

TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN ERILAISUUTTA YMMÄRTÄEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittäminen

Kevät, 2020

Irina Rantanen

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Irina Rantanen	Vuosi 2020
Työn nimi	Tiimityön kehittäminen erilaisuutta ymmärtäen	
Työn ohjaaja/t	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on persoonallisuusanalyysiä hyödyntäen tarkastella erilaisten ihmisten toimintaa valitussa työyhteisössä. Persoonallisuuksien erilaisuuden jäsentämismallina tässä työssä käytetään Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria (MBTI).

Opinnäytetyö koostuu teoriasta ja tutkimusosasta. Teoriassa tutustutaan tarkemmin käsitteisiin muuttuva työelämä, mitä tulevaisuuden työntekijöiltä edellytetään, vuorovaikutus- ja viestintätaidot sekä kuinka persoonallisuus vaikuttaa tapaamme toimia.

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin kaksiosaisena survey- kyselytutkimuksena. Ensimmäisenä vastaajien persoonallisuustyytit selvitettiin persoonallisuutta analysoivalla itsearviointilla ja toisessa osassa vastaajille toimitettiin kyselylomake, jossa tuli pohtia oman persoonallisuuden esiintymistä vuorovaikutuksessa, omia heikkouksia ja vahvuuksiaan suhteessa vuorovaikutukseen, mielipidettä kuinka työyhteisössä erilaisuus otetaan huomioon ja miten erilaisuutta pitäisi huomioida enemmän.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että omaan persoonallisuuteen perehtyminen oli vastaajien mielestä hyödyllistä ja tarpeellista. Vastaajat selvittivät omat vahvuudet ja heikkoudet vuorovaikutuksessa sekä antoivat konkreettisia kehitysehdotuksia erilaisuuden parempaan hyödyntämiseen työyhteisössä.

Avainsanat MBTI, vuorovaikutus, persoonallisuus, muuttuva työ

Sivut 68 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Program in Business Development
Visamäki

Author	Irina Rantanen	Year 2020
Subject	Improving teamwork understanding diversity	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to use personality analysis to examine the activities of different people in the chosen work community. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is used as a model for structuring the diversity of personalities.

The thesis consists of theory and research part. Theoretically explores the concepts of changing working life, what future employees are required to do, interaction and communication skills, and how personality affects the way we work.

The research part of the thesis was carried out as a two-part survey questionnaire. The first was to identify respondents' personality types through a free online personality survey, and in the second section, respondents were provided with a questionnaire to reflect on their own personalities in the interaction, their own weaknesses and strengths in the interaction, views on how diversity is taken into account in the work community and how diversity should be better taken into account.

Based on the research findings, we may say that the respondents found familiarisation with their own personality beneficial and necessary. The respondents determined their personal strengths and weaknesses in interaction, and provided them with concrete development suggestions for better utilising diversity in the working community.

Keywords MBTI, interaction, personality, changing work

Pages 68 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS.....	2
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	3
2.2	Tutkittava organisaatio	3
2.3	Valittu tutkimuskohde.....	6
2.4	Teoriaperusta ja tutkimusmenetelmä	6
3	TYÖ NYKYAIKANA.....	7
3.1	Työntehtävien muutos	8
3.2	Työntekijöiltä vaadittavat taidot.....	9
3.3	Ammatillinen käyttäytyminen.....	11
4	TYÖYHTEISÖTAIDOT	13
4.1	Alaistaidot tai työntekijätaidot	16
4.2	Vuorovaikutustaidot ja viestintä	18
4.3	Nonverbaalinen viestintä	19
4.4	Verbaalinen viestintä	19
4.5	Havainnointi ja kuunteleminen.....	20
5	PERSOONALLISUUS JA TEMPERAMENTTI.....	20
5.1	Persoonallisuustestit	22
5.2	MBTI-malli	23
5.3	Preferenssit	25
5.4	Kognitiiviset tyylit	26
5.5	Tyypien talo	27
5.6	N-rappu eli kehittäjät	27
5.7	S-rappu eli tekijät	30
6	TUTKIMUS.....	31
6.1	Tutkimusmenetelmä	31
6.2	Survey eli kyselytutkimus	33
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	34
6.4	Tutkimuksen toteutus	36
7	TUTKIMUSTULOKSET	37
7.1	Persoonallisuustestien tulokset	38
7.2	Strukturoidun kyselyn tulokset	44
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	53
	LÄHTEET	62

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

1 JOHDANTO

”Työelämän hyvä laatu on yksi suomalaisen yhteiskunnan kilpailuvalteista”: toteaa Erno Mähönen Kauppalehden debattikirjoituksessa 2017. Tämä on totta. Suomalaisilla työpaikoilla ollaan tutkitusti sitoutuneita ja motivoituneita. Olemme osaavia ja meitä koulutetaan enemmän kuin missään muussa Euroopan maassa. Osaaminen onkin suomalaisten kilpailukykytekijä globaaleilla markkinoilla. Työelämän muutos on alkanut ja digitalisaatio mullistaa työelämää ja työntekijöitä niin meillä kuin muissakin maissa. (Kauppalehti, 2017).

Työelämän murros luo uusia mahdollisuuksia muovaamalla työtehtäviä entistä enemmän asiantuntijuuteen niin sanottujen tylsien ja yksitoikkoisten työtehtävien siirtyessä robottien ja muiden älylaitteiden haltuun. Työntekijät eivät tule selviämään muutoksesta kovin helpolla, sillä tulevaisuuden työntekijöiltä tullaan vaatimaan entistä enemmän osaamista, muuntautumiskykyä, vuorovaikutustaitoja ja positiivista valmiutta muutokseen.

