

Persoonallisuudet osana kommunikaatiota

Enneagrammi osana palautteen antamista

Jenna Rantanen

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2020

Liiketalous
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Projektijohtaminen

RANTANEN JENNA:
Persoonallisuuden osana kommunikaatiota
Enneagrammi osana palautteen antamista

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Maaliskuu 2020

Tiimin kommunikaatio ja palautteen anto on suuressa osassa tiimin toimivuutta ja kehitystä. Persoonallisuustyyppien tunnistaminen auttaa tiimiä kehittymään ja toimimaan yhteistyökykyisesti. Persoonalluuksien vahvuuksien tunnistaminen lisää tiimin tehokkuutta, ja näin voidaan varmistaa täyden potentiaalin käyttö työssä. Enneagrammia on käytetty vuosisatojen ajan tunnistamaan persoonallisuustyyppisiä, ja sitä käytetään myös työvälineenä tiimintyöskentelyn kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä enneagrammia hyödynnetään kommunikaation ja palautteen antamisen parantamiseen työtiimin sisällä.

Tutkimus toteutettiin käyttäen Suomen Enneagrammi- yhdistyksen sivuilta löytyviä persoonallisuustestejä. Jokainen tiimin jäsen teki testin useampaan kertaan, jotta he pystyivät tunnistamaan oman persoonallisuustyyppinsä mahdollisimman tarkasti. Tiimin jäsenet luovuttivat tulokset opinnäytetyön tekijälle, joka analysoi persoonallisuustestin tulokset tiimin hyötykäyttöön.

Työtiimi on kasvanut viime vuosien aikana, ja tarkoituksena on hyödyntää opinnäytetyön tuloksia tiimin sisäisessä kommunikoinnissa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tiimissä työskentelevien persoonalluuksien on vaikea puhua haasteista ja kriittisistä asioista avoimesti. Työtiimi pääsee hyödyntämään tutkimustuloksia kehittäessään tiimin toimintaa avoimempaan suuntaan ja näin hyödyntämään jokaisen vahvuudet. Suosittelem hampurilaismallin käyttöä palautteen antamisessa. Sen avulla voidaan ottaa positiivinen palaute osaksi kriittisen palautteen antoa, jolloin persoonallisuustyyppien palautteen vastaanottaminen olisi avoimempaa.

Asiasanat: enneagrammi, persoonallisuustyyppi, kommunikaatio, palaute, työtiimi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Project management

RANTANEN JENNA:
Personality as part of communication
Enneagram as part of feedback

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 0 pages
March 2020

Team's communication and feedback is a large part of the team's functionality and development. Identification of personality types helps the team develop and work collaboratively. Identifying the strengths of personalities increases team efficiency, and thus ensures the full use of potential at work. Enneagram has been used for centuries to identify personal types and is also used as a tool for developing teamwork. In this thesis, the Enneagram is utilized in communication and improving feedback within the work team.

The study was carried out using the personality tests from the website of the Finnish Enneagram Association. Each member of the team ran the test several times, so that they were able to identify their own type of personality as accurately as possible. Team members handed the results to the thesis author, who analyzes the results of the personality test for the benefit of the team.

The size of the work team has increased in recent years and aims to utilize the results of the thesis on the team's internal communication. The results of the research showed that for the different personalities working in the team it is difficult to talk about challenges and critical issues openly. The team will be able to utilize the research results in order to develop the way of working towards a more open direction and thus take advantage of everyone's strengths. I recommend using the hamburger model to give feedback. It enables the positive feedback to become a part of the critical feedback. In this case receiving feedback from personality types would be more transparent.

Key words: enneagram, personality type, communication , feedback, work team

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tarkoitus, tavoite ja menetelmä	6
2	ENNEAGRAMMI.....	7
2.1	Yleisesti.....	7
2.2	Historia	10
2.3	Persoonallisuustyypit	11
3	PALAUTE	17
3.1	Yleisesti.....	17
3.2	Hampurilaismalli.....	18
3.3	Myönteinen ja kriittinen palaute.....	19
3.4	Kuinka kehittyä palautteen antamisessa	21
4	TYÖTIIMI	24
4.1	Työtiimin persoonallisuustyypit.....	24
4.1.1	Ykkösen ja kakkosen välinen suhde	24
4.1.2	Kolmosen ja seiskan välinen suhde.....	25
4.2	Tiimin esimiehen suhde alaisiin.....	26
4.2.1	Yhdeksikön ja ykkösen välinen suhde	26
4.2.2	Yhdeksikön ja kakkosen välinen suhde	27
4.2.3	Yhdeksikön ja kolmosen välinen suhde.....	28
4.2.4	Yhdeksikön ja seiskan välinen suhde	28
5	PALAUTE JA KOMMUNIKOINTI	30
5.1	Kommunikointi ykkösen kanssa	30
5.2	Kommunikointi kakkosen kanssa	31
5.3	Kommunikointi kolmosen kanssa	32
5.4	Kommunikointi seiskan kanssa	33
5.5	Kommunikointi yhdeksikön kanssa	34
6	POHDINTA	36
6.1	Tulokset	36
6.2	Jatkotoimenpiteet	37
	LÄHTEET	38

ERITYISSANASTO

Enneagrammi	Enneagrammi-menetelmällä kuvataan yhdeksää erilaista persoonallisuustyyppiä.
Persoonallisuustyyppi	Kuvataan tutkimuksissa numeroin 1-9.
Siivet	Löytyvät kultakin persoonallisuustyypiltä, jotka tulevat esiin eri elämän vaiheissa. Siipien vuoksi persoonallisuustyyppi saattaa olla vaikea tunnistaa, koska persoonallisuustyypeillä on ominaisuuksia myös viereisiltä numeroilta.
Sokea piste	Persoonallisuustyyppin heikko ominaisuus, joka saattaa olla esteenä persoonallisuustyyppin onnen löytymiselle.

1 JOHDANTO

1.1 Tarkoitus, tavoite ja menetelmä

Persoonallisuustyyppien tutkiminen enneagrammilla mahdollistaa työtiimin mahdollisimman avoimen ja tehokkaan ympäristön. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yhteistyötä tekevien tiimiläisten persoonallisuuksia, jolloin avointa kommunikointia ja palautteen antoa olisi mahdollista kehittää.

Kyseinen työtiimi on kasvanut viimeisen kahden vuoden aikana melkein kaksinkertaiseksi, jolloin toimiva kommunikaatio ja palautteen antaminen on suorassa yhteydessä työmotivaatioon ja saumattomaan yhteistyöhön. Tiimiä on alettu kehittää jo heti sen kasvaessa, seuraavaksi aikeena on hyödyntää tässä opinnäytetyössä ilmi tulleita huomioita.

Kyseinen työtiimi tekee suurta liikevaihtoa henkilömääräänsä nähden, jolloin on tärkeää oppia toimimaan kaikkien persoonallisuustyyppien kanssa, ja tutustua kaikkien vahvuuksiin. Kun jokaisen vahvuudet tunnistetaan, saadaan tiimiläisten potentiaali mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Työyhteisön viihtyvyys kasvaa, kun he oppivat kommunikoimaan jokaisen persoonallisuustyyppin kanssa.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan käyttäen Suomen Enneagrammi Ry:n sivuilta löytyviä persoonallisuustyyppitestejä. Jokainen tiimiläinen tekee testit useampaan kertaan, jolloin he voivat varmistaa itselleen sopivimman persoonallisuustyyppin. Tutkimusten tulokset luovutetaan opinnäytetyön tekijälle, joka käsittelee jokaisen persoonallisuustyyppin. Kun persoonallisuustyyppit ovat tunnistettu, alkaa persoonallisuustyyppien analysointi ja työtiimin ihmissuhteiden tutkiminen. Tutkimuksessa keskitytään lähteistä yhteistyötä tekevien kommunikaatioon sekä palautteen antamiseen ja -saantiin. Lisäksi esimiehen kommunikointia sekä palautteen antoa analysoidaan jokaiseen tiimissä työskentelevään persoonallisuustyyppiin.

2 ENNEAGRAMMI

2.1 Yleisesti

Enneagrammi on vuosisatoja vanha työväline ja se tunnetaan maailmanlaajuisesti. Ihmiset ovat saaneet enneagrammin avulla ammennettua ymmärrystä toisiin ihmisiin, sekä etenkin itseensä. Enneagrammilla kuvataan yhdeksän eri tapaa selviytyä elämästä, joko numeroin tai nimin. Nimistä ilmenee persoonallisuustyyppin pääpiirteet. Kaikessa enneagrammia käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään samoja numeroita, mutta niitä vastaavat nimitykset voivat vaihdella eri teoksissa. (Taivainen 2011, 20.)

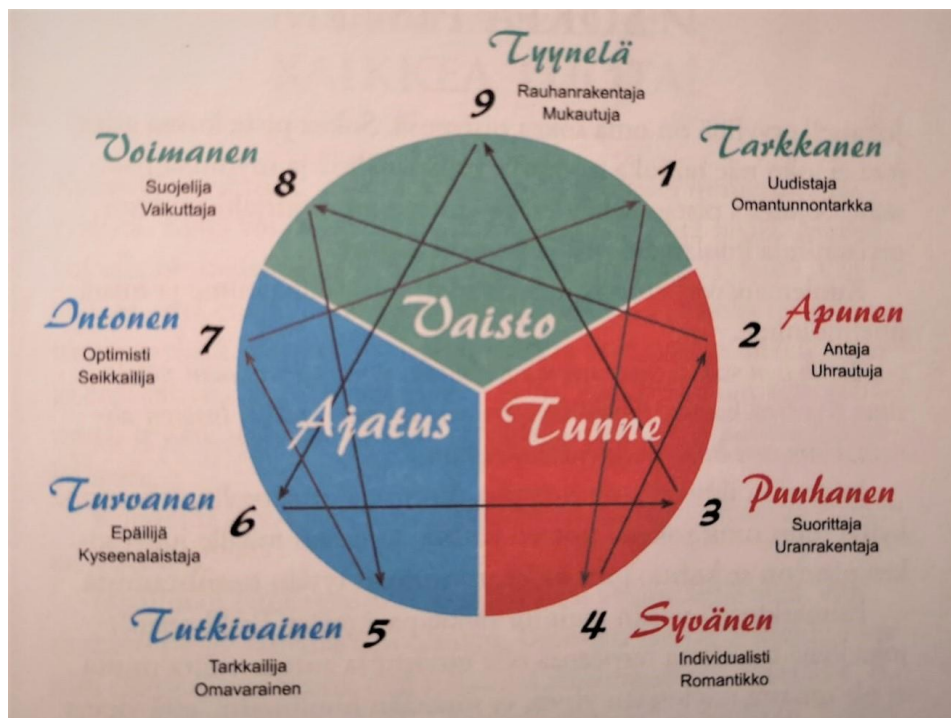
Vahvuutena enneagrammissa pidetään mahdollisuutta tutustua itseensä monipuolisesti. Se mahdollistaa dynaamisen kasvualustan itsensä ja muiden hyväksymiselle. Näkökulmat eivät kuitenkaan koskaan ole vääriä, vaan omaa kasvua voidaan kehittää koko elämän ajan. (Enneagram 2019.) Nämä persoonallisuustyyppit kuvataan aina numeroiden 1-9 avulla. Jokainen persoonallisuustyyppi on symmetrisessä suhteessa toisiinsa, jolloin yksikään tyyppi ei ole toistaan huonompi. (Enneagram 2019.)

