Vaikkakin palaute sanalla on negatiivinen kaiku, tulisi se nähdä oppimisena, sillä palaute on hyvä keino motivoida ihmisiä. (Jabe 2017, 134.)  
Palautetta antaessaan tulee johtajan ymmärtää, minkälainen persoona palautteen vastaanottava henkilö on. Hiljaiset introvertit ihmiset usein prosessoivat omaa tekemistään sisäisesti ja tietää hyvin koska hän onnistunut, ja koska hänen työnsä on ollut huonoa. Tällaisille henkilöille palautetta antaessa tulee kiinnittää huomiota, ettei se ole negatiivista. (mts. 134.)

Jalonen ja Lampi (2012) kertovat kirjasta *Everyone communicates, few connects*, jossa kirjoittaja John C. Maxwell (2010) tuo vahvasti esille yhteyden saamisen johtajan ja johdettavien välille. Jotta yhteyden voi saada, tulee johtajan osata arvostaa johdettaviaan. Kun johtaja on saanut yhteyden johdettaviinsa, lisää se vaikutuskykyä joka tilanteessa. (Jalonen & Lampi 2012, 92-93.)

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014) puhuvat myös yhteyden merkityksestä johtajalla. Mikäli johtaja ei ole fyysisesti tai henkisesti läsnä johdettaviensa kanssa, ei hän pysty heihin vaikuttamaan haluamallansa tavalla. Kun johtajalla ja johdettavilla on yhteinen kieli ja yhteenkuuluvuuden tunne, heidän yhteinen ymmärrys vahvistuu ja työskentely helpottuu. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 123-124.)

Palautetta antaessa tulee välttää ihmisen persoonaan olevien seikkojen esille tuomista, ja pyrkiä pitämään palaute tekemiseen ja käyttäytymiseen liittyvissä asioissa.

Yksi hyvä tapa palautteen antamiseen on niin sanottu hampurilaismalli, jossa annetaan kaksi positiivista palautetta, ja yksi kehittämistä kaipaava palaute (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 135).

Palautteen antajan kielellisillä asioilla on myös suuri vaikutus siihen, miten palautteen vastaanottaja kokee palautteen. Minä-muodossa annettu palaute pysyy paremmin asiassa, kun taas sinä-muodossa vastaanottaja voi kokea sen helposti hyökkävänä ja syyttelevänä (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 136).

Yksilöiden johtamisessa on tärkeää ajatella asioita tulevaisuus näkökulmasta, eikä menneisyys näkökulmasta. Jalonen ja Lampi (2012, 166-167) ovat nimenneet tulevaisuuteen suuntaavan palautteen tuleuteksi, jonka tarkoitus on keskittyä siihen, mitä johdettava voi tehdä tietyssä tilanteessa toisin tulevaisuudessa.

*Tuleute on juuri sitä, mitä edellisen luvun muutamissa esimerkeissä käsiteltiin, kuin ei lähdetty virheen ja kiellon kautta eteenpäin vaan sillä, mitä johtaja haluaa saada aikaan johdettaviensa kanssa. Urheilussa se tarkoittaa uutta tavoitetta tai jonkin asian oppimista, jolla menestys voidaan saada aikaan. - Jukka Jalonen (Jalonen & Lampi (2012,167))*

Leppänen ja Rauhala (2012) uskovat myös tulevaisuuteen suuntaavasta johtamisesta. He ovat kehittäneet tulevaisuus –tehtävän, joka voisi olla hyvä tehdä Osuuskunta Waistossa esimerkiksi tiimiliiderin ja tiimin jäsenen välisissä kehityskeskusteluissa. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 64) tulevaisuus –tehtävässä on tarkoitus kysyä kolme kysymystä johdettavalta:

1. Mitä haluat enemmän tulevaisuudessa?
2. Mitä haluat vähemmän?
3. Mitä voisimme tehdä tulevaisuudessa toisella tavalla?

Näiden kysymysten avulla johtaja luo suuremman ymmärryksen johdettaviinsa, ja pystyy tulevaisuudessa johtamaan tavalla, joka saa johdettavat menemään kohti päämäärää (mts. 64).

Ennen vanhaan joissakin nykyajan hierarkkisissakin organisaatioissa johtajalta tuli käsky alaisille, joiden on tarkoitus toteuttaa johtajan luomat tavoitteet. Juuti (2013) sanoo tämän johtavan siihen, että alaiset tekevät maksimissaan sen, mitä on käsketty

ja minkä johtaja voi nähdä. Tällaisissa organisaatioissa johdettavat eivät yritäkään tehdä mitään ylimääräistä. Heidän tavoitteenaan on ainoastaan se, ettei heitä aleta haukkua. (Juuti 2013, 136.)

Nykyajan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on delegointikyky. Tämän osaava henkilö ei enää itse päättä, miten asioiden tulee tapahtua, vaan hän kykenee jakamaan vallan, vastuun ja päätöksen teon johdettavilleen. Tällä tavalla johtaja pystyy rakentamaan tiimin, joka kukoistaa ja ylittää parhaimpaansa. (Salonen 2017, 237.)

Salonen (2017) nostaa esille organisaation taloudellisen, henkilöstö- ja sosiaalisen pääoman lisäksi neljännen keskeisen omaisuuden, joka on tohtori Fred Luthansin (2007) qluoma psykologinen pääoma. Hyvä johtaja antaa johdettavilleen valtuuden omaan ajatteluun, ongelmien ratkaisemiseen ja päätösten tekoon, koska hän tuntee tiimin jäsenten kyvyt ja tarpeet. (Salonen 2017, 238-239.)

Myös organisaatioissa nykyään työntekijöiden jaksamisen ja motivaation ylläpitäminen ovat yhdet tärkeimmistä johtajan tehtävistä. Näihin yksi tapa Juutin (2013) mukaan ainoa menestymisen mahdollistaja asiantuntijaorganisaatioissa, on hyvä dialogi johtajan ja johdettavien välillä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa jokainen asiakas on usein erilainen kuin toinen asiakas, jonka vuoksi työntekijät, jotka ovat sitoutuneita ja oma-aloitteisia, ovat tärkeitä henkilöitä yrityksessä. Pitääkseen jokaisen työntekijän mielekkyyden työhönsä, on dialogilla tärkeä rooli sen onnistumisessa. Oppivassa organisaatiossa hyvän ja onnistuneen dialogin avulla sekä työntekijät että esimiehet voivat saada uusia näkökulmia itseään askarruttaviin asioihin. (Juuti 2013, 136.)

Johtajana työntekijänsä kanssa keskusteltaessa on tärkeää olla oikeasti läsnä tilanteessa ja pyrkiä löytämään sen merkityksen, mitä toinen pyrkii sanomaan. Juuti (2013, 137) viittaa Andersoniin (1997), jonka mukaan toisen merkityksen löytäminen vaatii uteliasta kuuntelua ja ymmärtäen toisen henkilön tietävän parhaiten kertoமாnsa asiaa.

Merkityksen ymmärtämisestä dialogissa pitää tärkeänä myös Tiimiakatemia perustaja Johannes Partanen, joka on ollut haastateltavana Lehtosen (2013, 56) kirjassa.

Partaselle on tärkeää, että tiimin treeneissä käydyissä keskusteluissa ihmiset pystyivät keskittymään täysin sillä hetkellä äänessä olevan tiimiläisen puheen ydintä ja sydäntä (mts. 56).

Tiimiakatemiolla kaksi kertaa viikossa olevissa treeneissä tiimi on muodostanut dialogiympyrän, jotta jokainen pystyy näkemään jokaisen tiimiläisensä kasvot takaraivon sijaan (Lehtonen 2013, 52). Dialogiympyrässä jokaisen tulee kuunnella ja kunnioittaa toisten puheenvuoroa. On myös tärkeää odottaa omaa puhe vuoroansa, eikä keskeyttää toista hänen puhuessaan. Kun sitten saa mahdollisuuden avata suunsa, tulee puhua sydämestä. (mts. 60-61.)

Kuten joukkueurheilussa, myös Tiimiakatemiolla joukkuehengellä on merkittävä rooli tiimin onnistumisissa ja epäonnistumisissa. Jos tiimihenki ei ole hyvässä kunnossa, ei tiimi pysty saamaan parasta potentiaalia irti. Mikäli tiimin yhteishenki meinaa rakoilla, tulee johtajan selvittää, mistä huono ilmapiiri johtuu. Suurimpia ilmapiirin aiheuttajia voi olla tiimin jäsenten vähäinen motivaatio tiimiin. Mikäli johtaja tunnistaa tiimistä henkilöitä, joilla on motivaatio-ongelmia, tulee johtajan puhua näiden henkilöiden kanssa kahden kesken, ymmärtää motivaatio-ongelmien syyt. Tämän jälkeen heidän tulee miettiä yhdessä, miten motivaation tiimitoimintaan voi palauttaa. (Jalonen & Lampi 2012, 121.)

## 4 Yhdeksän hengen Osuuskunta Waisto

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden yrittäjyyden huippuyksikkö (Tiimiakatemia 2018). Vuodesta 2003 vuoteen 2015 Tiimiakatemialla aloittaneet opiskelijat opiskelivat kolme ja puoli vuotta, mutta vuonna 2016 alettiin suorittaa ensimmäisen vuoden opinnot JAMK:n pääkampuksella liiketalouden perusopinnot merkeissä, ja Tiimiakatemia aika lyheni kahteen ja puoleen vuoteen.

Syksyllä 2017 Tiimiakatemialla aloitti 25 uutta opiskelijaa, jotka jaettiin ensimmäisellä viikolla kahteen tiimiin. Toisesta tiimistä muodostui 13 hengen Osuuskunta Waisto. Nyt reilu vuoden toiminnassa olevassa osuuskunnassa on yhdeksän jäsentä (Waiston tiimiliideri 2018).

Vuoden aikana Waisto on ohittanut työryhmä- ja valetimivaiheen, ja on vahvasti potentiaalisen tiimin vaiheessa (Lehtonen 2013, 86-89). Tiimissä vallitsee luottamus tiimiläisten kesken, jonka myötä he ovat oppineet käsittelemään konflikteja. Ikäviäkin asioita on uskallettu tuoda esille treeneissä, kahdesti viikossa olevissa palavereissa. Tiimiin ovat jääneet henkilöt, jotka haluavat valmistua Tiimiakatemialta (Waiston tiimiliideri 2018).

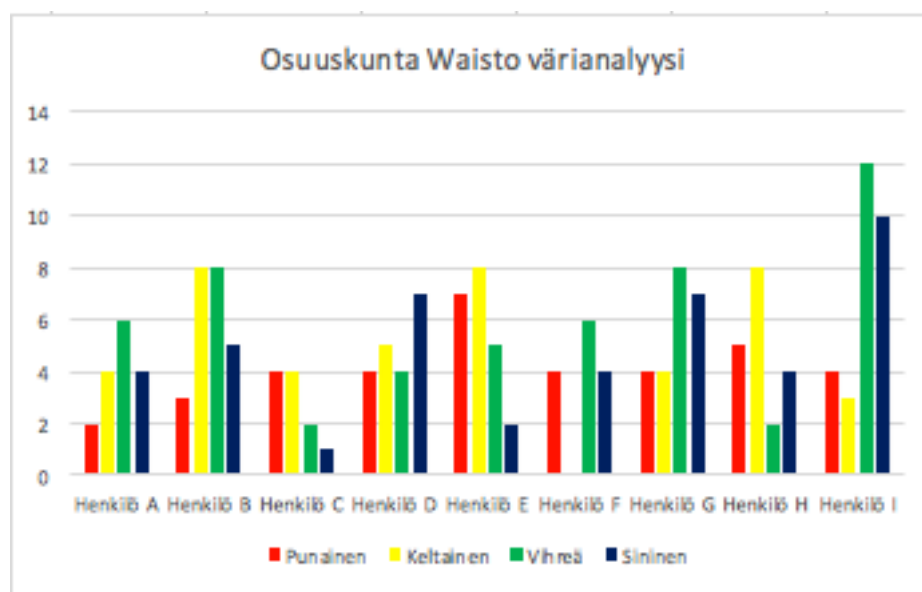
Waistossa kaivataan enemmän tiimitoimintaan sitoutuneita henkilöitä. Tällä hetkellä johtoryhmän jäsenet ovat sitoutuneimpia. He samalla kokevat, että heidän täytyy ottaa suurimmat vastuut tiimin yhteisissä asioissa. Nämä henkilöt toivovat tutkimuksen myötä vahvempaa sitoutumista muilta tiimin jäseniltä, minkä myötä tiimiasioiden vastuu jakaantuisi tasaisemmin tiimin kesken (Waiston markkinointipäällikkö 2018).

