

Opas onnistuneeseen tiimityöhön tunneälyä käyttämällä

Aino Kuosmanen

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2019



| | |
|--|---|
| Tekijä(t) Aino Kuosmanen | |
| Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön otsikko Opas onnistuneeseen tiimityöhön tunneälyä käyttämällä | Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 25 |
| Opinnäytetyön otsikko englanniksi A guide to successful teamwork using emotional intelligence | |
| <p>Tämä opinnäytetyö on suunnattu ensisijaisesti niille, jotka haluavat oppia kehittämään tiimityötaitojaan tunneällyn keinoin. Opinnäytetyö sopii myös kaikille, jotka haluavat oppia mitä on tunneäly sekä miten sitä voidaan kehittää paremmaksi. Tunneälyä on käsitelty tässä opinnäytetyössä yksilön sekä tiimin näkökulmasta. Tunneäly tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kykyä, jonka avulla tunnustetaan omia ja muiden tunteita sekä, sitä miten niitä voidaan hallita. Hyvästä tunneällystä on apua niin vuorovaikutustilanteissa kuin yksilön henkisen tasapainon löytämisessä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu tunneällystä sekä tiimityöskentelystä. Tunneälyä käsitellään teoriaosuudessa psykologi Daniel Golemanin neljän tunneällyn osa-alueen näkökulmasta, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Goleman on myös määritellyt jokaiseen osa-alueeseen liittyvät kyvyt, jotka myöskin esitellään tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tiimityöskentelyä käsittelevässä teoriaosuudessa tarkastellaan erilaisia tiimuotoja, tiimin kehitysvaiheita sekä tiimisopimusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta on luotu produkti oppaan muodossa, jossa esitellään Golemanin näkemys tunneällyn osa-alueista sekä niihin liittyvistä kyvyistä. Oppaassa esitellään myös erilaisia kykyihin liittyviä harjoituksia, esimerkkejä sekä omakohtaisia kokemuksia kykyihin liittyvistä tilanteista. Opas sisältää myös kuvia joiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään esiteltyjä harjoituksia paremmin sekä elävöittää tekstiä, jotta lukijan olisi miellyttävämpi lukea opasta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin keväällä 2019, mutta suurin osa opinnäytetyöstä tehtiin syksyn 2019 aikana. Opinnäytetyö valmistui helmikuussa 2020.</p> | |
| Asiasanat Tunneäly, itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus, ihmissuhteiden hallinta, tiimityö | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne..... | 2 |
| 2 | Tunneäly..... | 3 |
| 2.1 | Tunneällyn tutkimus..... | 3 |
| 2.2 | Golemanin malli..... | 4 |
| 2.2.1 | Itsetuntemus ja tunteet..... | 5 |
| 2.2.2 | Itsehallinta..... | 6 |
| 2.2.3 | Sosiaalinen tietoisuus..... | 9 |
| 2.2.4 | Ihmissuhteiden hallinta..... | 10 |
| 3 | Tiimityö..... | 14 |
| 3.1 | Erilaisia tiimejä..... | 14 |
| 3.2 | Tiimin kehitysvaiheet..... | 15 |
| 3.3 | Tiimin jäsenten erilaisuus..... | 17 |
| 3.4 | Tiimin toimintatavat..... | 18 |
| 4 | Teorian yhteenveto..... | 21 |
| 5 | Toiminnallinen tuotos: opas..... | 25 |
| 5.1 | Projektisuunnitelma ja aikataulu..... | 25 |
| 5.2 | Aineisto ja sen keruumenetelmät..... | 26 |
| 5.3 | Toteutus..... | 26 |
| 6 | Pohdinta..... | 28 |
| 6.1 | Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset..... | 29 |
| 6.2 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi..... | 29 |
| | Lähteet..... | 31 |
| | Liitteet..... | 33 |

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö kertoo parhaiten toimivia tiimejä yhdistävästä tekijästä eli tunneälystä ja siitä, miten sitä voidaan kehittää. Ajatus aiheen valintaan tapahtui kirjoittajan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Hän halusi laajentaa ihmisten käsitystä tunneälystä, sillä oli huomannut monen näkevän tunneälyn pelkästään kykynä huomioida muiden tunteita. Tunneäly tarkoittaa kuitenkin myös paljon muuta ja kirjoittaja uskookin, että tunneäly on tärkeämpi taito menestymisen taustalla kuin esimerkiksi hyvä matemaattinen osaaminen.

Tunneäly tarkoittaa kykyä jonka avulla tunnistetaan omia ja muiden tunteita sekä voidaan hallita niitä. Tunneäly koostuu neljästä eri osa-alueesta joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden hallinta. Tunneälyä on mahdollista kehittää tiedostamisen sekä toistojen kautta paremmaksi vaikka toisilla onkin luontainen taipumus parempaan tunneälyyn kuin toisilla heidän eroavien psykologisten ominaisuuksien ansiosta.

Tunneälyn teoriapohjana tässä opinnäytetyössä on käytetty kaikista tunneälyn teorioista tunnetuinta sekä eniten käytettyä mallia tunneälystä, jonka on kehittänyt psykologi Daniel Goleman. Hänen teoriansa valikoitu tämän opinnäytetyön pohjaksi sen takia, että siitä luotua kirjallisuutta oli eniten saatavilla. Kirjallisuus oli myös helposti ymmärrettävää, sillä Goleman oli selittänyt asiat läpi mielenkiintoisia esimerkkejä käyttämällä.

Opinnäytetyön teoriassa kirjoittaja on kertonut tiimityöskentelystä ja siitä millaisia erilaisia tiimejä on sekä esitellyt työkaluja tiimien ymmärtämiseen. Tiimityötä käsittelevä teoriaosuus on koottu useista eri tiimityötä käsittelevistä lähteistä ja siinä näkee usean eri kirjailijan näkemys aiheesta. Oppaassa jokaista tunneälyn aihetta käsitellessä käydään asioita läpi niin henkilön omasta näkökulmasta kuin tiiminäkökulmasta.

Tiiminäkökulmasta asioita käsitellessä kirjoittaja näki oleelliseksi huomioida tiimien erilaisuuden mikä voi johtua esimerkiksi tiiminkehitysvaiheesta tai tiimin jäsenten henkilökohtaisista eroavaisuuksista. Tiimin kehitysvaihe kertoo missä kohtaa tiimiytymisessä mennään. Ollaanko esimerkiksi juuri vasta perustettu uusi tiimi eikä tunnetta toisia hyvin vai onko tiimin jäsenet tunteneet toisensa jo jonkin aikaa mutta vielä opettelevat tuntemaan toiset ja heidän työskentelytapansa paremmin.

Olen luonut Golemanin teorian pohjalta oppaan, joka kertoo lukijalle käytännön esimerkkien avulla mitä tunneäly on ja miten se näkyy tiimityössä. Oppaaseen olen ottanut vaikutteita myös muista lähteistä Golemanin teosten lisäksi. Opas sisältää harjoituksia, jotka

auttavat kehittämään omaa tunneälyä ja sitä kautta myös auttavat rakentamaan parempaa tiimityöskentelyä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön aihe on päätetty kirjoittajan oman kiinnostuksen pohjalta aihetta kohtaan. Opinnäytetyöllä on kolme tavoitetta, joista ensimmäinen on luoda opas kaikille joita kiinnostaa tiimityöskentelyn parantaminen tunneälyn avulla. Opas on luotu Canva-nimisellä ohjelmalla ja se on suunniteltu luettavaksi myös tulostettavana oppaana. Opas on pyritty luomaan lukijalle mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi avaamalla oppaan aiheet esimerkkien kautta lukijalle selkeiksi. Oppaan rakenne määräytyy Daniel Golemanin neljän tunneälyn osa-alueen mukaan, joita ovat itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta.

Oppaan on tarkoitus olla helppolukuinen sekä mahdollisimman lukemaan houkutteleva. Näiden toteutumiseksi ulkonäön suunnitteluun ja muokkaamiseen on käytetty runsaasti aikaa. Ulkonäön suunnittelussa on käytetty aikaa muun muassa värien yhdenmuakaistamiseen sekä samojen muotojen toistamiseen selkeyden lisäämiseksi. Kuvituskuviin avulla on myös pyritty elävöittämään oppaan ulkonäköä.

Oppaan toinen tavoite on laajentaa lukijoiden näkemystä tunneälystä ja saada heidät ajattelemaan omia kokemuksiaan tunneälystä lukiessaan opasta. Tätä kautta lukijat toivottavasti myös voisivat ymmärtää jotain uutta mitä voisivat hyödyntää jatkossa työskennellessään tiimissä tai elämässä yleensäkin.

Opinnäytetyön toinen tavoite on kirjoittajan oma kehittyminen tunneälykkäämmäksi tiimijäseneksi. Kirjoittaja näkee kehittymisen syntyvän samalla kun hän kirjoittaa opinnäytetyötä. Hän uskoo, että kirjoitusprosessi auttaa häntä ymmärtämään lisää omasta tunneälyn tasostaan sekä siitä, miten sitä voisi jatkossa kehittää.

2 Tunneäly

Tunneälystä on olemassa kolme päämallia, joista jokaiseen on tehty omat mittarit sekä testit. Kyseiset kolme päämallia ovat tunneälytutkimuksissa yleisimmin käytettyjä. (Goleman 2014, 7; Saarinen 2007, 44) Olen valinnut opinnäytetyön tunneälyn teoriapohjaksi yhden näistä yleisimmin käytetyistä päämalleista, mikä on Daniel Golemanin luoma.

Suomalaisen tunneälyyn perehtyneen psykologin Mikael Saarisen mukaan Golemanin malli on päämalleista laajimmalle levinnyt sekä sen pohjalta on tehty eniten johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tutkimuksia. Goleman on myös henkilö joka toi käsitteen ”tunneäly” julkisuuteen vuonna 1995 julkaistussa maailmanlaajuista suosiota saavuttaneessa kirjassaan ”Tunneäly-Lahjakkuuden koko kuva”. Saarinen pitää Golemanin mallia kaikista vaikuttavimpana tunneälystä luotuna mallina juuri näiden edeltä mainittujen asioiden takia. (Saarinen 2007, 45, 49)

Golemanin määritelmän mukaan tunneälykäs ihminen pystyy havaitsemaan tunteita sekä itsessään sekä muissa. Hän pystyy motivoitumaan ja hallitsemaan tehokkaasti omia sekä ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. (Goleman 1999, 361). Toisen päämallin luojat Peter Salovey ja John Mayer määrittelevät tunneälyn omien sekä toisten tunteiden havaitseminen. Heidän määritelmänsä käsittää havaitsemisen lisäksi omien ja muiden tunteiden hallitsemisen sekä tunteista oppimisen ajattelun ja toiminnan tueksi. (Goleman 1999, 361) Reuven Bar-On määrittelee tunneälyn joukoksi henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä sekä taitoja. Nämä taidot ja kyvyt vaikuttavat siihen selviytykö ihminen onnistuneesti ympäristön paineista ja vaatimuksista. (Saarinen 2001, 24)

2.1 Tunneälyn tutkimus

Älykkyudesta ajateltiin pitkään hyvin mustavalkoisesti. Ihminen oli joko syntynyt älykkääksi tai sitten ei. ÄÖ-testit olivat ensimmäisen maailmansodan jälkeen erittäin suosittu tapa mitata ihmisen älykkyyttä. Howard Gardener oli ensimmäisiä älykkyuden teoreetikoita, jotka pyrkivät laajentamaan vallitsevaa käsitystä älykkyydestä. Hän kirjoitti vuonna 1983 ilmestyneessä artikkelissaan älykkyuden lajeja olevan seitsemän, joista kaksi liittyi vahvasti tunneälyyn. Toinen näistä kahdesta liittyi kykyyn toimia muiden ihmisten kanssa ja toinen taas kykyyn ymmärtää itseään. (Goleman 1997, 59)

Gardnerin jälkeen tunneäly-tutkimus on lisääntynyt ja tällä hetkellä tunneälyyn ajatellaan liittyvän kolme päämallia. Ensimmäisen mallin luojat olivat Peter Salovey ja John Mayer. He olivat ensimmäiset (1990), jotka käyttivät käsitettä tunneäly sekä esittivät aiheesta

laajan teorian. Toisen mallin loi Reuven Bar-On. Hän on tutkinut aihetta aktiivisesti 1980-luvulta lähtien sekä toteuttanut muun muassa tutkimuksen, josta selvisi mitkä aivojen hermokytkökset vaikuttavat tunneälyyn. Kolmas malli on Daniel Golemanin tekemä. Hän julkaisi ensimmäisen version mallistaan vuonna 1995 tunneälystä kertovassa kirjassaan. (Goleman 2014, 7,9; Goleman 1999, 361)

2.2 Golemanin malli

Daniel Golemanin on luonut tunneäly mallistaan useita eri versioita. Uusin versio on Golemanin mukaan lukijaystävällisempi, sillä hän on tiivistänyt mallin neljään ulottuvuuteen aikaisemman viiden sijaan. Aikaisemmassa mallissa osa-alueita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt. Mallin uusin versio on esitelty kirjassa "Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence. (Goleman 1999, 7; Goleman 2014, 7)

| | |
|-------------------------|--|
| Henkilökohtaiset taidot | <p>Itsetuntemus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emotionaalinen itsetuntemus: Omien tunteiden lukeminen sekä niiden vaikutuksen ymmärtäminen käyttämällä "mututuntumaa" ohjaamaan päätöksenteossa • Todenmukainen itsearviointi: Omien vahvuksien ja heikkouksien tunnistaminen • Itseluottamus: Itsensä sekä omien kykyjen arvostaminen <p>Itsehallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emotionaalinen itsehallinta: Hallitsee häiritsevät tunteet ja impulssit • Avoimuus: Rehellisyys ja sen osoittaminen sekä luotettavuus • Sopeutumiskyky: Kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin sekä haasteista selviäminen • Saavuttaminen: Tahto parantaa suoritusta saavuttaakseen huippuosaamisen sisäiset standardit • Aloitekyky: Valmius toimia ja tarttua tilaisuuksiin • Optimismi: Tapahtumien hyvien puolien huomaaminen |
| Sosiaaliset taidot | <p>Sosiaalinen tietoisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatiakyky: Toisten tunteiden tunnistaminen, erilaisten näkökulmien ymmärtäminen ja aktiivinen mielenkiinto toisten huolenaiheita kohtaan. • Yhteisötuntuma: Yhteisön tunnevirtausten ja valtasuhteiden tiedostaminen • Palvelualltius: Asiakkaiden/kannattajien huomiointi ja tapaaminen sekä heidän tarpeidensa huomiointi <p>Ihmissuhteiden hallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihmissuhdetaidot: Suhdeverkon kasvattaminen sekä ylläpitäminen. • Muutosvalmius: Uuden aloittaminen ja hallinta. • Toisten kehittäminen: Toisten kykyjen vahvistaminen palautteenannon ja opastuksen kautta. • Konfliktien hallinta: erimielisyyksien ratkaiseminen. • Vaikuttaminen: Taitava suostuttelutaitojen käyttäminen. • Inspiroiva johtajuus: opastaa ja motivoi toisia |

Kuva 1. Tunneälyn osa-alueet (mukaillen Goleman, Boyatzis & Mckee 2013, 39.)

2.2.1 Itsetuntemus ja tunteet

Itsetuntemus tarkoittaa sitä, että tiedostaa omat tunteensa. Itsetuntemukseen liittyy myös taito nimetä kokemansa tunteet. Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen on jatkuvasti tietoinen tunteistaan ja näin ollen on myös taitava muissa tunne-elämän taidoissa. Hän pystyy myös säätelemään omia tunteitaan hyvän itsetuntemuksen ansiosta. (Goleman 1999, 70).

Psykologi Paul Ekman 1992 jakaa tunteet kuuteen perustunteeseen. Perustyyppinä ovat: ilo, suru, pelko, viha, inho ja hämmästyminen. Hänen mukaansa ihmiset kokevat myös perustunteiden lisäksi niiden alatyyppejä sekä yhdistelmiä. Ihmiset tunnistavat yleensä perustunteet kasvojen ilmeen perusteella. (Goleman 1997, 341-342)

Tunteilla on kaksi tasoa tietoinen ja tiedostamaton. Ihminen tunnistaa tunteet vasta kun otsolohko on vastaanottanut ne. Jos tunteet jäävät tunnistamatta saattavat ne vaikuttaa toimintaamme huomaamatta. Eli vasta kun ihminen tajuaa reaktionsa, pystyy hän ajattelemaan tilannetta uudestaan ja muuttamaan mielialaansa sekä käytöstään. Ihminen haluaa muuttaa käytöstään, koska kaikilla meillä on tietyt arvot ja joiden mukaan pyrimme toimimaan (Goleman 1997, 79-80; Goleman 1999, 73).

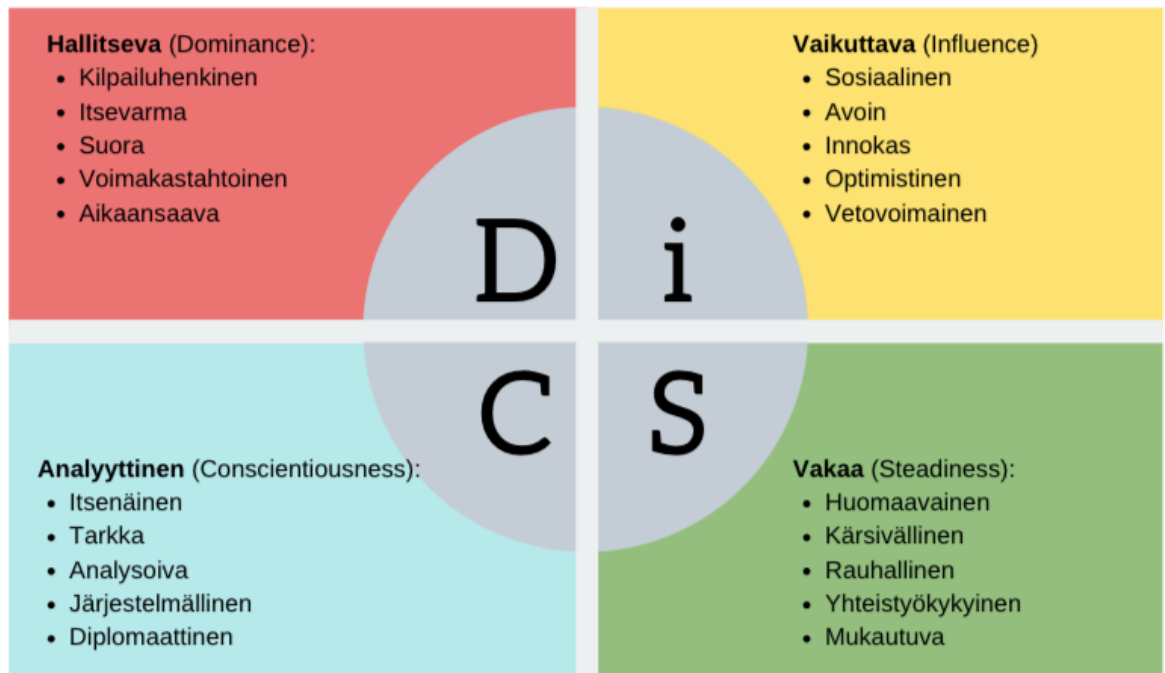
Osana itsetuntemusta on myös kyky todenmukaiseen itsearviointiin. Tämän kyvyn omaava henkilö pystyy tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Hän osaa suhtautua itseensä huumorilla ja on avoin ottamaan vastaan rakentavaa palautetta. Tämän hän pystyy hyödyntämään itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Todenmukaiseen itsearviointiin kykenevä ihminen pystyy myös tarkastelemaan toimintaansa jälkikäteen ja oppimaan kokemusten kautta. (Goleman 1999, 81)

Siihen millaisia me olemme vaikuttaa meidän temperamenttimme. Se on aina synnynnäinen, vaikka ympäristötekijät vaikuttavat siihen millaisena se käytöksessämme ilmenee. Temperamentin selvittämisen pohjalle on luotu monia erilaisia persoonallisuustestejä, joista suosituimpia ovat Mayers-Briggsin tyyppi-indikaattori ja DiSC-analyysi. (Salminen 2017, 105-106; Discprofiili s.a.)