Persoonallisuustyypeillä on jokaisella oma tavoitteensa ihmisyydessään. Jokainen tavoittelee itselleen mahdollisimman hyvää elämää. Persoonallisuustyypeillä on yksi kehittymisen paikka, jota kutsutaan sokeaksi pisteeksi. Sokeaa pistettä on usein haastavaa nähdä itse, tai edes myöntää itselleen. Enneagrammin avulla voidaan ymmärtää erilaisten ihmisten piirteitä, jolloin voimme lisätä vapautta sekä hyväksyntää. Oman persoonallisuustyyppin löytämisessä on kaksi puolta. Persoonallisuustyyppin löytäessä voi saada paljon arvokasta tietoa, mutta se saattaa myös herättää ristiriitaisia tunteita. Osalle ihmisistä persoonallisuustyyppin tunnistaminen on helppoa, mutta osalle se voi olla itsetutkimuksen paikka, jotta voi aidosti löytää itsensä pintaa syvemmältä. (Enneagrammin perusteita 2019.) Sokealla pisteellä kuvataan ominaisuutta, jota ihmisen on vaikea tunnistaa itsessään, välillä jopa vaikea myöntää itselleen. Kuitenkin on tapauksia, jolloin ihminen tunnistaa itsensä juuri sokean pisteen kautta, mutta tämä on harvinaista. Sokean

pisteen tunnistamisen jälkeen, pystyy ihminen aloittamaan matkansa kohti unelmien toteutumista, sillä sokea piste on useimmiten esteenä sen toteutukselle. (Taivainen 2011, 24.)

Eri lähteissä voidaan käyttää sanoja peruskiusaus tai kuolemansynti, joilla tarkoitetaan sokeaa pistettä. Näihin kuuluvat viha, ylpeys, petollisuus, kateus, kitsaus, pelko, ahneus, himo sekä laiskuus. Nämä tunteet ja piirteet ovat niitä, jotka estävät ihmistä löytämään tien mahdollisimman onnelliseen elämään. Kuitenkin tunnistamalla piirteet itsestään, voi ihminen kehittyä ja päästä pois kehästä, joka ei vie häntä kohti tavoitteitaan. (Taivainen 2014, 19.)

Kuviossa 1 enneagrammiympyrän läpi kulkee kasvun sekä stressin nuolia. Kasvua kuvataan nuolta vastaan ja stressiä nuolen suuntaan. Jokaisesta suunnasta tulee sekä huonoja että hyviä piirteitä jokaiseen persoonallisuustyyppiin. Näiden vuoksi ihminen saattaa tunnistaa itsestään usean persoonallisuustyyppin piirteitä. (Taivainen 2011, 27.)



KUVIO 1. Enneagrammiympyrä. (Taivainen 2011, 25.)

Kuten kuviossa 1 näkyy, kultakin persoonallisuustyyppiltä löytyy siivet, jotka ovat enneagrammiympyrässä oman tyyppin vieressä. Näiden persoonallisuustyyppien

piirteet voivat tuntua tutuilta, ja monesti toinen siivistä on vallitsevampi. Siivet voivat olla käytössä samanaikaisesti. (Enneagrammin perusteita 2019). Aktiivisempi siipi voi muuttua elämäntilanteiden mukaan. Siiven vahvuus voi olla mitä tahansa vahvan tai heikon väliltä. Esimerkiksi syvällisellä persoonallisuustyyppillä neljä on siipinään suorittava kolmonen sekä tarkkaileva vitonen. Nelonen saattaa siis eri elämän vaiheissa käyttäytyä oman persoonallisuustyyppinsä lisäksi tarmokkaana kolmosena tai vastaavasti olla aikaansaamattomampi viitonen. (Taivainen 2011, 26.)

Enneagrammista löytyy yhdeksän tyyppin lisäksi kolme keskusta: tunnekeskus, ajattelukeskus sekä keho- / vaistokeskus. Jokainen meistä on tiettyssä elämäntilanteessa alitajuntaisesti valinnut oman suosikkikeskuksensa sekä tukikeskuksensa. Alitajunta vaikuttaa valintaan, sekä tiettyssä määrin ympäristö, jossa elämme. Kolmas keskus on alistettu, jolloin se jää usein käyttämättä kokonaan. (Taivainen 2011, 20-21.) Kuviossa 2 näkyy keskuksien tehtävät tiivistetysti.



KUVIO 2. Keskusten tehtävät. (Taivainen 2011, 21.)

Tunnekeskukseen kuuluvat persoonallisuustyyppit 2,3 ja 4. Nämä persoonallisuustyyppit keskittyvät olennaisesti ihmissuhteisiin. Heidän yhteinen piirteensä keskittyy imagon ylläpitoon, jonka kääntöpuoli on herkkä häpeän tunne. (Enneagrammin perusteita 2019.)

Ajattelukeskukseen kuuluvat persoonallisuustyypit 5,6 ja 7. He keskittyvät asioiden tiedostamiseen ja todellisuuteen. Kääntöpuolella ajattelukeskuksen persoonallisuustyypit tuntevat herkästi pelkoa ihmissuhteistaan ja niiden laadusta. (Enneagrammin perusteita 2019.)

Keho- / vaistokeskukseen kuuluvat persoonallisuustyypit 8, 9 ja 1. Kehokeskuksen persoonallisuustyypit keskittyvät aikomuksiin sekä asioiden toteutukseen. Heikkoutenaan he kokevat herkästi vihaa asioita kohtaan, jotka eivät ole heidän haluamallaan tavalla. (Enneagrammin perusteita 2019.)

2.2 Historia

Sana enneagrammi on muodostunut kreikankielisistä sanoista *ennéa* eli yhdeksän sekä *gram* eli kirjain tai kuvio. (Taivainen 2014, 18.) Enneagrammi on lähtöisin muinaisista viisausperinteistä, mutta Oscar Ichazo alkoi kehittämään enneagrammia. Ichazo syntyi Boliviassa, jossa vietti lapsuutensa. Hän muutti nuoruusvuosinaan Argentiinaan oppiakseen aiheesta lisää. Tämän jälkeen hän matkusti ympäri Aasiaa keräämällä tietoa enneagrammin viisauksista. Palattuaan Etelä-Amerikkaan Ichazo aloitti laatimaan kokonaisuutta kaikesta Aasiassa oppimastaan. (The Enneagram Institute 2019.)

Hän käytti vuosia kehitystyöhön, jonka jälkeen hän perusti Arica-koulun. Koulun tavoitteena oli opettaa enneagrammin viisauksia eteenpäin. Koulu aloitti matkansa Chilestä 1960-luvun lopussa. Merkittävät psykologit ja kirjailijat matkustivat varta vasten Aricaan oppiakseen ymmärtämään Ichazon luomaa järjestelmää ja käyttääkseen sitä työnsä taustalla. Ryhmä vietti useita viikkoja Aricassa oppiakseen perusteet ja tekemällä harjoituksia. Opetusjärjestelmä perustui muinaiseen Enneagram-symboliin. Symbolin juuret ovat antiikin historiassa, ja ne on pystytty jäljittämään aina Pythagoran teoksiin saakka. (The Enneagram Institute 2019.)

Armenialainen mystikko G.I Gurdijeff toi symbolin uudelleen nykymaailmaan ja oli saanut oppinsa enneagrammin kehittäjältä Ichazolta. Gurdijeff opetti symbolia lähinnä pyhien tanssien ja liikkeiden avulla. Hän käytti enneagrammia opetuksen apuna, sekä käytti sen teoriaa universumin muodostukseen. Gurdijeff sai oppinsa pohjan bolivialaisen Oscar Ichazonin pohdinnoista. Chileläinen oppilas Claudio

Naranjo toi saamansa opit Kaliforniaan, jossa hän aloitti oppilaidensa kanssa ennergrammin syventämisen. Naranjon perustamassa alkuperäisessä ryhmässä oli monia merkittäviä enneagrammin kehittäjiä, esimerkiksi Helen Palmer ja H.A. Almaas. Lisäksi ryhmään kuului Robert Ochs, joka jatkoi enneagrammin kehittämistä ja opetusta Chicagossa Loyolan yliopistossa 1970-luvulla. (Enneagrammin historiaa 2019.)

Enneagrammista ensimmäinen kirja on julkaistu 1984, jonka kirjoittajina toimivat Maria Beesing, Robert J. Nogosek, ja Patrick H. O'Leary. Nykypäivänä enneagrammista löytyy tuhansia teoksia useilla eri kielillä. 1994 perustettiin kansainvälinen enneagrammiyhdistys ja Suomen Enneagrammi ry perustettiin seuraavana vuonna. (Enneagrammin historiaa 2019.)

2.3 Persoonallisuustyypit

1. **Tarkka laadunvalvoja.** Asioiden parantaminen on ykköselle erityisen tärkeää. Hän haluaa aina toimia oikeudenmukaisesti ja pitää omista periaatteistaan lujasti kiinni. Ykkönen haluaa aina tehdä asiat mahdollisimman hyvin ja arvostaa moitteettomia suorituksia. Työelämässä ykkönen tekee työnsä aina tunnollisesti. Hän haluaa noudattaa ohjeita, joita itse pitää oikeina. Tämä persoonallisuustyyppi tunnetaan ankarimpana kriitikkona, joka huomaa herkästi muiden tekemät virheet. Ominaista ykköselle on asettaa itselleen todella korkeat tavoitteet, joiden saavuttaminen tuo haasteita. Hän tahtoo viilata asioita viimeiseen asti, jolloin ongelma saattaa tulla vaikeus viedä asioita loppuun saakka. Ykkönen omistaa vahvat mielipiteet ja nauttiikin opettaa sekä neuvoa. (Namaste Oy 2019.)

Ykkösen sokea piste on viha. Tarkkana ihmisenä hän ei kuitenkaan sitä tunnetta itsessään näytä, mutta muut aistivat sen herkästi. (Taivainen 2014, 24.) Parhaimmillaan ykkönen on periaatteellinen sekä oikeamielinen. Hänen henkilökohtainen näkemyksensä hyvästä ja pahasta on usein hyvin objektiivinen. Ykkönen nauttii asioiden tekemisestä eettisesti ja totuudenmukaisesti. Hän on tunnollinen ja luonnostaan vastuuntuntoinen. (Namaste Oy 2019.)

2. **Avulias huoltaja.** Kakkonen on avulias ja ottaa aina kanssakäyjät huomioon. Hän on tukena aina siellä missä tukea eniten tarvitaan. Kakkoselta auttaminen tulee luonnostaan ja hän laittaa usein muiden tarpeet omiensa edelle. Kakkonen haluaa tehdä muihin ihmisiin positiivisen vaikutuksen ja tehdä omilla teoillaan muiden elämästä miellyttävämpää. Halu olla mieliksi muille on kakkosen haaste. Ihmissuhteiden ylläpito on kakkoselle tärkeää, mutta hän saattaa välillä olla liiankin avulias tai ystävällinen. Kakkonen saattaa joskus tehdä asioita muiden hyväksi kysymättä tai ajattelematta todellista tarvetta. Kääntöpuolena kakkonen ei osaa itse ottaa muiden apua vastaan, vaan tuntee silloin itsensä taakaksi. Hän toivoo usein kiitosta teoistaan ja loukkaantuu herkästi, jos ei sitä saa. Tällaisissa tilanteissa kakkonen saattaa tuntea itsensä hyväksikäytetyksi. (Namaste Oy 2019.)