Waistolta puuttuu myös selkeä yhteinen päämäärä toiminnassaan. He ovat määritelleet tavoitteekseen Koh Samuin saarille matkustamisen valmistuttuaan Tiimiakatemiasta joulukuussa 2019, mutta tiiminä he eivät ole määritelleet, millä teoilla he tulevat tavoitteeseen pääsemään (Waiston tiimiliideri 2018). Onnistuakseen tiiminä tulisi Waistolla olla yhteinen mielekäs päämäärä sekä selkeät suoritustavoitteet. Kun nämä ovat kaikille tiimin jäsenille vahvasti osana tekemistä, ovat he tiiminjäseninä sitoutuneempia tiimiin ja sen toimintaan (Katzenbach & Smith 1998, 107-108)

## 4.1 Waistolaisten persoonallisuudet

*”Waisto on aika inhimillinen tiimi, et just niin ku kirjapisteissä sun muista, et ei hirveesti lähetä kepin kanssa, vaan koitetaan auttaa.” (Henkilö A)*

Ylempi lainaus kuvastaa hyvin Waistoa ja sen jäsenten väripersoonallisuuksia. Alemmassa kuviossa näkee, että kaikkien waistolaisten väripersoonat, Henkilö D:tä lukuun ottamatta, väritestin perusteella ihmissuhdekeskeiset keltaiset ja vihreät väripersoonallisuudet ovat vahvinten esillä.



Kuvio 6 Osuuskunta Waisto värianalyysi

### Henkilö A

Väripersoonaltaan vihreä A, jolla myös siniset ja keltaiset persoonallisuus piirteet ovat vahvasti esillä, kokee ystävällisyyden olevan hänen vallitsevin piirre, etenkin tiimiasioissa. Vaikka hän kuvailisi itseään myös lujatahtoiseksi, voittaa ystävällisyys tämän piirteen.

A:n tehdessä visuaalisia materiaaleja tietokoneelle, on hänessä itsensä mielestä havaittavissa sekä keltaiselle persoonalle ominainen luovuus, että sinisen pohdiskelevuus ja tarkkuus. Jälkimmäinen ei tosin hänen mielestään päde aikakäsityksiin jatkuvan myöhästelyn takia. Tämän vuoksi A näkee olevansa joustava, sillä hän haluaa löytää mahdollisimman paljon aikaa ihmisten kanssa olemiseen.

Kun A on työntouhussa, huomaa hän olevansa parhaimmillansa silloin, kun hän on saanut selkeät ohjeet sille, mitä hänen tulee tehdä.

*No kyl se ainaki tommosessa, kun jos tekee esimerkiksi markkinointimateriaaleja, niin siinä menee kuitenkin yllättävän kauan. Sitä on tavallaan ärsyttävä mennä tekemään, jos on semmonen mahollisuus et sanotaan "Ei me tollasta ajateltu". Aina parasta, mitä paremmin tietää lähtiessä, mitä halutaan. (Henkilö A)*

### **Henkilö B**

B on väripersonallisuudeltaan vahvasti ihmissuhdekeskeinen. Vaikkakin keltainen ja vihreä on vahvinten esillä, on hän myös kova tekemään hommia sen eteen, että asiat etenevät.

B:lle väritestin tekeminen oli helppoa, sillä hän tuntee itsensä jo hyvin. Hän kokee omaavansa sekä vapaa-aika-B:n, joka on empaattinen ja kaikkien kaveri, sekä työ-B:n, joka saa omalla tekemisellään vietyä asioita eteenpäin. Waistolaisten kanssa toimiesaan hän osaa olla molempia samanaikaisesti. Tämän vuoksi hänen näkemyksen mukaan keltaiset ja vihreät käyttäytymistavat ovat tällä hetkellä hallitsevammassa roolissa.

Tehdessään työasioita, haluaa B työn olevan samanaikaisesti sekä mielekästä, että haastavaa. Hän myös nauttii, kun pääsee työstämään haastavia tehtäviä yhdessä ihmisten kanssa.

*Ehkä se, et joutuu yksin tekee semmosta, mistä ei mitään hajua, ja semmonen sekava, tai semmonen iso epäselvä kokonaisuus, et on paljon asioita. Et siihen tarvii kuitenkin jonkun toisen ihmisen, jonka kanssa voi keskustella niistä asioista. Siinä se sit selkiintyy huomattavasti. (Henkilö B)*

Yksin tehdessään hän voi turhautua, kun ei saa vietyä asiaa eteenpäin. Toisen kanssa yhdessä tekeminen voi auttaa lukon avaamisessa, ja työnteko voi olla taas mielekästä.

### **Henkilö C**

Kuten väritestin tulokset kertovat, että ekstrovertti-C ei tykkää pysyä paikallaan, vaan

haluaa olla koko ajan liikkeessä. Hän tykkää ajatella asioita suuresti, minkä vuoksi kokee olevansa kunnianhimoinen. E:lle on kova halu luoda oma ura juuri siitä mitä tykkää tehdä.

Vaikka C välillä kulkeekin pää pilvissä eteenpäin, osaa hän myös olla ihmisläheinen. Läheiset ihmiset ovat kiittäneet häntä huomaavaisuudesta. Spontaanisuus on myös vahvasti esillä C:n persoonallisuudessa, ja sitä kautta hänellä on vahvasti puutteita järjestelmällisyyden kanssa.

C :ltä kysyttäessä työtilanteesta, jossa hän on parhaimmillaan, vastasi hän seuraavasti:

*No melkeen se, että siinä on pikkasen painetta. Yleensä ku tulee joku, vaikka kansainvälinen vieras, esim ku meillä oli se kv setti tossa, niin me saatiin tosi paljon aikaseks. Sieltä ku tulee paine, et mitä te ootte, niin kun aatellu tässä, ja mitkä on teiän tavoitteet. Sit siinä tulee, mä innostun tosi helposti, niin et "ei perhana, nyt niinkun oikeesti". Sit siihen tarvii myös semmosia ihmisiä, et tietenkin jos on negatiivisia ihmisiä, niin se on niinkun vähän haastellista. (Henkilö C)*

Isot ryhmät voivat myös olla C:lle tietynlainen lamauttava tekijä hänen innokkuudelle. Tämän vuoksi hän ei koe olevansa hyvä johtaja. Hän ei osaa nähdä asioiden isoa kuvaa. Pienissä ryhmissä hän näkee saavansa äänensä paremmin kuuluviin.

### **Henkilö D**

Väritestin mukaan D on Waiston ainut, joka on enemmän asia- kuin ihmisorientoitunut henkilö. Hänellä on kuitenkin myös värianalyysissään vahvasti esillä keltaisen väripersonan käyttäytymistavat. Tämä näkyy D:n tekemisessä silloin kun hän pääsee hyödyntämään luovuuttaan. Hän tuntee olevansa parhaimmillaan työnteossa, kun hän pääsee ideoimaan muiden ihmisten kanssa. Tämän vuoksi hänelle on tärkeää päästä projekteihin heti sen alkaessa, jotta hän voisi osallistua ideoimiseen. Hänen on täten helpompi tuntea projekti omakseen, koska on saanut tuotua omat ajatukset, jotka tulee näkymään konkreettisesti itse projektissa.

Silloin kun D:n tulee keskittyä, tykkää hän silloin olla omissa oloissaan kuulokkeet päällä. Tällöin hän huomaa pystyvänsä keskittymään parhaiten siihen, mitä on tekemässä. Tällaisia tilanteita on muun muassa ollut silloin, kun hän on työstänyt visuaalisia materiaaleja.

Vaikkakin D kokee keltaiselle persoonalle ominaisia käyttäytymistapoja, tulee siniset tavat enemmän esille.

*Tarkka ja yksityiskohtainen oon ku alan tekee jotai, nii jään helposti taas viilaamaan pilkkua. En oo järjestelmällinen, mut ku alan tekee jotai, nii teen sen yleensä tosi perusteellisesti. Vaikein on vaa alottaa ja olla tehokas. Jään aika usein kehittelemään, ideoimaan ja hiomaan juttuja. (Henkilö D)*

### **Henkilö E**

E omaa väritestin perusteella eniten punaisia käyttäytymistapoja Osuuskunta Wais-tosta, mutta hän kuitenkin kokee olevansa enemmän keltainen väripersoonaltaan. E näkee tuovansa punaisia piirteitä, esimerkiksi kunniahimoisuuden, määrätietoisuuden ja ratkaisukeskeisyyden, esille tiimin kanssa. Kysyttäessä, miten kunniahimoi-suus näkyy E:n tekemisessä, vastasi hän seuraavasti:

*No varmaan niin kun siinä tiimissä, et haluu koko aika eteen-päin, et niin kun tiiminä päästä eteenpäin, eteenpäin, korkeem-malle, korkeemmalle. Et et mä kuitenkaan sellanen jääräpäi-sen kunniahimoneno oo, mut sillein suht kunniahimoinen. (Henkilö E)*

Vaikka ylemmät kolme adjektiivia ovat vahvan punaisen persoonan ominaisuuksia, ei E tuo asioita esille negatiivisen sävyisesti, vaan on lähes aina innostava. E saakin usein muut tiimiläiset innostumaan asioista. E on myös vahva tiimipelaaja, ja hän osaa huomioida tiimiläisten ajatuksia. Tämän vuoksi punaiset ominaisuudet eivät ole niin vahvasti esillä päivittäisessä tekemisessä.

Keltaiset piirteet ovat taas näkyvissä E:n tekemisessä, sillä hän kokee tekevänsä töitä parhaiten silloin kun se on monipuolista. Myös tietynlainen selkeys siihen mitä on tekemässä, helpottaa siihen panostamista. Hankalinta on työskennellä silloin, kun hän kokee sen tylsäksi. Jos tähän vielä lisää muiden vähäisen kiinnostuksen aiheeseen, ei työn suorittamisesta tule mitään.

### Henkilö F

F on väritestin perusteella eniten vihreä väripersonaltaan, mutta hän kokee olevansa enemmän asia- ja faktaorientoitunut käyttäytymisellään, kuin ihmisorientoitunut. Sen pystyy esimerkiksi huomaamaan silloin, kun hänellä on kunnianhimoiset tavoitteet ja määrätietoinen ote siihen, mitä hän haluaa, joutuu hänelle yleinen huomaavaisuuspiirre taka-alalle. Vaikka F itse kokee olevansa huomaavainen, ei se välttämättä näy ulospäin, sillä hänellä on tapana olla hiljainen silloin, kun he ovat koko tiimin voimin samassa tilassa.

F tykkää haasteista, ja on myös saanut kovimmat tulokset silloin, kun hän on joutunut antamaan itsestään paljon.

*Viime kesänä toimiessani esimiehenä työharjoittelussa. Siellä tuntui, että heitettiin isoisiin saappaisiin ja sanottiin, et nyt sun pitää pärjätä. Se oli semmonen, et tuli itelle vaan mahtava fiilis. (Henkilö F)*

F:lle vaikeimpia tilanteita työskennellä on silloin kun huoneessa on niin voimakas persoona, että se syrjäyttää muiden ajatukset ja mielipiteet. Tällöin F:llä voi helposti laskea mielenkiinto käsiteltävään asiaan, minkä vuoksi hän ei pysty tai halua tuoda omia mielipiteitään kaikkien tietoon.

### Henkilö G

G:lle väritestin tulos ei suurta yllätystä tuonut, sillä on ymmärtänyt olevansa vahvasti vihreä-sininen persoona. G saa virtaa ja on onnellinen siitä, kun hän tuntee hänen ympärillään olevien ihmisten olevat onnellisia.