Näistä ensimmäisessä ihmiset jaetaan kuuteentoista eri ryhmään psykologisten ominaisuuksien perusteella. Esimerkiksi sen selvittäminen miten asennoidumme ympäristöömme, on yksi osa tätä testiä. Tämän asenteen perusteella meidät voidaan jakaa Introvertteihin sekä Ekstrovertteihin. Ekstroverttejä voidaan luonnehtia ulospäinsuuntautuneiksi

henkilöiksi, jotka saavat lisää energiaa vuorovaikutustilanteista. Introvertit ovat taas ekstroverttien vastakohtia. (Salminen 2017, 106-107)

DiSC-analyysin mukaan taas ihmiset voidaan jakaa neljään eri profiiliin heidän käyttäytymisensä mukaan. Jokaisen käyttäytymisessä on eniten piirteitä yhdestä profiilista, mutta on myös hyvin yleistä, että käyttäytymisessä on piirteitä myös muista profiileista. Analyysi tehdään testinä joka sisältää 28 kysymystä, joihin on neljä eri vastausvaihtoehtoa. Testin tekemiseen ei tarvitse varata aikaa kuin 15 minuuttia. (Discprofiili s.a.)



Kuva 2. DiSC-analyysin profiilit. (mukaillen Discprofiili s.a.)

Kun ymmärtää itseään voi myös luottaa itseensä ja omiin kykyihin. Niinpä Golemanin mukaan myös itseluottamus on osa itsetuntemusta. Hyvän itseluottamuksen omaavat henkilöt pystyvät esittämään omia mielipiteitään toisten eroavista mielipiteistä huolimatta. Heidän käytöksensä on itsevarmaa ja he pystyvät tekemään vaikeita päätöksiä paineen alla. Päätäväisyys sekä karismaattisuus ovat myös ominaista itseensä luottavalle ihmiselle. (Goleman 1999, 88)

2.2.2 Itsehallinta

Daniel Golemanin mukaan emotionaalista itsehallintaa on mielihalujen ja negatiivisten tunteiden säätely. Niiden säätely pohjautuu tunnekeskusten sekä aivojen etuotsalohkon väliseen yhteistyöhön. (Goleman 1999, 104)

Hyvän itsehallinnan omaavat ihmiset pystyvät keskittymään olennaisiin asioihin paineen alla. Vaikeinakin aikoina he pystyvät käsittelemään ahdistavia tunteitaan ja hallitsemaan tunteitaan niin, että heidän käyttöksensä ei muutu radikaalisti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hyvän itsehallinnan omaava ei vaikeina aikoina tuntisi sisällään voimakkaita tunteita, hän vaan pystyy hallitsemaan itseään niin, että vaikuttaa ulkopuolisen silmin rauhalliselta. Mielihalut eivät myöskään saa valtaa hyvän itsehallinnan omaavasta ihmisestä. (Goleman 1999, 104-109).

Tätä edellä mainittua negatiivisten tunteiden aiheuttamaa tunnevaltausta voimme hallita autonomista hermostoa rentouttamalla. Autonominen hermosto on hermosto jonka toimintaan emme voi suoraan vaikuttaa, sillä se säätelee sellaisia kehon toimintoja joihin emme tahdonalaisesti vaikuta. Esimerkiksi hengityksen tai sydänlihaksen säätely ovat tällaisia toimintoja. Vaikka hengitämmekin ilman sen suurempaa miettimistä hengitys kuitenkin aina autonomisen hermoston toiminto johon voimme vaikuttaa epäsuorasti. Tämä tapahtuu hengitykseen osallistuvan pallealihaksen kautta. (Tähtinen 2018)

Kehomme kokiessa tunnevaltauksen autonomisen hermostomme toiminta häiriintyy ja muun muassa hengityksemme sekä sydämen sykkeemme muuttuu tiheämmäksi. Rauhoittamalla kehoamme rauhoitamme myös mieltämme. Siksi hengitysharjoituksista voi olla apua tunnevaltauksen hallinnassa. Harjoituksissa oleellista on keskittyä pallealihaksen sekä hengityksen samanaikaiseen toimintaan saamiseksi. Laittamalla käden pallean päälle pystyy seuraamaan pallean liikettä ja näin tehden keskittymään oikean rytmin löytämiseen. (Tähtinen 2018)

Myös avoimuus auttaa hallitsemaan omia tunteita paremmin. Avoimet ihmiset ovat luotettavia ihmisiä, jotka osaavat toimia moraalisesti oikein ja pitävät periaatteistaan kiinni vaikka muut eivät olisi samaa mieltä. He käyttäytyvät vilpittömästi ja osaavat myöntää omat virheensä. Jos he kohtaavat vääryyttä puutuvat he siihen. Heillä on myös kyky olla avoimia muiden uskomuksille ja tuntemuksille sekä erilaisuudelle. Avoimuuden vaikutus itsehallintaan perustuu siihen, että pystymme prosessoimaan ajatuksiamme paremmin ollessamme niistä avoimia. (Goleman 2013, 254; Goleman 1999, 113)

Mukautumiskyky tai samaa tarkoittava termi sopeutumiskyky on käytöksen muuttamista tilanteeseen sopivaksi jopa varsin nopeasti muuttuvassa tilanteessa. Mukautuvat ihmiset selviävät myös erilaisista haasteista ja pystyvät näkemään tilanteita erilaisista näkökulmista. (Goleman 1999, 118) Jos ihminen on, taas matalasti mukautuva tuntuu hänestä kaikki muutokset haastavilta ja aikaa vieviltä tottua oli ne sitten negatiivisia tai positiivisia.

Matalan mukautuvuuden omaava ihminen kohtaa nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa enemmän haasteita kuin korkean mukautuvuuden omaava. (Keltikangas-Järvinen 2016 s.a.)

Kunnianhimo on tahtoa kehittyä sekä saavuttaa parempia tuloksia. He ymmärtävät uuden tiedon kerryttämisen sekä harjoitusten määrän auttavan heitä kehittymään. He asettavat itselleen mitattavissa olevia, mutta tarpeeksi haastavia tavoitteita ja pystyvät ottamaan harkittuja riskejä saavuttaakseen tavoitteet. (Goleman 1999, 138; Goleman 2013, 254)

Tahto saavuttaa asioita ja kehittyä syntyy motivaatiosta. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen sekä sisäiseen motivaatioon ja niiden ero perustuu tekijöihin niiden taustalla. Sisäisen motivaation taustalla olevat tekijät ovat peräisin meistä itsestä sisältäpäin, kun taas ulkoisen motivaation tekijät ympäristöstä. Yleensä sisäisestä motivaatiosta lähtöisin olevat asiat tuottavat enemmän hyvinvointia juuri sen takia, että ne tulevat meistä sisältäpäin. Usein kuitenkin tekemisissä asioissa yhdistyy sisäinen sekä ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio voi syntyä, jos tavoittelemme esimerkiksi jotain palkintoa tai toisten hyväksyntää sisäinen taas esimerkiksi siitä, että saamme itse tekemisestä hyvää oloa. (Vänskä 2019)

Lukemattomien tutkimusten perusteella on selvitetty kolme tekijää, jotka mahdollistavat sisäisen motivaation, hyvinvoinnin sekä merkityksellisuuden löytämisen. Nämä kolme tekijää ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että yksilöllä on vapaus päättää omista asioistaan ja ohjautua tekemään asioita joista hän on kiinnostunut. Kyvykkyys on taas sitä, että yksilö kokee itsensä kyvykkääksi eli tuntee osavansa ja pystyvänsä tekemään asioita. Kyvykkyuden oleellisuudesta tässä listauksessa kertoo esimerkiksi se, että ihmiset pitävät sellaisten asioiden tekemisestä, joissa ovat hyviä. Listalla viimeisenä mainitaan yhteisöllisyys, mikä perustuu ihmisten tarpeeseen olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän takia ihmisille on hyväksi kuulua erilaisiin yhteisöihin. (Martela 2014)

Aloitekyky ja optimismi ovat osa itsehallintaa. Aloitekyvyn omaavat henkilöt pystyvät ottamaan uuden tilaisuuden vastaan sekä ylittämään itsensä. Optimistiset henkilöt jaksavat yrittää epäonnistumisista lannistumatta. Hei eivät koe epäonnistumisten johtuvan heistä itsesään vaan jostain ulkopuolista seikoista, jotka saattavat muuttua uudella yrityskerralla. Motivaatio uuteen yritykseen syntyy toivosta onnistumiseen. (Goleman 1999, 147)

2.2.3 Sosiaalinen tietoisuus

Yksi sosiaalisen tietoisuuden keskeisimmistä osa-alueista on empatiakyky. Yksinkertaisimmillaan empatiakyky tarkoittaa toisten tunteiden sanatonta huomioimista. Sanaton huomiointi voi tapahtua esimerkiksi ilmeiden tai äänensävyjen kautta. Kommunikointiamme noin 90 % tapahtuu sanattomana viestintänä, siksi Empatiakyky auttaa meitä säättämään omaa toimintaamme emotionaalisen yhteyden saamiseksi toisten kanssa. (Goleman 1997, 127-129)

Tiede selittää tämän tapahtuvan peilisolujen ansioista, jotka pystyvät luomaan yhteyden toisen aivoihin hermostollisen wifi-verkon tavoin. Toisen henkilön tunteet tai liikkeet herättävät ärsyksen peilisoluisammme ja aivot aktivoivat samat tuntemukset meissä. Tämän takia tunteet tarttuvat. (Goleman 2013, 48-49; Goleman 2014, 53)

Ihmisten välillä on kuitenkin valtavia eroja siinä, miten he osaavat tulkita näitä signaaleja ja empatiakykyäkin pystyy kehittämään. Hyvä tapa empatiakyvyn kehittämiseen on opettaa hermokytkentöjä palautteen kautta ymmärtämään, miten toinen henkilö kokee asiat. (Goleman 2014, 60-62)

Sosiaaliseen tietoisuuteen liittyy myös yhteisötuntuma sekä palvelualltius. Näistä ensimmäisen osaavat ihmiset ymmärtävät erinäisiä valtasuhteita toimintaympäristössään. Esimerkiksi työpaikalla heillä on hyvä käsitys sosiaalisista verkostoista työpaikan sekä toimialan sisällä. Tästä ymmärryksestä voi olla apua esimerkiksi kilpailijoiden toiminnan tulokinnassa. Yhteisötuntuma on yleensä paras sellaisilla henkilöillä, joilla on paljon ystäviä sekä tuttavvia, sillä laajojen verkostojen ansioista he tietävät mitä heidän yhteisössään tapahtuu. (Goleman 1999, 189-190)

Palvelualltiiden ihmisten asiakasymmärrys on hyvä ja he osaavat muokata tuotetta/palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. He pystyvät näkemään asiat asiakkaan näkökulmasta ja sen avulla lisäämään luotettavien ja tyytyväisen asiakkaiden määrää. Palvelualltiudessa taitavimmat myyjät näkevät myyniin syntyvän automaattisesti, kun asiakkaan tarpeet on onnistuttu täyttämään. (Goleman 1999, 179-180)

Palvelualltius ei kuitenkaan ole kyky jota tarvitaan ainoastaan asiakasrajapinnassa työskennellessä. Voidaan myös ajatella, että työkaverit ja muut sidosryhmät ovat meidän asiakkaitamme. Heidän tarpeensa nimittäin vaikuttavat myös meihin. Luottamus ihmisten välillä kasvaa palvelualltiin käytöksen myötä. (Goleman 1999, 181-182)

2.2.4 Ihmissuhteiden hallinta

Ihmissuhteita hallitakseen pitää tietenkin pystyä ensin luomaan sekä ylläpitämään niitä. Ylläpitäminen harvemmin onnistuu, jos välit ovat jatkuvasti riitaisat eivätkä osapuolet pysty ymmärtämään toisiaan. Hyvää ihmissuhteiden hallintaa kuvaa pitkät ystävyysuhteet joissa kummatkin osapuolet ovat tasavertaisia. (Goleman 1999, 241)

Ihmissuhteita hallitseva ihminen pystyy toimimaan tiimissä perus käytöstapoja kunnioittaen. He pystyvät laajentamaan näkemystään oman edun tavoittelusta käsittämään koko tiimin etua. Saavuttaakseen tavoitteet tiimin jäsenten pitää pystyä tukemaan toisiaan ja ottamaan kaikki jäsenet huomioon. Hyvien tiimityötaitojen avulla tiimissä vallitsee myös ilmapiiri jossa kaikki viihtyvät. (Goleman 1999, 252)

Muuttuvassa maailmassa tulee myös aina tarpeita muutokselle. Kun ihminen pystyy näkemään tarpeen muutokselle sekä tekemään toimenpiteitä muutoksen saavuttamiseksi puhutaan muutosvalmiudesta. Erittäin muutosvalmiit ihmiset saavat myös muut mukaan muutoksen läpivientiin ja pystyvät toimimaan esimerkkinä muutoksen keskellä. (Goleman 1999, 226)

Ihmissuhteissa on aina kyse ihmisten välisestä yhteistyöstä, joten kyky toimia porukassa synergiaa luoden on erittäin tärkeä. Muita tiimityötaitoja ovat esimerkiksi ”me-hengen” nostattaminen tiimissä ja tiimin puolustaminen. (Goleman 1999, 252)

Ihmissuhteiden hallintaan liittyy myös kyky huomata muiden kehitystarpeita ja auttaa heitä kehittämään niitä. Muiden kykyjen edistäminen on myös tärkeää. Kehittymistä voi edesauttaa palautteenannon, opastamisen ja valmentamisen kautta. Muiden kehittämisestä voivat hyötyä kehittämisen kohteena olevat sekä heidän kanssaan työskentelevät. (Goleman 1999, 173)

Muiden kehittäminen on sen takia tärkeää, että ihmiset kokevat kehittymisen voimavarojenä, joka lisää hyvinvointia. Sopivalla määrällä haasteita ihmiset voivat kehittyä, jos haasteita taas ei ole ei kehittymistä voi tapahtua. Haasteiden lisääntyminen saa meissä aikaan eustressiä minkä avulla myös meidän suorituskypymme nousee. Luonnollisesti yksilöiden lisääntynyt suorituskypky vaikuttaa positiivisesti työntekoon ja siihen liittyviin ihmisiin. (Heikkilä, Tikkamäki, Rytövuori, Ainasoja & Oksman 2016, 10)

Eustressiksi kutsutaan stressiä, joka on positiivista. Stressi pysyy positiivisena, kun se on hetkellistä ja meillä on aikaa myös palautua stressikokemuksesta. On myös oleellista huomioida oma ajattelutapansa. Positiivinen ajattelutapa mahdollistaa eustressin kuten myös keskittyminen haasteisiin. (Heikkilä ym. 2016, 14)

Paras tapa toisten kanssa kommunikoidessa on käyttää asseratiivista puhetta. Sitä voidaan luonnehtia myös jämäkäksi, mutta rakentavaksi tavaksi puolustaa omia mielipiteitään sekä etujaan. Se kohdistetaan suoraan ja selkeästi sitä koskevalle henkilölle. Sen aikana pystytään kuuntelemaan sekä ottamaan myös toisen näkemykset huomioon. Keskustelun aikana on myös tärkeää pystyä välittämään viesti toiselle selkeästi, jotta toinen varmasti ymmärtää sen oikein. Jos keskustelun aikana tekee lupauksia jostakin, täytyy pystyä myös pitämään nämä tekemänsä lupaukset. (Salminen 2017, 122)

Kun puheen pitää asseratiivisena voi myös estää konfliktien syntymisen. Mikäli kuitenkin konflikti syntyy, on hyvä osata myös rauhoittaa se. Tilanteen rauhoittaminen kannattaa aloittaa keskittymällä ensin itsensä rauhoittamiseen ja vasta tämän jälkeen ilmaisemalla halukkuutensa asian selvittämiseen. Asia kannattaa aina pyrkiä selvittämään puhumalla ja keskustellessa konfliktin aiheuttajasta on tärkeää myös pyrkiä pitämään keskustelu rauhallisena, jotta keskustelu ei muuttuisi väittelyksi. Keskustelun rauhallinen ilmapiiri auttaa myös saamaan asian ratkaistuksi. Ratkaisuun tarvitaan kummaltakin osapuolelta joustavuutta. (Goleman 1999, 215)

Ihmissuhteet eivät aina ole tasaisia vaan saattaa syntyä konflikteja. Siksi konfliktien hallinta on myös tärkeä osa ihmissuhdetaitoja. Konfliktien hallintaan liittyy muun muassa riidanaiheiden tunnistus, avoin keskustelu, ratkaisuehdotukset sekä rauhallinen suhtautuminen riitatilanteisiin. (Goleman 1999, 209)

Suostuttelutaitojen avulla henkilö pystyy vetoamaan kuulijoihin muokaten puhettaan kuulijakunnalle sopivaksi. Näin tehden hän usein onnistuu saamaan muut ihmiset puolelleen eli vaikuttamaan heihin. Tämän taidon taustalla on empatiakyky, sillä toisiin ihmisiin pystyy vaikuttamaan vasta kun ymmärtää heitä. (Goleman 1999, 199-201)

Useat henkilöt ovat tutkineet vaikuttamista ja selvittäneet tekijöitä vaikuttamisen taustalla. Robert Cialdinin mukaan on olemassa kuusi eri periaatetta, joiden perusteella vaikuttaminen tapahtuu. Näistä ensimmäinen liittyy ihmisten taipumukseen tehdä palvelus palveluksesta eli vastavuoroisuuteen. Toinen periaate pohjautuu siihen, että pidettävien ihmisten ehdotuksiin suostutaan helpommin sekä heidän kanssaan halutaan tehdä yhteistyötä. Kolmantena Cialdini listaa sosiaalisen paineen eli ihmisten taipumuksen tehdä niin kuin

muutkin tekevät. Neljäs kohta liittyy auktoriteettiaseman tuomaan vaikuttavuuteen. Jos si-
nulla ei kuitenkaan ole auktoriteettiasemaa voit omalla johdonmukaisella käytöksellä lisätä
vaikuttavuutta sekä pitämällä lupauksesi eli sitoutumalla asioihin. (Gjerstad 2015, 22)

Eevastiina Gjerstad on tehnyt omat lisäyksenä Cialdinin vaikuttamisen kuuden periaatteen
listaukseen. Hänen mukaansa ihmiset haluavat jatkuvasti keksiä uusia tapoja helpottaa
vanhojen asioiden tekemistä eli helpottaa asioita. Jokainen haluaa myös tulla huomioi-
duksi ja kokea itsensä tärkeäksi eli henkilökohtaisuutta voi myös käyttää vaikuttamisen
välineenä. Viimeisenä lisäyksenä Gjerstad listaa mieleenpainuvuuden. Hänen mukaansa
ihmiset vaikuttuvat asioista, jotka poikkeavat tavanomaisesta kuten uutuuudet tai yllätykset.
(Gjerstad 2015, 22-23)