Kakkosen sokea piste on ylpeys, joka näkyy kakkosen tarpeena pitää tunteensa muilta piilossa. Tämä tapahtuu usein siksi, että kakkosen on vaikea tunnistaa näitä tarpeita, koska hän enemmän antaa kuin ottaa. (Taivainen 2014, 26.) Kakkonen on kuitenkin parhaimmillaan kannustava ja lämminsydäminen, joka ymmärtää muita ihmisiä poikkeuksellisen hyvin. Työpaikalla kakkonen on tiimihengen luoja, minkä voi huomata esimerkiksi työpaikan yhteisistä illanvietoista. (Namaste Oy 2019.)

3. **Tehokas suorittaja.** Kolmosta usein kuvaillaan menestyjäksi. Hänelle on tärkeää olla paras kaikessa, siksi kolmonen on usein alansa huipputekijöitä. Kolmonen pyrkii johtoasemiin ja nauttii saamastaan huomiosta. Hän haluaa tunnustuksia tekemisistään. Edustavuus ja muuntautumiskyky ovat kolmosen ominaisuuksia ja hän työskentelee aina saavutustensa eteen. Erilaisissa tilaisuuksissa esiintyminen on kolmoselle luontevaa ja hän selviytyy yleensä tehtävistään ripeästi. Kolmonen on urakeskeinen ja itsevarma, mutta myös laskelmoiva ja harkittu. Hän näkee paljon vaivaa menestyäkseen, on kyse sitten urasta tai harrastuksista. Kuitenkin kolmosen liika menestys saattaa laittaa hänet mittaamaan arvoaan liiksi tulosten kautta. Näiden tavoittelu saa kolmosen näyttämään erittäin kilpailuhenkiseltä. (Namaste Oy 2019.)

Kolmosen sokea piste on petollisuus, joka tulee esiin turhamaisuutensa kautta. Petollisuus kohdistuu ennen kaikkia häneen itseensä, jolloin hän ei huolehdi

omasta jaksamisestaan, saatikka tunnista omia todellisia tarpeitaan. (Taivainen 2014, 27.) Parhaimmillaan kolmonen on energinen ja aikaansaava. Hän sopeutuu tilanteisiin loistavasti ja haluaa kehittää itseään aina paremmaksi. Kolmonen usein motivoikin muita omien suoritustensa kautta. (Namaste Oy 2019.)

4. **Luova individualisti.** Nelonen on tunteikas ja syvälinen ihminen. Elämän sävyt tuntuvat häneen herkästi ja hän käyttää näitä ominaisuuksia luovasti työhönsä sekä yksityiselämäänsä. Nelonen käyttää tunteitaan mittareina. Hän on tietoinen siitä millaisia ajatuksia teot herättävät ja miten ne ihmisille esiintyvät. Nelosen ainutlaatuisuus näkyy kykynä mukautua kokemuksiinsa ja hän kääntää vaikeatkin asiat kauneudeksi. Hänelle on tärkeää luoda oma kädenjälkensä asioihin, usein taiteellisessa muodossa. Taiteellisuus ilmeneekin nelosissa usein pukeutumisen ja harrastusten mukana. Nelosen mielikuvitus on omaa luokkaansa ja hän johdattaa mielikuvitusta tunteidensa mukana. Tinkimätön asenne ja aitous ovat hänelle tärkeitä. Nelonen loukkaantuu usein, jos hän tuntee itsensä ohitetuksi. Nelonen haluaa, että muutkin huomaavat hänen ainutlaatuisuutensa. (Namaste Oy 2019.)

Nelosen sokea piste on kateus, joka nousee hänen vertailustaan ja alemmuudentunteestaan toisia kohtaan. Hän tuntee olevansa usein muita huonompi ja vähemmän osaava. Kateus ei kuitenkaan kohdistu ikinä materiaan, vaan nimenomaisesti onneen ja sen näkemiseen. (Taivainen 2014, 28.) Nelonen on parhaimmillaan syvälinen ihminen, joka elää luovuudellaan. Hän on persoonallinen, joka kokee usein elämän hienoksi mysteeriksi. Nelosen piirteet tekevätkin hänestä usein vahvan ystävän. Hän voi olla samaan aikaan hauska ja vakava, kuin myös vahva ja haavoittuva. (Namaste Oy 2019.)

5. **Tutkiva asiantuntija.** Viitonen on itsenäinen, joka katsoo asioita moniulotteisesti. Hän on tyypeistä älyllisimpiä ja nauttii ongelmien pohtimisesta. Opiskelu ja lukeminen ovat viitoselle hyvin tärkeää, jolloin hän pääsee syventymään kiinnostuksen kohteisiinsa. Viitosen turvallisuuden tunne syntyykin tiedon ja ymmärryksen liitosta. Hän tuntee itsensä tärkeäksi, kun saa esitellä omaa osaamistaan. Viitonen on itsenäinen tekijä, joka haluaa tehdä asiat omassa rauhassaan. Yksityisyys on viitoselle tärkeää ja hän usein karttaa liian tuttavallisia ihmisiä. Työelämässä viitonen saattaa unohtaa ulkopuolisen elämän kuten syömisen ja nukkumisen,

koska uppoutuu tehtäviinsä aina täysillä. Hän kiinnostuu usein monimutkaisista asioista ja pystyykin käsittelemään raskaitakin asioista ilman tunteita. Viitosen rakastavat keskusteluja, joissa voivat hyödyntää tietojaan. (Namaste Oy 2019.)

Viitosen sokea piste on kitsaus. Kitsaus herää ajatuksesta, ettei viitonen ole saanut tarvittavia resursseja selvittääkseen. Tämän vuoksi viitonen kerää kaikesta mahdollisimman paljon tietoa. (Taivainen 2014, 29.) Avarakatseisuus ja vaatimatomuus ovat viitosen parhaita puolia. Hän on loistava näkemään asioita uudelta kantilta. Ympäristön tarkkailu on viitoselle ominaista, ja hän on kaikista tyypeistä valppain ja uteliain. Viitonen on innovatiivinen, joka näkyy hänen työelämässään suuressa osassa. (Namaste Oy 2019.)

- 6. Uskollinen kyseenalaistaja.** Kuutoselle on luontaista olla luotettava ja tehtäviin sitoutunut. Hän elää elämäänsä tunnollisesti sekä hieman varautuneesti. Työkaverit sekä läheiset ovat kuutoselle erittäin tärkeitä. Ystävänä kuutonen on lojaali ja luotettava. Päätösten tekeminen on hänelle usein haastavaa, koska hän haluaa olla tietoinen jokaisesta vaihtoehdosta. Pahimpaan varautuminen on kuutoselle ominaista, ja hän saattaakin varautua sateeseen, vaikka sää näyttäisi aurinkoiselta. Kuutonen on erinomainen ongelmien ennakoija ja hän tarkkailee ympäristöään jatkuvasti. Työelämässä tästä on suurta hyötyä, koska kuutonen osaa tunnistaa riskit työtehtävissään. Kuutonen saa usein kyseenalaistajan maineen, koska epäilee usein asioiden onnistumista. (Namaste Oy 2019.)

Kuutososen sokea piste on pelko, joka herättää epäilyksiä elämässä pärjäämisessä ja toisten ihmisten motiiveista häntä kohtaan. Luottamus ja kyky tehdä päätöksiä eivät ole kuutoset vahvuuksia. (Taivainen 2014, 30.) Kuutonen on parhaimmillaan läheisilleen lojaali ja uskaltaa kokeilla asioita rohkeasti. Hän luottaa itseensä ja läheisiinsä lujasti. Vaikka kuutonen on itsenäinen, hän on todella sitoutunut läheisiinsä. Todellinen tiimipelaaminen on kuutososen hyvä puoli ja hän työskentelee sinnikkäästi yhteisten tavoitteiden puolesta. (Namaste Oy 2019.)

- 7. Innostuva suunnittelija.** Seiska elää uusille ideoille ja seikkailuille. Energisyys ja myönteisyys ovat persoonallisuustyyppin ominaisia piirteitä. Monesti seiskalla onkin useampi rauta tulossa samaan aikaan. Hän pursuaa energiaa ja on luonnostaan loistava ideoimaan koko ajan uutta. Seiska miettii aktiivisesti ratkaisuja

pulmiin ja tämä on loistava ominaisuus työelämässä. Hänelle on hyvin tärkeää säilyttää vapautensa, jolloin säännöt saattavat ahdistaa häntä. Seiska ei välitä muiden tiukoista mielipiteistä, vaan suunnittelee asiat oman mielensä mukaisesti. Nopeat liikkeet ja uudet kokemuksen antavat seiskalle elämään oman mausteen, josta hän nauttii täysillä. Hän pyrkii hakemaan elämään iloista mieltä ja energisyyttä. Koska hän on usein täydessä liikkeessä, ei hänen ole aina helpointa hidastaa tahtiaan tai huomioida muiden tarpeita. (Namaste Oy 2019.)

Seiskan sokea piste on ahneus. Ahneus ajaa häntä toimimaan välittömästi ja ohjaa häntä aina uusiin haasteisiin. Tämä tekee seiskalle mahdolloman aikataulun, koska hänelle on vaikeaa ymmärtää, ettei kaikkea ehdi tekemään. (Taivainen 2014, 31.) Parhaimmillaan seiska on hyväntuulinen ja innostunut. Hän näkee elämän nautintona ja on siitä hyvin kiitollinen. Seiskalta kuullaankin usein viihdyttäviä tarinoita kokemuksista ja hän on monilahjakas oppimaan uusia asioita. (Namaste Oy 2019.)

8. **Vahva vaikuttaja.** Kahdeksikko on vahva ja itsevarma. Hänestä ei voi olla huomaamatta auktoriteettia ja vaikutusvaltaa. Kahdeksikon ei tarvitse korottaa ääntä, tai tehdä itsestään numeroa, jotta saa huomiota. Hänen kanssaan työskentelevät kunnioittavat häntä suuresti, koska hänestä huokuu luontainen karisma. Kahdeksikko pitää lujasti kiinni omasta itsemääräämisoikeudestaan, jota ei kukaan saa rajoittaa. Hän haluaa olla riippumaton kenestäkään, täysin itsenäinen. Tästä huolimatta hän on perheelleen turvallinen ja suojelee heitä viimeiseen asti. Vastuu saa kahdeksikon työskentelemään parhaimmillaan ja hän on usein yrittäjä. Työelämässä hän työskentelee periksiantamattomasti eikä säästele omaa nahkaansa. Hänen sisäinen intohimonsa ohjaa toteuttamaan mahdolliseltakin kuulostavia tehtäviä. Luontainen tarve päättää asioista ohjaa kahdeksikkoa usein johtoasemiin. Kahdeksikko on voimakastahtoinen, eikä hän ymmärrä jahkailua tai epäröintiä. Hän on suorasanainen, joka usein taipuu liioittelemaan asioita. (Namaste Oy 2019.)