*Huomaavaisuus näkyy kanssa käymisessä muiden ihmisten kanssa. Se, että minä saan virtaa ja olen itse tyytyväinen ja onnellinen siitä, jos ympärilläni ovat ihmiset ovat onnellisia. Se että mitä huomaavaisempi minä olen heitä kohtaa, sitä paremmin he pärjäävät, tai sitä kivempaa heillä ainakin on, sano taanko näin. (Henkilö G)*

G kokee olevansa myös parhaimmillaan silloin, kun pääsee olemaan osana jotakin joukkoa. Tiimistä tulee paine saada asiat hoidettua. Tämän vuoksi hän kokee olevansa vahva tiimipelaaja.

Ihmisläheisiä ominaisuuksia löytyy myös keltaisuudesta. Hän on sekä avoin, että joustava. G uskoo kompromisseihin. Vaikka jokin päätös ei häntä täysin miellytä, voi hän omasta mukavuudesta välillä tinkiä, mikäli se edistää muiden hyvinvointia. Avoin hän kokee olevansa sen takia, koska hänen mielestään epätietoisuus on aina ongelma. Asioiden salaaminen ei johda hyvään. Hänellä on myös siniselle ominainen tapa, eli varovaisuus. Hän pyrkii avoimuudella tuomaan esille asioita, jotka ovat tekemiselle olennaisia, mutta hän on varovainen sanomaan omia haavoittuvuuksia muiden käsiteltäväksi. Varovaisuus, ja samalla korrektisuus, näkyy siinä, että G varoo sanomisiaan, koska ei halua sanomisillaan loukata ketään.

Vaikeinta G:lle on työskennellä silloin kun tekemättömiä töitä on liikaa. Silloin on vaikeaa saada itsensä liikkeelle, koska tekemättömyys on tuonut lamaannuksen ja ahdistuksen.

### **Henkilö H**

H on Waistosta vähiten vihreää väripersoonallisuutta omaava henkilö. Tämä näkyy siinä, että hän on vahvasti tekemiseen ja faktoihin orientoitunut. Vaikka hän oli keltaisesta väripersoonasta esimerkiksi merkinnyt joustavuuden ja avoimuuden, sanoi hän niistä seuraavaa:

*Olen kaikille ehdotuksille avoin ja joustava kunhan ne on ajateltu loppuun asti. Minkälainen ongelma siitä ideasta saattaa tulla kuin miten se on myyty sinulle. Eli mitä asiat tarkoittaa käytännössä. (Henkilö H)*

H on ulospäin suuntautunut henkilö, ja kun hän tutustuu uusiin ihmisiin, kokee hän olevansa tosi huomaavainen näissä tilanteissa. Mutta silloin, kun hänellä on tunne, että hommat uusien ihmisten kanssa ei toimi, ottaa hän helposti ohjat omiin käsiinsä. Tällöin hän kokee olevansa punaisen persoonallisuuden ominaisia adjektiiveja, päättäväinen ja itsenäinen.

Keltaiset käyttäytymistavat näkyvät H:n työnteossa. Hän altistuu helposti pieniinkin liikkeisiin, jonka vuoksi hänen on monesti vaikeaa työskennellä yksinäisesti tilassa, jossa on muitakin ihmisiä. Hänen ajatus katoaa helposti johonkin muuhun, kun itse työntekoon. H on kova tekemään töitä ja hänellä on kova halu päästä eteenpäin, ja

nämä ovat vahvasti punaisia ominaisuuksia, mutta tietynlainen tehottomuus ja keskittymiskyvyn häviäminen ovat vahvoja keltaisen persoonallisuuden ominaisuuksia.

### Henkilö I

I:n väritestistä selviää, että hän omaa selkeästi enemmän introverttisia käyttäytymistapoja kuin ekstroverttisiä. Hän myös huomannut tämän itse, mutta ei koe olevansa introverttisuuden ääriäidältä. Vahvan vihreä-sinisyyden persoonallisuuden takaa löytyy myös vahvoja punaisia ja keltaisia ominaisuuksia.

Punaisen määrätietoisuus näkyy siinä, että hän haluaa saavuttaa itsellensä asettamat tavoitteet. Kunnianhimoisuus ei I:n mielestä näy arjessa, mutta hänellä on tavoitteena päästä hyvään työtehtävään valmistumisen jälkeen, jota kohti hän pyrkii koko ajan menemään. Keltaisuus näkyy I:n joustavuudessa ja leppoisuudessa.

Sinisen perfekiomaisuus on vahvasti näkyvillä kaikessa tekemisessä: Asioiden tulee mennä loogisessa aikajärjestyksessä, päätökset hän on lähes aina tehnyt perustuen faktoihin, eikä tunteisiin. Varovainen hän on silloin, kun hän on tilanteessa, josta hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta. Tästä huolimatta I kokee olevansa optimistinen, sillä hän uskoo kaiken lopulta sujuvan hyvin.

I:n työntekemisessä on vahva introverttisyys näkyvillä. Haastattelussa kysyttäessä, mikä on I:lle paras mahdollinen työntekotilanne, vastasi hän seuraavasti:

*”Varmaan semmonen, jossa saa rauhassa tehdä, riippuu tietenkin tilanteesta. Keskityn parhaiten, jos saa olla rauhassa, rauhallisessa paikassa.” (Henkilö I)*

Vaikeita tilanteita taas ovat sellaiset, kun tietää, että tekemistä on paljon. Tällöin hänen on vaikeaa organisoida tekemisensä järkevästi.

## 4.2 Työskentely tiimiläisten kanssa

Kuten väritestistä näkee, on Waisto väripersoonallisuuksiltaan vahvasti ihmisläheinen tiimi. Tämä tulos sai vahvistuksen haastatteluista tehdessä. Yksi kolmesta näkökulmasta, joka haluttiin selvittää tutkimuksessa, oli se, kuinka kukin tutkimukseen osallistunut henkilö näkee työskentelyn tiimiläisten kanssa.

Haastattelussa kävi ilmi, että lähes jokainen tulee toimeen keskenään. Yksittäisiä tilanteita eri tiiminjäsenten väliltä löytyy, joissa toisen kanssa toimiminen on vaikeutunut tekemistä.

Vahvasti esille nousi H:n kanssa työntekeminen, silloin kun hän kokee, että asiat eivät mene niin kuin pitää. Hän on pidetty henkilö tiimin sisällä, koska hän pystyy omalla positiivisella energiallaan ja leppoisuudellaan tuomaan iloisuutta ja innostuneisuutta tiimiin. Hyvinä päivinä H:n persoonallisuudesta huokuu keltaiset ominaisuudet.

Silloin kun tiimiläiset kokevat H:lla olevan huono päivä, nousee hänen siniset ja punaiset käyttäytymistavat negatiivisesti esille. Hänestä tulee yksityiskohtainen ja tarkka. Hän näkee asiat tällöin uhka kuvina, eikä mahdollisuuksina. Häneltä puuttuu myös tällöin luotto muihin tiimiläisiin. Hänestä tuntuu tällöin siltä, että muut tiimiläiset eivät saa hoidettua vaadittavia tehtäviä. Hän näkee, että voisi hoitaa itse asiat paremmin.

*Ku sillä huono päivä, se on järkyttävä niuho, ja pilkun viilaaja, ja semmonen, et se vie kaikilta fiiliksen. Sit semmonen, et sä jää vaan roikkumaan johonkin tiettyyn asiaan, sit se saattaa olla vaan hiljaa, ei puhu mitään. Niin kun treeneissä, ei tyyliin sano mitään muuta kun on pakko, esimerkiksi check-inissä. Sit se on vaan myrskypilvi. Se on hyvin sellein voimakkaasti vaikuttava. (Henkilö A)*

H on myös vahva persoona tiimissä, ja hänen vaikutuksensa treenien yleiseen ilmapiiriin voi olla merkittävä, etenkin huonoina päivinä. Tämä tuo muutamille tiimiläisille tietynlaisen varautuneisuuden treeneissä olemiseen. He eivät välttämättä halua tuoda omia mielipiteitään esille. He näkevät paremmaksi olla kommentoimatta käsiteltävää asiaa.

Tutkijan ollessa havainnoimassa kaksissa Waiston treeneissä, ei H:n negatiivisuutta ollut näkyvissä. Hän osallistui keskusteluihin positiivisesti.

Kun H:n punaiset ja siniset negatiiviset piirteet nousevat esille, on muiden waistolaisien vaikeus työskennellä H:n kanssa helposti ymmärrettävissä heidän väripersoonallisuuksien perusteella. Vihreälle henkilölle punaiset persoonallisuustyypit ovat vaikeimpia työskennellä heidän aggressiiviselta tuntuvan lähestymisen takia, ja keltaisille taas pilkun tarkat siniset henkilöt ovat vaikeita. (Erikson 2017, 232.)

Haastatteluissa ilmeni myös muita vastakkaisten väripersoonien vuoksi yhdessä tekemisen vaikeus. Waiston ainut enemmän sinisen ja punaisen väripersoonan adjektiiveja ympäröinyt D:n asiaorientoituneisuus nousi esille haastatteluissa. Hänen punaiset piirteet nousivat esille muun muassa A:n haastattelussa, jonka mukaan D töksäyttelee usein, varsinkin Tiimiakatemiaan alettua. Tämä on kuitenkin runsaasti vähentynyt, ja A ei näe sitä enää pahana, koska on myös oppinut tuntemaan D:n paremmin.

D nostaa myös oman asiaorientoituneisuuden esille blogikirjoituksessaan (Markkula 2018), jossa hän myöntää tutkivansa asioita fakta pohjalta, jonka vuoksi toisten tunteiden huomioiminen jää vähemmälle. Faktoihin takertuminen kertoo D:n vahvasta sinisestä persoonallisuudesta, jonka hän myös kokee itse olevansa eniten.

Kuten väritestissäkin ilmeni, löytyy D:ltä myös paljon keltaisen persoonallisuuden piirteitä. Hän näkee väritestin perusteella olevansa luova ja innostuva, joka myös nousi esille muiden haastatteluissa. Kun Waisto on esimerkiksi ideoinut projekteihin liittyen, on D ollut innokkaasti mukana ideoimassa ja tuonut paljon omia luovia ideoitaan esille. Se, mikä D:n ideoista haastatteluissa nousi esille, on se, että hänen ideansa eivät ole aina käytännönläheisiä.

*se on niin omat ideat eellä, ja sillä on paljon ideoita, mut ei oo kauheen semmosia, et se ei lähe toteuttamaan niitä, vaan se heittää ne ilmoille, ja sit tavallaan se ei oo toteuttakaan ite niitä. (Henkilö E)*

Epäkäytännöllisyyden vuoksi myös moni hänen ideoistaan saa kielteisen vastaanoton muilta Waiston jäseniltä. Kun tiimi ilmaisee, että idea ei ole hyvä, kokee D usein tämän henkilökohtaisena hyökkäyksenä. Todellisuudessa tiimi on vain ideaa vastaan, ei itse D:tä henkilökohtaisesti. D taas itse kokee olevansa tiimissä ulkopuolinen, joka näkyy hänelle juurikin sillä tavalla, mitä muista haastatteluista kävi ilmi, että hänen ideoitaan ei kuunnella. D toivoisi, että hänen hullut ideansa kyseenalaistettiin Waistossa niin, että niistä voitaisiin kehittää parempia ja käytännössä toimivia ideoita.

Tutkimuksen aikana Osuuskunta Waistolla oli yksi koko tiimiä työllistänyt projekti: Tiimiakatemiaan rakettipäivät, joka on kerran lukukaudessa järjestettävä koko Tiimiakatemiaan talon sisäinen tapahtuma, jonka päätteeksi palkitaan tiimiakatemiaalaisia hen-

kilöitä, projekteja ja tiimejä kunniakkaista teoista edellisen puolenvuoden aikana. Ensimmäisissä treeneissä, jossa tutkija oli havainnoimassa, Waisto kävi läpi rakettipäivien jälkimotorolan: Jälkimotorolan tarkoitus on käydä mikä menneessä projektissa on mennyt hyvin, mikä huonosti, mitä oppeja projekti on tuonut, sekä mitä asioita tulee viedä käytäntöön tulevia projekteja ajatellen (Toivanen 2013, 70).