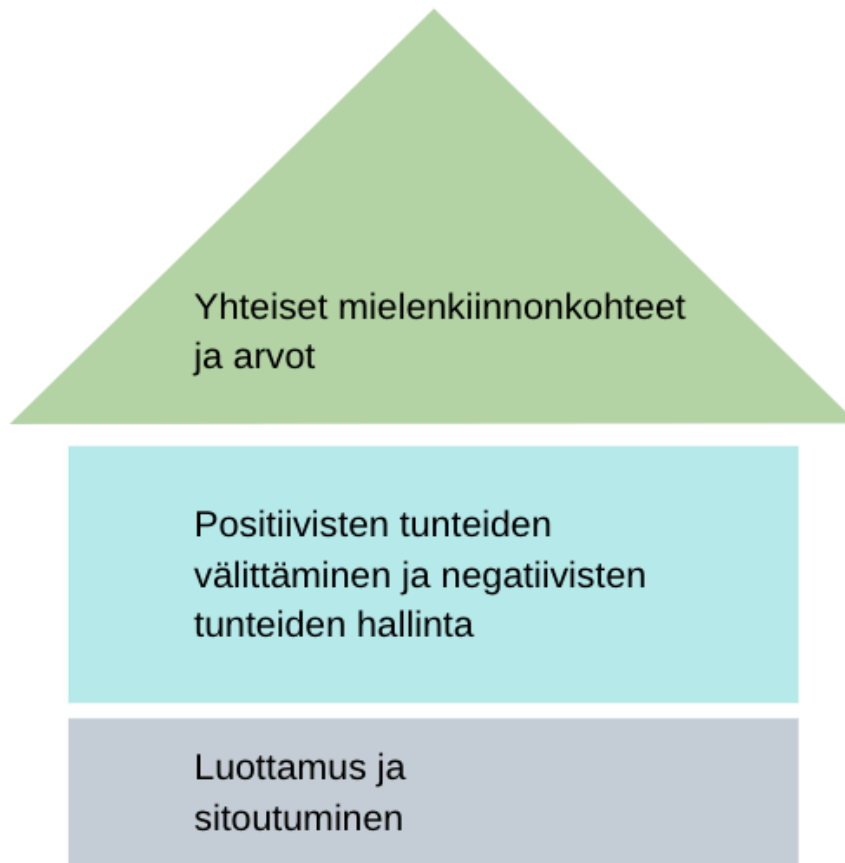
Toinen hyvin samankaltainen muihin vaikuttamiseen liittyvä taito on kyky inspiroida muita.
Termistä inspirointi voidaan käyttää myös termiä johtajuus tai innostaminen. Tässä ky-
vyssä taitavat ihmiset saavat muut innostumaan yhteisistä tavoitteista sekä pystyvät oh-
jaamaan muita tarpeen tullen esimerkiksi näyttämällä. Parhaita innostajia ovat ihmiset
jotka ovat itse luontaisesti herkkiä innostumaan eli temperamentimme vaikuttaa taipu-
mukseemme innostua ja innostaa. (Goleman 1999, 215; Aalto-Setälä & Saarinen 2014,
38).

Tutkija nimeltä John Gottman on kehittänyt tutkimusten pohjalta mallin, jonka avulla innos-
tusta voidaan ylläpitää pitkään kestävässä vuorovaikutussuhteissa, joita meillä on esimer-
kiksi työpaikalla työkavereidemme välillä. Gottman esittää mallinsa talon muodossa, jossa
talon muodostuu ihmisten välisestä luottamuksesta sekä sitoutumisesta. Toiset ihmiset
tarvitsevat enemmän aikaa ja toistoja luottamuksen ja sitoutumisen rakentamiseen. Saa-
tetaan tarvita paljon pieniä luottamuksen tekoja ennen, kun voidaan sanoa, että ihmiset
luottavat toisiinsa. Usein luottamusta saadaan kasvatettua sitä mukaan, kun opitaan tun-
temaan toista paremmin. Kannattaa siis ilmaista olevansa kiinnostunut toisesta ja hänelle
tärkeistä asioista, jos haluaa kasvattaa luottamusta. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 119)

Luottamuksen ja sitoutumisen muodostavan pohjan päällä on yhteiset mielenkiinnonkoh-
teet ja arvot, jotka muodostavat talon katon. Tämän voi selittää esimerkiksi sillä, että In-
nostusta syntyy, kun pääsemme jakamaan ajatuksia mielenkiinnonkohteistamme toisten
kanssa, jotka ovat myös kiinnostuneita samoista asioista tai jakavat yhtisiä arvoja kans-
samme. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 119-120)

Talon sisällä eli innostuksen keskiössä on positiivisten tunteiden välittäminen toisille. Posi-
tiivisia tunteita voi välittää toisille esimerkiksi kehumalla heitä. Kyky hallita negatiivisia

tunteita tukee myös positiivisten tunteiden välittämisen kykyä. Voimme joutua hallitsemaan tunteitamme esimerkiksi konflikti tilanteissa, joissa negatiiviset tunteet yrittävät valata kehoamme ja saada meidät käyttäytymään tavalla joka ei ole meille eduksi. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 119-120)



Kuva 3. Innostuksen talo (mukaillen Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 119-120.)

3 Tiimityö

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet vastaamaan yhteisen tehtävän hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Tiimejä voi olla eri kokoisia ja niiden vastuualueiden suuruudet voivat myös vaihdella. (Spiik 2004, 39-40)

Tiimeissä työskentely on lisääntynyt viime vuosina, sillä yhteiskuntamme on muuttunut vaakaasta ja selkeästä jatkuvasti muuttuvaan ja entistä nopeampaan suuntaan. Erään tutkimuksen mukaan työntekijöiden ja esimiesten yhteistyö on lisääntynyt 50 prosentti viimeisten muutaman kymmenen vuoden aikana. Tähän on monta syytä kuten markkinoiden kasvu, nopea tiedonkulku ja tavaroiden entistä vapaampi liikkuvuus maiden välillä. (Spiik 2004, 111; Hakola, Hilla, Tukiainen 2019.)

Myös tekoälyn kehittyminen lisää tiimityöskentelyn tarvetta, sillä yksittäisen ihmisen on lähes mahdotonta olla konetta viisaampi. Tiimeissä syntyy vuorovaikutuksessa ajattelua, jota kone ei pysty tuottamaan. (Hakola ym. 2019)

Tarvitaan kuitenkin tietynlaista järjestystä, jotta muutoksia pystytään hallitsemaan ja tiimit ovat oiva ratkaisu kaivatun järjestyksen luomiseen. Hyvien tulosten takana on aina ihmiset, oli sitten kyse yksittäisestä tiimistä tai koko organisaation/yrityksen tuloksesta. Näin ollen onnistumisia tavoitellessa kannattaa kääntää katse ihmisiin ja heidän väliseen vuorovaikutukseen. (Spiik 2004, 112-113)

3.1 Erilaisia tiimejä

Tiimin perustarkoituksen ja keston pohjalta on määritelty kolme keskeistä tiimityyppiä. Ensimmäinen näistä on pysyvä tiimi joka vastaa usein jostain yrityksen toimintaprosessista tai sen osasta. Tämän kaltainen tiimi hajotetaan ainoastaan, jos yrityksen perusrakenteessa ja -tehtävässä tapahtuu suuria muutoksia. Muulloin tiimin perustarkoitus pysyy aika samana. 2000-luvun alussa suurin osa tiimeistä oli pysyviä tiimejä, mutta tällä hetkellä tiimit ovat muuttuvampia. (Skyttä 2000, 58-59; Hakola, Hilla, Tukiainen 2019 5 luvun alku)

Nykyään pysyvien tiimien tilalle on otettu projektitiimejä yhä enemmän. Projektitiimi organisoidaan projektin mukaan ja se kestää projektin keston mukaan. Projektitiimejä käytetään esimerkiksi monessa rakennusfirmassa. Koska projektitiimien kesto saattaa olla varsin lyhyt on jäseniksi syytä valita tiimitoimintaan tottuneita henkilöitä sekä tiiminvetäjäksi johtajuustaidot omaava henkilö. (Skyttä 2000, 59; Hakola, Hilla, Tukiainen 2019)

Ad hoc-tiimit ovat kolmas muoto tiimityypeistä. Ne ovat näistä kolmesta tiimityypistä lyhytkestoisimpia ja niiden tarkoitus on toteuttaa jokin tehtävä nopeasti ja hyvin. Tämän kaltaisissa tiimeissä tiimitaitojen osaaminen entuudestaan on erittäin tärkeää sillä uuden opettelulle ei ole aikaa. (Skyttä 2000, 59)

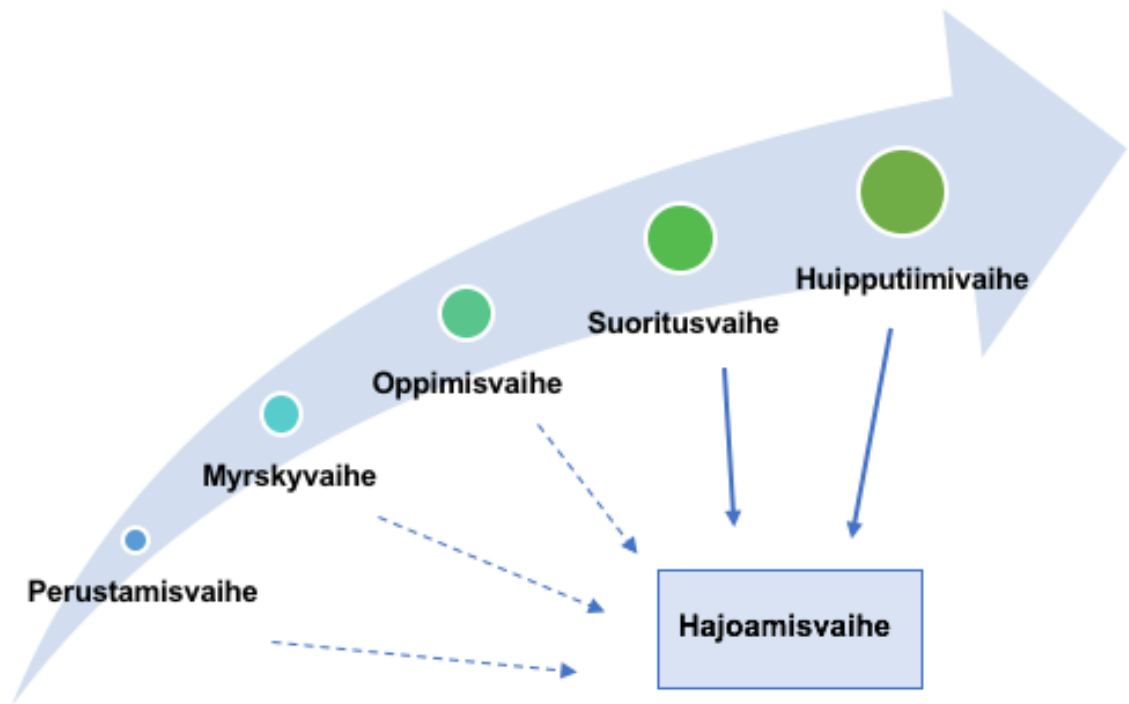
Tiimejä voi jakaa tiimityyppien lisäksi muillakin tapaa esimerkiksi niiden tiimimuotojen mukaan. Tiimimuotoja on myös kolme erilaista. Tuotanto- asiakaspalvelu- ja myyntitiimeissä tiimit ovat yleensä kiinteitä perustiimejä. Niissä jäsenten vastuulla on yhteinen kokonaisuus. (Spiik 2004, 50-51)

Monet kehitys-, palvelu ja aluemyyntitiimit ovat taas tiimejä joissa jäsenillä on omat vastualueet. Tämän kaltaisessa myyntitiimissä jokaisella myyjällä voi olla vastuullaan eri tuotteen myynti, mutta maantieteellinen myyntialue kaikilla sama. Vastuu on siis osakseen yhteistä ja osakseen jokaisen omalla vastuulla. (Spiik 2004, 52)

Ohjaus- ja johtotiimeissä tarkoituksena on yleensä suurempien kokonaisuuksien suunnittelu tai johtaminen. Ohjaustiimejä perustetaan esimerkiksi tilanteessa, jossa on useita suuria tiimejä, jolloin ohjaustiimiin valitaan edustajat jokaisesta suuresta tiimistä. Edustajat tekevät tuolloin pienessä ohjaustiimissä päätöksiä jotka kohdistuvat suurten tiimien toimintaan. (Spiik 2004, 55-54)

3.2 Tiimin kehitysvaiheet

Huipputiimiksi ei tulla heti tiimin muodostamisen jälkeen vaan tiimi käy läpi monta vaihetta ennen huipputiimiksi muodostumista. Alla olevassa kuvassa on havainnollistava kuva tiimin kehitysvaiheista.



Kuva 4. Tiimin kehitysvaiheet (mukaillen Salminen 2017, 52)

Ensimmäistä vaihetta kutsutaan tiimin perustamisvaiheeksi. Silloin joukko ihmisiä muodostaa ryhmän jota ei vielä voida kutsua tiimiksi. Nimitystä tiimi voidaan käyttää vasta kun jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin sekä omaksuvat yhteisen päämäärän. Perustamisvaiheessa tiimi tarvitsee vielä paljon ohjausta esimerkiksi esimieheltä. Tämän vaiheen tärkeimpiä tehtäviä ovat tiimin jäsenten tehtävien määrittely, vastuun ja oikeuksien jakaminen. Perustamisvaiheessa jäsenten vuorovaikutus on yleensä varovaista ja kohteliasta, koska he eivät vielä tunne toisiaan hyvin. (Salminen 2017, 51-53)

Myrskyvaiheessa jäsenet taas uskaltavat tuoda näkemyksiään rohkeammin esille ja riskeivät näkemykset saattavat herättää vahvoja tunteita. Vaikka jäsenet tuntevatkin toisensa jo paremmin ei heidän välilleen ole vielä syntynyt vahvaa luottamussidettä. Ilman luottamusta yhteistyö on haastavaa ja konflikteja syntyy. Onneksi konfliktit usein synnyttävät aitoa keskustelua joka auttaa jäseniä ymmärtää toisiaan entistä paremmin ja näin lähentymään. Myrskyvaiheessa ihmisten erilaisuus huomataan erittäin hyvin ja riippuen jäsenten kypsyydestä erilaisuus nähdään tietynlaisena tiimitoiminnan uhkana joko vähemmän tai kauemman aikaa. (Salminen 2017, 54-55)

Tiimin siirtyminen seuraavaan eli oppimisvaiheeseen on mahdollista, kun erilaisuus aletaan hyväksymään ja konfliktit ratkaisemaan rakentavasti. Jäsenten välinen luottamus kasvaa ja yhteistyö syvenee. Yhteistyön merkiksi saattaa syntyä esimerkiksi symboleita.

Tässä vaiheessa työskentely tiimissä koetaan yleensä hauskaksi ja jäsenet kokevat vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Huipputuloksia ei vielä kuitenkaan synny. (Salminen 2017, 55-56)

Suoritusvaiheessa hyviä tuloksia alkaa syntyä, mutta ei kuitenkaan vielä parhaita mahdollisia. Jäsenet tekevät töitä yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi sitoutuneesti ja yhteistyö toimii. Monet tiimit eivät pääse koskaan tästä tasosta eteenpäin ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi nopeat muutokset tai tahtoa hupputuloksiin ei ole. (Salminen 2017, 56)

Jos edellä mainittuja esteitä kehittymiselle ei ole on tiimin mahdollista saavuttaa huipputiimivaihe. Tässä vaiheessa tavoitteet saavutetaan huipputuloksin aidon yhteistyön kautta. Erilaisuus nähdään tiimin voimavarana toisin kuin myrskyvaiheessa ja konflikteista selvietään rakentavasti eteenpäin. Huipputiimivaihe ei kuitenkaan ole tila joka kerran saavutetaan ja siinä sitten pysytään vaan jatkuva kehittyminen takaa ainoastaan tässä vaiheessa pysymisen. (Salminen 2017, 56-57)

Luonnollista on myös, että hyvät tiimitkin hajoavat joskus. Hajoaminen voi johtua monesta eri tekijästä kuten päämäärän saavuttamisesta, organisaatio muutoksesta tai jäsenten tiimistä poistumisesta. (Salminen 2017, 57-58)

3.3 Tiimin jäsenten erilaisuus

Hyvä tiimi koostuu erilaisista ihmisistä. Kaikkien jäsenten ollessa täysin samanlaisia työskentely olisi erittäin haastavaa. Esimerkiksi jos kaikki tiimin jäsenet olisivat käyttäytymistään erittäin innokkaita keksimään uusia ideoita, mutta huonoja viemään asioita loppuun saakka ei tiimityöskentelystä tulisi mitään. (Saarinen 2017, 105)

Erilaisuuteen vaikuttaa niin synnynnäiset kuin ympäristön opettamat tekijät. Joten vaikka edellä mainittu ihminen olisi innokas keksimään uutta pystyy hän harjoittelemaan myös rauhoittumista ja asioiden loppuun viemistä. Sama harjoittelun voima pätee kaikenlaisiin ihmisiin. Ensin pitää kuitenkin ymmärtää itseään ennen kuin voi oppia hallitsemaan käyttäytymistään. Kukaan ei kuitenkaan pysty muuttamaan käyttäytymistään täysin, vaikka kuinka harjoittelisi, sillä synnynnäiset persoonatekijät vaikuttavat meihin aina. Erilaisuuden hyödyntäminen onkin yksi tärkeimpiä edellytyksiä vahvalle tiimille. (Saarinen 2017, 160, 109; Idiootit ympärilläni kirjan luku mitä muut minussa näkevät.)