Kahdeksikon sokea piste on himo. Himo patistaa kahdeksikkoa hankkimaan itselleen valtaa ja kontrolloimaan ympärillään olevia. Tämän vuoksi kahdeksikolta saattaa mopo karata käsistä. (Taivainen 2014, 32.) Kahdeksikko on parhaimmillaan vakaa ja päättäväinen. Johtajana hän on tasapainoinen, joka kerää itselleen

kunnioitusta. Puolustus- sekä suojelukyky on ensiluokkaista ja hän pitää omiensa puolia viimeiseen asti. Kahdeksikko on tukipilari, jonka puoleen kannattaa kääntyä tiukoissa tilanteissa. (Namaste Oy 2019.)

9. **Sopeutuva rauhanrakentaja.** Yhdeksikkö ovat tasapainoinen rauhanrakentaja, jolla ei ole tarvetta tuoda mielipidettään vahvasti esille. Hän mukautuu tilanteisiin ja ottaa aina muut ihmiset huomioon. Yhdeksikkö on loistava ymmärtämään muiden mielipiteitä ja hän pitää tunnelman aina myönteisenä ja hyväksyvä. Hänelle on tärkeää pitää kiinni omasta rauhastaan ja säilyttää henkinen tasapaino. Yksin olo on yhdeksikölle tärkeää ja hän pyrkii välttämään konflikteja. Ystävälliset välit ihmisiin ovat yhdeksikölle tärkeitä ja hän saattaa välillä mukautua liiaksi muiden tahtoon. Sopus ja harmonia ovat yhdeksikön elämässä ykkösasioita, koska tasapaino järkkyy muulloin. Hänen on välillä vaikeaa tunnistaa omia tarpeitaan, varsinkin, jos vaihtoehtoja on useita. Suuttumuksen näyttäminen ei ole yhdeksikölle helppoa, mutta hän saattaa silti olla hyvinkin itsepäinen ja hiljaisen vastustava. Ongelmia tulee, kun hän ei halua kohdata tai selvittää ristiriitoja. (Namaste Oy 2019.)

Yhdeksikön sokea piste on laiskuus. Tämä näkyy kitkana tehtävien aloittamiseen ajoissa sekä saamattomaan asenteeseen itseään kohtaan. Hän tarkastelee pitkään ja hitaasti, mihin haluaa voimansa käyttää. (Taivainen 2014, 33.) Parhaimmillaan yhdeksikkö on rauhallinen ja miellyttävän eloisa. Epäitsekkyys sekä emotionaalinen vakaus ovat hänen tyypillisiä piirteitään. Hänellä on rauhoittava vaikutus ympäristöönsä ja hän haluaa luoda harmoniaa ympärilleen. Laaja ystäväverkko on yhdeksiköille tärkeää ja hän nauttii sosiaalisesta elämästä läheisten kanssa. (Namaste Oy 2019.)

3 PALAUTE

3.1 Yleisesti

Palaute on vuorovaikutusta ja sitä kautta viestintää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 37.) Palautteesta puhuttaessa käsitellään kahta tehtävää. Ensimmäisenä palaute näyttää missä ollaan ja toisena se pitää ihmisen oikealla tiellä. Kun palautetta annetaan, voi ihminen nähdä oman käytöksensä ja vaikutuksensa muihin ihmisiin. Palautteella on voima näyttää henkilön vahvuudet ja heikkoudet, mikä auttaa tekemään oikeita päätöksiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

Palautteita on olemassa eri laatuja sekä eri tyyliä. Palautteesta puhuttaessa käytetään esimerkiksi termejä myönteinen ja kriittinen palaute. Palautetta voidaan antaa hyvin tai huonosti, ja siksi palautteen antamista tulisi jokaisen harjoitella. Ihmiset kokevat palautteen persoonallisuutensa kautta. Kun toinen vaatii pitkiä perusteluja, saattaa toiselle riittää kehu ja hymy. (Kupias, Raija, Paula 2011, 34-36.)

Palautetta saadessa saa ihminen tietoa siitä, kuinka hänen käytöksensä vaikuttaa muihin ihmisiin. Vahvuudet sekä heikkoudet ovat mahdollista tiedostaa palautteen ansiosta. Palaute auttaa lisäksi tekemään mahdollisimman usein oikeita päätöksiä. Kun kannustavaa palautetta annetaan, sen voima kasvaa huomattavasti vaikkapa työyhteisön keskuudessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

Palautetta saadaan ja annetaan niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin. Palautteen antamiseen sekä palautteen saamiseen tulee suhtautua aina rakentavasti, ei syyttävästi. On tärkeää muistaa, että positiivinen palaute kohdistuu palautteen saajan persoonaan. On tärkeää kehua palautteen saajan ominaisuuksia, lahjoja sekä hyvin onnistuneita tehtäviä. Myös kriittinen palaute on tärkeää antaa niin, ettei kritiikki muutu kielteiseksi. Kriittinen palaute liittyy aina käyttäytymiseen ja kielteinen palaute persoonaan. Kriittinen palaute muuttuu silloin kielteiseksi, kun se annetaan muiden kuullen. (Toivanen 2012, 77.)

Palautteen antamisessa voidaan puhua prosessista, jossa tapahtumat muodostavat kokonaisuuden. Kaaviossa 1 havainnollistetaan, kuinka prosessi alkaa tiedon hankinnasta ja palautteen annosta. Seuraavana prosessissa on palautteen vastaanottaminen. Kolmannessa vaiheessa palaute käsitellään ja otetaan vastaan. Viimeisessä vaiheessa palaute otetaan mahdollisuuksien mukaan käyttöön. (Ranne 2006, 28.)



KAAVIO 1. Palauteprosessi. (Ranne 2006, 28.)

3.2 Hampurilaismalli

Hampurilaismalli on luotu, kun johtamisessa alettiin kiinnittämään enemmän huomiota positiivisuuteen ja tunteisiin. Kriittistä palautetta ei haluttu antaa yksinään ja kriittisen palautteen yhteyteen haluttiin yhdistää myönteistä ja motivoivaa palautetta. Ideana hampurilaismallissa on käyttää ensin sämpylää, joka tässä mallissa esittää myönteistä palautetta. Tämän jälkeen tulee pihvi, eli kriittinen palaute. Kriittisen palautteen jälkeen tulee jälleen sämpylä, jolloin tilanteesta jää palautteen saajalle myönteinen kokemus. (Kupias, Raija, Paula 2011, 34.) Ensimmäisessä ja kolmannessa kerroksessa on kuitenkin eroavaisuutta. Toimivat ja konkreettiset asiat käydään läpi ensimmäisenä sämpylänä. Tällöin luodaan luottamusta palautteen saajan kanssa. Toisessa kerroksessa pihviä käytetään mahdollisuutena antaa parannusehdotuksia, joiden tavoite on herättää keskustelua

palautteen antajan ja saajan välillä. Kolmannessa kerroksessa sämpylänä kerrotaan arvostuksesta palautteen saajaa kohtaan, sekä käydään läpi hänen vahvuuksiaan. (Repo & Nuutinen 2005, 176.)

Hampurilaismalli mahdollistaa palautteen antajan kehittymisen, koska se tekee kommunikaatiosta positiivisempaa. Palautteen saajan itsetunto nousee, kun ennen kriittistä palautetta annetaan positiivista palautetta. Positiivisella palautteella on suuri merkitys työyhteisön viihtyvyydessä sekä työmotivaatiossa. (Kupias, Raija, Paula 2011, 34-36.)

3.3 Myönteinen ja kriittinen palaute

Myönteistä palautetta antaessa on tärkeää reagoida nopeasti. Tilanteet ovat hetkessä ohi ja tämän takia myönteinen palaute jää monesti antamatta. Kuvaile tarkasti tilanne, mistä haluat palautteen saajaa kehua ja kerro, miksi halusit antaa kyseisestä asiasta palautetta. Myönteinen palaute vaikuttaa palautteen saajaan parhaiten, kun asia esitetään kasvojen ja hymyillen. Myönteisen palautteen antamisesta on tärkeää tehdä itselle helppoa ja sitä voi harjoitella päivittäin. (Ruokomäki. 2012, 43.)

Arjessa myönteisiin asioihin keskittyminen tekee siitä mukavaa ja helppoa, kielteinen taas ikävän. Työyhteisöjen kehitystä auttaa onnistumisten huomaaminen, jopa yhden henkilön onnistumisesta saadaan koko työyhteisöä koskeva käytäntö. Onnistumisten huomaaminen on asenteesta kiinni. Kun olemme päättäneet nähdä ja keskittyä onnistumisiin, alamme huomata enemmän mukavia asioita ympärillämme, jolloin työyhteisön motivaatio työn tekemiseen nousee. Kun ihminen kuulee toisen huomioineen hänen edistysaskeleensa, hän kokee tulleensa kannustetuksi. Tämä kannustaa ihmisiä jatkamaan samaan malliin ja keräämään itselleen jatkuvasti uusia onnistumisia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 19.)

Myönteistä palautetta kutsutaan myös kannustavaksi palautteeksi. Kannustavan palautteen taustalla on aina ihmisen vajavaisuus. Kannustava palaute on olennaista silloin, kun toista ihmistä kunnioitetaan. Etenkin työelämässä kannustavaa palautetta tulisi käyttää, jotta työyhteisön tavoitteet kirkastuisivat ja kaikki tahtoisivat toimia oikein. (Aalto 2002, 142.) Suomalaisessa työkuulttuurissa palautteen

anto ei ole ominaista. Tämän vuoksi myönteisen palautteen antoa tulisi harjoittaa aktiivisesti, jotta palautteen antaminen tulisi aktiiviseksi työkaluksi yhtenä suurimpana motivaattorina. (Aalto 2002, 140.)

Myönteistä palautetta antaessa on huomioitava sen aitous. Suomalaisessa työ-
kulttuurissa palautteen anto ei ole vielä parhaimmillaan, joten palautteen saaja
saattaa kokea palautteen herkästi epäaidoksi tai mielistelyn yrityksenä. Palaut-
teen anto saattaa jäädä herkästi tekemässä, jos sillä ei koe itse saavuttavansa
mitään. (Aalto 2002, 144.)

Kriittisen palautteen antamisessa on tärkeää esittää palaute suoraan henkilölle,
jolle se kuuluu. Tämä herättää palautteen saajassa suurta luottamusta palautteen
antajaa kohtaan. Palautteesta keskusteleminen kahden kesken on aina helpom-
paa ja mahdollistaa keskustelun jatkumisen mahdollisimman rakentavasti. Pa-
lautteenantoa tehdessä tulee muistaa, että kaikki ihmiset ovat yksilöitä. Älä siis
vertaa kriittistä palautetta antaessasi eri henkilöitä toisiinsa. (Toivanen 2012, 78.)

Kriittisestä palautteesta voidaan käyttää myös nimitystä korjaava palaute. Palaut-
teen tarkoituksena on auttaa ihmistä näkemään ero halutun ja ei halutun toimin-
nan välillä. (Ranne 2006, 25.) Korjaavassa palautteessa tulisi aina korjata toimin-
tatavat ongelman ratkaisuksi. Jos korjataan vain sen hetkinen virhe, saattaa on-
gelma monesti uusiutua ja tulla tavaksi. (Aalto 2002, 13.)