Waisto oli kokonaisuudessaan tyytyväinen tapahtuman lopputulokseen. Tapahtumaan osallistuneet henkilöt kiittelivät jälkikäteen Waistolaisia hyvin järjestetystä tapahtumasta. Roolitus oli tiimin mielestä onnistunut melko hyvin. Ihmiset tiesivät hyvin pitkälti kunkin henkilön roolin projektissa. Ainut osa-alue, jonka tiimi koki menneen huonosti, oli markkinointi. Tiimin sisällä ei tiedetty tarkkaan, mikä on markkinoinnin tilanne: Ei tiedetty, että milloin ja minkälaista markkinointia on tulossa. Markkinoinnista vastaavia henkilöitä sai jonkin verran hoputtaa tekemisessä.

Projektipäällikkönä toiminut C koki johtamisen olevan hankalaa, koska hän ei osannut nähdä isoa kuvaa. Tämä asia nousi myös esille C:n haastattelussa:

*Jos on liikaa ihmisiä, ja sit tosi eriäviä mielipiteitä, niin ei tiää mihkä suuntaan pitäis mennä, en nää sitä suurta kuvaa. Mä oon tosi huono johtaja, et mä en nää sellasta suurta kuvaa välttämättä, meen vaan sen aallon mukana. (Henkilö C)*

C oli kiitollinen, että tiimin johtavat henkilöt osasivat johtaa itseään hyvin, ja auttoi projektipäällikköä paljon oman pestinsä suorittamisessa ja siinä onnistumisessa.

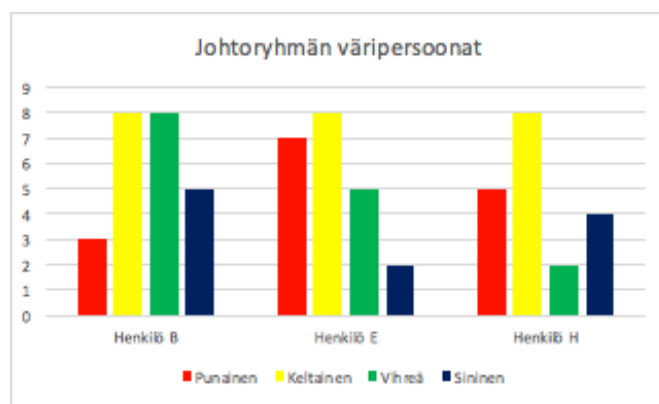
Haastatteluissa kysyttäessä, kenen tiimin jäsenen kanssa kullakin haastattelevalla on helpointa työskennellä, nousi B:n nimi esille lähes jokaisen haastattelun kohdalla. Muuan muassa I:n mielestä B kanssa on helppo työskennellä, koska hän rauhallinen persoona, samoin kun I itse on. C pitää B:stä siinä, että hänen järjestelmällisyytensä täydentää C:n puutteita työnteossa. B:n säntillisyyden vuoksi hänen tekemiseensä on ollut helppo luottaa, ja häneltä on voinut aina pyytää apua. Myös E kokee B:n kanssa työskentelyn helpoksi.

*B:n, koska se on hyvin samanlainen ku minä, ja sit mä tiään et pystyn luottamaan siihen, ja se on tosi ahkera, ja sen kanssa tulee parhaiten juttuun kaikista. (Henkilö E)*

B:n kanssa yhdessä tekemisen mielekkyys on myös ymmärrettävissä hänen väripersoonallisuudestaan, koska lähes kaikki waistolaiset ovat väripersoonaltaan vahvinten keltaisia tai vihreitä, jotka ovat myös B:llä vahvimpia.

### 4.3 Johtajuus Waistossa

Osuuskunta Waiston aloittaessa Tiimiakatemiolla, valitsivat he kolmestatoista tiimiläisestä neljän hengen johtoryhmän. Viime keväänä neljän henkilön lopetettua Waistossa, päättivät he tiiminä, että heidän johtoryhmässään on ainoastaan kolme henkilöä. (Waiston tiimiliideri 2018)



Kuvio 7 Waiston johtoryhmän väripersoonat

Nykyisen johtoryhmän muodostaa henkilöt B, E ja H. Johtoryhmän rooleina on tiimiliideri, talouspäällikkö ja markkinointipäällikkö. Tutkimuksen anonyymiyden vuoksi ei tässä opinnäytetyössä tulla tarkemmin kertomaan, kuka johtoryhmän jäsenistä edustaa mitään roolia.

Tiimiliiderin pääpainotteinen rooli on varmistaa, että tiimi ja tiimin jäsenet menevät eteenpäin. Tiimiliiderin on tärkeää olla ihmisläheinen henkilö, joille tiimiläiset voivat tulla puhumaan vaikeistakin asioista. Hänen tulee myös olla esimerkillinen. (Waiston tiimiliideri 2018.)

Taluspäällikön rooli on helpoin ymmärtää, sillä hänen vastuulla on varmistaa, että osuuskunnan talous on järkevällä pohjalla. Hänen tulee myös tuoda taloustilanteita tiimin tietoisuuteen. (Waiston tiimiliideri 2018.)

Markkinointipäällikön vastuulla on varmistaa, että yritys on olemassa potentiaalisille asiakkaille (Waiston tiimiliideri 2018).

Haastatteluissa johtoryhmän jäsenille ja tiimin jäsenille oli muotoiltu erilaiset kysymykset Waiston johtajuudesta. Johtoryhmäläisiltä haluttiin selvittää, mikä tiimin johtamisessa vaikeinta, ja kuinka johtoryhmä voisi olla tarpeeton. Toisissa treeneissä, jossa tutkija oli havainnoimassa, oli myös keskustelun aiheena nykyisen johtoryhmän onnistumiset ja kehittämisen kohdat heidän johtoryhmä ajaltaan.

Treeneissä johtoryhmän onnistumista käytiin läpi motorolan kautta. Johtoryhmä näki onnistuneen tasapainottamaan ihmisten ja asioiden johtamisen välillä. Tiiminä Waisto on mennyt suurin harppauksin eteenpäin siitä, kun he ovat aloittaneet. Tiimiläisillä on ollut paljon tekemistä, joka on vienyt sekä yksilöitä, että tiimiä eteenpäin. Johtoryhmä on myös onnistunut esimerkillä johtamisessa, sillä ovat aina hoitaneet tiimin yhteiset velvoitteet ajallaan, ja ovat pyrkinet auttamaan tiimiläisiä, mikäli heillä on ollut vaikeuksia yhteisten tavoitteiden pääsyyn.

Näistä asioista johtoryhmä sai kiitosta myös haastatteluissa. F:n mukaan johtoryhmä selventää paljon sitä, mihin päin Waiston pitäisi tiiminä mennä. G taas tykkää johtoryhmän toiminnasta siitä, että heillä on aito halu kehittää tiimitoimintaa niin, että se toimisi mahdollisimman hyvällä tavalla. Myös I antaa kiitosta johtoryhmän kokonaisu-tilanteen ymmärtämisestä.

*Varmaan se, et suunnittelee ja valmistele kaikkee. Tietysti ku meillä on jotaki yhteisiä juttuja, niin JoRy kattoo eka, mitä meidän pitää tehdä, ja tuo sitte tiimille. Johtoryhmällä sellanen yleiskäsitys missä mennään. (Henkilö F).*

Treeneissä motorolaa läpi käydessä johtoryhmän mielestä asia, joka meni huonosti, oli liika johtoryhmän sisäinen kommunikointi. Johtoryhmänä he keskustelivat paljon tiimiä kehittävästä asioista, mutta he eivät hirveästi antaneet muiden tiimiläisten vaihtua näihin. Muu tiimi näki myös tämän kehittämiskohteena. Johtoryhmän toiminta ei aina ollut niin läpinäkyvää. Tiimi koki, että silloin kun johtoryhmä toi jonkin asian, josta olivat keskenään keskustelleet palaverissa, tuotiin se tiimille päätöksensä, ei ehdotuksena.

*Mä en ehkä hirveesti näe sellasta johtajuutta, tai mä en oikeen tunnista sitä. Sitä on enemmän projekteissa. Mä en oikeen hirveesti nää siinä tiimissä johtajuutta, niin kun silleen yleistä. Sit jos on joku asiakasviikko, tai raksat, niin semmosissa se tulee, et ketkä on vastuussa siitä. Monesti tuntuu, et ne on vaan nimiä, niin kun asiakkuuspäällikkö. Ei se mun mielestä näy missään arjessa, tai missään. (Henkilö A)*

Myös johtoryhmässä olevan B:n haastattelussa ilmeni, että kommunikointi johtoryhmänä tiimille ei ole toiminut. Hän kokee, että johtoryhmäläisten ja tiimiläisten erilaiset persoonallisuudet aiheuttaa tietynlaista vaikeutta tiimin johtamisessa. Kaikki johtoryhmäläiset ovat persoonaltaan eteenpäin orientoituneita ekstroverttejä, kun taas suuri osa ei johtoryhmään kuuluvista waistolaista ovat introverttejä, jotka tykkäävät miettiä asiat rauhassa läpi ennen, kun jatketaan eteenpäin.

*Et toiset haluaa sitä toimintaa nyt heti, mut sit niiltä unohtuu se, et toiset tarvii sitä miettimisaikaa, ja paljon enemmän sitä ohjausta ja seuraamista. Sit taas toisista tuota semmonen seuraaminen tuntuu sellaselta päälle käyvältä. (Henkilö B)*

B on myös kokenut yhteistyövaikeuksia johtoryhmänä. Kuten väritesti kertoo, B:n väripersonassa ihmislähtöiset keltainen ja vihreä on vahvasti esillä, jonka vuoksi hänellä on vahva empatiakyky muihin ihmisiin. Hän ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia, ja jokaista tulee osata lähestyä eri tavalla. Muut johtoryhmäläiset, E ja H, omaavat taas paljon punaisia piirteitä, joista on vahvasti esillä ripeä eteenpäin meneminen. Tämä johtoryhmästä läisten piirre on taas luonut joissakin tiimiläisissä tunteen, että johtoryhmä tuo keskenään tehdyt päätökset tiimille, eikä tiimiläisillä ole mahdollista osallistua päätöksen tekoihin.

Johtoryhmäläisten haastatteluissa vaikeuksia ilmeni sekä tiimin johtamisessa, että yhdessä johtoryhmänä toimimisessa. H:n mielestä puoltuntia tai tunti viikossa, jolloin johtoryhmä ehtii kokoontua, ei riitä tiimin kokonaiskuvan ymmärtämiseen. Hänen mielestään tulisi useammin tavata, jota kautta saisi ymmärryksen mihinkä päin tiimi on menossa. Tällöin samalla johtoryhmä voisi saada selkeämmän yhteisen sävelen toimintaansa.

*Monenlaisia asioita pitäis käsitellä, niin niitä olis hyvä alustaa jossakin johtoryhmässä ennen ku viedään reeneihin, et on vähän faktaa ja perusteluita, et miks tämmösiä juttuja tehään,*

*esimerkiks. Et niitä olis hyvä olla enemmän, et olis niinkun sel-  
lasta yhtäläistä ajatusta ja säveltä. (Henkilö H)*

Tiimin johtamisessa E kokee vaikeimmaksi sitoutuneisuuden luomisen kaikille tiimiläisille. Hän haluaisi, että kaikki ymmärtäisivät tiimin tärkeyden ja haluisivat tehdä hommia koko tiimin voimin koko tiimiä työllistävissä projekteissa.

Haastatteluissa ei johtoryhmässä olevilta waistolaisilta haluttiin saada ymmärrys, mikä heidän tiimin johtoryhmä toiminnassa on hyvää. Näissä johtoryhmäläisten esimerkillä johtaminen nousi myös esille. Etenkin tiimilderin esimerkki sai kehuja. Muun muassa D:n mielestä tiimiliideriksi valikoitunut henkilö on paras tiimiliideri Waistolle, koska hänellä on halu kehittyä ihmisten johtamisessa, jonka eteen hän on myös tehnyt paljon työtä. Tämän vuoksi tiimiliideri tuleekin D:n mielestä hyvin toimeen kaikkien Waistolaisten kanssa. A:n mielestä myös tiimiliideri on näkyvin rooli johtoryhmästä:

*”Tiimiliideriys on semmonen, joka eniten näkyy, et se kuitenkin infoo kaikista asioista, ja huolehtii, ja on ite sellanen tosi esi-  
merkillinen.” (Henkilö A)*

Tiimi toivookin uudelta, tulevalta, johtoryhmältä enemmän muiden tiimiläisten mieli-  
piteitä ja ajatuksia ajankohtaisiin asioihin, ennen kun ne viedään käytäntöön.