Ihmisten erilaisuuden jaotteluun on suunniteltu useita erilaisia malleja. Jaotteluja voidaan tehdä esimerkiksi aikaisemmin esitellyn DiSC-analyysin avulla, joka perustuu ihmisten

psykologisiin eroavaisuuksiin. Tiimin jäsenten eroavaisuuksia voidaan myös erotella heidän osaamisen perusteella. Osaamista tiimeissä halutaan selvittää yleensä sen takia, että ymmärretään millaista osaamista tiimissä on ja kuinka paljon. Osaamisrakennetta voidaan selvittää osaamismatriisin avulla. Osaamismatriisissa alussa tehdään lista tiimin toiminnan kannalta oleellisimmista osaamisalueista. Nämä osaamisalueet kannattaa määritellä listaan tarkasti niin, että niitä tulee jopa yhteensä noin 40 kappaletta. (DiSC-analyysi, Skyttä 2000, 104-105)

Tämän jälkeen jokaiselle tiimin jäsenelle jaetaan oma kappaleensa tästä listasta, johon he voivat merkitä oman osaamisen tasonsa jokaisesta osaamisalueesta. Merkitsemistapa voidaan käyttää esimerkiksi ympyrän väritymistä eli jokainen värittää ympyrästä niin suuren osa-alueen kun kokee osaamistasonsa olevan. Ympyrän ollessa täysin merkitsemätön osaamista ei ole ollenkaan tai ympyrän ollessa täysin väritetty kokee henkilö osaamisensa erittäin hyväksi kyseisestä osa-alueesta. (Skyttä 2000, 105-106)

Lopuksi jokaisen itsenäisesti täyttämät listaukset osaamisista yhdistetään ja saadaan aikaan matriisi, joka kertoo koko tiimin osaamisrakenteen. Jokaiselle tiimin jäsenelle on suotavaa jakaa vastuuta edes jostain heidän parhaiten hallitsemasta osaamisalueesta. Vastuu voidaan myös hajauttaa useammalle jäsenelle ja vastuunjako on selkeää osaamismatriisin avulla. (Skyttä 2000, 106)

3.4 Tiimin toimintatavat

Ennen kuin voidaan aloittaa tiimin pelisääntöjen määrittämistä pitää tiimillä olla käsitys organisaatiosta missä työskentelee ja siitä, miten tiimi liittyy organisaation toimintaan. Tiimin jäsenille kannattaa antaa mahdollisuus ymmärtää organisaatioita niin hyvin kuin he vain haluavat. (Spiik 2004, 79)

Tiimitoiminnan onnistumisen kannalta välttämätöntä on, että tiimi omaksuu organisaation kokonaisstrategian sekä tavoitteet ja toimii niiden mukaisesti. Myöskään yksilön ja organisaation arvot eivät voi olla ristiriidassa toistensa kanssa sillä arvot määrittelevät aina pohjan tekemiselle. Tiimin kannattaa organisaation arvojen pohjalta pohtia mitä arvot tiimissä merkitsevät ja miten niitä toteutetaan. (Skyttä 2000, 66,72; Salminen 2017, 139)

Tiimejä pitää johtaa aina jollain tavalla yleisen järjestyksen ylläpitämiseksi. Täysin itseohjautuva tiimi voi aiheuttaa ongelmia muun muassa luomalla turhia kustannuksia ja turhaa työtä sekä ongelmia yhteistyössä saattaisi syntyä. Tiimeille paras tapa toimia löytyy siis

organisaation reunaehdoja noudattamalla niin, että se hoitaa vastuualueensa itseohjautuvasti. (Spiik 2004, 208-209)

Johtajuus pyritään viemään yleensä tiimin sisälle niin, että tiimillä on tiimivalmentaja joka johtaa tiimin sisäistä johtamista muun tiimin kanssa yhdessä sekä toimii myös linkkinä koko organisaation ja yksittäisen tiimin välillä. Tiimivalmentajan vastuulla on usein myös tiimin tekemisen kannattavuuden ylläpitäminen ja muu kehittyminen. Myös asiantuntijatiimeissä on tiimivalmentaja, jotta tiiminjäsenet voivat keskittyä heidän pääsääntöisiin tehtäviinsä paremmin. (Salminen 2017, 139-140)

Tiimin yhteisistä toimintatavoista päättäminen kannattaa tehdä jo tiimin perustamisvaiheessa. Jatkossa tiimin asioista päätetään tiimipalavereissa. Palavereja olisi hyvä järjestää säännöllisesti sekä tilanteen niin vaatiessa. Toimintatavoista voidaan päättää esimerkiksi tiimisopimuksen avulla, mikä tehdään yleensä, kun tiimi perustetaan. Tiimisopimus tehdään tiimin ja sen esimiehen välille. Tiimisopimuksen tekemiseen ei ole yhtä ainoa tapaa, mutta sen rakenteen kannattaa olla samanlainen yhden organisaation sisällä toimivissa tiimeissä. (Skyttä 2000,109).

| | |
|--------------------------------|---|
| Tiimisopimuksen sisältö | Sopijaosapuolet kuten tiiminjäsenet ja esimies |
| | Tiimin toiminnan tarkoitus |
| | Tiimin tavoitteet ja mittarit niiden saavuttamiseen |
| | Tiimin aineelliset sekä aineettomat resurssit |
| | Vastuunjakautuminen tiimissä |
| | Palkitsemisjärjestelmä |
| | Tiimin osaamisrakenne |
| | Sopijaosapuolten allekirjoitukset |

Kuva 5. Tiimisopimuksen sisältö (mukaillen Skyttä 2000, 92.)

Tiimisopimuksen tarkoitus on saada koko tiimi ohjautumaan kohti haluttuja päämääriä sekä toimia johtamisen apuvälineenä. Tiimisopimuksen lisäksi tiimin toimintaa ohjaamaan kannattaa laatia yhteiset pelisäännöt esimerkiksi porukkasopimuksen muotoon. Porukkasopimus voi olla täysin vapaa muotoinen eikä sen tarvitse noudattaa samaa

sisältörakennetta, kun muiden organisaatioissa toimivien tiimien kuten tiimisopimuksen. Porukkasopimukseen kirjattavia asioita voi olla esimerkiksi työajoista sopiminen, konfliktienratkaisutavat tai se miten reagoidaan, jos ilmenee sääntörikkomuksia. (Skyttä 2000, 109-110)

4 Teorian yhteenveto

Teorian keskeisin käsite on tunneäly. Tunneäly tarkoittaa yksinkertaisimmillaan omien sekä muiden tunteiden huomioimista sekä niiden hallintaa. Tunneäly voidaan jakaa henkilökohtaisiin sekä sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluu itsetuntemus ja itsehallinta. Sosiaalisiin taitoihin kuuluu taas sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden hallinta. Koska itsetuntemus ja itsehallinta ovat henkilökohtaisia taitoja niiden kehittämisessä oleellista on kehittää ensin yksilön omaa itsetuntemusta ja itsehallintaa. Tämän jälkeen voidaan laajentaa ajattelu käsittämään tiimin itsetuntemusta ja itsehallintaa.

Yksilön itsetuntemus koostuu emotionaalisesta itsetuntemuksesta, todenmukaisesta itsearvioinnista sekä itseluottamuksesta. Itsetuntemuksen kehittämisessä voidaan käyttää apuna erilaisia persoonallisuustestejä kuten DiSC-analyysia joka esitellään oppaassa. DiSC-analyysistä on apua myös tiimin itsetuntemusta tarkastellessa. Tiimin itsetuntemus koostuu samoista elementeistä kuin yksilön itsetuntemuskin, mutta tiimin itsetuntemusta tarkastellessa pitää ottaa huomioon jokaisen jäsenen yksilölliset ominaisuudet kuten persoonallisuustyytit, jokaisen aikaisemmat kokemukset ja erityisosaaminen.

Tiimin itsetuntemus koostuu siis jokaisen tiimin jäsenen erilaisten ominaisuuksien summasta. Hyvässä tiimissä on jäseniä jotka eroavat toisistaan niin persoonallisuuksiltaan kuin muiltakin ominaisuuksiltaan. Tällainen tiimi on hyvä sen takia, että siinä on laajaa osaamista sekä persoonallisuuksiltaan erilaiset jäsenet tulevat toimeen toistensa kanssa paremmin.

Tiimin itsetuntemusta tarkastellessa kannattaa myös ottaa huomioon tiimin ryhmädynamiikka, kehitysvaihe ja millainen tiimi on muodoltaan. Esimerkiksi jos tiimin on juuri perustettu, on hyvin luonnollista, että tiimin itseluottamus ei vielä ole parhaalla mahdollisella tasolla, sillä tiimi on vasta aloittanut toimintansa eivätkä jäsenet vielä tunne toisiaan tarpeeksi hyvin.

Ryhmädynamiikasta kertoo taas, millainen ilmapiiri tiimissä vallitsee. Vaikka kuinka tiimin valittaisiin esimerkiksi DiSC-analyysin mukaan erilaisia persoonallisuustyyppisiä ei koskaan voida olla täysin varmoja, riittääkö tämä hyvän ilmapiirin syntymiseen. Ilmapiiriin voidaan vaikuttaa luomalla selkeät säännöt tiimin toiminnalle.

Säännöt voidaan luoda esimerkiksi tiimi -ja porukkasopimusten avulla. Tiimisopimukseen listataan tiimin toiminnan kannalta tärkeimmät asiat kuten mikä on tiimin toiminnan tarkoitus ja mitä ovat sen toiminnan tavoitteet. Tiimisopimus on yleensä saman organisaation

tiimeissä määrämuotoinen. Porukkasopimus taas on vapaamuotoinen ja se painottuu taas enemmänkin tiimin yhteisiin pelisääntöihin esimerkiksi millaiset työajat ovat ja miten ristiriitoja käsitellään. Tiimi -ja porukkasopimus luovat selkeyttä tiimin toimintaan ja antavat ohjenuoran jonka mukaan jokainen tiimin jäsen pyrkii toimimaan.

Toinen tunneälyn neljästä pääkyvystä on itsehallinta. Itsehallintaan liittyy myös joukko taitoja, joista ensimmäinen on emotionaalinen itsehallinta. Se tarkoittaa kykyä hallita häiritseviä tunteita ja mielihaluja. Hallinnan edellytyksenä on tiedostaminen, mutta tiedostaminen vaikeutuu mitä pidempään negatiiviset tunteet valtavat kehoamme. Siksi kannattaa pyrkiä rentoutumaan välillä esimerkiksi erilaisten rentoutumisharjoitusten avulla.

Itsehallinta ei kuitenkaan ole ainoastaan tunteiden sisällä pitämistä vaan myös avoimuus on osa itsehallintaa. Avoimuus näkyy niin ajattelutavassamme kuin tavassa jolla kommunikoidemme muille. Avointa käyttäytymistä on esimerkiksi se, että uskaltaa kertoa oman mielipiteensä toisille, vaikka ei välttämättä saisikaan toisilta kannatusta. Avoimuutta voi oppia ainoastaan keskustelemalla toisten kanssa rohkeammin omista tuntemuksistaan.

Myös mukautumiskyky ja optimismi ovat itsehallintaa. Nämä tarkoittavat kykyä sopeutua muutokseen sekä kykyä ajatella positiivisesti esteistä huolimatta. Lähellä näitä taitoja on myös saavuttamisen taito. Päämäärien saavuttaminen vaatii toistoja. Eli on kyse voimasta joka saa meidät kerta toisensa jälkeen tekemään töitä päämäärien eteen. Saavuttamisen taitoa voi kutsua myös motivaation valjastamiseksi.

Sosiaalisten taitojen kehittämiseen vaaditaan aina muita ihmisiä, joten tiimityö antaa loistavan ympäristön näiden taitojen kehittämiseen. Sosiaaliset taidot voidaan jakaa vielä kahteen osaan. Näistä ensimmäinen on sosiaalinen tietoisuus, johon kuuluu empatiakyky, yhteisötuntuma sekä palvelualltius. Empatiakyky tarkoittaa toisten tunteiden tunnistamista ja niiden tulkitsemista. Yhteisötuntuma taas tarkoittaa tunnevirtausten sekä valtasuhteiden tunnistamista. Viimeisin eli palvelualltius on muiden kuten asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja tarpeiden huomiointia.

Toinen sosiaalisten taitojen osista on ihmissuhteiden hallinta. Siihen kuuluu esimerkiksi ihmissuhdetaidot, jotka mahdollistavat uusien ihmissuhteiden rakentamisen sekä niiden ylläpidon. Myös muutosvalmius kuuluu tähän eli kyky tehdä muutoksia, jotka näkyvät myös muille ja vaikuttavat myös toisiin ihmisiin. Muutosvalmiudessa on myös oleellista pystyä hallitsemaan aloittamaansa muutosta. Muutokseen voi liittyä myös toisten kehittämistä. Toisten kehittämisessä taidokkaat ihmiset huomaavat muiden eri puolia ja antavat

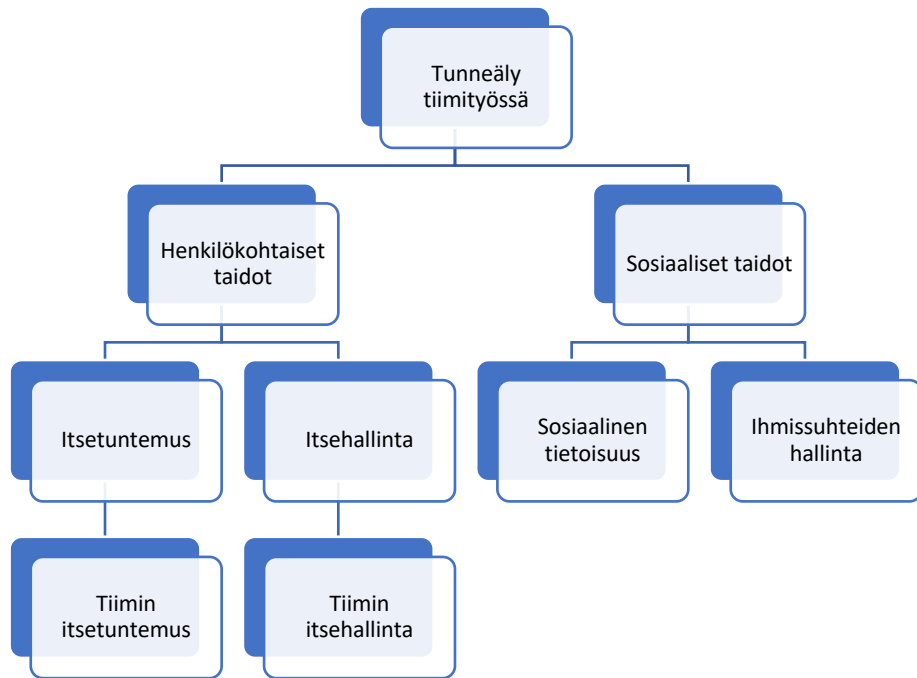
esimerkiksi palautteenannon kautta toisille vinkkejä, kuinka he voisivat kehittää heidän heikompia puoliaan sekä myös positiivista palautetta toisten hyvistä puolista.

Kun tiimissä työskennellään saattaa syntyä myös konflikteja, koska olemme kaikki erilaisia emmekä aina ymmärrä toisiamme riittävän hyvin. Konfliktien hallinta on kuitenkin tärkeää, jotta voidaan mahdollistaa työilmapiiri, jossa kaikkien on mukava työskennellä ja näin ollen myös työn laatu pysyy hyvänä. Asseratiivinen puhe on hyvä tyyli puhua konfliktien välttämiseksi sekä niiden selvittelyn aikana.

Omalla vuorovaikutuksen tyyllillä on myös vaikutusta inspiroivassa johtajuudessa, joka tarkoittaa toisten innostamista sekä ohjaamista. Innostamista syntyy, kun onnistuu siirtämään omaa innostusta toisiin. Siispä kannattaa kiinnittää huomiota omaan vuorovaikutus-tyyliin ja sen positiivisuuteen.

Viimeisin ihmissuhteiden hallinnan osa-alue on vaikuttaminen. Vaikuttaminen vaatii jo erityyppisiä taitoja kaikissa muissa tunneälyn taidoissa. Vaikuttamisessa täytyy nimittäin osata lukea toisia, mutta myös itseään sekä muokata omaa käytöstä toiselle sopivaksi, jotta vaikuttaminen onnistuu ja toisen saa käyttäytymään haluamallaan tavalla. Esimerkiksi huomaamalla tilanteen, jossa voi olla avuksi toiselle on hyvä mahdollisuus vaikuttaa. Tämä perustuu siihen, että usein palveluksen saanut henkilö haluaa myös antaa palveluksen takaisin eli kyse on vastavuoroisuudesta.

Kaikkia näitä edellä mainittuja tarkastellessa voidaan oppia löytämään tiimin sekä yksilön vahvuudet ja kehityskohteet. Löytämällä ne voidaan kehityskohteita kehittää sekä vahvuuksia vahvistaa. Näin tehden saadaan aikaan toimiva tiimi eli niin sanottu huipputiimi.



Kuva 6. Tunneäly tiimityössä

5 Toiminnallinen tuotos: opas

Oppaan (Liite 1) tavoitteena on lisätä tietoisuutta tunneälystä sekä tarjota keinoja tunneälyn kehittämiseen. Kirjoittajan tavoitteena oli luoda helposti luettava sekä visuaalisesti miellyttävän näköinen opas. Visuaalista miellyttävyyttä kirjoittaja on pyrkinyt luomaan yhtenäisen ilmeen kautta käyttäen samoja värisävyjä sekä muotoja toistuvasti.

Oppaan värimaailma valikoitui DiSC-analyysissä käytettyjen sinisen, punaisen, vihreän ja keltaisen värin perusteella. Kirjoittaja pyrki luomaan harmonisen vaikutelman vaalentaamalla värejä, jotta ne sopisivat paremmin yhteen. Kirjoittaja halusi myös, että jokaisella oppaan sivulla olisi muutakin kuin mustaa tekstiosuutta lukukokemuksen parantamiseksi ja sisällön havainnollistamisen helpottamiseksi.

Oppaan sisällön rakenne noudattaa Daniel Golemanin tunneälyn teoriakehystä eli siinä käsitellään itsetuntemus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Itsetuntemus ja itsehallinta on oppaassa esitelty erikseen henkilö sekä tiiminäkökulmasta sillä esimerkiksi tiimin ja yksilön itsetuntemus poikkeavat hieman toisistaan ja niihin vaikuttaa eri tekijät. Sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhteiden hallinnan taitojen kehittämiseen vaaditaan taas aina muita ihmisiä, oli kyse sitten yksilöstä tai tiimin jäsenten yhteenlasketuista taidoista, joten niitä oli mahdollista käsitellä samoissa kappaleissa koska niihin vaikuttaa samat tekijät.

5.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Suunnittelin alussa, että aloittaisin opinnäytetyön kirjoittamisen maaliskuussa 2019 ja saisin sen lokakuuhun 2019 mennessä valmiiksi. Olin prosessin alussa ajatellut, että valmistumisen riskitekijöitä voisi olla sairastuminen sekä liian kriittinen suhtautuminen omaan tekstiin. Sairastuminen on riski, jota on lähes mahdoton välttää, mutta omaan suhtautumiseen voi aina vaikuttaa. Ajattelin alustavasti, että yrittäisin kirjoittaa mahdollisimman paljon kirjastossa, jotta saisin täyden keskittymiseni suunnattua kirjoittamiseen ja näin tehden paljon tekstiä aikaan.

Taulukko 1. Toteutunut aikataulu.

| Viikko | Tehtävä |
|--------|---|
| 10-13 | Lähteiden hankinta ja niihin perehtyminen |
| 13-36 | Teoriaosuuden kirjoittaminen |
| 37-48 | Oppaan kirjoittaminen |

| | |
|-------|---------------------------------------|
| 49-50 | Teoriaosuuden parantelu oppaan ohella |
| 51-2 | Opinnäytetyön alku ja loppu kappaleet |
| 3-8 | Opinnäytetyön viimeistely |

5.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Opinnäytetyssä on käytetty pääosin kirjallisia lähteitä sekä muutamaa internetlähdetä. Suurin osa lähteistä on Daniel Golemanin kirjoittamia, sillä olen käyttänyt hänen käsitystään tunneälystä teoriapohjana. Golemanin teoria valikoitui opinnäytetyön teoriapohjaksi, sillä siitä löytyi huomattavasti eniten kirjallisuutta verraten muihin tunneälyn teorioihin. Hänen teoriaansa oli myös sovellettu useissa eri ammattikorkeakoulu sekä yliopisto-opiskelijoiden lopputöissä sekä aiheesta internetissä julkaistuissa artikkeleissa. Huolellisen lähteiden vertailun jälkeen lainasin kirjallisuuslähteitä niin koulun kuin kaupungin kirjastoista.