Kukin meistä tekee virheitä tahtomattaan ja koska teemme usein tiivistä yhteis-
työtä työyhteisön sisällä, joku huomaa virheen yhtä lailla, kun onnistumisenkin.
Tästä ei tulisi virheen tekijän loukkaantua, koska jokainen meistä tekee virheitä
vuorollaan. Loukkaantumista estääksemme tulisikin aina miettiä etukäteen,
kuinka virhe otetaan puheeksi. Jos kukaan ei virheistämme anna palautetta, tu-
lemme huomaamattamme jatkamaan toimintatapoja, jotka saattavat aiheuttaa
virheet. Avoimuus on virheiden vähentämiseksi tärkein työyhteisön työkalu. (Aho-
nen & Lohtaja-Ahonen 2014, 29.) Avoimuudella rakennetaan luottamusta organi-
saatiossa. Kun virheitä ei pelätä, silloin ei pelätä antaa ja saada palautetta. (Aho-
nen & Lohtaja-Ahonen 2014, 33.)

Palautetta tulee antaa siten, että palautteen saajalla on mahdollisuus muuttaa palautteen kohteena olevaa asiaa. On täysin turhaa kritisoida ihmistä asiasta, johon hän ei pysty itse vaikuttamaan henkilökohtaisesti. Palautteen antajan tulee olla jämpä eikä koskaan pyydellä anteeksi antamaansa palautetta. (Toivanen. 2012.) Pelko palautteen antamista kohtaan liittyy usein konfliktien pelkoon. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä palautteen antamisen ajankohta ja tapa. Palautteen antaja miettii haavoittavansa palautteen saajaa jollakin tavalla tai joutua väliin hänen kanssaan. (Aalto 2002, 97.)

Palautteen antamisella voidaan nopeasti puuttua työyhteisössä toimittavien pelisääntöjen toteutumiseen. Tämä koskee myös työntekijän antamaa palautetta esimiehelle, esimerkiksi esimiehen myöhästyessä monista sovituista tapaamisista. Näin työntekijä tulee kuulluksi ja voi kertoa, jos tapaamisten venyminen vaikuttaa hänen työntekoonsa ja työtapoihinsa. Palautteen antamisella on suora yhteys välittävään tunteeseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 27.)

3.4 Kuinka kehittyä palautteen antamisessa

Palautteen kehittäminen on suuri osa työyhteisön kehitystä. Tällä tarkoitetaan aktiivista ongelmien ratkaisemista sekä oppimista. Kehittäminen onkin jokapäiväistä tekemistä, eikä suuria yksittäisiä tekoja. Kehitystä tehtäessä on tärkeää kiinnittää huomioita myönteisen ja kriittisen palautteen tasaiseen jakautumiseen sekä palautteen laatuun. (Aalto 2002, 171.)

Usein palautteen antamatta jättämiseen käytetään syitä, jotka pystytään kuitenkin kiertämään. Kiire on yksi niistä. Ihminen uskoo, ettei hän kiireessä ehdi havainnoimaan ja kertomaan tarvittavia asioita. Tämä on tekosyy. Ehdimme sammutella tulipaloja, mutta tärkeämpää olisikin antaa hetki sille, että kerromme pienimmänkin havaintomme onnistujalle. Tämä pieni hetki vaikuttaa tulevaisuuteen, ja estää täten tulipalojen syttymistä, johon uskomme aikamme kuluvan. Kiireen keskellä uskomme usein, että on helpompaa tehdä asia toisen puolesta. Kuitenkin parempi olisi käyttää pieni hetki siihen, että antaisimme toiselle mahdollisuuden korjata tekemänsä ja opettaa hänelle kerralla, kuinka asia tehdään oikein.

Tätä kautta tekijä oppisi korjaamaan virheen seuraavalla kerralla, jolloin kenenkään ei tarvitsisi käyttää aikaamme uudelleen toisen tekemään virheeseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 56.)

Välinpitämättömyys johtuu usein kiireestä. Jos työssään ei viihdy, tulee välinpitämättömäksi korjatakseen virheitä, etenkin kertoakseen ja auttaakseen muita kehittymään. Kun motivaatio työstä on kateissa, ei silloin viitsi antaa palautetta. Asenne saattaa yleensä juontaa siitä, että kokee oman työnsä olevan jo tarpeeksi, ja miksi puuttua toisten työhön. Ja jos työ ei kiinnosta, on helppoa loukkaantua kriittisestä palautteesta ja taas myönteisestä palautteesta ei monesti-kaan koe enää onnistumisen tunnetta. Jos palkkapäivä on työn ainoa motivaattori, on ajatuksen vain ja ainoastaan oman edun tavoittelemisessa. Tällöin henkilö ei osallistu organisaation kehittämiseen, eikä yhteishengen luomiseen, vaikka nämä asiat voisivat nostaa hänen työmotivaationsa uudelle tasolle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 56-57.)

Myönteisen palautteen antaminen on opeteltavissa ja siten palautteen antaminen helpottuu ja saattaa alkaa tulla kuin itsestään. Kriittisen palautteen antaminen koetaan usein haastavaksi. Palaute toimii isona osana henkilön motivointia ja ohjausta. Hampurilaismallin mukaan menetellessä pystytään helpoiten opettelemaan kriittisen palautteen antamista. Mallin mukaan ensimmäisenä voimme antaa myönteistä palautetta, sen jälkeen muutamia kehittämiskohteita ja vinkkejä niiden parantamiseen, jonka jälkeen voidaan vielä keskustella myönteisistä asioista. Näin sekä palautteen saaja että palautteen antaja saavat keskusteluun myös myönteisiä asioita ja rakentavaa keskustelua. (Koho 2017, 34.)

Hampurilaismallissa ensimmäisenä kerrotaan toimivat ja hyvät asiat, jolloin ensimmäinen kerros on käsitelty. Tämän tarkoituksena on luoda luottamussuhde. Seuraavana käsitellään toinen kerros, jossa voidaan esittää kehitysehdotuksia sekä toiveita, joilla toimintaa voidaan parantaa. Viimeisenä kolmantena kerroksena keskitytään palautteen saajan vahvuuksiin ja osaamiseen. Tällä halutaan viestittää palautteen saajan arvokasta asemaa. (Repo, Nuutinen 2005, 176.)

Palautekeskustelun perustana voidaan käyttää organisaation arvomaailmaa. Keskustellaan palautteen saajan toiminnasta ja verrataan sitä yrityksen strategiaan ja arvoihin. Arvioidaan palautteen saajan tekoja vertaamalla niitä kuitenkin toisen henkilön tekoihin. Keskusteluun on erittäin tärkeää ottaa esille vaikutukset, joita saadaan aikaan tekoja muuttamalla. Palautteen takana tulee aina olla perusteltu syy. Esimerkkejä ja perusteluita kertomalla palautteen saajan on helpoin ymmärtää saamansa palaute. (Koho 2017, 35.)

Kuitenkin ennen keskustelua tulee miettiä etukäteen asioiden priorisointi. Henkilön on haasteellista muuttaa monia asioita kerralla, joten ei ole suositeltavaa antaa samassa keskustelussa kymmeniä uusia kehityskohteita. On syytä miettiä ennen keskustelua, onko palaute varmasti aiheellista, eikä johdu esimerkiksi vain mielipide-eroista tai siitä, että olet itse tottunut tekemään asiat eri tavalla. Kun palautteen antaminen tehdään keskustelemalla, on palautteen antajalla mahdollisuus kuulla palautteeseen johtaneet syyt. Keskustelu mahdollistaa sen, että sekä palautteen antaja että palautteen saaja, saattavat keksiä uusia organisaatiota hyödyttäviä tapoja työskennellä. (Koho 2017, 35.)

Kun palaute annetaan hyvin, sitä voi pitää jopa lahjana. Palautteen antamisen opettelu on tärkeää, koska jokainen oikein annettu palaute kehittää saajaa sekä koko organisaatiota. Kun palautteen antaja antaa palautteen saajalleen, omistusoikeus siirtyy. Saaja on tällöin ainoa mahdollinen, joka saa päättää kuinka hyödyntää saamaansa palautetta mahdollisimman tehokkaasti. Hän ottaa vastuun omasta työstään ja käytöksestään, tämän vuoksi palaute on aina lahja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 61.)

4 TYÖTIIMI

4.1 Työtiimin persoonallisuustyypit

Työtiimistä löytyi kaikilta eri persoonallisuustyyppi. Joukosta löytyi ykkönen, kakkonen, kolmonen, seiska sekä yhdeksikkö. Persoonallisuustestit suoritettiin Suomen Enneagrammi Ry:n internetsivuilta löytyvillä testeillä. (Suomen Enneagrammi ry 2019.) Jokainen työtiimin jäsen teki kaksi erilaista sivustolta löytyvää testiä, muutamina eri päivinä. Näin saatiin varmistettua jokaisen tyyppin paikkaansa pitävyys.

Yhteistyö on tiimissä avainasemassa. Samoja työtehtäviä suorittavat persoonallisuustyypit yksi ja kaksi sekä persoonallisuustyypit kolme ja seitsemän. Persoonallisuustyyppi yhdeksän toimii eri tehtävissä muiden kanssa. Lisäksi yhdeksikkö toimii koko tiimin esimiehenä.

Seuraavissa kappaleissa tulen käsittelemään samoja työtehtäviä tekevien ihmissuhteita. Lisäksi käsittelen esimiehen ihmissuhteita kaikkiin tiimissä toimiviin persoonallisuustyyppihin.

4.1.1 Ykkösen ja kakkosen välinen suhde

Persoonallisuustyypit ykkönen ja kakkonen ovat toisiaan täydentäviä. Molemmat tarjoavat toisilleen esimerkkejä positiivisista ominaisuuksistaan. Yhteistä ykkösellä ja kakkosella on luontainen palvelukyky. He ovat usein hyvin ammatillisia ja tekevät helposti pitkää päivää pyytämättä. Ykköstä ja kakkosta kuvaillaan kypsiksi ja itsenäisiksi tekijöiksi, kuitenkin yhdistämällä ammattitaitoonsa emotionaaliset kyvykkyytensä. (The Enneagram Institute 2019.)

Ykkösen ja kakkosen suhde rakentuu yhteisten arvojen ympärille. Kakkoset tuovat heidän väliseen ihmissuhteeseen välittävyyttä ja aitoja tunteita, jotka auttavat rentoutumaan. Ykkönen antaa itsestään ihmissuhteeseen tunnollisuutta ja johdonmukaisuutta. Hän on luotettava ja saa kakkosen tuntemaan itsensä turvalleiseksi seurassaan. Ykkönen ja kakkonen ovat tietoisia persoonallisuustyyppinsä

mukana tulevista erilaisista puolista ja he osaavat mukauttaa näitä työnsä mukana tuleviin haasteisiin. (The Enneagram Institute 2019.)

Yhteinen piirre ykkösellä ja kakkosella on toistensa tarpeiden huomiointi, joten he eivät aina ole tietoisia omista tarpeistaan tai eivät osaa ilmaista niitä toisilleen. Ykkönen ajattelee herkästi työelämän olevan vakavaa liiketoimintaa ja työn tulevan elämässä ensimmäisenä. Koska kakkonen huolehtii välillä liikaakin muiden tarpeista, saattaa hän asettua palvelemaan asemaan, jolloin ihmissuhde ei aina pysy tasapainossa. (The Enneagram Institute 2019.)