Treeneissä myös keskusteltiin siitä, minkälaisia rooleja tiimi haluaisi uuden johtoryh-  
män sisältävän. Tiimissä halutaan, että tiimiliiderin ja talouspäällikön roolit pysyvät  
myös tulevassakin johtoryhmässä, mutta markkinointipäällikkö –roolin he haluavat  
vaihtaa myynti- & asiakkuuspäällikkö -nimikkeeksi.

Uuden roolin tulevalta henkilöltä toivotaan vanhojen asiakkaiden ylläpitämistä, sekä  
näiden asiakassuhteiden kehittämistä. Tämän lisäksi tulisi tavoitteena olla potentiaa-  
lisiin asiakkaisiin lähestymistä. Tärkeää myös uuden roolin henkilölle on pystyä innos-  
tamaan muita waistolaisia kontaktoimaan uusia yrityksiä. Johtajan roolissa myynnin-  
& asiakkuuspäällikön tulee olla hyvänä esimerkkinä muulle tiimille ulospäin suuntau-  
tumisessa.

Myös tulevalta tiimiliideriltä toivotaan nykyisen tiimiliiderin tapaista esimerkin näyt-  
tämistä. Tämän lisäksi hyvä empatiakyky toivotaan olevan yksi roolin uuden henkilön

vahvuuksista. Tulevan tiimiliiderin tulisi myös tähdätä siihen, että jokainen tiiminjäsen saadaan oikealle raiteelle auttamalla heitä löytämään oma juttunsa.

Uuden talouspäällikön halutaan johtavan budjetin avulla. Tiimi toivoo sekä meno-, että tulobudjetin luomista, joita seurataan tasasin ajoin koko tiimin voimin. Jos tulee muutoksia suuntaan tai toiseen, tulisi pyrkiä reagoimaan siihen mahdollisimman nopeasti.

#### 4.4 Waiston vahvuudet

Kuten aikaisemmin tässä luvussa oli puhetta, on Osuuskuunta Waisto vahvasti potentiaalisen tiimin vaiheessa. Puolentoista vuoden yhdessä olon aikana jokainen on oppinut tuntemaan toisensa ja he ovat saaneet ymmärryksen, minkälaisia tekijöitä työntouhussa ollessaan kukakin on. Tiimin treeneissä myös uskalletaan nostaa kissa pöydälle vaikealta tuntuvista asioista, ja niistä osataan keskustella ilman, että mennään henkilökohtaisuuksiin. Tiimin jäsenillä on myös vahva me –henki toiminnassa. Kaikki kantavat ylpeydellään waistolaisuuttaan (Lehtonen 2013, 90).

Luottamusta lisäävät seikat tiimin sisällä on joka toinen viikko pidettävä tiimi-ilta. Illan tarkoituksena on yksinkertaisesti viettää aikaa yhdessä työtuntien ulkopuolella ja tutustua omiin tiimikavereihin. Tällä on ollut suuri merkitys sille, että tiimin jäsenet uskaltavat tuoda tiimin tietoisuuteen itselleen herkkiä aiheita (Lencioni 2005, 13).

Moni waistolainen on kirjoittanut blogikirjoituksen omista ajatuksista Lencioinin (2005) viidestä tiimin toimintahäiriöstä. Muun muassa Tolpin (2018) mukaan heillä ei ole luottamuspulaa tiimissä, koska ovat viettäneet paljon aikaa keskenään, jota kautta oppineet tuntemaan toisensa. Myös Muilu (2018) on sitä mieltä, että Wais-tossa ei ole luottamuspulaa. Hänen näkemyksensä mukaan tiimissä uskalletaan puhua vaikeista henkilökohtaisista asioista.

Myös tiimin toimintaan liittyviä epäkohtia uskalletaan tuoda esille ja keskustella niistä rakentavasti. Ensimmäisessä treenissä, jossa tutkija oli havainnoimassa, rakettipäivien jälkimotorolaa käydessä tiimi koki markkinoinnin menneen heikosti, jossa koettiin huonosti menneen tiimin sisäinen viestintä markkinoinnin edistymisestä. Tilanteesta teki hyvän se, että pysyttiin koko ajan itse aiheessa, eikä dialogissa alettu syyttämään yksittäisiä henkilöitä sen epäonnistumisessa. Keskustelussa osattiin siirtää

epäonnistuminen opiksi, joka tulee huomioida seuraavalla kerralla, kun saman tyyppinen tilanne tulee eteen: Ratkaisuksi kehitettiin projektien aikana käytävät viikoittaiset tilannekatsaukset, projektista riippuen myös päivittäiset, jotka kestävät 15-30 minuuttia. Näissä tullaan yksinkertaisesti käymään läpi, mitä kukakin tiimiläinen tulee tekemään sen hetken ja seuraavan tilannekatsauksen välissä. Näissä on myös tarkoitus tuoda esille asioita, joissa yksittäinen tiimin jäsen voisi tarvita apua oman roolinsa hoitamiseen.

Toivasen (2013, 70) esittämä esi- ja jälkimotorola ovat yleisesti kovasti käytössä Tiimiakatemiassa. Tämän avulla epäkohtia tiimikavereiden työskentelyssä voidaan helposti nostaa esille, ja kaikki ymmärtävät motorolaa tehdessä, että tarkoituksena on vain kehittää tiimin toimintaa. Huonosti menneistä asioista puhuttaessa ihmiset eivät koe keskustelun olevan tietyn henkilön syyttelemistä, vaan ymmärtävät, että tavoitteena on varmistaa, että seuraavalla kerralla asiat hoidetaan paremmin.

Waistolaisten väritestien tuloksista luettavissa oleva vahvaa ihmisorientoituneisuutta voidaan myös pitää heidän vahvuutena. He oikeasti välittävät toisista, ja mitä heillä on sanottavaa. Erikson (2017) mainitseekin, että ihmissuhdekeskeiset keltainen ja vihreä ovat toisiaan täydentäviä käyttäymispersoonallisuuksia. Vaikka keltaiset henkilöt ovatkin vihreitä nopeampia omien hommien kanssa, ovat molemmat persoonallisuudet aidosti kiinnostuneita toisen tekemisestä. (Erikson 2017, 230).

#### 4.5 Tiimin tämän hetkiset heikkoudet

Vaikkakin ihmisorientoituneet keltaiset ja vihreät tulevatkin hyvin toimeen keskenään ja heillä on hauskaa töitä tehdessä, tarvitsevat he myös asiaorientoituneita sinisiä ja punaisia persoonallisuustyyppisiä luodakseen parhaimman mahdollisen ryhmädynamiikan (Erikson 2017, 227). Hiljainen ja konfliktin pelkoinen vihreä, sekä äänekäs ja epäjärjestelmällinen keltainen eivät välttämättä onnistu työn loppuun saattamisessa, jonka vuoksi siihen on hyvä saada tueksi sekä päättäväinen ja tehokas punainen, että analyyttinen ja järjestelmällinen sininen (mts. 230-231).

Ollakseen huipputiimi, tiimillä ei tulisi olla yhtään Lencionin (2005) mainitsemista viidestä toimintahäiriöistä. Waistossa on tällä hetkellä havaittavissa näistä kolme: sitoutuneisuuden puute, vastuun välttäminen ja tulosten huomiotta jättäminen.

Kuten ennen tutkimusta jo selvisi, kaikki tiimiläiset eivät sitoudu täysin tiimin toimintaan. Yleensä yhdessä tehtyihin päätöksiin kaikki sitoutuvat, mutta joskus vielä tulee tilanteita, joissa yksittäinen tiimin jäsen vastustaa tekemättömyydellään tiimin päätöstä, koska hän on kokenut, ettei häntä ole kuunneltu riittävästi. Tämä nousi esille useamman kohdalla haastatteluiden aikana. Esimerkiksi F on vaikeaa pysyä kärryillä treeneissä silloin kun keskustelu on poukkoilevaa, eikä hän saa suoraa käsitystä keskustelussa olevasta aiheesta. Tutkijan kysyessä, pyrkiikö hän tuomaan esille dialogissa muulle tiimille aiheen epäselkeydestä, vastasi hän, että ainoastaan silloin kun hän kokee tilanteen niin tärkeäksi, että haluaa päästä siihen vaikuttamaan. Jos hänelle itselleen ei ole niin merkittävä aihe, seuraa hän keskustelua hiljaa vierestä. Myös A oli vähän samoilla linjoilla kysyttäessä, kuinka hän osallistuu päätöstä edeltäviin keskusteluihin:

*”No kyllä mä tuon aika paljon, jos ne mua kiinnostaa, ja jos ne koskee mua.” (8.10.2018)*

Lencionin (2005) neljäs toimintahäiriö, vastuun välttely, oli myös ymmärrettävissä jo ennen tutkimusta. Kun tiimin johtoryhmän henkilöt ottavan vastuun lähes jokaisesta tiimin asiasta, kertoo se vastuun välttelyn kulttuurista. (Lencioni, 220-221.) Tämä toimintahäiriö nousi myös esille tiimiliiderin ja tutkijan keskustelussa ennen tutkimuksen aloittamista. Hänen näkemyksensä mukaan tiimissä on monia jäseniä, joilla ei ole oikein mitään tekemistä. Kun näiltä ihmisiltä kysyy, mihin he aikansa kuluttavat, ovat vastaukset yleensä kiertelyä ja kaartelua ilman varsinaista selkeää vastausta (Waiston tiimiliideri 2018).

Vaikkakin waistolaisilla on vahva me-henki, ja he ovat ylpeitä waistolaisuudestaan, on viides toimintahäiriö, tulosten huomiotta jättäminen, osana tiimiä. Tämä on ymmärrettävissä jo pelkästään kahden aikaisemman toimintahäiriön perusteella. Mikäli tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneita tiimin toimintaan, ja ota vastuuta omista ja tiimin asioista, eivät he voi välttyä viimeisestä toimintahäiriöstä. Myös se, että jokainen tiimin jäsen ei pääse yhdessä luotuihin tavoitteisiin, kertoo tulosten huomiotta jättämisestä.

## 5 Osuuskunta Waisto huipputiimiksi

### 5.1 Toimintahäiriöistä pois

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on mainittu, voidaan olettaa tiimin, jolla ei ole Lencionin (2014) mainitsema toimintahäiriötä, olevan huipputiimi.

Yksi tapa, jolla Waisto voisi kolmatta toimintahäiriötä, sitoutuneisuuden puutetta, kehittää on päätöksen läpi käyminen niin, että jokainen kertoo lyhyesti, mitä heidän mielestään on päätetty. Tällöin väärin ymmärrykset voidaan käsitellä samantien, jolloin saada selkeämpi yhteisymmärrys kyseiseen käsitteeseen. Mikäli päätöksen teko vaiheessa herää yksi tai kaksi henkilöä, joiden on vaikea sitoutua keskustelun tulokseen, päätöksen epävarmuuden vuoksi, voi Waisto miettiä lyhyesti, kuinka heidän tulisi reagoida ikävään yllätykseen. Tällöin epäroijät voivat nähdä tulevaisuuden valoisampana ja samalla sitoutua loppu tulemaan. (Lencioni 2014, 216-218.)

Tutkimuksen havainnointi osuudessa oli jo hyvä suunta vastuun välttely –toimintahäiriön poispääsystä. Rakettipäivien motorolaa käydessä nosti tiimi hienosti esille sen, että projekteissa tulee kaikille olla selvä, mikä on kenenkäkin rooli projektissa ja mitkä toiminnat kuuluvat minkin roolin vastuulle. Tämän avulla saadaan läpinäkyvyyttä tiimin sisälle. Tämä on myös yksi Lencionin (2014, 222) ehdottamista tavoista poistaa neljäs toimintahäiriö.