Lähteinä olen käyttänyt Golemanin englannin -sekä suomenkielisiä kirjoja. Valitsin myös englanninkielisiä kirjoja, koska kaikista Golemanin kirjoista ei oltu kirjoitettu suomenkielistä käännöstä. Osa käyttämästäni kirjallisuudesta oli e-kirjoja, sillä niistä tehdyt fyysiset kirjat olivat niin suosittuja, että en onnistunut saamaan niitä edes usean kuukauden jonotusajan jälkeen kirjastosta lainattavaksi.

Tiimityön teoriapohjana käytin lähteitä useammalta eri kirjoittajalta kuin tunneälyn teoriaa kirjoittaessa. Tämä johtui siitä, että useassa tiimityöstä käsittelevässä lähteessä kirjoitettiin pääpiirteittäin samoista asioista, mutta hieman eri näkökulmista ja eri tavalla. Tunneälyn teorian taas poikkesivat niin suuresti toisistaan, että oli järkevää valita vain yksi tunneälyn teorioista opinnäytetyöhön.

5.3 Toteutus

Alustava suunnitelmani ei pitänyt. Sain kirjoitettua opinnäytetyötä keväällä 2019 erittäin vähän ja näin ollen teoriaosuus ei valmistunut kesäksi kuten olin suunnitellut. Sain opinnäytetyön valmiiksi noin kolme kuukautta suunniteltua myöhemmin. Onnistuin kuitenkin välttämään ennakoitua riskit. Vietin useita päiviä kirjastossa sekä koululla kirjoittaen ja koin sen saavani enemmän tekstiä aikaan kirjoittaessani muualla kuin kotona. En myöskään tullut sairaaksi.

Opinnäytetyöni valmistuminen myöhästyi, koska vuosi 2019 osoittautui tähän menneen elämäni rankimmaksi vuodeksi. En pystynyt ennakoimaan isäni yllättävää menehtymistä keväällä 2019. Suruprosessin lisäksi jouduin ottamaan paljon vastuuta tästä koituneiden

käytännön asioiden hoitamisessa, joten opinnäytetyön kirjoittaminen oli lähes mahdotonta keväällä 2019.

Syksyllä 2019 onnistuin vasta kunnolla keskittymään opinnäytetyöhön, mutta tiesin myöhästyväni lokakuun suunnitellusta työn valmistumisajankohdasta. Kirjoitin syksyn aikana ensin teoriaosuuden ja sen jälkeen oppaan, mutta tein teoriaosuuteen lisäyksiä oppaan kirjoittamisen ohessa. Opinnäytetöiden esittelytunnilla 4.10.2019 arvioin opinnäytetyön valmistumisen myöhästyvän noin kuukauden ja kerroin asiasta ohjaajille.

Arvioin kuitenkin edistymiseni liian positiivisesti, sillä sain kuulla lokakuun puolessa välissä saavani uuden työpaikan mikä tarkoitti pakollisia koulutuksia ja haasteita aikataulussa pysymisessä. Onnistuin kuitenkin kirjoittamaan viikoittain opinnäytetyötä, mutta edistyminen ei tietenkään ollut niin nopeaa kuin jos töitä ei olisi ollut.

Seuraavaksi sovimme ohjaajani kanssa, että saan opinnäytetyöni valmiiksi joulukuun 2019 mennessä. Tein töitä sen mahdollistamiseksi kirjoittamalla koululla monena iltana peräkkäin, mutta se ei riittänyt. Se ei riittänyt aikatauluongelmien takia. Halusin myöskin parantella opinnäytetyötäni vielä lisää, mikä vei aikaa. Opinnäytetyö valmistui helmikuussa 2020.

6 Pohdinta

Tavoitteena oli luoda opas, jonka avulla voidaan kehittää tiimityön onnistumisen kannalta tärkeintä taitoa eli tunneälyä. Halusin luoda oppaan, josta on hyötyä jokaiselle sillä tunneälyn taidot ovat mielestäni taitoja, joita tarvitaan myös vapaa-ajalla ei ainoastaan tiimeissä työskennellessä. Oppaan tarkoituksena esitellä asiat mahdollisimman selkeästi antaen konkreettisia keinoja tunneälyn kehittämiseksi. Opasta kirjoitettiin kirjoittajan oman mielenkiinnon pohjalta aihetta kohtaan eikä prosessissa ollut ulkopuolista toimeksiantajaa.

Mielestäni onnistuin tavoitteessani, sillä opas on selkeästi luettava. Oppaassa on selkeä rakenne ja jokainen pääkappale alkaa aina samanlaisella tiivistelmä osiolla, missä käydään jokaisen pääkappaleen aihe lyhyesti läpi. Selkeyttä lisää myös yhtenäinen värimaailma sekä havainnollistavat kuvat.

Vaikka koin omien tunneälyn taitojeni olevan jo varsin hyvällä tasolla opin myös itse tunneälystä lisää. En oppinut mitään täysin uutta vaan syvensin omaa osaamiseni tasoa. Nimittäin mieleeni tuli opasta kirjoittaessa paljon omakohtaisia esimerkkejä omasta elämästä. Olen myös pyrkinyt hyödyntämään nykyisessä työssäni tunneälyn taitojani entistä enemmän muun muassa kiinnittämällä huomiota optimismiin ja sen tartuttamiseen työpäivällä. Sain työkaveriltani esimerkiksi palautetta siitä, kuinka minun kanssa on aina mukava työskennellä, koska olen niin energistä ja positiivista seuraa ja saan energiaani tartutettua myös häneen. Selkeästi olen siis onnistunut tavoitteessani. Sain oppaan kirjoittamisesta apua myös vaikeasta elämäntilanteesta selviämiseen. Pyrin esimerkiksi avoimuuden kautta saamaan tunteitani käsiteltyä paremmin ja huomasin, että puhuminen helpottaa taakkaani todella paljon.

Opas eroaa opinnäytetyön teoriaosuudesta monella tapaa. Kerron oppaassa useita konkreettisia esimerkkejä tunneälyn kehittämiseen sekä selitän asioita lukijalle auki omien kokemusten kautta. Oppaassa esittelen esimerkiksi vaikuttamisen eri tapoja Eevastiina Gjerstadin näkemyksen pohjalta lisäämällä itse keksimät esimerkit jokaiseen esittelmääni tapaan.

Oppaan aihe on ajankohtainen, sillä tiimityöskentelyn määrä on jatkuvassa kasvussa organisaatioissa ja verkostojen merkitystä korostetaan työpaikoilla jatkuvasti. Kirjoittaja näkee tiimityön lisääntyvän, koska maailma muuttuu entistä nopeammin ja organisaatioilta vaaditaan myös entistä nopeampaa kykyä tehdä muutoksia. Erityisesti itseohjautuvien tiimien avulla muutoksia voidaan tehdä nopeammin, kun päätöksenteko tapahtuu enemmän

tiimeissä kuin esimerkiksi jossain johtoportaan, jolloin muutosprosessina on paljon hitaampi.

Koska tiimityö tulee lisääntymään tarvitaan kirjoittajan mielestä lisää tietoutta, siitä kuinka tiimissä toimitaan, jotta se toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Kirjoittajan luoma opas tarjoaa tiimityöstä kiinnostuneille hyvän niin sanotun peruspaketin tiimitoiminnan kannalta tärkeimmistä asioista. Kirjoittajan mielestä tunneälystä on tärkeää kirjoittaa myös sen takia, että tietoutta tunneälystä saataisiin lisättyä kaikkiin organisaatioihin. Kirjoittaja väittää, että kaikissa organisaatioissa ymmärrys tunneälyä kohtaan ei ole vielä riittävällä tasolla, sillä termi ”tunneäly” on vasta 90-luvun puolivälissä tuotu suuren yleisön tietoon. Organisaatioissa on siis vielä paljon työntekijöitä, jotka eivät ole esimerkiksi koulussa opiskelleet tunneäly taitoja ollenkaan.

6.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Mielestäni tunneälyn taitoja voitaisiin tulevaisuudessa opettaa entistä enemmän jo peruskoulussa ja tunneälylle taidoille pitäisi antaa yhtä paljon arvoa kuin esimerkiksi matemaattis-loogiselle älykkyydelle. Esimerkiksi matematiikan kokeita järjestetään useita vuodessa ensimmäiseltä luokalta lähtien, mutta tunneälykkyyttä sen sijaan ei testata eikä pyritä kehittämään samalla tapaa kuin matemaattista osaamista.

Vasta opiskellessani ammattikorkeakoulussa myynnin tradenomiksi koin, että koulussa arvostetaan tunneälyä. Koska tunneäly on yksi älykkyyden lajeista, kehittyy sekin myös ihmisen varhaisessa vaiheessa, siksi mielestäni tunneälyn kehittämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota jo paljon aikaisemmin. Näen, että tämän kaltaisilla muutoksilla olisi varmasti myös vaikutusta yhteiskuntaamme ja ihmisten asenteisiin.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi kesti arvioitu pidempään, sillä en pystynyt mitenkään varautumaan vuoden aikana kokemiin vastoinkäymisiin. Olen kuitenkin ylpeä siitä, että sain opinnäytetyöni kirjoitettua, vaikka prosessi kestitkin muutaman kuukauden tavoiteltua pidempään.

Käytin aikaa runsaasti laadukkaiden lähteiden etsintään sekä yritin perehtyä jokaiseen tunneälyn päämalliin kunnolla ennen kuin päädyin valitsemaan yhden niistä teorian pohjaksi. Uskon, että se kannatti koska suuri osa teoriasta sisältää valitun päämallin käsitteilyä.

Kirjoitin suurimman osan teoriaa ennen kuin aloitin kirjoittamaan opasta. Olisin voinut aloittaa oppaan kirjoittamisen aikaisemmin, sillä opasta kirjoittaessa huomasin paljon asioita, joita halusin oppaaseen, mutta teoriaa kirjoittaessa en ollut huomionnut niitä. Sain kuitenkin suhteellisen kivuttomasti paranneltua teoriaosuutta samalla kun kirjoitin opasta.

Oppaan kirjoittaminen oli minulle ehdottomasti helpompaa kuin teorian kirjoittaminen, koska opas on vapaamuotoisempi kuin teoriaosuus. Innostuin suuresti myös oppaan visuaalisesta suunnittelusta, koska olen varsin visuaalinen ihminen. Prosessin loppupuolella sain luotua ehdottomasti enemmän tekstiä kuin alussa ja nopeammin. Kun huomasin, että kirjoittaminen alkaa sujua koin kuitenkin myös suurta tarvetta parannella jo kirjoittamiani osuuksia entistä paremmiksi. Tämä johtuu taipumuksestani perfektionismiin. En yksinkertaisesti pysty palauttamaan tekstiä mikä ei ylitä omia sisäisiä standardejani.

Olen tyytyväinen aihevalintaan, sillä aiheeseen perehtyminen sekä siitä kirjoittaminen auttoivat minua prosessoimaan myös omia tunteitani, jotka olivat luonnollisesti aika sekaisin tapahtuneen takia.

Vaikka aiheet ja termit eivät olleet täysin uusia opin kuitenkin syventämään ymmärrystäni tunneälystä. Oivalluksen hetkiä syntyi lukiessani Golemanin kirjoista esimerkkejä tilanteista, joissa tunneäly näkyi vahvasti. Esimerkkejä lukiessani mieleeni tuli tilanteita omasta elämästäni ja pystyin analysoimaan tilanteita mielessäni paremmin kuin ennen kun ymmärsin mistä oli kysymys.

Suurin oivallus prosessin aikana oli se kuinka suuri vaikutus oman ajattelun tai vuorovaikutuksen positiivisuudelle tai negatiivisuudella on. Mitä suuremmissa osin pystyy ajattelemaan sekä vuorovaikuttamaan positiivisesti luultavasti myös tunneälyn taito on parempi. Negatiivisuus taas vaikuttaa niin yksilöön kuin muihinkin lähes ainoastaan huonosti. Minut yllätti se, että keskustelun negatiivinen aloittaminen lähes tuhoaa keskustelun kääntymisen positiiviseksi.

Uskon, että prosessista oli myös apua oman myyntiurani kannalta. Opin kuinka tärkeitä verkostot ovat ja sain keinoja vaikuttamiseen. Koska uskon itse, että myynnissä parhaiten pärjäävät ne jotka ymmärtävät ihmisten muiden ihmisten ajattelua ja käytöstä parhaiten auttoivat kaikki opinnäytetyöni aihealueet syventämään tätä ymmärrystäni.

Lähteet

Aalto-Setälä, P & Saarinen, M. 2014. Innostus – myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum. Helsinki.

Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat – vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Docendo Oy. Jyväskylä.

Goleman, D. 1997. Tunneäly – lahjakkuuden koko kuva. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 2011. The brain and emotional intelligence: new insights. More than sound. Florence.

Goleman, D. 2013. Primal leadership – unleashing the power of emotional intelligence. Harvard business review press. Boston.

Hakola, I. Hilla, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly. Tuuma-kustannus. Jyväskylä.

Heikkilä, P. Tikkamäki, K. Rytövuori, S. Ainasoja, M. & Oksman, V. 2016. Älä tule paha stressi tule hyvä stressi. Keinoja stressin paremman puolen löytämiseksi. Luettavissa: https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Eustress-Ala_tule_paha_stressi.pdf. Luettu: 8.11.2019.

Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria - eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>. Luettu: 27.10.2019.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. J-Impact. Espoo.

Skyttä, A. 2000. Ä-Ö tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito. Helsinki.

Spiik, K. te2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Tähtinen, J. 8.3.2018. Rentoutus apuna ahdistukseen, jännitykseen, stressiin ja pelkotiloihin. Luettavissa: https://www.disso.fi/tietoa_traumasta_ja_dissosiaatiosta/rentoutus-apuna-ahdistukseen-jannitykseen-stressiin-ja-pelkotiloihin/. Luettu: 5.11.2019.

Vänskä, T. 2019. Mikä on motivaatio? Luettavissa: <https://www.motivaatiota.fi/mika-motivaatio/>. Luettu: 6.11.2019.

Liitteet

Liite 1. Huipputiimi – opas menestyksekkääseen tiimityöhön tunneälyä käyttämällä

HUIPPUTIIMI

*Opas menestyksekkääseen tiimityöhön
tunneälyä käyttämällä*



Aino Kuosmanen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
2019

SISÄLLYS

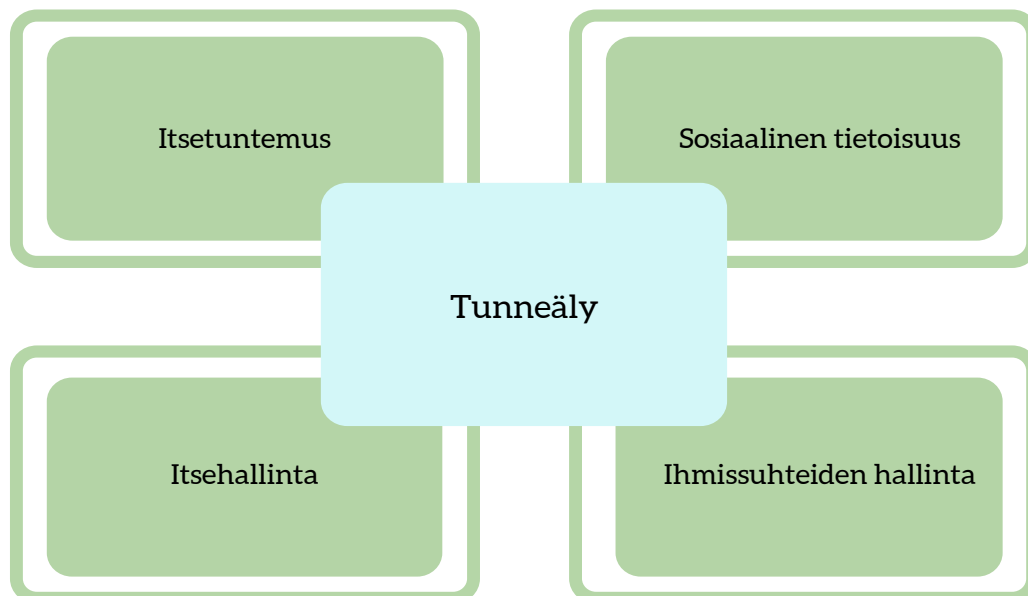
| | |
|--|-----------|
| 1 Lukijalle | 1 |
| 2 Itsetuntemus | 2 |
| 2.1 Emotionaalinen itsetuntemus | 2 |
| 2.2 Todenmukainen itsearviointi ja itseluottamus | 2 |
| 2.3 DiSC-analyysi | 3 |
| 2.4 Tiimin itsetuntemus | 3 |
| 2.5 Ryhmädynamiikka ja tiimin kehitysvaiheet | 4 |
| 2.6 Tiimi -ja porukkasopimus | 5 |
| 3 Itsehallinta | 6 |
| 3.1 Emotionaalinen itsehallinta | 6 |
| 3.2 Avoimuus | 7 |
| 3.3 Mukautumiskyky ja optimismi | 7 |
| 3.4 Saavuttaminen | 8 |
| 3.5 Aloitekyky | 9 |
| 3.6 Itsehallinta tiimityössä | 9-10 |
| 3.7 Avoimuuden lisääminen tiimissä | 10-11 |
| 4 Sosiaalinen tietoisuus | 12 |
| 4.1 Empatiakyky | 12 |
| 4.2 Yhteistötuntuma | 13 |
| 4.3 Palvelualltius | 14 |
| 5 Ihmissuhteiden hallinta | 15 |
| 5.1 Ihmissuhdetaidot | 15 |
| 5.2 Muutosvalmius ja toisten kehittäminen | 16 |
| 5.3 Konfliktien hallinta | 17 |
| 5.4 Inspiroiva johtajuus | 17-18 |
| 5.5 Vaikuttaminen | 18 |
| 6 Lähteet | 19 |

1 LUKIJALLE

Tämä opas on kirjoitettu sinulle, joka haluat ymmärtää paremmin huipputiimejä yhdistävää tekijää eli tunneälyä. Opas pohjautuu Daniel Golemanin teoriaan tunneälystä, joka on tunneälyn teorioista suosituin. Hänen mukaansa tunneäly koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka esittelen tässä oppaassa käytännön esimerkkien sekä harjoitusten kautta. Koska osa-alueet ovat vahvasti toisiinsa liittyviä myös esitellyt harjoitukset ovat sellaisia joista voi olla apua useamman eri osa-alueen kehittämiseen.

Toivon, että lukiessasi tätä opasta myös sinulle herää mieleen tilanteita elämästäsi, joissa tunneälystä on ollut sinulle hyötyä tai tilanteita missä olisit kaivannut sitä lisää. Toinen tavoitteeni on saada käsityksesi tunneälystä laajentumaan niin, että sinulle tulee kuullessasi termin "tunneäly" mieleen muutakin kuin empatiakyky eli toisten tunteiden tunnistaminen ja mielenkiinto niitä kohtaan.

Laajentuneen käsityksesi avulla pystyt ymmärtämään tunneälyn olevan erittäin tärkeä osa älykkyytämme ja sitä kautta menestymisen avain niin tiimityössä kuin elämässä yleensäkin. Ja vaikka toiset ihmiset ovatkin luonteisesti parempia tunneälyssä on sitä myös mahdollista kehittää peremmaksi.