Ykkösen sokea piste on viha, mutta hän ei sitä puolta itsestään halua herkästi näyttää ulospäin. (Taivainen 2014, 24.) Kuitenkin kakkonen vaistoa herkästi muuttuvat tilanteet ihmissuhteissa. Kakkosen sokea piste on ylpeys, joka näkyy kakkosen tarpeena pitää omat tarpeensa ja tunteensa muilta piilossa. (Taivainen 2014, 26.) Ykkösen ja kakkosen vaikeus puhua omista tunteistaan saattaa aiheuttaa haasteita. Tämän vuoksi työparin, joka koostuu persoonallisuustyypeistä yksi ja kaksi, tulisi tehdä yhteiset pelisäännöt selviksi ja tarvittaessa kirjoittaa ajatuksiaan ylös, koska niiden tuominen keskusteluun on ykkösen ja kakkosen heikoin ominaisuus. (The Enneagram Institute 2019.)

4.1.2 Kolmosen ja seiskan välinen suhde

Persoonallisuustyypit kolme ja seitsemän ovat erittäin hyvin toisiaan täydentävä työpari. Kummatkin persoonallisuustyypit ovat erittäin itsevarmoja ja heiltä löytyy aina energiaa suoriutua tehtävistään. He luovat keskenään optimistisen ympäristön, jossa mahdollisuuksia ja uudistumista ei puutu. Kolmonen toimii enemmän yksin kuin seiska, vaikka molemmilta vuorovaikutus toisten kanssa tulee luonnostaan. Työympäristössä he viestivät selkeästi ja ovat vakuuttavia, etenkin kun kyseessä on heidän keksimänsä ideat ja ajatukset. Kolmosen ja seiskan suhdetta kuvataan korkeimmalla energialla varustetuksi, josta ei puutu toimintaa tai suunnitelmia. (The Enneagram Institute 2019.)

Kolmosen ja seiskan yhdistelmä tukee toisiaan ja toimii esimerkkinä muiden ihmissuhteiden toimivuudelle. Seiskan mukanaan tuoma into ja spontaanius puskee myös itsetietoista kolmosta parhaaseen suoritukseen, usein myös auttaa

poistumaan mukavuusalueeltaan. Tällä työparilla ei päivistään puutu hauskuutta ja anteliaisuutta, voidaan jopa puhua myös maagisesti toisiinsa sopivasta parista. (The Enneagram Institute 2019.)

Kolmosen ja seiskan suhteessa saattaa kuitenkin aika ajoin olla jopa liikaa sähköä. Toinen parista saattaa kuitenkin uupua menon mukana. Persoonallisuustyypeille ei ole kuitenkaan ominaista ottaa asiaa esille, koska kumpikin heistä haluaa aina pyrkiä täydelliseen lopputulokseen. Vaikka kolmonen ja seiska näyttävät ulospäin huolettomilta, saattavat he vauhdissa loukata toisiaan sitä itse huomauttamatta. Kolmonen, joka keskittyy menestykseen, saattaa usein jättää muut ihmis-suhteet taustalle, kun taas seiska ei aina ota uraansa yhtä vakavasti. Kolmosen sokea piste on petollisuus, joka tulee esiin turhamaisuutena haluta asioita niissä joustamatta. (Taivainen 2014, 27.) Seiskan sokea piste on ahneus. Ahneus ajaa häntä toimimaan välittömästi, mikä ohjaa häntä aina uusiin haasteisiin. (Taivainen 2014, 31.) Seiska haluaa elämässään keskittyä hankkimaan myös kokemuksia työn ulkopuolella, mikä saattaa kolmosesta vaikuttaa välinpitämättömältä. (The Enneagram Institute 2019.)

4.2 Tiimin esimiehen suhde alaisiin

Tiimin esimies toimii yhteistyössä tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kanssa. Esimiehen toiminta on usein suoraan yhdistettävissä motivaatioon. Seuraavissa kappaleissa tulen käsittelemään tiimin esimiehen suhdetta jokaiseen alaiseensa.

4.2.1 Yhdeksikön ja ykkösen välinen suhde

Tiimin esimiehen persoonallisuustyyppi on numero yhdeksän. Yhdeksikkö ja ykkönen ymmärtävät toisiaan hyvin sekä näkevät toisissaan samoja ominaisuuksia. Kumpikin persoonallisuustyyppi tuo suhteeseen idealistisen näkemyksen ja he haluavat tehdä maailmasta paremman paikan. Yhdeksikkö ja ykkönen ovat ahkeria puurtajia työelämässä ja he pystyvät jättämään henkilökohtaiset haasteensa työn ulkopuolelle. Kummallakin on korkeat eettiset sekä moraaliset arvot, jotka tuovat työpaikalle mukanaan oikeudenmukaisuutta sekä johdonmukaisuutta. (The Enneagram Institute 2019.)

Yhdeksiköllä saattaa usein olla taipumusta vakavuuteen ja kriittisyyteen, jolloin ykkönen näyttää yhdeksikölle usein suuntaa, jota kohti mennä. Ykkönen tuntee, että hänellä on selkeät tehtävät, jolla hän pystyy inspiroimaan yhdeksikköä samaan tavoitteeseen. (The Enneagram Institute 2019.) Ykkösen sokea piste on viha ja yhdeksikön sokea piste on laiskuus. Nämä ominaisuudet tulevat vastaan tilanteissa, jossa yhdeksikkö miettii mihin aikaansa ja energiaansa tahtoo käyttää, kun taas ykkönen on valmis toimintaan, koska tavoitteet ovat olleet täysin selkeät jo tehtävän alkaessa. (Taivainen 2014, 24-33.). Yleisimmät konfliktitilanteet tulevatkin yhdeksiköllä ja ykkösellä usein esiin tavoissa käsitellä haastavia tilanteita. Yhdeksikkö haluaa miettiä seuraavaa siirtoaan rauhassa, kun taas ykkönen on käsitellyt mahdolliset ongelmatilanteet jo aiemmin. Kun yhdeksikkö kohtaa stressiä, hän saattaa vetäytyä ja pohtia asiaa itsekseen. Ykkönen saattaa ottaa yhdeksikön vetäytymisen loukkauksena työpanostaan kohtaan, mutta on kuitenkin varautunut ottamaan asian puheeksi. (The Enneagram Institute 2019.)

4.2.2 Yhdeksikön ja kakkosen välinen suhde

Yhdeksiköllä ja kakkosella kummallakin on tyypillistä vaalia muiden onnea ja tehdä kaikkensa muiden hyvinvoinnin eteen. Heille ominaista on auttaa ihmisiä tilanteissa kuin tilanteissa, ja optimistisuus on heille itsestäänselvyys. Yhdeksikön ja kakkosen suhde on monesti lämmin ja ystävällinen, jota molempien persoonallisuustyypit tukevat. Kakkonen tuo suhteeseen enemmän ulospäinsuuntautuneisuutta, kun taas yhdeksikkö tuo suhteeseen tasaisuutta ja yksinkertaisuutta. Kakkonen on yhdeksikköä selkeästi sosiaalisempi, joka kykenee tutustumaan työelämässä muihin nopeammin. (The Enneagram Institute 2019.)

Sekä kakkosella että yhdeksiköllä on taipumuksena luovuttaa hetkellisesti ja seurata muiden tehtäviä sivusta. Tämä kertoo kummankin persoonallisuustyypin ylpeydestä. Virheitä ei haluta näyttää ulospäin. Ylpeys onkin persoonallisuustyyppi kakkosen sokea piste. (Taivainen 2014, 26.) Yhdeksikön sokea piste laiskuus huokuu myös siinä, että hetkellinen luovutus käy mielessä. Yhdeksikkö haluaa miettiä rauhassa seuraavaa askeltaan. (Taivainen 2014, 33.) Yhdeksikölle ja kakkoselle ominaisia piirteitä on asioiden esille ottaminen ja niistä yhdessä keskus-

teleminen. Kumpikin välttää konfliktitilanteita viimeiseen asti. Kuitenkin, kun yhdeksikkö rohkaistuu puhumaan, hän on vakuuttava ja auktoriteetin omaava. Häntä on helppo uskoa etenkin, jos hän haluaa antaa palautetta. (The Enneagram Institute 2019.)

4.2.3 Yhdeksikön ja kolmosen välinen suhde

Yhdeksikön ja kolmosen välinen suhde on erittäin yleinen. He hakeutuvat monesti toistensa seuraan, koska luovat keskenään luottamuksellisen ja tukevan yhteyden. Kolmonen usein tuntee saavansa olla täysin oma itsensä yhdeksikön seurassa. Työelämän lisäksi he ovat monesti parhaita ystäviä henkilökohtaisessa elämässä. Kolmoset opettavat suhteessa yhdeksikölle itsensä arvostusta, koska kolmonen on luonnostaan itsevarma toisin kuin yhdeksikkö. Yhdeksikkö taas opettaa kolmoselle rentoa otetta elämään, jolloin tasapaino heidän suhteessaan säilyy. Tässä suhteessa harvoin syntyy konflikteja, koska he saavat toisiltaan paljon positiivista energiaa. Molemmat persoonallisuustyypit ovat luonnostaan seurallisia, mutta kaipaavat myös omaa tilaa. Koska kumpikin sitä tarvitsee, osaavat he antaa sitä toisilleen pyytämättä. (The Enneagram Institute 2019.)

Kolmosen sokea piste on petollisuus ja yhdeksikön laiskuus, joten he saattavat pysytellä usein liikaakin omilla mukavuusalueillaan. (Taivainen 2014, 27-33.) Kolmonen ei halua ilmaista kriittisiä mielipiteitään. Yhdeksikkö saattaa tämän havaita, mutta on mieluiten asiasta mainitsematta, koska pelkää käyttävänsä energiaansa turhaan tilanteeseen. Usein heidän suhteensa kuitenkin jatkuu samanaikaisena kuin aiemminkin, kummatkin osaavat jättää kriittiset asiat taka-alalle. Asiassa saattaa kuitenkin olla kääntöpuolena, että kolmonen alkaa tuntea itsensä näkymättömäksi, koska on tottunut saamaan tunnustusta työmoraalistaan. Kolmonen saattaa siis tuntea yhdeksikön hylänneen hänet, kun taas yhdeksiköstä saattaa usein tuntua, että kolmonen tukahduttaa hänet tarpeillaan. (The Enneagram Institute 2019.)

4.2.4 Yhdeksikön ja seiskan välinen suhde

Yhdeksikkö ja seiska tuovat suhteeseensa tasaisesti samankaltaisuutta, mutta myös täysin vastakkaisia ominaisuuksia. Kummatkin persoonallisuustyypit ovat

positiivisia ja optimistisia, jotka haluavat välttää konfliktitilanteita viimeiseen saakka. He ovat ystävällisiä ja yleensä tyytyväisiä elämäänsä ja työuraansa. Yhdeksikön ja kolmosen suhteessa anteeksianto on helppoa ja tekevät aina parhaansa työelämässä. Käytännöllisyys on yhdeksikön ja kolmosen yhteinen piirre, joka helpottaa heidän yhteistyötään työelämässä. Molemmilla on taito tehdä arjesta hauskaa uusia kokemuksia unohtamatta. Seiska on yhdeksikköä aktiivisempi, ja saakin monesti laiskuuteen taipuvan yhdeksikön innostumaan uusista asioista. Yhdeksikkö on seiskaa sympaattisempi ja sydämellisempi, joka taas haastaa välillä liiankin aktiivista seiskaa katsomaan maailmaa eri kantilta. (The Enneagram Institute 2019.)