Waisto järjestää kerran puolessa vuodessa palautekeskustelu treenit, joiden avulla tiimin jäsenet pääsevät kertomaan omat näkemyksensä kunkin jäsenen tekemiseen ja toimintaan (Waiston tiimiliideri, 2018). Palautteiden avulla tiimin jäsenet voivat kehittää omaa toimintaa, josta on merkittävää hyötyä tiimille (Lencioni 2014, 222).

Viimeisen toimintahäiriön selättämiseksi tulisi jokaisen waistolaisen tuoda tiimille esille omat tavoitteensa ja kertoa tarkalleen, miten siinä tulevat onnistumaan, sekä miten se edesauttaa tiimin tavoitteita ja miten tiimi voi auttaa yksilöllisten tavoitteiden pääsemiseen. Tämän avulla voidaan saada koko tiimi sitoutumaan tiimiin ja sen tavoitteisiin, jokainen yksilö pääsee ottamaan vastuun omasta roolistaan, ja jokainen tiiminjäsen osaa paremmin vaatia tiimikavereiltaan enemmän ilman, että kokisi heikentävänsä tiimikaverinsa välistä suhdetta. (Lencioni 2014, 226.) Oiva alusta näille

ovat oppimissopimuksien (Toivanen 2013, 26-27) läpikäyminen, joita Waisto toteuttaa kerran puoleen vuoteen. Kun tiimi vaatii jokaiselta yksilöltä yksityiskohtaisen analyysin siihen, miten tavoitteet ovat yhteyksissä tiimin tavoitteisiin, saadaan jo edellä mainittua sitoutuneisuutta, vastuun ottamista, sekä yhteisiin tuloksiin keskittymistä.

Ennen kuin yksilöt voivat luoda tavoitteensa tiimin hyödyksi, tulee Waistolla ja kaikilla sen jäsenillä olla selkeä käsitys, mikä on heidän toiminnan perusta, miksi he ovat olemassa, ymmärtää heidän MIKSI.

## 5.2 Merkityksen löytäminen

Simon Sinek (2009) sanoo, että ihmiset voidaan manipuloida tekemään asioita. Riittävän hyvillä materiaalisilla tarjouksilla yritykset pystyvät hankkimaan uusia asiakkaita ja riittävän hyvällä rekrytoinnilla voidaan hankkia uusia työntekijöitä. Mutta silloin kun yrityksellä menee huonosti, tai kilpailija luo vielä paremman tarjouksen, siirtyvät manipuloidut ihmiset kilpailijan leipiin. Saadakseen ihminen sitoutumaan yritykseen, oli hän sitten asiakas tai työntekijä, tulee hänet saada lojaaliksi. Uskollista ihmistä ei voi ostaa materiaalilla. Lojaali ihminen on uskollinen yritykselle myös silloin, kun heillä on taloudellisia vaikeuksia. (Sinek 2009, 30-33.)

Yritystä ja ihmistä, johon hän on uskollinen, yhdistää yhteinen merkitys. Heillä on yhteinen uskomus siitä, miltä maailman pitäisi näyttää. (Sinek 2009, 39.)

Yltääkseen huipputiimiksi, tulee Waiston löytää yhteinen merkitys toiminnalleen. Heidän tulee ymmärtää, miksi jokainen haluaa nousta aamulla sängystä ja mennä Tiimiakatemiaalle tekemään töitä omalle tiimillensä, Osuuskunta Waistolle (Sinek 2009, 39).

Yksi tapa, jolla Waisto voi löytää merkityksen omaan toimintaansa, on pitää yksi pidempi, noin viiden tunnin treeni, jossa he toteuttavat ”löydä MIKSI” workshopin (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 4 37/43).

Workshopin aloittaessa jokaisen tiimin jäsenen tulee olla paikalla ja samalla olla täysillä mukana koko viisi tuntisen ajan ilman minkäänlaisia ulkopuolia häiriötekijöitä. Treenien vetäjänä olisi hyvä toimi tiimin ulkopuolinen henkilö, joka on kuitenkin tie-

toinen, mikälainen tiimi Waisto on, sekä minkälaisia yksilöitä se sisältää. Tiimiakatemiolla toimiva workshopin vetäjä voisi olla tiimin valmentaja, jonka tehtävänä on kuunnella, kysellä ja analysoida koko workshopin ajan. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 1/62.)

### **Kontekstin asettelu**

Workshopin ensimmäisessä osiossa tullaan tarkentamaan mitä workshopissa tullaan tekemään, ja minkä takia se järjestetään. Tämän jälkeen tulee waistolaisille avata tarkemmin, mistä MIKSI:ssä on kyse. Saadakseen parempi ymmärrys tästä, tulee kertoa elävä esimerkki jonkin yrityksen MIKSI:stä. Toimivin esimerkki olisi jostakin Tiimiakatemiolla olevasta tai olleesta tiimistä, sillä tällaisen tiimin tarina on helpointa omaksumaa. Applen tai muiden suurten yritysten tarinat ovat vaikeampia sisäistää omaan tekemiseen. Oli tarinan yritys mikä tahansa, tulee sen vahvimpana viestinä olla se, kuinka MIKSI on inspiroinut ryhmän yhtenäiseksi. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 5/62.)

Valmentajan kertoman tarinan jälkeen jaetaan waistolaiset pareihin, jossa jokainen kertoo maksimissaan kolmen minuutin ajan mikä heitä inspiroi eniten Tiimiakatemialle tullessa ja mikä heitä inspiroi tulla joka päivä takaisin. Tärkeintä tässä tehtävässä on se, että jokainen pääsee kertomaan oman tarinansa. Kun jokainen on päässyt kertomaan oman tarinansa parillensa, pyydä yhden tai kahden tiimin jäsenen kertomaan parinsa kertoma tarina koko tiimin kuultavaksi. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 5-7/62.)

Seuraavaksi valmentaja tulee avata tarkemmin, mistä Sinekin (2009, 37) luomasta kultaista kehästä on kyse. Kun valmentaja on tarkentanut, mistä on kyse, voi waistolaisien antaa keskustella keskenään, sekä kysellä ja kyseenalaistaa kyseistä konseptia. Kun valmentaja kokee, että ryhmä on sisäistänyt kunnolla, mitä loppu workshopissa tulee tapahtumaan, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5. 9-11/62.)

### **Keskustelun ylläpitäminen**

Toisen osion alussa valmentajan tulee jakaa tiimi kolmeen suunnilleen samankokoiseen ryhmään. Jokainen ryhmä tulee keskustelemaan kolmesta eri aiheesta seuraavat 2-2,5 tunnin aikana. Jokaiset kolme aihetta annetaan yksi kerralla ja ennen kun

seuraavaan aiheeseen mennään, käydään koko tiiminä läpi, mitä edellisen aiheen aikana nousseita tarinoita nousi esille. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 13-15/62.)

Kun tiimit jaetaan ryhmiin, tulisi pyrkiä saamaan mahdollisimman erilaiset ihmiset samaan ryhmään. Tämän avulla kolmesta käytävästä keskustelusta ryhmä voi saada enemmän irti, kun he pääsevät kuulemaan tarinoita ihmisiltä, joiden kanssa ei ole paljon työskennellyt yhdessä. Tätä kautta ihmiset pääsevät tutustumaan entistä paremmin omiin tiimikavereihinsa. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 16/62.)

Paras jako Waistolle on seuraavanlainen:

Ryhmä 1.: Henkilöt A, C ja H

Ryhmä 2: Henkilöt B, D ja F

Ryhmä 3: Henkilöt E, G ja I

Jokaisessa näistä ryhmistä löytyy sekä ihmisorientoituneita ja asiaorientoituneita, että introvertteja ja ekstroverttejä. Tämän avulla varmistetaan, että saadaan jokaisesta neljästä näkökulmasta tarinoita. Kuten Erikson (2017, 227) mainitsi, parhain ryhmädynamiikka saadaan silloin, kun ryhmässä on mahdollisimman paljon erilaisia persoonia.

Kun ryhmät on jaettu, tulee heidän keskustella seuraavat 25 minuuttia positiivista tunteita, joita tiimissä ollessaan on päässyt kokemaan. Jokaisen ihmisen tulee päästä ääneen tämän keskustelun aikana. 25 minuutin jälkeen ryhmät kokoontuvat taas yhteen, jossa jokainen kertoo kaksi tai kolme omien keskustelujen aikana nousutta tarinaa. Tässä vaiheessa valmentajan on tärkeää kysyä syventäviä kysymyksiä tarinoista, jotta koko tiimi voi saada tarkemman, syventävän ymmärryksen tarinoihin. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 18-25/62.)

Toisessa aiheessa mietitään, kuinka organisaatio ja sen olemassaolo on vaikuttanut edellisessä vaiheessa olleisiin tarinoihin ja niissä esiintyviin ihmisiin. Jokaisen ryhmän tulisi noin kymmenen minuutin aikana miettiä 10 verbiä, jotka kuvastavat yrityksen tekemistä. Kaikkien verbien tulisi olla yhdistettävissä vähintään yhteen aikaisemmista tarinoista. Kun kymmenen verbiä on mietitty, kokoonnutaan taas yhteen, ja jokainen

ryhmä kertoo omat verbinsä, jotka kirjoitetaan ylös yhteiselle fläppitaululle. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 27-32/62.)

Tämän jälkeen voidaan siirtyä viimeiseen kolmesta aiheesta. Ryhmän tulee miettiä, mikä oli Osuuskunta Waiston myötävaikutus siihen, että aikaisemmin mainituissa tarinoissa mukana olleet ihmiset ovat päässeet kokemaan ne tunteet, joita ovat kokeneet, minkälaisen henkisen kasvun tarinassa olevat ihmiset ovat kokeneet. Tässä kohtaa tulee varmistaa taas, että tehtävässä haetaan tunteisiin liittyviä seikkoja, ei asioihin. Esille nousseet asiat tuntuvat ihmisten sisällä, jotka eivät ole ulkoisesti havaittavissa. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 34-38/62.)

Noin 15 minuutin jälkeen ryhmät kokoontuvat taas yhteen, ja kertovat keskustelun aikana nousseita tarinoita muille. Valmentajan tehtävänä on taas kirjoittaa tyhjälle fläppitaululle ylös tarinoiden pääpointit yhdelle lauseelle. Jokaisen ryhmän tulee päästä kertomaan omat tarinansa. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 42-44/62.)

### **MIKSI lauseen laatiminen**

Kun kaikki edellisen vaiheen kolme aihetta on käyty läpi, tulee Waiston miettiä itsensä MIKSI lause, joka tulee muotoon: Me teemme \_\_\_\_\_, jotta \_\_\_\_\_. Ensimmäiseen tyhjään kohtaan tulee tulla asia, joka on Waiston ja waistolaisten panos, ja toiseen tyhjään kohtaan vaikutus, jonka ensimmäinen kohta luo. Edellisen vaiheen kaksi ensimmäistä keskustelun aihetta tulee luomaan MIKSI lauseen ensimmäisen kohdan, ja kolmas keskustelu tulee luomaan lauseen toisen kohdan. (Sinek, Mead & Docker 2017, luku 5 47-48/62.)

Tämän workshopin tarkoitus ei ole sen päättyessä tarkoitus saada valmista MIKSI lausetta, vaan yksi hahmotelma tulevasta lauseesta. Saadakseen nämä hahmotelmat, jaetaan workshopin lopuksi vielä Waisto kahteen ryhmään. Molemmat ryhmät kehittävät oman hahmotellun lauseen ja esittelevät ne toiselle ryhmälle ja valmentajalle. Oman hahmotelman esiteltäessä tulee heidän kertoa kaksi tarinaa, jotka loppujen lopuksi muodostivat heidän lauseensa. Kun molemmat ryhmät ovat esitelleet oman hahmotelmansa, päättää tiimi yhdessä, valitsevatko he toisen lauseen, joka muotoiltaan lopulliseksi versioksi, vai haluavatko he muodostaa molemmista lauseista yhteisen lauseen. Mikäli tämän jälkeen ihmiset ovat väsyneitä, eikä heillä ole energiaa laittaa lausetta lopulliseen muotoon, voivat he päättää yhteisen ajan lähitulevaisuuteen,

jolloin he viimeistelevät lauseen. (Sinek, S & Mead, D & Docker, P. 2017. Luku 5. 49-56/62.)