2 ITSETUNTEMUS

- Emotionaalinen itsetuntemus: Omien tunteiden tiedostaminen ja niiden vaikutuksen ymmärtäminen
- Todenmukainen itsearviointi: Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen
- Itseluottamus: Itsensä sekä omien kykyjen arvostaminen

2.1 Emotionaalinen itsetuntemus

Emotionaalisen itsetuntemuksen kehittäminen alkaa omien tunteiden tiedostamisesta. Voit aloittaa tietoisesti kiinnittämään huomiota päivän aikana kokemiisi tunteisiin ja miettiä mikä herätti sinussa tunteita ja miten tunteet vaikuttivat sinuun. Huomaat esimerkiksi olevasi päivällä töissä ärtynyt ja sinusta tuntuu, että mikään ei onnistu.

Et aluksi ymmärrä mistä on kysymys kunnes alat tietoisesti ajattelemaan mikä on laukaissut tämän tunteen. Muistat myöhästyneesi aamulla bussista, koska olit aamulla pudottanut lautasen ja siivonnut sen aiheuttamaa sotkua. Näin ajattelemalla ymmärrät miksi olet ärtynyt ja kuinka suuri vaikutus aamuisella tapahtumalla on päivääsi. Tiedostamisen kautta voit kuitenkin oppia taluttamaan ärtymyksen ja kääntää päivän vielä hyväksi ajattelun voimalla.

Itsetuntemusta on myös kyky ymmärtää mikä on juuri minulle tärkeää. Mitä ovat arvot tekemiseni taustalla. Käytkö esimerkiksi kolme kertaa viikossa kuntosalilla, koska sinulle on tärkeää oma terveys ja hyvinvointi. Kannattaa palauttaa näitä tekemisen taustalla olevia arvoja aina ajoittain mieleen, koska niiden avulla voit ymmärtää itsestäsi paremmin. Ymmärtämällä itseäsi osaat rakentaa elämästäsi sinulle sopivan. Sopiva elämä lisää onnellisuutta ja kukapa ei haluaisi olla onnellinen.

2.2 Todenmukainen itsearviointi ja itseluottamus

Omia vahvuuksia ja heikkouksia voi myös opetella tunnistamaan ja sitä kautta oppia myös arvostamaan itseään. Tunnistaminen kannattaa aloittaa tutkimalla temperamentiaan eli sitä kuinka reagoimme tunteisiimme, muihin ihmisiin ja ympäristöön. Temperamenttimme pohja on aina synnynnäinen, mutta ympäristötekijät kuten kasvatus voivat vaikuttaa sen ilmenemiseen.

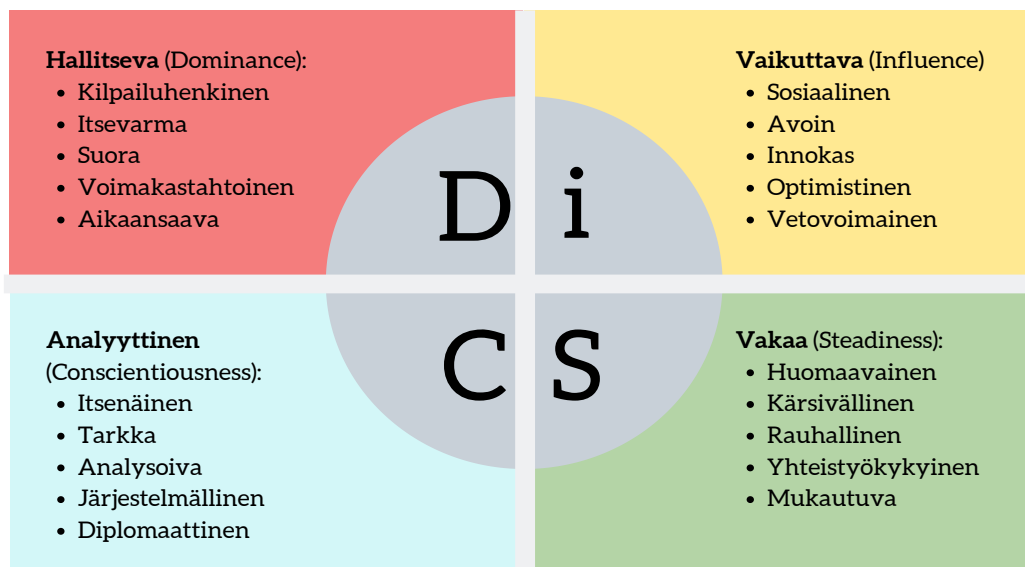
Näin ollen esimerkiksi ekstrovertti löytää vahvuutensa asioista, joissa hän voi olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hän toki pystyy tekemään asioita itsenäisesti ja voi kehittää tätä taitoa paremmaksi, mutta huippuosaamisen tasoa hän ei pysty koskaan saavuttamaan asioissa jotka vaativat erittäin paljon itsenäistä työskentelyä. Omaan temperamentiinsa voi tutustua esimerkiksi DiSC-analyysi avulla.

Kun tunnet vahvuutesi ja heikkoutesi voit oppia arvostamaan myös kykyjäsi, koska tunnistat ne. Positiivinen suhtautuminen omaiin kykyihin on avainasemassa itseluottamuksen kehittämisessä. Lisäämällä tietoisesti positiivista ajattelua itsestäsi kuten "minä pystyn ja minä osaan" voit oppia lopulta myös uskomaan itseesi ja omaiin kykyihisi.

2.3 DiSC-analyysi

DiSC-analyysi on yksi suosituimmista persoonallisuustesteistä 2000-luvun alusta saakka, jonka avulla pystyy ymmärtämään itseään sekä muita entistä paremmin. Se ei siis ole ainoastaan apuväline, jolla voi kehittää omaa itsetuntemusta vaan siitä voi olla hyötyä myös muiden tässä oppaassa esiteltyjen osa-alueiden kehittämisessä. DiSC-analyysi tehdään testimuodossa ja se koostuu 28 kysymyksestä, jossa kaikissa on neljä eri vastausvaihtoehtoa. Testin tekemiseen käytetään noin 15 minuuttia.

Testin tehtyäsi saat tietää mitä profiilia sinun käyttäytymisesi on. Analyysissa on neljä profiilia ja jokaisen käyttäytymisessä on aina eniten piirteitä yhdestä profiilista, mutta voi myös olla mahdollista että käyttäytymisesi koostuu usean profiilin piirteistä. Alla olevassa kuvassa on esitelty nämä neljä profiilia.



Mukaiillen DiSC-profiilia.

2.4 Tiimin itsetuntemus

Tiimilläkin on itsetuntemus mikä koostuu hyvin pitkälti samoista asioista kuin yksilön itsetuntemuskin. Tiimin kohdalla ajattelu itsestä laajennetaan myös muihin tiimin jäseniin. Voidaan miettiä mitkä ovat meidän tiimimme vahvuudet ja heikkoudet sekä luotammeko tiimimme kykyihin ja yhteiseen tekemiseen. Ihmisiä kuten tiimejäkin on hyvin erilaisia, joten tiimin itsetuntemuksessa on myös kyse siitä kuinka hyvin ymmärrämme millainen meidän tiimimme on.

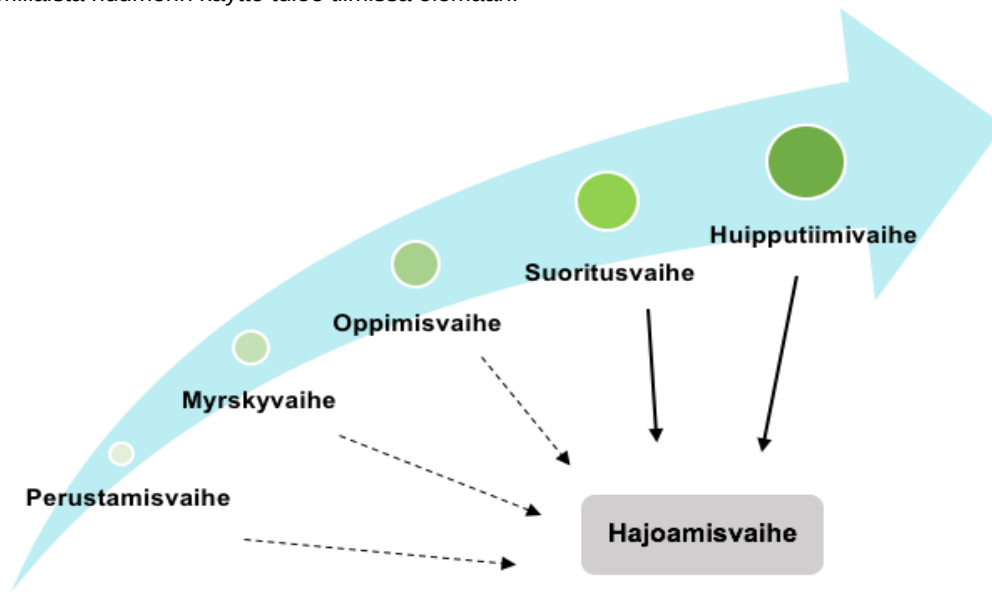
Tiimin vahvuuksia tunnistaessa mietitään millaisista asioista kelläkin on osaamista, kokemusta tai erityistä lahjakkuutta. Kun nämä asiat tiedetään keskitytään tiimin jäsenten vuorovaikutustyyliin. Tämä on tärkeää sillä, onnistunut vuorovaikutus on yksi menestyneen tiimin tärkeimmistä piirteistä.

Tiimin jäsenten vuorovaikutustyylien ymmärtämiseen voi myös käyttää apuna DiSC-analyysia. Käsitukseen omasta tiimistä liittyy vuorovaikutustyylien lisäksi myös tiimin ryhmädynamiikka, joka muodostuu jäsenten välisistä tunnevirtauksista. Ryhmädynamiikkaa vaikuttaa siihen miten tiimi toimii.

2.5 Ryhmädynamiikka ja tiimin kehitysvaiheet

Ryhmädynamiikasta kertoo esimerkiksi millaista huumoria tiimissä käytetään, ketkä työskentelevät yhdessä tiivimmin kuin toiset ja millainen ilmapiiri tiimissä vallitsee. Kiinnittämällä huomiota tämän kaltaisiin asioihin tiimissä voitte oppia tiiminne dynamiikasta ja tiiminne toiminnasta paljon uutta.

Tiedon avulla voitte huomata miten tiiminne toimii tehokkaimmalla tavalla sekä kuinka voitte kehittää dynamiikkaanne paremmaksi. Ryhmädynamiikkaa pohtiessa kannattaa ottaa huomioon myös tiimin kehitysvaiheet, sillä dynamiikkaan vaikuttaa missä vaiheessa tiimi on. Esimerkiksi tiimin perustamisvaiheessa jäsenet etsivät vielä niin sanotusti omaa paikkaansa tiimissä ja vielä voi olla haastavaa määritellä ketkä tulevat tekemään tiivimmin yhteistyötä tai millaista huumorin käyttö tulee tiimissä olemaan.



Tiimin kehitysvaihe. Mukailten Jari Salmista.

Ryhmädynamiikkaan vaikuttaa myös se millainen tiimi on tiimityypiltään tai miten valta on jakautunut tiimissä. Esimerkiksi jos tiimi on tiimityypiltään ad hoc-tiimi eli perustettu lyhytaikaiseen tarpeeseen on dynamiikka tiimissä erilainen kuin pysyvässä tiimissä, joka on usein pysyvä osa organisaatiota.

Valta voi tiimeissä olla jakautunut myös hyvin eri tavalla tuotanto asiakaspalvelu- tuotanto ja myyntitiimeissä valta on usein jakautunut kaikille tasapuolisesti ja kaikki vastaavat yhteisestä kokonaisuudesta. Kehitys-, palvelu ja aluemyyntitiimeissä jokaisella tiimin jäsenellä on taas yleensä omat vastualueensa, mutta myös yhteinen yhteinen vastuu kokonaisuudesta.

Ohjaus- ja johtotiimejä taas perustetaan suurempien kokonaisuuksien hallintaa varten eli esimerkiksi johtamaan usean tiimin toimintaa jolloin jokaisesta tiimistä valitaan edustajat perustettavaan ohjaus- tai johtotiimiin. Näissä tiimeissä valta on kaikista jakaantuneinta, mutta jäseniä myös vaihdetaan ajoittain jotta valta ei kohdistuisi liikaa ainoastaan tietyille henkilöille.

Nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat tiimin työtapoihin ja miten tiimi on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Esimerkiksi asiakaspalvelutiimissä töitä tehdään usein päivittäin tiimiläisten kanssa yhdessä kun taas ohjaustiimin jäsenet saattavat kokoontua yhteen vain tiimin tehtävien osalta ja pääsääntöisesti työskentelevät omien edustettavien alueidensa parissa.

2.6 Tiimi- ja porukkasopimus

Tiimisopimus on hyvä apuväline kun halutaan ymmärtää tiimin toiminnan tärkeimmät asiat. Sen avulla pystytään lisäämään jäsenten sitoutumista tiimin toimintaan ja sen tavoitteisiin sekä lisäämään yhteishenkeä tiimissä. Tiimisopimus tehdään yleensä tiimin perustamisen alkuvaiheessa ja sen tekevät yhteistyössä tiimin esimies ja sen jäsenet. Tiimisopimusta on hyvä muokata vuosittain sekä suurempien organisaatiomuutosten eteen tullessa. Ajan myötä tiimisopimus muuttuu myös entistä tarkemmaksi, sillä ymmärrys tiimistä toiminnasta lisääntyy.

Porukkasopimus taas tehdään ainoastaan tiimin jäsenten kesken samoihin aikoihin kuin tiimisopimuskin tehdään. Se voi sisältää samoja asioita mitä tiimisopimuskin, mutta siihen lisätään myös tiimin pelisääntöihin liittyvää sisältöä. Pelisääntöihin voi liittyä esimerkiksi asioita kuten tiimin työaikojen määrittely, ristiriitojen ratkaisu tai sääntörikkomuksiin reagointi. Porukkasopimuksessa tärkeintä on pelisääntöjen määrittely, mutta se voi olla muodoltaan sekä sisällöltään vapaavalintainen. Yhteiset pelisäännöt auttavat ymmärtämään miten tiimi toimii ja näin lisää myös tiimin itseohjautuvuutta ajan kuluessa.

Tiimisopimus voi sisältää esimerkiksi seuraavia asioita:

- Sopijaosapuolet kuten tiiminjäsenet ja esimies
- Tiimin toiminnan tarkoitus
- Tiimin tavoitteet ja mittarit niiden saavuttamiseen
- Tiimin aineelliset sekä aineettomat resurssit
- Vastuunjakautuminen tiimissä
- Palkitsemisjärjestelmä
- Tiimin osaamirakenne
- Sopijaosapuolten allekirjoitukset

3 ITSEHALLINTA

- Emotionaalinen itsehallinta: Häiritsevien tunteiden ja impulssien hallinta
- Avoimuus: Luotettavuus ja rehellisyys sekä niiden osoittaminen
- Mukautumiskyky: Kyky selvittää haasteista ja sopeutua muuttuvista tilanteista
- Optimismi: Asioiden hyvien puolten huomaaminen
- Saavuttaminen: Tahto kehittyä saavuttaakseen omat sisäiset standardit
- Aloitekyky: Kyky tarttua uusiin tilaisuuksiin ja toimia niissä

3.1 Emotionaalinen itsehallinta

Emotionaalinen itsehallinta on häiritsevien tunteiden ja mielihalujen hallintaa. Jokainen meistä on varmasti joskus kokenut tilanteen jossa on sanonut jotain toista loukkaavaa ja katuu tätä myöhemmin. Tämän kaltaisessa tilanteessa häiritsevät tunteet ovat ottaneet sinusta vallan ja emotionaalinen itsehallinta pettänyt. Pahimmillaan tilanne voi myös purkautua fyysisenä reaktiona kuten väkivaltana toista ihmistä kohtaan. Joku saattaa puolustaa omaa käytöstään sanomalla, että ei voi käytökselleen mitään, mutta näin ei kuitenkaan ole.

Pystymme hallitsemaan käytöstämme jos tunnistamme hyvissä ajoin häiritsevän tunteen valtaavan kehoamme. Näin tehden voimme päättää toimia toisin ja välttyä negatiiviselta seuraukselta. Oman käytöksemme hallitseminen kuitenkin vaikeutuu mitä pidemmän aikaa häiritsevä tunne on kehossamme. Voimme poistaa tai ennaltaehkäistä tunnevaltausta kehostamme erilaisten rentoutumisharjoitusten avulla.

Usein rentoutumisharjoituksissa kiinnitetään huomiota palleahengitykseen sen lukuisten hyötyjen takia. Hyötyjä ovat muun muassa parantunut stressin hallinta, unen laatu ja ruoansulatuksen toiminta. Myös kivut lihaksissa ja päässä vähenevät sen avulla. Palleahengityksen teho perustuu sen kykyyn vaikuttaa sympaattisen ja parasympaattisen hermoston toimintaan ja näin saada stressitasomme sekä verenpaineemme laskuun.

Palleahengitys harjoitus:

Rentouta hartiat. Laita toinen kätesi rinnalle ja toinen pallean kohdalle kuvan mukaisella tavalla.

Hengitä rauhallisesti nenän kautta sisään ja suun kautta ulos. Hengitä niin, että pallean kohdalla oleva kätesi nousee enemmän kuin rinnan päällä oleva.

Alussa toista harjoitusta muutaman kerran kiinnittämällä huomiosi ajan sijasta oikeaan tekniikkaan. Kun hengitystekniikkasi on kunnossa voit pikku hiljaa alkaa lisäämään toistoja tavoitellen kymmentä hengenvetoa minuutissa.



3.2 Avoimuus

Usein sanasta itsehallinta tulee ensimmäisenä mieleen tunteiden ja mielihalujen hallinta eli emotionaalinen itsehallinta. Sitä se kaikkein yksinkertaisimmillaan onkin, mutta siihen voidaan liittää myös muita hallintaan liittyviä kykyjä. Itsehallintaa on nimittäin myös kyky esittää avoimesti tunteuksiaan toisille sekä ottaa toisten tunteuksia avoimesti vastaan. Tätä kykyä voi opetella ainoastaan niin, että puhuu tunteuksista enemmän toisten kanssa.

Avoimuus voi auttaa laskemaan kehossa meneillään olevaa tunnevaltausta ja näin tehden auttaa myös hallitsemaan itseään paremmin. Olet saattanut esimerkiksi soittaa erittäin surullisena läheisesi ja puhelun jälkeen huomaat pystyväsi rauhoittumaan paremmin sekä näkemään sinut surulliseksi saaneen asian uudella tavalla. Avoin keskustelu auttaa siis myös prosessoimaan ajatuksiasi paremmin ja parhaimillaan se voi myös lisätä ihmisten ymmärrystä muita kohtaan.

Avoimuus voi ilmetä myös suhtautumisena itselle entuudestaan tuntemattomiin tai uusiin asioihin. Avoimesta suhtautumisesta voi kertoa esimerkiksi se, että pystyt suhtautumaan erilaisiin ihmisiin ennakkoluulottomasti. Myös rehellinen ja luotettava tapa käyttäytyä on avoimuutta. Tämän kaltaista käyttäytymistä sekä päätöksentekoa ohjaa moraalinen eli käsitys oikeasta ja väärästä. Avoin ihminen uskaltaa olla omaa mieltä asioista sekä pystyy myöntämään tekemänsä virheet. Erityisesti luotettava toimintatapa kannattaa sillä luottamus on kaiken yhteistyön perusta.