Seiskan sokea piste on ahneus, joka näkyy monesti asioiden ja kokemusten haalimisella. Hän ei aina itse ymmärrä, ettei hänen aikansa riitä kaiken suorittamiseen. (Taivainen 2014, 31.) Yhdeksikkö taas ajattelee paljon mihin aikansa ja energiansa käyttää, jolloin hän saattaa ajatella seiskan olevan liian monessa tehtävässä mukana samanaikaisesti. (Taivainen 2014, 33.) Näiden piirteiden vuoksi yhdeksikkö ja seiska saattavat elää yhteistä taivaltaan lähinnä negatiivisten asioiden kautta. Kummatkin haluaisivat tehdä asiat positiivisella otteella, mutta monesti heidän yhteistyönsä ajautuu negatiivisuuden puolelle. Molemmilla persoonallisuustyypeillä on ominaista sokeutua omaan tekemiseensä, etenkin viestintään toisensa kanssa. Yhdeksikkö saattaa joskus sulkeutua seiskan vaatimusten edessä, joka näyttäytyy seiskalle välinpitämättömyytenä. Seiskalla on taipumus esittää asiat sellaisinaan, ajattelematta niiden esitystapaa. Yhdeksikölle ominaista on asioista puhumattomuus, joten heidän suhteessaan keskusteluista saattaa tulla usein seiskan yksinpuhelu. (The Enneagram Institute 2019.)

5 PALAUTE JA KOMMUNIKOINTI

5.1 Kommunikointi ykkösen kanssa

Ykkönen pitää maailmaa epätäydellisenä, jonka muuttamiseen hän käyttää paljon aikaa ja energiaa. Hän yrittää aina tehdä parhaansa ja pelkää epäonnistumista. Ykkönen pelkää kritisointia epäonnistumisistaan, jolloin palautetta tulisikin antaa hänelle aina jokaisesta onnistumisestaan. Näin ykkönen pystyisi luottamaan tekemäänsä työhön ja olla siitä ylpeä. Ankaruus itseään kohtaan näkyy ykkösessä usein joustamattomuutena sekä vakavuutena. Jos toiset eivät tee asioita ykkösen vaatimilla kriteereillä, saattaa ykkönen muuttua arvostelevaksi. Ilme paljastaa usein ykkösen tyytymättömyyden asioihin. Ykkösen tulisikin kehittää taitoaan ymmärtää muiden tekemiä asioita, jotka ovat usein yhtä hyviä vain eri tavalla toteutettuna. (Taivainen 2017, 73.)

Vakava ja iloton elämä on ykkösen heikkous. Hänen tulisi keskittyä tekemään ja arvostamaan asioita, jotka tuovat hänelle iloa. Ykkösen huumorintaju onkin usein sarkastista, jota valitettavasti kaikki persoonallisuustyypit eivät ymmärrä. Hän antaa palautetta eniten sarkastisesta näkökulmasta, joka ei välity aina palautteen saajalle. (Taivainen 2017, 73-75.)

Stressin laantuessa ykkösestä kuoriutuu lapsekas ja spontaanimpi persoona. Lomalla ykkönen huomaa itsessään usein monia uusia piirteitä, ja tämän vuoksi loman vaaliminen tulisi olla ykköselle tärkeämpää. Loman jälkeen rentoutuneena hänen on helpompaa ymmärtää muita, ja helpottaa omia vaatimustasojaan. Tällöin ykkösen on helpompi olla ylpeä muiden saavutuksista, ja kertoa se heille kasvotusten. Kun ykkösellä tuntuu olevan huono päivä, keskity kuuntelemaan hänen huoliaan sekä rohkaise häntä nauramaan myös epäonnistumisille. (Taivainen 2017, 74-76.)

Epätäydellisenä itseään pitävä ykkönen kaipaa paljon muiden hyväksyntää, ja näin pystyy helpommin suoriutumaan työstään normaaliajan rajoissa. Kehut ja positiivinen palaute luo ykköselle turvaa, ettei maailma ole niin paha paikka. In-

tohimo ja omistautuminen työlle on ykköselle ominaista, jolloin he saattavat kaivata ulkopuolisen pyyntöä pysähtyä ja keskittyä myös henkilökohtaiseen elämään. Tästä pyynnöstä hän monesti loukkaantuu, kunnes tajuaa stressin laantuessa tarvitsevansa taukoa. Sosiaaliselle ykköselle kuitenkin palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vaikeaa, ja hänen tulisin olla vastaanottavaisempi muiden havaitsemille asioille. Joten ykköselle on parasta kertoa suoraan kuinka ylpeä, olet hänen suorituksestaan, ja kerro arvostavasi saamiasi vinkkejä. Anteeksipyyntö on ykköselle tärkeää, jolloin hänen uskonsa maailman hyvyyteen palautuu. (Taivainen 2017, 75-77.)

5.2 Kommunikointi kakkosen kanssa

Kakkosen maailma tuntuu olevan riippuvainen muiden tarpeesta häntä kohtaan. Kakkonen huomioi kaikkien tunteet, ja kyseleekin kuulumisia kaikilta koko ajan. Hän haluaa tuntea olevansa rakastettu, ja jakaa omaa rakkauttaan ympärillä oleville ihmisille. Kakkosesta säteilee lämpöä ja hänen empaattisuutensa on vahvuuden lisäksi heikkous. Empaattisuuden määrä menee usein yli, ja tämän vuoksi hän ei huomioi omia tarpeitaan. Kakkosta saatetaankin herkästi pitää ylitunteellisena ja liioittelevana. Kommunikoidessaan kakkonen pyrkii olemaan miellyttävä, ja hänelle on tärkeää huomata, että hänestä pidetään. (Taivainen 2017, 87.)

Koska kakkonen ei halua tuottaa muille pettymyksiä, hänelle ei ole luontaista kieltäytyä mistään. Hän enemmän laittaa jaksamisensa ääri rajoilleen, kuin tuottaa muille pettymyksen sanoessaan "ei". Rakkautta pursuva kakkonen saattaa vaikuttaa ulkopuolisilta manipuloivalta, koska hän haluaa auttaa viimeiseen asti. Kakkosen tulisikin huomioida, että kaikki eivät halua ottaa apua vastaan jatkuvasti. Tämä on itse kakkosenkin heikkous, koska hän on itse liian ylpeä ottamaan apua vastaan. Kakkosen tulisi myös huomioida, että muut persoonallisuustyypit eivät ole varustettu samanlaisilla "tuntosarvilla", joilla he huomaisivat avun tarpeen sanomatta. (Taivainen 2017, 88-89.)

Herkästi loukkaantuva kakkonen on erittäin huono sanomaan sitä ääneen. Hän pelkää tuottavansa pettymyksen loukkaajalle, ja onkin mieluiten ottamatta asiaa

puheeksi. Kääntöpuoli onkin, että kakkonen imartelee toisia välillä liiankin ylitsevuotavasti. Kakkonen tulee onnelliseksi toisen ihmisen onnen nähdessään. Tunnekeskuksen persoonana kakkonen reagoi asioihin ensin tunteella, sitten vasta sanoilla. Koska tunteet tulevat aina ensin, saattaa olla, että kakkonen ei ehdi miettimään tekojen ja sanojensa seurauksia tunnekuohuissaan. Hän välttää loukkaamista muita, mutta impulsiivisuutensa saattaa aiheuttaa sitä tahtomattaan. Tämän vuoksi kakkonen on opetellut elämänsä aikana pyytämään pyyteettömästi anteeksi. (Taivainen 2017, 90.)

Kiitä ja arvosta kakkoselta saamaasi apua. Keskustele hänen kanssaan lempiaiheestaan, eli ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan. Tämä saa kakkosen tuntemaan itsensä rakastetuksi, joka vaikuttaa suoraan hänen työsuorituksiinsa. Kakkonen on parhaimmillaan juuri positiivisen kehuun saatuaan. Kakkonen on yllättävän pelokas toimimaan, vaikka saattaa ulospäin vaikuttaa itsevarmalta. Hän pelkää toimivansa väärin muita kohtaan, jota hän ei ikinä halua tehdä tahallaan. (Taivainen 2017, 91-94.)

5.3 Kommunikointi kolmosen kanssa

Kolmonen on päämäärätietoinen, ja keskittyy suoritukseen sekä tavoitteisiin. Hän osaa siirtää henkilökohtaisen asiat sivuun pärjätäkseen työssään mahdollisimman hyvin. Kolmosella on myös tapana väheksyä vuorovaikutuksen tärkeyttä ja olla keskittymättä ilmapiirin parannukseen. Hän voi vaikuttaa suorituskeskeiseltä, koska toimii asioissa ripeästi. Tämän vuoksi kolmoselle ei ole ominaista antaa palautetta, koska hän pitää sitä ylimääräisenä työnä. Hän vaatii myös muilta keskittymistä ja panostusta, mutta ei ilmaise sitä suoraan keskustelussa. (Taivainen 2017, 99.)

Kolmosella on harvinainen kyky osata muuntautua tilaisuuteen sopivaksi, ja hänen sanallinen ulosantinsa muuttuu tilanteiden mukaan. Hän osaa olla virallinen ja asiallinen, joka saattaa joskus antaa kolmosesta kylmän vaikutelman. Kolmosen todellinen persoona saattaa jäädä usein työpersoonan varjoon, eikä häneen ole tämän vuoksi kovin helppoa tutustua. Stressin alla kolmonen saattaa pohtia onko kiireiset aikataulut ja uran rakennus kaiken uhrauksen arvoisia. Kolmonen

saattaa välillä uppoutua omiin ajatuksiinsa, jolloin häneen on vaikea saada luotua yhteyttä. (Taivainen 2017, 99-102.)

Kolmonen tahtoo muiden näkevän hänen saavutuksensa. Hän ei mainosta itseään, mutta alitajuisesti kuitenkin janoaa palautetta muilta. Hän käyttää aina palautteen hyödykseen ja parantaa näin suorituksiaan. Kolmonen pitää ihmissuhteista huolta, mutta koska häneen on vaikea luoda syvää yhteyttä, jää monet ihmissuhteet hänen kohdallaan pinnallisiksi. Kolmonen kaipaa kannustusta siinä missä muutkin persoonallisuustyypit, mutta hänelle on vaikeaa tuoda asiaa ilmi. Emotionaalinen kolmonen saattaa tuntee tyhjyydentunnetta, koska ei aina tunnista omia tarpeitaan. Kolmonen haluaakin kuulla, jos joku viihtyy hyvin hänen seurassaan. Tämä auttaa häntä parantamaan syvyyttä ihmissuhteissaan, ja näin hän pystyy luottamaan ihmisiin. Kolmosta voi auttaa rentoutumaan antamalla hänelle työrauhan ja pitämällä ilmapiirin harmonisena. Negatiiviset tunteet ovat kolmoselle usein vaikeita, joten keskity kommunikoinnissa positiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Taivainen 2017, 102-105.)

5.4 Kommunikointi seiskan kanssa

Seiskalle maailma on täynnä mahdollisuuksia. Hän haluaa kehittää ja luoda uutta. Seiskalle ominaista on nopeat ajatukset ja muutokset. Hänen uteliaisuutensa herättää myös kanssaolijoissa luovuutta, ja yhdessä he pääsevät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Rauhallisemmat persoonallisuustyypit eivät aina meinaa pysyä seiskan vauhdissa mukana, vaan heille seiskan innostus saattaa näyttää asioista toiseen poukkoilulta. Seiska usein aloittaa enemmän projekteja kuin päättää niitä. Tätä seiskan on vaikea kuulla ääneen, koska se syö palan hänen luovuudestaan. Vapaus on hänelle erityisen tärkeää, eikä hän halua kenenkään rajoittavan mahdollisuuksiaan. Pakottaminen ja nurkkaan ahdistaminen eivät edesauta seiskan kanssa työskentelyä. Se että joku sanoisi miten asiat tehdään, on seiskalle ahdistavinta mitä voi tehdä. (Taivainen 2017, 146-148.)