### 5.3 Väripersoonallisuudet ja parhaan joukkuepelaajan kolme hyvettä

Kuten luvussa 3.1 kerrottiin, paras mahdollinen joukkuepelaaja omaa kolme hyvettä: nöyryyden, nälkäisyyden ja älykkyyden. Jotta Waisto voi hyötyä seuraavista ohjeista, tulee jokaisen tiimin jäsenen tehdä Lencionin (2016, 209-210) kehittämä itsearviointi, jossa selviää kunkin yksilön oma näkemys jokaiseen kolmeen hyveeseen. Itsearviointilomake löytyy liitteistä Liite 6. otsikon alta.

Kun arvioinnit on tehty, tulee ne käydä yhdessä läpi treeneissä. Jokainen yksilö tulee käydä läpi yksi kerrallaan. Samalla itsearviointeja käydään läpi, tulee jokaisen yksilön kohdalla katsoa samalla hänen väripersoonallisuustestin tulosta. Tällä tavalla tiimi saa paremman ymmärryksen jokaisen tiimin jäsenen käyttäytymisestä ja olemuksesta.

Kun Waisto käy treeneissä läpi yksilöiden hyveitä ja niiden puutteita, tulee ne pyrkiä käymään yksilöllisesti. Tällöin voidaan varmistaa paras mahdollinen lopputulos siihen, että ensinnäkin jokainen ymmärtää omat kehittämiskohteensa, ja toiseksi johtoryhmäläiset ja muut tiimin jäsenet tiedostavat, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota tiimikaverinsa tekemisessä. Mitä enemmän tiimiläiset ymmärtävät toistensa vahvuudet ja heikkoudet, sitä paremmin he voivat vaatia ja antaa apua tiimikaverin eteenpäin pääsemisessä. (Lencioni 2014, 222.)

Nöyrän hyveen puuttuessa, tulee pyrkiä tunnistaa sen perimmäinen syy. Jos nöyryyden puute johtuu omasta menneisyydestään, pystyvät tiimikaverin empatisoimaan tätä puutetta, jonka vuoksi he eivät välttämättä koe enää kyseisen henkilön olevan huono ihminen. (Lencionin 2016, 216-217.) Tämän hyveen puuttumisen syy voi myös olla väripersoonallisuudesta johtuvaa. Punaiset ja keltaiset ihmiset voivat tuoda esille nöyryyttömyyttään itsensä jalustalle nostamisella (Erikson 2017, 95 & 104). Vihreiden nöyryyden puute on taas vaikeammin nähtävissä. Silloin kun vihreä ei ole nöyrä, hän ei tuo omia vahvuuksiaan koko tiimin hyötyä, koska hänen itseluottamuksensa ei ole kohdillaan. (Erikson 2017, 109.)

Nälkäisen hyveen puuttuessa, tulee ihmiseltä saada tarkempi ymmärrys siihen, mitkä asiat hän kokee merkittäviksi omassa ja tiimin tekemisessään. Ei-nälkäinen henkilö ei koe monesti oman roolinsa merkitystä ja tärkeyttä koko tiimille. (Lencioni 2016, 221.) Tämän apuna voi auttaa jo aikaisemmin tässä viidennessä luvussa mainittua merkityksen löytämistä.

Toinen vaihtoehto on tiiminä luoda ei-nälkäiselle henkilölle selkeät odotuksen hänen tekemiseensä. Jos näiden kahden kohdan avulla saadaan tekemisen meininkiä kyseiselle henkilölle, tulee häntä kehua julkisesti tiimin edessä. (Lencioni 2016, 222-223.)

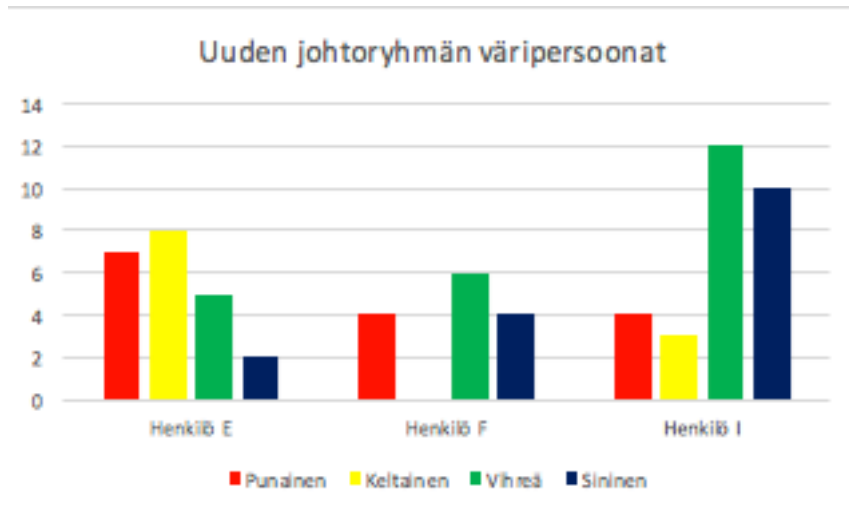
Ei-älykkään tiimikaverin kehittämisessä tulee käyttää, kuten Lencioni (2016) sen sanoo, nopeaa ja rakkaudellista näpätystä. Kun tällainen henkilö ei jossakin tilanteessa käyttäydy niin sanotusti ihmisiksi, tulee hänelle sanoa ääneen muiden kuullen heti ”virheen” havaittaessa, että ”sinun tulisi sanoa tuossa tilanteessa hänelle näin”. (Lencioni 2016, 225.)

Kun näitä läpi käydessä tiedostaa vielä hyvin kyseisen henkilön väripersoonallisuuden, voi tiimikavereiden käytöksen ja olemuksen ymmärtäminen olla kaksinkertainen normaaliin verrattuna. Samalla periskoopin alla oleva henkilö oppii merkittävämmiin asioista, joihin hänen tulisi kiinnittää huomiota omassa käytöksessään.

#### 5.4 Uuden johtoryhmän rooli

Kuten jo aikaisemmin luvussa 4.3 mainittiin, päättivät waistolaiset tutkijan toisissa havainnointitreeneissä muuttaa uuden tulevan johtoryhmän rooleja. Vanhasta johtoryhmästä tiimiliiderin ja talouspäällikön roolit pysyvät, mutta markkinointipäällikön pesti vaihtui myynti- & asiakkuuspäällikkö nimiseksi rooliksi.

Seuraavan viikon aikana näistä treeneistä Waisto valitsi uuden johtoryhmän. Vanhasta johtoryhmästä E on ainut joka jatkaa uudessa johtoryhmässä, ja hän saa kaverikseen F:n ja I:n.



Kuvio 8 Uuden johtoryhmän väripersoonallisuudet

Kuten ylemmästä kuviosta huomaa, uudesta johtoryhmästä löytyy kaksi henkilöä, jotka ovat vahvasti enemmän introverteja kuin ekstroverteja, joka yksinkertaisuudessa tarkoittaa johtohenkilöiden olevan enemmän ajattelijoita kuin tekemisorientoituneita kovaa eteenpäin meneviä henkilöitä (Erikson 2019, 37). Edelliseen johtoryhmään verrattuna uusi johtoryhmä varmasti tulee miettimään syvällisemmin päätöksiä, joita he tulevat tekemään.

Introvertille ominainen pohdiskelevuus ja sen näkyminen johtoryhmässä on varmasti tietyllä tavalla toivottuakin Waistossa. Haastatteluissa ja havainnoinneissa nousi esille useamman waistolaisen harmitus johtoryhmän tavasta tehdä joitakin päätöksiä ilman muun tiimin mielipiteiden kuulemista. Väripersoonallisuuksista F ja I ovat vahvasti empaattisia vihreitä ja pohdiskeleviä sinisiä, jonka vuoksi he varmasti huomioivat johtoryhmän palaverissa tiimiltä tulleet palautteet ja pyrkivät huomiomaan jokaisen tiiminjäsenen mielipiteen päätösten teossa (Erikson 2019, 34-35).

Huono puoli intoverttipainotteisessa johtoryhmässä on mahdollisuus hitaampaan asioiden hoitamiseen ja eteenpäin menemiseen. Mikäli F:n ja I:n vuoksi johtoryhmä joutuu kääntämään jokaisen kiven ympäri ennen päätösten tekemistä, etenemisen vauhti voi olla todella hidasta. (Erikson 2019, 38.) Pahimmillaan päätöksen tehtyä voi päätetty asia olla epäoleellinen jo siinä vaiheessa.

Tällöin myös varmasti muu tiimi, jossa on paljon spontaanisia keltaisia persoonallisuksia, kyllästyvät johtoryhmän toimintaan sen hitauden vuoksi (Erikson 2019, 38).

Tämän vuoksi ekstroverttisen E:n tulee pyrkiä pitämään johtoryhmässä tulevaisuus-aspekti koko ajan esillä.

Kunhan johtoryhmäläiset ymmärtävät jokaisen johtoryhmänjäsenen käyttäytymismallit ja heidän vahvuudet ja heikkoudet, pystyvät he toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla tiimin hyötynäkökulmasta katsottuna. Kuten Erikson (2017) mainitsee parhaaksi ryhmäksi sellaisen, jossa jokainen DISC-persoonallisuus on edustettuna (mts. 227).

Tiimin johtamisessa tulee huomioida myös yksilöiden johtaminen, joka on tiimiliiderein yksi tärkeimmistä tehtävistä. Ihmisten johtamisessa on tärkeää ymmärtää johdettaviaan. Saadakseen paras irti jokaisesta tiimin jäsenestä, tulee johtajan tiedostaa heidän vahvuudet ja heikkoudet. (Toivanen 2013, 55.) Tämän lisäksi, kun tiedostaa kunkin johdettavan käyttäytymis- ja viestimispersoonan, on heitä helpompi palvella johtajana, sillä ihmisten johtamisessa tärkeintä on hyvä kommunikointi johdettavien kanssa (Erikson 2019, 31).

Ihmisten johtamisessa on myös olennaista olla tulevaisuus –orientoitunut. Kun saa johdettavan keskittymään siihen, mitä hänen tulisi tulevaisuudessa tehdä sen sijaan, että nostaa esille mitä menneisyydessä on tullut tehtyä väärin, on johdettavan mentaliteetti työtänsä kohti positiivisempi (Jalonen & Lampi 2012, 166-167).

Kuten tässä tutkimuksessa 3.2 kappaleessa (s.19) tuotiin jo esille, Waiston tiimiliideri pystyy harjoittamaan tulevaisuus näkökulmaa tekemällä jokaisen tiimin jäsenen kanssa Leppäsen ja Rauhalan (2012, 64) tulevaisuus –tehtävän, jossa kysytään kolme tulevaisuuteen liittyvää kysymystä.

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada ymmärrys Osuuskunta Waiston jäsenien väripersoonallisuuksista ja niiden vaikutuksista Waiston tiimitoimintaan. Tutkimuksessa esille nousseiden asioiden tarkoituksena on selventää, missä vaiheessa tutkittava tiimi on tällä hetkellä menossa ja mihin asioihin heidän tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa kasvaakseen huipputiimiksi.

Vaikkakin tämän tutkimuksen tulokset kertovat kattavasti jokaisen waistolaisen väripersoonallisuudet, ei pelkkä tutkimuksen tulos anna kaikille tiimin jäsenille ymmärrystä kunkin tiimikaverin väripersoonallisuuksista. Saadakseen merkittävän hyödyn tutkimuksen tuloksista tulee tiimin käydä jokainen yksilö kerrallaan läpi kunkin persoonallisuudet. Tätä ennen tulisi waistolaisten tehdä parhaan joukkuepelaajan kolme hyvettä –itsearviointi. Jokaisen yksilön kohdalla perehdytään molempien testien tuloksiin. Mitä parempi käsitys tiimin jäsenillä on tiimikaverinsa persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen liittyen, sitä helpompaa heidän kanssaan on tulla toimeen. Molemmat testit antavat myös hyvän käsityksen jokaisen yksilön omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä sosiaalisissa tilanteissa, että työntekotilanteissa. Kun ihminen on tietoinen näistä seikoista, on hänen yksinkertaisempi muuttaa käytöstään itselle ihanteellisempaan suuntaan.