3.3 Mukautumiskyky ja optimismi

Hyvän itsehallinnan avulla pystyt ohjaamaan käytöstäsi tehokkaasti saavuttaaksesi tavoittelemasi päämäärän. Esimerkiksi opinnäytetyön kirjoittaminen on prosessi joka laittaa jokaisen itsehallinnan testiin. Sinun pitää ensin saada itseesi aloittamaan opinnäytetyön tekeminen ja sitten huonoinakin päivinä tsemppata itseäsi uskomaan prosessiin ja päämäärään saavuttamiseen.

Seuraavaksi sinun pitää pystyä tunnollisesti tekemään töitä projektin valmistumisen eteen. Jos elämässäsi tapahtuu muutoksia ja prosessi vaikeutuu pitää sinun löytää itsestäsi voima jatkaa ja sopeutua muutokseen. Tätä voimaa voidaan kutsua myös mukautumiskyvyksi. Mukautumiskyvyn mahdollistaa aikaisemmin mainittu avoimuus sekä innovatiivisuus. Eli jos kaikki ei mene niin kuin olet suunnitellut ala pohtimaan muita vaihtoehtoja.

Optimismi oli itselläni kaikkein tärkein kyky joka mahdollisti opinnäytetyön valmistumisen ja muidenkin kykyjen hallinnan. Optimismia on taito pyrkiä saavuttamaan haluamiaan päämääriä esteistä tai epäonnistumisista huolimatta. Kyseinen taito on suuri voimavara elämässä yleensäkin sillä elämässä tulee pakostakin vastaan esteitä ja epäonnistumisia. Optimismi auttaa myös saavuttamaan parempia tuloksia.

Näin lisää optimismia:

1. Hyväksy menneisyytesi ja muista, että menneisyys ei määrittele sinua.
2. Mieti mitkä asiat ovat hyvin elämässäsi tällä hetkellä ja kirjaa ne ylös, jotta ne tuntuvat konkreettisemmilta
3. Käytä enemmän aikaa asioihin joista todella nautit, sillä tärkeää on olla tyytyväinen nykyisyyteen.
4. Uskalla haaveilla ja tehdä saavutettavia tavoitteita itsellesi
5. Varaa aikaa itsellesi, jotta kerkeät kuuntelemaan ja ymmärtämään itseäsi paremmin.

3.4 Saavuttaminen

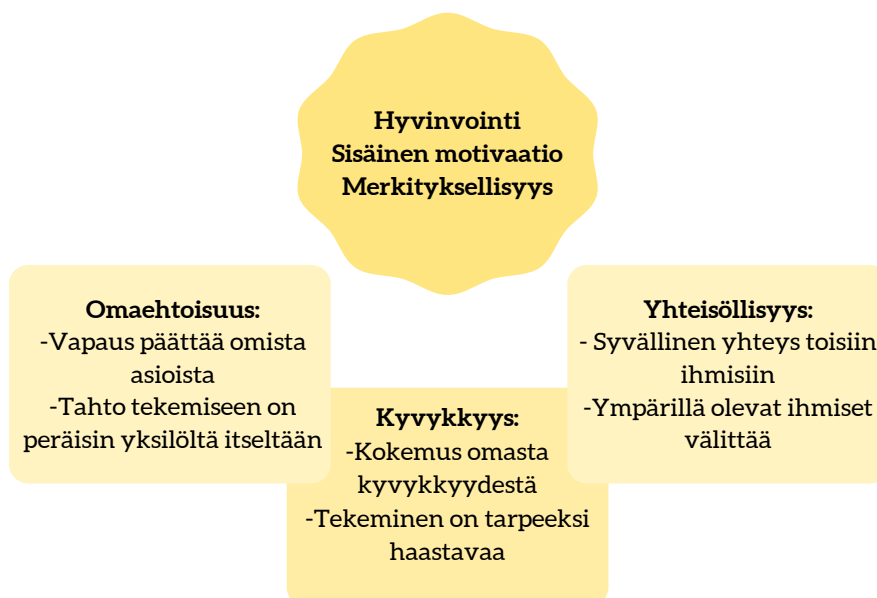
Tavoittelemasi päämäärän kuten parempien tulosten saavuttamiseksi oleellista on harjoitella sinnikkäästi. Tätä sisäistä voimaa joka saa meidät harjoittelemaan kerta toisensa jälkeen uudestaan kutsutaan motivaatioksi. Motivaatiossa on kyse siitä kuinka ihminen kykenee valjastamaan tunteensa edesauttamaan haluamansa päämäärän saavuttamisessa.

Motivaatio voidaan erotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation lähde on ihmisen sisäisissä tekijöissä ja ulkoisen taas meitä ympäröivissä asioissa. Jos esimerkiksi sanot olevasi tyytyväinen työhösi kertoo se usein siitä, että työ on sinulle sisäisesti sekä ulkoisesti motivoivaa. Työstä nimittäin saadaan usein palkkaa mikä kertoo ulkoisesta motivaatiosta ja jos tämän lisäksi koet saavasi hyvää oloa tekemästäsi työstä on motivaatio myös sisäistä. Erityisesti sisäistä motivaatiota kannattaa tavoitella sillä se lisää muutenkin hyvinvointia.

Moni on varmasti kuitenkin kokenut tilanteen jossa on kärsinyt motivaation puutoksesta. Sinulla on saattanut olla jokin tehtävä joka sinun on pitänyt saada tehtyä, mutta tehtävän tekeminen on tuntunut ylitsempääsemättömän vaikealta sillä ajatuksesi ovat lähteneet harhailemaan koko ajan johonkin aivan muuhun asiaan. Hetkellisen motivaation puutoksen voit korjata miettimällä mitkä arvot ja tavoitteet ovat saaneet sinut tekemään tehtävää. Onko se esimerkiksi se, että tehtävän tekeminen auttaa sinua saavuttamaan jonkun tavoitteen jonka eteen olet pitkään tehnyt töitä.

Jos taas haluaa löytää pidempään kadoksissa olleen sisäisen motivaation tai vahvistaa sitä kannattaa pohtia toteutuuko kolme alla olevassa kuvassa esitettyä psykologista peruselementtiä tekemisessä. Pohdintaa näiden peruselementtien pohjalta kannattaa muutenkin tehdä sillä useat tutkimukset todistavat psykologisen hyvinvoinnin rakentuvan näistä kolmesta elementistä joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Jos mietit esimerkiksi miksi et enää ole motivoitunut tekemääsi työtä kohtaan voit miettiä toteutuuko työssäsi nämä kolme peruselementtiä. Kun huomaat mikä elementeistä ei työssäsi toteudu voit keskittyä tekemään muutoksia sen saavuttamiseksi.



Mukailleen Richard M. Ryanin & Edward L. Decin luomaa itseohjautuvuusteoriaa.

3.5 Aloitekyky

Itsehallintaa on myös rohkeus tarttua uusiin asioihin. Tätä kykyä aloittaa uutta ei voi harjoittaa muuten kuin tekemällä. Ystävänä esimerkiksi päätti, että hän aikoo suostua kaikkiin hänen ystäviensä ehdotuksiin liittyen uusiin harrastuksiin tai muihin kokemuksiin mikäli ne vain hänen aikatauluihinsa sopivat.

Aloitekyvyn harjoittelu vaatii siis vain omaa ajattelutavan muutosta ja harjoittelun voi aloittaa pienemmilläkin muutoksilla kuunnellen itseään. Arjessa tämän kaltainen muutos voi olla esimerkiksi se, että alat tiskaamaan likaiset astiat aina ruokailun päätteeksi tai teet jonkin tehtävän ajoissa etkä odota hetkeä kun se on pakko tehdä.

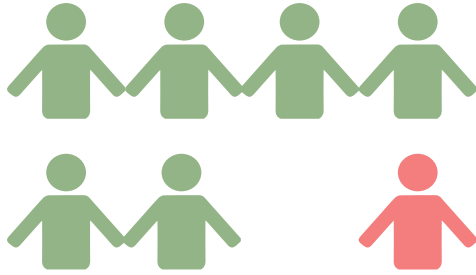
3.6 Itsehallinta tiimityössä

Tiimityössä itsehallinta näkyy muille tiimin jäsenille käyttäytymisenä, johon jokainen pystyy itse vaikuttamaan persoonastaan huolimatta. Alla olevan kuvan keskiössä on kuvailtu millainen on ihanteellisesti käyttäytyvä tiimin jäsen. Keskiön ympärillä on taas neljä käyttäytymismallia jotka ovat ei toivottuja tiimityöskentelyssä.

Määrääjälle ja arvostelijalle ominaista on hyökkäävä tyyli käyttäytyä kun taas alistujalle ja vetäytyjälle alistuva tyyli. Käyttäytymiseltään ihanteellinen tiimin jäsen on henkisesti tasapainoinen ja ymmärtää käyttäytymisensä vaikuttavan koko tiimin toimintaan. Voit siis pohtia alla olevan kuvan pohjalta omaa käyttäytymistä tiimissä ja jos huomaat tiimikäyttäytymisessä parannettavaa voit kiinnittää siihen erityistä huomiota jatkossa.



Mukailen Karl-Magnus Spiikiä kirjassa Tulokseen tiimityöllä kuva 31.



Tiesitkö?

Jos seitsemän hengen tiimistä yksi ei osallistu tiimin toimintaan ollenkaan, vaikuttaa se tiimin toiminnan suorituskykyyn laskevasti jopa 29%. Mitä pienempi tiimi on, sitä suurempi on myös suorituskyvyn lasku.

Tiimityön onnistumisen kannalta on tärkeää muistaa, että henkilökohtaiset ongelmat jotain toista tiimin jäsentä kohtaan eivät saa vaikuttaa tiimi työskentelyyn vaan kaikkien kanssa pitää pystyä tulla toimeen. Tämä vaatii kykyä emotionaaliseen itsehallintaan jokaiselta tiimin jäseneltä.

3.7 Avoimuuden lisääminen tiimissä

Usein suuremmat konfliktit voidaan välttää tai saada helposti sovittua jos tiimissä vallitsee avoin ilmapiiri. Tiimissä, jossa vallitsee avoin ilmapiiri jokainen sen jäsen pystyy vapaasti kertomaan mielipiteensä ja tiedonkulku on muutenkin toimivaa. Mielestäni tiimin avoimeen ilmapiiriin pystyy suurelta osaa vaikuttamaan tiimin esimies. Hän voi nimittäin järjestää esimerkiksi palaute- ja arviointikeskusteluja tiimin jäsenille, ja näin antaa mahdollisuuden tulla kaikille kuulluksi.

Tiimin esimiehen reagointi käytyihin keskusteluihin on myös avainasemassa avoimen tiimikulttuurin rakentamiselle. Tiimin esimiehen nimittäin täytyy osata antaa palautetta oikein tiimin jäsenille sekä myös ottaa sitä vastaan. Jos esimerkiksi tiimin rivijäsen kokee, että tiimin esimies ei pysty ottamaan negatiivista palautetta vastaan muuten kuin puolustelemalla ja yrittämättä ratkaista tiimissä ilmenneitä ongelmia voi olla että avointa palautetta ei enää anneta palaute- ja arviointikeskusteluissa.

Siispä hyvän palautteenantotavan omaksuminen olisi erittäin tärkeää avoimen ilmapiirin rakentumisen kannalta. Palautteenantotapa koskettaa kuitenkin jokaista tiiminjäsentä ei ainoastaan tiimin esimiestä. Eikä palautteenannossa ole kysymys ainoastaan vain negatiivisen palautteen antamisesta vaan siitä kuinka kertoo omat ajatuksensa asiasta toiselle.

Hyvä tyyli antaa palautetta:

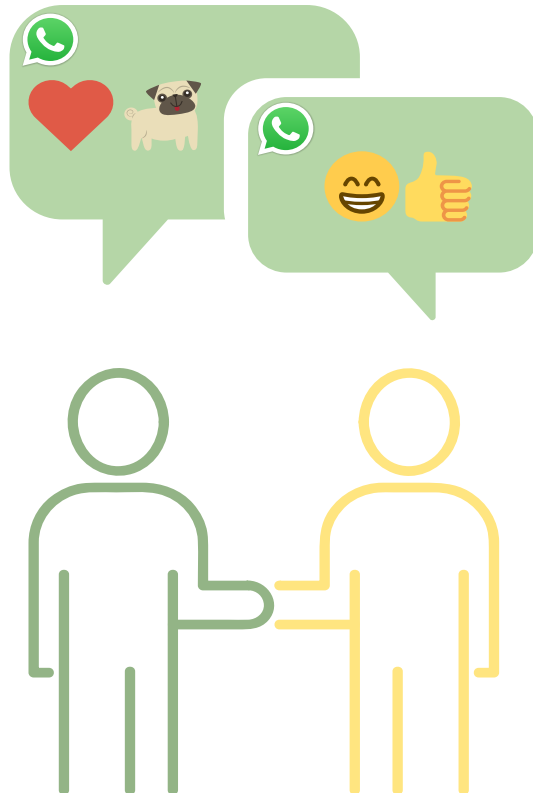
- Ilmaise palautteesi minä-muodossa. Esimerkiksi: Minusta tuntuu, että et suhtaudu tehtävään vakavasti.
- Kerro palaute havaintojen kautta. Esimerkiksi: Et ole tehnyt kahta viimeistä tehtävää annetussa määräajassa.
- Anna palautetta asiasta, jota on mahdollista kehittää.
- Älä tuomitse tai yleistä turhaan
- Kerro palaute lähellä tapahtumahetkeä.

Tiimin avoimuutta voi lisätä myös järjestetämällä tiimipäiviä tai muista vapaampia tapahtumia. Tiimin perustamisvaiheessa näiden järjestäjänä toimii usein tiimin esimies, mutta kun jakossa jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin osallistuu myös rivijäsenet järjestämiseen. Tiimipäivät yleensä sisältävät yhteistä tekemistä tiimijäsenten kesken, mikä ei suoraan liity työntekoon. Tämänkaltaista toimintaa voi auttaa tiimi jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin ja vahvistamaan me-henkeä.

Tiimin rivijäsenet voivat vaikuttaa tiimin ilmapiiriin avoimuuteen osallistumalla esimerkiksi tiimipäiviin tai tutustumalla muihin jäseniin muutenkin kuin työasioiden merkeissä. Jos näytät vaikkapa aidon kiinnostuksesi toisen tiiminjäsenen henkilökohtaisia asioita kohtaan ja samalla avata myös omaa henkilökohtaista elämääsi voi avoimuus välillänne kasvaa.

Monissa tiimeissä on myös käytössä viestikanaavana Whatsapp-ryhmäkeskustelut. Työskentelen itse tiimissä jossa meillä on käytössä kaksi Whatsapp-ryhmää toiseen niistä kuulu koko tiimimme esimies mukaan luettuna ja siinä keskustellaan lähinnä tiedotusluontoisista asioista. Toisessa Whatsapp-ryhmässä taas ovat vain tiimimme rivijäsenet osallisina ja siellä on mahdollista keskustella asioista vapaammin.

Kuka vaan tiimin rivijäsenistä voi perustaa tiimille niin sanotun vapaamman Whatsapp-ryhmän, missä on mahdollista tutustua toisiin jäseniin entistä paremmin. Tähän vapaamuotoiseen viestikanaavaan ei ole missään nimessä pakko osallistua jos kokee sen häiritsevän esimerkiksi vapaa-aikaa tai voi ryhmässä käytävään keskusteluun voi osallistua vain halutessaan mykistämällä ryhmän viesti-ilmoitukset, jolloin voit itse päättää milloin huomioit ryhmään saapuneet viestit.



4 SOSIAALINEN TIETOISUUS

- Empatiakyky: toisten tunteiden tunnistaminen, erilaisten näkökulmien ymmärtäminen sekä aktiivinen mielenkiinto toisten tunteita kohtaan
- Yhteisötuntuma: Yhteisön tunnevirtausten ja valtasuhteiden tiedostaminen
- Palvelualltius: Asiakkaiden/läheisten huomiointi ja tapaaminen sekä heidän tarpeidensa huomioon ottaminen

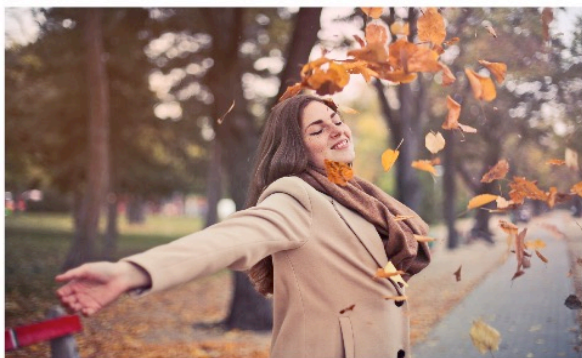
4.1 Empatiakyky

Empatiakyky on kaikkein tärkein sosiaalisen tietoisuuden osa-alue ilman sitä ei voi ymmärtää muun muassa yhteisön tunnevirtauksia, valtasuhteita eikä muiden huomioimista. Empatiakyky pohjautuu toisten tunteiden tunnistamiseen. Toisten tunteita tunnistamme yleensä sanattoman viestinnän kautta, kuten äänensävyjen, ilmeiden ja kehonkielen kautta. Ihmisten välillä on suuria eroja siinä kuinka hyvin tulkitsemme toisia ihmisiä, mutta tässäkin on mahdollista oppia paremmaksi.

Sanattoman viestinnän lukeminen tapahtuu peilisolujen välityksellä, jotka toimivat ihmisten välillä kuin hermostollinen wifi-verkko. Toisin sanoen toisten ihmisten tunteet tai jotkin liikkeet herättävät ärsyksen meidän peilisoluisamme aktivoiden saman tunteen meissä. Näitä hermokytkeitä pystymme kehittämään esimerkiksi palautteenannon kautta.

Harjoitus empatiakyvyn kehittämiseen palautteenannon kautta:

1. Suorita harjoitus itsellesi läheisen ihmisen kanssa, kuten ystävän. Aloita harjoitus miettimällä tilannetta, jossa läheisesi koki vahvoja tunteita. Pohdi millaisia tunteita vaistosit ystävästäsi ja kerro sitten huomiosi ystäväällesi.
2. Mieti minkä takia hän on koki vaistoamiasi tunteita ja ota huomioon pohdinnassasi tunteiden taustalla olevat tekijät. Kerro myös nämä huomiosi ystäväällesi.
3. Lopuksi yritä kuvitella itsesi toisen tilanteeseen ja pohdi miten haluaisit että sinua kohdeltaisiin tilanteessa. Kerro mietintäsi ystäväällesi
4. Pyydä ystävääsi kertomaan oma näkemys tilanteesta eli anna hänen kertoa mitä tunteita hän koki ja mistä hän uskoo tunteiden johtuvan sekä miten hän olisi halunnut sinun reagoivan hänen tunteisiinsa.



Tiesitkö?

Sanattoman viestinnän osuus kommunikoinnista on noin 90%. Pelkkä kuva ihmisestä voi siis kertoa hänen tunnetilastaan jo paljon.

4.2 Yhteisötuntuma

Yhteisötuntuma tarkoittaa yhteisön tunnevirtausten ja valtasuhteiden tunnistamista. Kyky taitavaan yhteisötuntumaan on yleensä paras ihmisillä, joilla on laajat suhdeverkotot niin vapaa-ajalla kuin työelämässäänkin. Yhteisötuntuman kehittämisen kannalta tärkeää on siis osata verkostoitua.