Seiska tahtoo olla kaikessa mukana, ja hänen on vaikeaa sanoa ei kokemuksille. Kielteiset tunteet ja kritisointi ovat seiskalle ahdistavia. Jos häntä kritisoidaan, hän selittää aina asian omaksi edukseen. Hänen on vaikea käsittää, että hänen luomissaan asioissa olisi virheitä. Seiskan mielestä asiat voidaan aina käsitellä

uudella tavalla, jota seiska käyttääkin aina hankaluuksia kohdatessaan. Keskittyminen ei ole seiskan vahvuuksia, ja hänen kanssaan vuorovaikutuskin on useimmiten hajanaista ja asioita joudutaan monesti jatkamaan myöhemmin. Koska seiskalla on monta rautaa tulessa, saattaa kanssaihmisille tulla vaikutelma, ettei hän ole heidän asioistaan kiinnostunut. Seiska ei halua tehdä suunnitelmia etukäteen, koska odottaa viimeiseen asti, jos ilmenee mielenkiintoisempia asioita. Tämä saattaa usein vaikeuttaa aikataulujen luomista. (Taivainen 2017, 147-153.)

Seiskalle on erittäin tärkeää tuntea itsensä vapaaksi, eikä viihdy niin sanotussa ”kahdeksasta neljään” työssä. Hänelle tulee antaa huomiota ja kannustusta tekevästä työstä. Lähesty seiskaa myönteisesti ja anna hänelle tunne, että hänellä vaihtoehtoja valittavissaan. Jos annat seiskalle kritiikkiä, tee se hellästi ja kerro aina ensin jotakin myönteistä. Kritiikki on seiskalle herkkä paikka, ja hän puolustautuu aina välittömästi. Kun seiskalla on huono päivä, muista pitää puolesi tai peräännä tilanteesta. Monesti seiska on huonolla tuulellaan piikikäs, joka saattaa loukata kanssaolijoita tahattomasti. (Taivainen 150-153.)

5.5 Kommunikointi yhdeksikön kanssa

Yhdeksikön minäkuva paranee, kun hän tiedostaa olevansa ammattimainen ja tehokas. Tästä tulisikin aina hänelle kertoa asian huomioidessaan, koska yhdeksikkö suoriutuu töistään paremmin, kun tiedostaa olevansa asioissa pätevä. Yhdeksikön puolustusmekanismiksi nousee ajatuksiin syventyminen. Hän osaa pysyttäytyä ulkona keskusteluista olemalla muissa maailmoissa, jos keskustelun aihe ei ole hänelle mieluinen. Tämän vuoksi moni yhdeksikön kanssa työskentelevä ei myöskään anna palautetta helposti, koska eivät välttämättä tunne sitä saavansa ikinä takaisin. (Taivainen 2017, 61-63.)

Yhdeksikön kanssa työskennellessä tulisi muistaa, että hän ei pidä painostuksesta tai liiallisista odotuksista. Kannattaakin siis yrittää motivoida yhdeksikkö kannustavalla ja positiivisella asenteella, jolloin hän ei mene puolustuskannalle ja luule, että hän ei ole työhönsä riittävää. Yhdeksikkö nauttii asioiden rauhassa saattamisesta loppuun, joten häntä voi kysymyksien kautta puskea eteenpäin, ilman vaatimuksia ja painostuksen ilmapiiriä. (Taivainen 2017, 63-67.)

telu ja tuomitsevuus eivät kuulu yhdeksikön ajatusmaailmaan. Kun hän pääsee antamaan palautetta rauhassa, hän rohkaisee ja kannustaa työtovereitaan pyyteettömästi. Yhdeksiköllä on aina realistiset tavoitteet, jolloin hän on ylpeä pienistäkin tavoitteiden täyttymisistä. Monesti yhdeksikön lähipiiri saattaa kritisoida yhdeksikköä siitä, etteivät tiedosta mitä hän ajattelee missäkin tilanteissa. Yhdeksikön tulisikin kiinnittää huomiota kommunikointiin, vaikka se tuntuisin hänestä välillä ajan tuhlaukselta. (Taivainen 2017, 64-69.)

Huumori on yhdeksikölle luontainen tapa olla vuorovaikutuksissa muihin. Palautetta hän usein antaakin huumorin muodossa, koska hän on silloin omalla mukavuusalueellaan. Yhdeksikkö ymmärtää useiden ihmisten erilaisia näkökulmia, vaikka usein onkin asioista eri mieltä. Tämän yhdeksikkö pitää herkästi omana tietonaan, vaikka eriävistä mielipiteistä puhuminen voisi kehittää kummankin ajatusmaailmaa eteenpäin. (Taivainen 2017, 69-72.)

6 POHDINTA

6.1 Tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työtiimin eri persoonallisuustyyppisiä ja parantaa tätä kautta tiimin kommunikointia ja palautteen antoa. Opinnäytetyössä esiin nousseiden huomioiden on tarkoitus kehittää kasvavaa tiimiä jakamaan tietoa ja motivoimaan toisiaan palautteen antamisen kautta. Opinnäytetyön huomiot auttavat tiimiä näkemään toistensa vahvuudet, ja ottamaan persoonallisuuksien monipuolisuuden huomioon tiimin kommunikoinnin ja palautteen antamisen kehittämiseen.

Työ toteutettiin niin, että persoonallisuuksia ja heidän ominaisuuksiaan verrattiin läheisimpien yhteistyötä tekevien kesken. Lisäksi esimiehen persoonallisuutta verrattiin kaikkiin hänen kanssaan yhteistyötä tekevien kesken. Persoonallisuuksien tutkiminen edesauttaa myös toimivaa työilmapiiriä, koska voidaan huomioida toimivimmat tavat keskustella ja antaa palautetta. Palautteen antaminen on suoraan yhteydessä motivaatioon, jota kasvavassa tiimissä tarvitaan.

Opinnäytetyön tulokset auttavat yhteistyön lisäksi jokaista persoonallisuustyyppiä huomioimaan omia kehityskohteitaan, jotta voisivat kasvaa mahdollisen hyväksi kommunikoijaksi. Jokainen persoonallisuustyyppi pystyy kehittämään haluamiaan ominaisuuksiaan ja kehittää omalla panoksellaan tiimin toimivuutta. Kun persoonallisuustyyppit tunnistavat tekstistään itsensä, he kiinnostuvat myös tutki- maan muiden persoonallisuuksia, ja tätä kautta kehittävät myös huomaamattaan tiimiään.

Opinnäytetyön tuloksissa ilmeni tiimien toimivuus, ja tuloksissa yllätti kuinka tiimin persoonallisuudet sopivat toisiinsa. Osaa työpäreistä kuvailtiin mm. maagisiksi pareiksi, joka on varmasti jo osanaan vaikuttanut tiimin tuloksiin liikevaihdollisesti. Kun yhteistyö on saumatonta, saa jokainen persoonallisuustyyppi käyttää vahvuuksiaan mahdollisimman laajasti. Kun työtiimi tuntee toisensa, on mahdollisuus yhteistyöhön, jossa jokainen luottaa toistensa tekemään työhön ja sen panokseen.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Jatkossa kun persoonallisuustyytit ovat kaikkien tiimiläisten tiedossa, he voivat opetella tuntemaan toisensa paremmin. Tiimin tulisi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia työarjessaan, ja perehtyä tiimin persoonallisuuksiin monipuolisesti.

Jokaisessa tiimin persoonallisuudessa tuli esiin vaikeus puhua vaikeista asioista ääneen. Tähän tiimin tulisi kiinnittää huomiota, ja keksiä mahdollisia parannuskeinoja. Positiivisen palautteen anto tiimissä on jo toimivaa, mutta opinnäytetyön tulokset auttavat syventämään positiivisen palautteen merkitystä, kun tuloksista ilmenee kuinka palautetta tulisi kullekin persoonallisuustyyppille. Kriittisen palautteen anto on opeteltavissa, ja siihen persoonallisuustyyppien tuntemus ja niihin perehtyminen auttaa. Opinnäytetyössä on kerrottu jokaisen persoonallisuuden heikot ominaisuudet, jotka tulisi ottaa huomioon palautetta antaessa.

Kun palautteen anto on haastavaa, ehdotan tiimissä käytettävän alkuun hampurilaismallia. Silloin palautteen annon opettelu helpottuu, kun keskitytään palautteen antamisessa myös positiivisiin asioihin. Näin myös persoonallisuustyyppijä, joiden on vaikea ottaa palautetta vastaan, autetaan persoonallisuuksien tottumisista myös kriittisen palautteen saantiin, kun keskustelussa saadaan myös positiivista palautetta.

Opinnäytetyössä puhutaan myös palautteen antamisesta realistisessa ajassa, jolloin palaute annetaan heti kun huomaa toisen tekevän työnsä hyvin. Kun palautteen anto otetaan tavaksi tiimin kesken, on helpompi myös keskustella vaikeista asioista useammin.

LÄHTEET

Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Ofsetas. 4.painos.

Koho, S. 2017. Palautteen antaminen on vaikea laji- näin kehityt siinä. Luettu 22.1.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/palautteen-antaminen-on-vaikea-laji-nain-kehityt-siina/6f6b21b0-4ef3-3341-aa5e-5b12c7ad109c>

Kupias, P., Raija, P. & Paula. S. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Myönteisen palautteen opas: 21 vinkkiä ja kantava periaate. Luettu 22.1.2020. <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>

Namaste Oy 2019. Yhdeksän eri persoonallisuustyyppiä. Luettu 12.1.2020. <https://www.namaste.fi/fi/enneagrammi/yhdeksan-eri-persoonallisuustyyppia/>

Ranne, J. 2006. ANNA PALAA. Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino. 2012.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Suomen Enneagrammi ry 2019. Enneagrammin historiaa 2019. Internetsivut. Luettu 6.1.2020. <http://www.enneagram.fi/historiaa/>

Suomen Enneagrammi ry 2019. Enneagrammin perusteita 2019. Internetsivut. Luettu 6.1.2020. <http://www.enneagram.fi/enneagrammin-perusteita/>

Suomen Enneagrammi ry 2019. Internetsivut. Luettu 6.1.2020. <http://www.enneagram.fi/>

Suomen Enneagrammi ry 2019. Löydä oma persoonallisuustyylini testin avulla. Luettu 11.1.2019. <http://www.enneagram.fi/testit/>

Taivainen, S. 2011. Mistä on hyvät tyypit tehty? Itsetuntemuksen työkaluja. Porvoo: Bookwell Oy.

Taivainen, S. 2014. Hyvät tyypit vuorovaikutuksessa. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

The Enneagram Institute 2019 The Enneagram Type Combinations. Internetsivut. Luettu 1.2.2020. <https://www.enneagraminstitute.com/the-enneagram-type-combinations/>

The Enneagram Institute 2019. The Traditional Enneagram. Internetsivut. Luettu 1.2.2020. <https://www.enneagraminstitute.com/the-traditional-enneagram>

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Luettu 22.1.2020. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>