Jatkossa olisi hyvä toteuttaa kolme hyvettä –itsearviointi jo tutkimusvaiheessa. Tämän tiedon avulla tutkija pääsee syvemmälle tutkittavan tiimin yksilöihin ja pystyy antamaan yksityiskohtaisemmat ratkaisut jokaiselle tiimin jäsenelle.

Kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, on heidän helpompi tiiminä lähteä selvittämään, missä vaiheessa he tiiminä ovat menossa ja tiedostaa, mitkä asiat tähän vaikuttavat. Merkittävin syy potentiaalisen tiimin vaiheelle yhteisen motivaation puute. Kun Waisto löytää merkityksen omalle toiminnalleen MIKSI –workshopin avulla ja lähtee sitä toteuttamaan toiminnassaan, ovat he tiiminä jo ison askeleen lähempänä huipputiimiksi kehittymistä.

Tutkimusta voitaisiin jatkaa noin puolen vuoden päästä siitä, kun Osuuskunta Waisto on perehtynyt ratkaisuihin ja alkanut viedä niitä eteenpäin tiimitoiminnassaan. Tällöin voitaisiin toteuttaa loppuun kehittämistutkimus, jolloin saataisiin ymmärrys,

mitkä ratkaisut ovat kehittäneet tiimi toimintaa ja mitkä ei. Tällöin voidaan myös selvittää, mitkä asiat ovat vaikuttaneet ratkaisujen toimivuuteen tai toimimattomuuteen.

Tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen validiteettia tukee kaikkien waistolaisten osallisuus tutkimukseen. Yhdenkin jäsenen puuttuminen olisi voinut johtaa tutkimuksen tulosten puutteellisuuteen. Kaikkien osallistuessa pystyttiin saamaan mahdollisimman laaja ymmärrys Osuuskunta Waistosta ja sen tiimitoiminnasta. Haastatteluiden teemat myös tukevat validiteettia. Erilaisten väripersoonallisuuksien vaikutus sekä tiimityöskentelyssä, että tiimin- ja yksilöiden johtamisessa antoi ymmärryksen siitä, missä vaiheessa Waiston kehitys on tällä hetkellä ja mitkä asiat siihen ovat vaikuttaneet.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on ajantasaista ja antaa hyvän ymmärryksen tämän hetkisestä tiedosta ihmisten persoonallisuuksista, tiimin- ja ihmisten johtamisesta sekä tiimitoiminnasta ja tiimin kehittymisestä. Opinnäytetyön luotettavuutta myös lisää kirjallisten lähteiden runsaus ja lähdekriittisyys.

Opinnäytetyön teoriaosuutta ja ratkaisuja on mahdollista käyttää nuoremmissa ja tulevaisuudessa Tiimiakatemiaan tiimeissä huipputiimiksi kehittymistä edesauttaen. Tutkimusosuus on kuitenkin itse toteutettava.

Minun henkilökohtainen tavoite tutkijana oli laajentaa käsitystä ihmisten väripersoonallisuuksiin ja ymmärtää näiden yhteys tiimitoimintaan kokonaisvaltaisesti: Kuinka erilaiset persoonallisuudet tulevat toimeen keskenään olemassa olevassa tiimissä, kuinka kukin väripersoonallisuus kokee työskentelyn yksin ja yhdessä, minkälaisena johtajat nähdään kunkin väripersoonallisuuden näkökulmasta ja kuinka johtaja kokee johdettavien persoonallisuuksien vaikuttavan johtamiseen. Koen onnistuneeni tavoitteessani. Kolmen ja puolen vuoden aikana omassa tiimissäni toimiessani opin tuntemaan tiimikaverini kunnolla viimeisen vuoden aikana. Tekemällä tutkimuksen Osuuskunta Waistosta, koen saaneeni lähes yhtä merkittävän ymmärryksen heidän tiimistä, yksilöistä ja tiimitoiminnasta kuin mitä reilu kahdessa ja puolessa vuodessa omasta tiimistäni oivalsin.

Opinnäytetyön avulla pystyin kehittämään osaamistani aiheista, joihin olen eniten perehtynyt ja saanut kokemuksia opintojeni aikana. Tutkimuksen avulla pystyn tulevaisuudessa todistamaan osaamisen ja tietoisuuden tiimityöskentelystä ja sen eri osa-alueista.

## Lähteet

- Erikson, T. 2017. Idiootit ympärilläni – Kuinka ymmärtää itseään ja muita. EU: Atena Kustannus Oy.
- Erikson, T. 2018. Psykopaatit ympärilläni – Kuinka tuunistaa ja välttää manipulointi. EU: Atena Kustannus Oy.
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni – Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. EU: Atena Kustannus Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Inscape Publishing. 2003. History of DiSC. discprofile 2003. Viitattu 19.11.2018. <https://www.discprofile.com/what-is-disc/history-of-disc/>.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Jalonen, J & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J & Smith, D. 1992. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö. 5.painos. 1998.
- Järvinen, P, Rantala, J & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best. 2014
- Lehtonen, T. 2013. Tiimiakatemia – Kuinka kasvaa tiimiyrittäjäksi. Suomi: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Lencioni, P. 2005. Overcoming the five dysfunctions of a team – A field guide for leaders, managers and facilitators. Yhdysvallat: PB printing.

- Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä – Tarina johtajuudesta. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö. 2014.
- Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen tiimipelaaja – Tiimiläisen kolme parasta ominaisuutta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Lapine Oy.
- Markkula, H. 2018. Idiootit Ympärilläni. Viitattu 9.1.2019.  
<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/idiootit-ymparillani-27/>.
- Muilu, I-M. 2018. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Viitattu 13.1.2019.  
<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/viisi-toimintahairiota-tiimissa-9/>.
- Osuuskunta Waiston markkinointipäällikkö. Tutkimuksen esitleminen Waistolle 2.10.2018.
- Osuusknta Waiston tiimiliideri. Haastattelu. 24.9.2018.
- Parviainen, T. 2017. Paremmiin saottu kuin tehty.
- Ray, D & Bronstein, H. 1995. Teaming Up – Making the transaction to a self-directed team based organisation.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Grano Oy Helsinki.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.
- Sinek, S. 2009. Start with why – How great leaders inspire everyone to take action. USA: Penquin Group. 2009.
- Sinek, S & Mead, D & Docker, P. 2017. Find your why – A practical guide for discovering purpose for you and your team. UK: Penquin Random House UK. Rakuten Kobo: E-kirja.
- Tiimiakatemia. 2017. Viitattu 16.11.2018. <http://www.tiimiakatemia.fi/fi/>.
- Toivanen, H. 2013. Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja. Vaasa: Oy Frame Ab.
- Tolppi, E. 2018. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Viitattu 13.1.2019.  
<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/viisi-toimintahairiota-tiimissa-7/>.

## Liitteet

## Liite 1. Väritestin punaisia tyyppiä kuvaavat adjektiivit

---

**PUNAISET TYYPIT** näkevät yleensä itsensä näin:

energinen	kilpailuhenkinen	aikaansa seuraava
tiukka	itsenäinen	vakuuttava
kunnianhimoinen	nopea	lujatahtoinen
päätäväinen	määrätietoinen	ratkaisukeskeinen

---

## Liite 2. Väritestin keltaisia tyyppiä kuvaavat adjektiivit

---

**KELTAISET TYYPIT** näkevät useimmiten itsensä näin:

innostunut	hurmaava	vakuuttava
ulospäin suuntautunut	innostava	optimistinen
joustava	avoin	luova
spontaani	leppoisa	viestinnällinen

---

## Liite 3. Väritestin vihreitä tyyppiä kuvaavat adjektiivit

VIHREÄT TYYPIT näkevät useimmiten itsensä näin:

ystävällinen	rauhallinen	luotettava
huomaavainen	miellyttävä	kärsivällinen
ennalta-arvattava	vakaa	tiimipelaaja
hienotunteinen	huolehtivainen	hyvä kuuntelija

## Liite 4. Väritestin sinisiä tyyppiä kuvaavat adjektiivit

SINISET TYYPIT useimmiten näkevät itsensä näin:

huolellinen	järjestelmällinen	korrekti
kunnianhimoinen	kunnollinen	looginen
pohdiskeleva	systemaattinen	tarkka
vaatimaton	varovainen	yksityiskohtainen

## Liite 5. Haastattelun runko

### Haastattelun runko

1. Väritestin tulosten läpikäynti
  - Mitä mieltä testin tuloksesta? Kuvastaako sua?
  - Väritestin vastakkaisten väripersoonallisuus adjektiivien vertailua, esim sininen adjektiivi vs keltainen adjektiivi tai punainen vs vihreä
2. Työskentely eri tiimiläisten kanssa
  - Kenen kanssa helpointa työskennellä, miksi?
  - Kenen kanssa vaikeinta, miksi?
3. Johtaminen
  - Johtoryhmän jäsenet
    - o Mikä johtoryhmänä vaikeinta tiimin johtamisessa?
  - Ei johtoryhmän jäsen
    - o Mikä johtoryhmän toiminnassa parasta?
    - o Miten johtoryhmän tulisi huomioida sinua paremmin?

Liite 6. Paras mahdollinen joukkuepelaaja – itsearviointi (Lencioni 2016, 209-210. muokattu)

### Ohjeet:

Käytä oheista asteikko osoittaaksesi, kuinka hyvin kukin väittämä pätee toimintaasi tiimissä. Vastaa mahdollisimman rehellisesti, niin pystyt kaikkein tarkimmin tunnistamaan kaikki kehittymistä kaipaavat alueesi.

### Asteikko:

3= Yleensä

2= Toisinaan

1= Harvoin

### Nöyryys

#### *Muut tiimini jäsenet sanoisivat:*

\_\_\_\_\_ 1. Kehun tai ylistän toisia tiimiläisiä empimättä.

\_\_\_\_\_ 2. Myönnän auliisti, kun olen tehnyt virheen.

\_\_\_\_\_ 3. Olen valmis ottamaan hoitaakseni alemman tason työtä tiimin parhaaksi.

\_\_\_\_\_ 4. Kerron ilomielin toisille kiitoksista, joita tiimi on saanut saavutuksistaan.

\_\_\_\_\_ 5. Tunnustan auliisti heikkouteni.

\_\_\_\_\_ 6. Esitän ja vastaanotan anteeksipyyntöjä suopeasti.

\_\_\_\_\_ **Yhteispisteet nöyryydestä**

## Nälkä

### ***Muut tiimini jäsenet sanoisivat:***

- \_\_\_\_\_ 7. Teen enemmän kuin oma tehtäväni vaatii.
- \_\_\_\_\_ 8. Suhtaudun intohimoisesti tiimin "missioon".
- \_\_\_\_\_ 9. Koen olevani tavallaan henkilökohtaisesti vastuussa tiimin yleisesti menestymisestä.
- \_\_\_\_\_ 10. Olen suostuvainen tekemään ja harkitsemaan työtä työajan ulkopuolella.
- \_\_\_\_\_ 11. Olen valmis ja innokas ottamaan hoitaakseni tylsiä ja ongelmallisia tehtäviä aina kun on tarvis
- \_\_\_\_\_ 12. Etsin tilaisuuksia osallistua työhön oman vastualueeni ulkopuolella.

\_\_\_\_\_ **Yhteispisteet nälästä**

## Älykyys

### ***Muut tiimini jäsenet sanoisivat:***

- \_\_\_\_\_ 13. Yleensä ymmärrän, mitä toiset tiimiläiset tuntevat palaverien ja muiden vuorovaikutustilanteiden aikana
- \_\_\_\_\_ 14. Osoitan empatiaa toisia tiimiläisiä kohtaan.
- \_\_\_\_\_ 15. Osoitan kiinnostusta toisten tiimiläisten elämää kohtaan.
- \_\_\_\_\_ 16. Olen tarkkaavainen kuuntelija.
- \_\_\_\_\_ 17. Olen tietoinen siitä, kuinka sanani ja tekoni vaikuttavat toisiin tiimiläisiin.
- \_\_\_\_\_ 18. Mukautan käytökseni ja tyylini sellaiseksi, että ne sopivat keskustelun tai suhteen luonteeseen.

\_\_\_\_\_ **Yhteispisteet älykyydestä**