Tiimissä kannattaa yrittää tutustua mahdollisimman hyvin kaikkiin tiimin jäseniin sekä tiimin toimintaan vaikuttaviin sidosryhmiin. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat ja oman organisaation sisällä toimivat sidosryhmät.

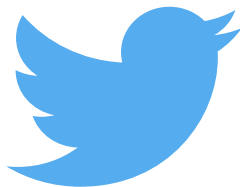
Yhteisötuntumassa kyvykäs tiimin jäsen pystyy hyötymään tästä kyvystä organisaatiossa esimerkiksi ymmärtämällä organisaation sisällä vallitsevia valtasuhteita, sosiaalisia verkostoja tai suhteita kilpailijoihin nähden. Sosiaalisia verkostoja ei nimittäin pysty ymmärtämään esimerkiksi pelkän organisaatiokaavion avulla sillä mitään konkreettista karttaa ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista ei ole.

Ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen kannattaa aina. Huomasin itse yhteisötuntumasta olevan hyötyä tehdessäni myyntityötä. Myyntityössä oleellista oli nimittäin ymmärtää kuka todella teki ostopäätöksen ja ketkä kaikki vaikuttivat ostopäätöksen taustalla. Jos päätöksentekijöitä oli esimerkiksi kaksi, mutta ainostaan toinen oli asiasta vakuuttunut saattoi sopimusneuvottelut epäonnistua. Tärkeää oli siis onnistua vakuuttamaan jokainen päätöksentekijä.

Mieleeni on jäänyt tilanne, jossa sopimusneuvottelut olivat loppusuoralla, mutta kauppoja ei tullutkaan, koska puoliso oli kieltänyt toista tekemästä sopimusta. Kun ajattelin tilannetta myöhemmin huomasin, että olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa myös toisen puolison vakuuttamiseen asiasta.

Viiden kohdan muistilista verkostoitumiseen:

1. Mieti ketä verkostoihisi kuuluu
2. Ylläpidä jo olemassa olevia verkostojasi
3. Solmi uusi verkostoja osallistumalla aktiivisesti tiimisi sekä organisaatiosi toimintaan
4. Muista vastavuoroisuus toimiessasi verkostoissa
5. Ole aktiivinen sosiaalisessa mediassa



4.3 Palveluallttius

Palveluallttius tarkoittaa asiakkaiden todellisten tarpeiden tunnistamista sekä niiden täyttämistä. Sitä voidaan pitää lähes välttämättömänä taitona nykypäivän työelämässä, jossa nähdään asiakaskeskeinen ajattelutapa avaimena liiketoiminnan onnistumiseen. Olen itse esimerkiksi työskennellyt asiakaspalvelutyössä, jossa toimintamme tärkein tavoite oli luoda maailmanluokan asiakaskokemus asiakkaillemme. Työssä myimme myös tuotteita sekä palveluita, mutta myynti nähtiin syntyvän asiakaskokemuksen kautta.

Palveluallttiuden ajatellaan usein liittyvän vain asiakasrajapinnassa työskentelyyn, mutta sitä tarvitaan myös muualla, sillä palveluallttius tarkoittaa samaa kuin avuliaisuus. Esimerkiksi tiimityössä palveluallttius voidaan ajatella käsittävän mahdollisten asiakkaiden palvelemisen lisäksi avunantoa toisia tiiminjäseniä sekä muita sidosryhmiä kohtaan. Tiimityöskentelyssä voi esimerkiksi tulla vastaan tilanne, jossa huomaat tiimikaverisi olevan erittäin stressaantunut suuren työmäärän takia. Huomaamalla tilanteen ja tarjoamalla apuasi tiimikaverillesi toimit palveluallttiilla tavalla.

Usein avunanto palkitaan esimerkiksi ihmisten välisen luottamuksen kasvamisena tulevaisuudessa. Avunato on luonnollisempaa ihmisille, joilla on hyvä empatiakyky, sillä he huomaavat paremmin tilanteet joissa voivat olla avuksi. Pelkkä kyky huomata näitä tilanteita ei kuitenkaan riitä vaan pitää myös pystyä toimimaan ja tarjoamaan apuaan.

Olen huomannut, että varsinkin suomalaisille avunantaminen julkisilla paikoilla on välillä erittäin haastavaa. Uskon sen johtuvan siitä, että kulttuurimme on niin yksilökeskeinen eli auttaminen ei tule meillä luonnostaan, koska olemme oppineet elämään niin yksilökeskeisesti. Opittuja tapoja voimme kuitenkin kaikki muuttaa tiedostamalla ne ja keskittymällä toimimaan toisin.



5 IHMISSUHTEIDEN HALLINTA

- Ihmissuhdetaidot: Ihmissuhteiden määrän kasvattaminen sekä ylläpitäminen.
- Muutosvalmius: Uuden aloittaminen ja hallinta.
- Toisten kehittäminen: Toisten kykyjen vahvistaminen palautteenannon ja opastuksen kautta.
- Konfliktien hallinta: Erimielisyyksien ratkaiseminen.
- Vaikuttaminen: Taitava suostuttelutaitojen käyttäminen toisiin ihmisiin.
- Inspiointi: Kyky opastaa ja motivoida toisia

5.1 Ihmissuhdetaidot

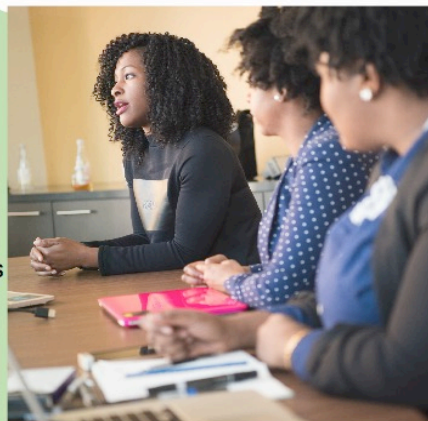
Kaikissa ihmissuhteiden hallintaan liittyvissä taidoissa on pohjimmiltaan kyse kyvystä saada toiset reagoimaan haluamallaan tavalla. Jotta näin voi tehdä täytyy kyetä ensiksi luomaan sekä ylläpitämään ihmissuhteita. Sosiaalista tietoisuutta käsittelevässä kappaleessa kävi jo ilmi ihmissuhdeverkostojen kasvattamisen tärkeys sekä kanavat niiden rakentamiseen. Tässä kappaleessa pureudutaan syvemmin siihen mitä taitoja vaaditaan ihmissuhdeverkostojen kasvattamiseen sekä ylläpitoon. Tämä kappale auttaa myös ymmärtämään millä tavoin saamme muut ihmiset reagoimaan haluamallamme tavalla.

Ihmissuhteita voi oppia rakentamaan, joten kannattaa aloittaa opettelu pohtimalla millaisia sinun ihmissuhteesi ovat. Kysy itseltäsi oletko onnistunut rakentamaan pitkäkestoisia ihmissuhteita, kuinka usein riitelet ystäväsi kanssa tai onko sinulle ylipäättään muodostunut läheisiä ihmissuhteita.

Tärkein kyky ihmissuhteiden hallinnan pohjalla on vuorovaikutuskyky. Tätä kykyä voi harjoitella tarkkailemalla itseään vuorovaikutustilanteissa. Voit pohtia esimerkiksi oman kuuntelun ja puhumisen tasapainoa keskusteluissa. Jos huomaat esimerkiksi puhuvan aina enemmän kuin toinen keskustelija voit alkaa tietoisesti antamaan toiselle myös tilaan keskustella. Näin keskustelusta tulee tasapuolisempi.

Näin kuuntelet:

1. Anna toisen kertoa rauhassa oma näkemyksensä asiasta.
2. Osoita elekielen avulla kuuntelevasi toista. Esimerkiksi katso häntä silmiin tai/ja nojaudu hänen suuntaansa.
3. Osoita ymmärtäväsi mitä juuri sinulle kerrottiin. Esimerkiksi sanomalla: Oletko siis sitä mieltä, että...
4. Sano oma kommenttisi asiasta vasta kun olet kuunnellut tehnyt edellä mainittavat asiat.



5.2 Muutosvalmius ja toisten kehittäminen

Itsehallintaa käsittelevässä kappaleessa kerroin mitä tarkoittaa aloitekyky. Aloitekyvystä niin sanottu seuraava askel on muutosvalmius. Aloitekyky sisälsi taidon aloittaa uutta ja ei välttämättä koskenut kuin yksilöä itseään, mutta muutosvalmius tarkoittaa kykyä myös ylläpitää uutta ja tässä kyvyssä taitavimmat onnistuvat myös jalkauttamaan muutoksen muihin sitä koskeviin henkilöihin.

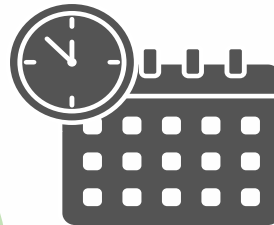
Muutosvalmiutta voi itsessään kehittää esimerkiksi kyseinalaistamalla olemassa oleva tapa tehdä jokin asia. Jos huomaat paremman tavan tehdä kyseisen asian lähde myös aktiivisesti viemään ehdotustasi muille äläkä jää vain pohdiskelemaan sitä yksin päässäsi. Tämän kaltaisesta muutosvalmiudesta voi olla hyötyä niin yksilölle kun koko tiimillekin. Esimerkki muutosvalmiudesta voi olla vaikkapa tilanne jossa yksi tiimin jäsenistä keksii entistä nopeamman tavan tehdä jokin vanha aikaa vievä asia. Jos uuden tavan keksinyt jäsen onnistu jalkauttamaan tavan koko tiimiin hyötyvät kaikki tästä uudesta tavasta.

Muutosvalmius parhaimmillaan vaikuttaa siis myös muihin ihmisiin kuten myös muiden kehittämisen kyky. Tämä kyky alkaa muiden eri puolien huomioinnista. Kukaan meistä ei ole täydellinen kaikessa vaan meissä on ominaisuuksia joissa olemme erittäin vahvoja sekä ominaisuuksia joita voisimme vielä kehittää. Muiden kehittämisen kykyyn liittyy näiden kumpienkin huomioiminen toisista ihmisistä sekä näiden huomioiden pohjalta tehtyjen oleellisten palautteiden antaminen. Voit käyttää itsehallintaa käsittelevässä kappaleessa esiteltyä palautteenantotapaa myös tässä kohtaa hyväksi.

Palautteenannon lisäksi muita voi esimerkiksi töissä kehittää tehtävienannon kautta ja vastuun lisäämisellä. Vastuuta kannattaa lisätä tiimille sen takia, että sopiva määrä vastuuta saa aivot toimimaan tehokkaammin ja tämä on hyväksi niin yksilölle, tiimille kuin koko organisaatiolle. Tämän kehon reaktion taustalla on eustressi eli myönteinen stressi.

Näin onnistut pitämään stressin myönteisenä saadessasi lisää vastuuta:

1. Pysähdy miettimään omia ajattelutapojasi suhtautumalla vastuuseen positiivisesti.
2. Mieti toimintatapojasi, jotta voit tehdä niihin muutoksia. Esimerkiksi aikataulujen tekeminen voi olla sopiva muutos.
3. Muista myös palautuminen pitämällä taukoja, sillä myös eustressi kuluttaa kehon energiavarastoja ja näin ollen kehosi tarvitsee aikaa palautumiseen.



5.3 Konfliktien hallinta

Konfliktien hallinta on erittäin tärkeää tiimityössä sillä huonosti hoidetut konfliktitilanteet voivat saastuttaa tiimin ilmapiirin ja näin tehden vaikeuttaa tiimin työskentelyä. Konfliktitilanteissa kuten muussakin vuorovaikutuksessa kannattaa suosia jämäkkää, positiivista sekä vakuuttavaa puhetyyliä jota kutsutaan asseratiiviseksi puheeksi. Kyseistä tyyliä pystyy oppimaan jokainen riippumatta siitä onko vuorovaikutustyyliiltään rauhallisempi vai nopeampi.

Asseratiivinen puhe:

- Puhetta, joka kohdistetaan suoraan sitä koskevalle henkilölle.
- Toisen kuuntelua, jotta voidaan ymmärtää myös hänen näkökulmansa
- Selkeää ja ytimekästä puhetta, jotta puheen viesti ei jää epäselväksi
- Puheen pitää olla sellaista, että puhuja pystyy seisomaan sanojensa takana ja toimimaan niiden mukaan.

Konfliktitilanteen rauhoittaminen:

1. Ole rauhallinen, ilmaise tunteesi.
2. Kerro, että haluat selvittää tilanteen puhumalla
3. Ilmaise näkemyksesi rauhallisesti älä ala väittelemään
4. Etsikää yhdessä kummallekin sopiva ratkaisu olemalla joustavia.

5.4 Inspiroiva johtajuus

Inspiroiva johtajuus on muiden ihmisten innostamista sekä myöskin ohjaamista. Töissä sinulle on saatettu esimerkiksi antaa tehtäväksi opettaa jokin uusi toimintatapa koko tiimille. Jos onnistut opettamaan tavan sekä saat heidät innostumaan asiasta olet onnistunut johtamaan tilannetta inspiroivasti.

Ei ole nimittäin itsestään selvää, että ihmiset innostuisivat aina uudesta asiasta. Tavalla, jolla se tuodaan muille esille on äärettömän suuri vaikutus innostamisessa. Ihmiset jotka ovat temperamentiltaan herkempiä innostumaan pystyvät luonnollisesti siirtämään innostusta helpommin myös muihin. Oppaan alussa esittelemässäni DiSC-analyyssissä on esimerkiksi mainittu profiili nimeltä vaikuttava eli niin sanottu i-tyyppi. Kuten profiilin kuvauksesta voi huomata on heille ominaista innokas tapa käyttäytyä. Innostamista voi kuitenkin opetella vaikka se ei olisi itselle luontaisin tapa toimia.

Tiesitkö?

Aloittaessasi keskustelun negatiivisella sisällöllä tai äänenpainolla muuttuu keskustelu 98% todennäköisyydellä negatiiviseksi.



Innostamiseen voi olla useita eri keinoja, mutta myönteisten tunteiden välittyminen toiselle on innostamisen keskiössä. Tiimityössä voit esimerkiksi kiittää ja kehua tiimikaveria hyvin tehdystä työstä. Innostamiseen tarvitaan usein myös ihmisten välistä luottamusta sekä sitoutumista. Tämä tarkoittaa sitä, että sinun pitää tuntea toinen tietääksesi mistä asioista juuri hän innostuu. Varsinkin Suomessa olemme tottuneet avaamaan todellista itseämme enemmän toiselle vasta kun olemme saaneet luottamusta rakennettua välillemme.

Innostamiseen vaikuttaa myös se mitä yhteistä meillä on toisen kanssa. Onko meillä mahdollisesti yhteinen projekti, huomaammeko omaavamme samanlaisia elämänarvoja tai onko meillä samoja kiinnostuksen kohteita. Mitä enemmän meillä on yhteistä toisen kanssa sitä paremmin myönteiset tunteet välittyvät toiselle. Kun myönteiset tunteet eli esimerkiksi kiitos toista kohtaan välittyy syntyy innostusta.

5.5 Vaikuttaminen

Kyky vaikuttaa muihin on jo erittäin pitkälle vietyä tunneäly osaamista, sillä siinä pitää osata lukea vaikuttamisen kohdetta sekä muokata omaa käytöstään sellaiseksi, että saa kohteen reagoimaan haluamallaan tavalla. Kohteen saa reagoimaan haluamallaan tavalla jos onnistuu vetoamaan kohteen tunteisiin.

Vaikuttamisessa tärkeää on myös aikaisemmin mainittu empatiakyky. Voit vedota toisen tunteisiin vasta ymmärrettyäsi niitä. Vaikuttaminen voi ilmetä erittäin monenlaisina asioina. Olen alla mukailnut Eevastiina Gjerstadin yhdeksän vaikuttamisen periaatetta ja kertonut esimerkein miten niistä kahdeksan voi ilmetä tiimityöskentelyssä. Yhdestä periaatteesta eli niukuudesta en antanut esimerkkiä sillä se ei mielestäni soveltunut tiimissä vaikuttamiseen hyvin.

Esimerkkejä tiimissä vaikuttamisesta 8 eri vaikuttamisperiaatteen pohjalta:

1. Vastavuoroisuus: Olet vastavuoroinen tiimisi jäseniä kohtaan tekemällä esimerkiksi palveluksia toisten hyväksi. Kun ensi kerralla sinä tarvitset apua saat sitä itse näin tehden todennäköisemmin.
2. Pitäminen: Osoitat myönteisiä tunteita muita tiimin jäseniä kohtaan ja näin sinusta pidetään enemmän ja kanssasi halutaan tehdä mieluummin yhteistyötä.
3. Sosiaalinen paine: Jos haluat saada ehdotuksellesi kannatusta tiimissä, vakuuta useampi henkilö ehdotuksestasi ehdotuksestasi. Sosiaalinen paine nimittäin lisää kannatusta ehdotustasi kohtaan.
4. Auktoriteetti: Auktoriteettiasema lisää vaikuttavuutta. Esimerkiksi tiimin esimiehen vaikuttavuus on suurempi tämän aseman johdosta.
5. Johdonmukaisuus ja sitoutuminen: Sitoudut tiimisi toimintatapoihin ja sääntöihin sekä teet tehtäväsi hyvin.
6. Käytännönläheisyys/Helppous: Tiimityössä eteesi saattaa tulla esimerkiksi tilanne, jossa pystyt helpottamaan jonkin prosessin kulkua.
7. Henkilökohtaisuus: Huomioit jokaisen tiimin jäsenen henkilökohtaisesti.
8. Mleleenpainuvuus: Erotut joukosta itsellesi sopivalla aidolla tavalla.

6 LÄHTEET

Aalto-Setälä, P & Saarinen M. 2014. Innostus - myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum. Helsinki.

Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat - vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Docendo Oy. Jyväskylä.

Goleman, D. 1997. Tunneäly - lahjakkuuden koko kuva. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Helsinki.

Goleman, D. 2011. The brain and emotional intelligence: new insights. More than sound. Florence.

Goleman, 2013. Primal leadership - unleashing the power of emotional intelligence. Harvard business review press. Boston.

Hakola, I. Hilla, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly. Tuuma-kustannus. Jyväskylä.

Heikkilä, P. Tikkamäki, K. Rytövuori, S. Ainasoja, M. & Oksman, V. 2016. Älä tule paha stressi tule hyvä stressi. Keinoja stressin paremman puolen löytämiseksi. Luettavissa: https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2016/Eustress-Ala_tule_paha_stressi.pdf. Luettu: 8.11.2019

Martela, F. 4.4.2014. Itseohjautuvuusteoria - eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. Luettavissa: <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>. Luettu: 27.10.2019.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. J-Impact. Espoo.

Skyttä, A. 2000. Ä-Ö tiimitytys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito. Helsinki.

Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Tähtinen, J. 8.3.2018. Rentoutus apuna ahdistukseen, jännitykseen, stressiin ja pelkotiloihin. Luettavissa: https://www.disso.fi/tietoa_traumasta_ja_dissosaatiosta/rentoutus-apuna-ahdistukseen-jannitykseen-stressiin-ja-pelkotiloihin/. Luettu: 5.11.2019

Vänskä, T. 2019. Mikä on motivaatio? Luettavissa: <https://www.motivaatiota.fi/mika-motivaatio/>. Luettu: 6.11.2019.

Kuvat: www.canva.com