Danah Zohar toteaa teoksessaan *ReWiring the Corporate Brain*, että ”useimmat muutosohjelmat tyytyvät siirtämään samat vanhat huonekalut paikasta toiseen samassa vanhassa huoneessa. Jotkut yrittävät heittää osan huonekaluista pois. Mutta todellinen muutos edellyttää, että suunnitteleme uudelleen itse huoneen. Ehkä jopa räjäytämme vanhan huoneen. Se edellyttää, että muutamme ajattelua ajattelumme takana kirjaimellisesti, että opimme virittämään organisaatiomme aivot uudelleen.” (Sydänmaanlakka, 2007, s. 69)

Mönkkönen & Roos (2010, ss. 260—261, 2019, s. 16) toteavat että, muutokset ovat pysyviä ja samalla välttämättömiä ilmiöitä työelämässä. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten tarkoituksena on uudistaa ajattelu- ja toimintatapoja entistä tehokkaammin. Tämä ei ole helppoa ihmiselle, joka on tottunut siihen, että työ on sidottu selkeästi aikaan ja paikkaan. Työ ja työtavat ovat olleet pysyviä. Nykyisin työhön liittyvät vaatimukset ovat muuttuneet ja lisääntyneet; seurataan tulostavasti, perustehtävän rinnalle tulee opetella uusia työtehtäviä ja niin edelleen.

Nykyaikana organisaatioiden on tehostettava toimintaansa sekä pyrittävä parantamaan palveluitaan, koska kilpailu asiakkaista on kova. Resursseja kohdistetaan sellaisiin kohteisiin ja asioihin, joissa ne tuottavat mahdollisimman hyvän tuloksen. Henkilöstörakennetta, johtamistapaa ja työn arvioinnin välineitä tarkastellaan uudesta näkökulmasta. Muutostavoitteiden toteuttamiseen vaaditaan hyviä työyhteisötaitoja. Työntekijöiden on

tarkasteltava omaa toimintaa suhteessa toisiin, henkilöstön välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä, ajankäyttöä eli työnhallintaa on tehostettava, kokouskäyttäytymistä ja vanhojen toimintatapojen korvaamista uusilla toiminnoilla on opittava. (Mönkkönen & Roos 2010, ss. 260—261).

Tässä opinnäytetyössä on persoonallisuusteoria pohjainen lähestymistapa, jossa tutustutaan tarkemmin erilaisiin persoonallisuuksiin sekä tehdään oma persoonallisuus näkyväksi siten, että ymmärtäisimme sen vaikutusta vuorovaikutukseemme ja tapaamme toimia. Erilaisia persoonallisuuksia selvitetään käyttäen apuna MBTI-tyyppi-indikaattoria. Etenkin työyhteisöissä on tärkeää tuoda persoonallisuudet näkyviksi, jotta muiden on helpompi ymmärtää, että toinen käyttäytyy temperamenttinsa ja persoonansa ohjaamana.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on persoonallisuusteoria pohjaisesta näkökulmasta tarkastella erilaisten ihmisten toimintaa valitussa työyhteisössä. Persoonallisuuksien erilaisuuden jäsentämismallina tässä työssä käytetään Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria (MBTI).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia persoonallisuuksia työyhteisöön kuuluu. Selvityksen tarkoituksena on myös oppia ymmärtämään, minkä takia kukin toimii omalla tavallaan sekä miten toiminta vaikuttaa nykyajan työyhteisön toimintaan.

Tiina Brandt kirjoittaa kirjassaan (2011, s. 9) Persoonallisuudet työyhteisössä, että ”Muiden tapa tehdä asioita saattaa jopa ärsyttää, varsinkin jos se poikkeaa paljon omasta tavasta. Vaikka tiedetäänkin yleispätevä ohje: kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen”, tämän noudattaminen ei välttämättä ole kovin helppoa.

Työyhteisöjen rikkaus on laaja persoonallisuuksien kirjo. Olemme kaikki erilaisia. Hyvin toimiva tiimi osaa hyödyntää erilaisuuksia. Toisten erilaisuuden kokeminen voimavarana mahdollistaa erilaisten kokemusten, osaamisten ja persoonallisuuksien täydentämisen ja jakamisen tiimin toiminnassa.

Tutkimuksen tarkoituksena on herättää työntekijät ajattelemaan syvällisemmin, miten eri persoonallisuuden piirteet ja temperamentit vaikuttavat tapaamme toimia ja käyttäytyä. Tarkoituksena on myös saada kollegat tutkimaan omaa persoonallisuuttaan ja oppimaan itsetuntemusta. Itsetuntemuksen vahvistamisella annetaan mahdollisuus yksilön, ryhmän ja organisaation positiiviselle kehittämiselle ja kehittämiseksi.

On hyvä tiedostaa, että pelkät testit ja analyysit eivät paranna tiimien mahdollisia ongelmia vaan testien jälkeen tulee pohtia, kuinka mahdolliset ongelmakohdat korjataan.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus löytää vastaus tutkimusongelmaan:

- Mitä hyötyä erilaisuuden ymmärtämisestä on tiimityöskentelyn onnistumiselle?

Tutkimusongelmasta johdetaan kolme tutkimuskysymystä:

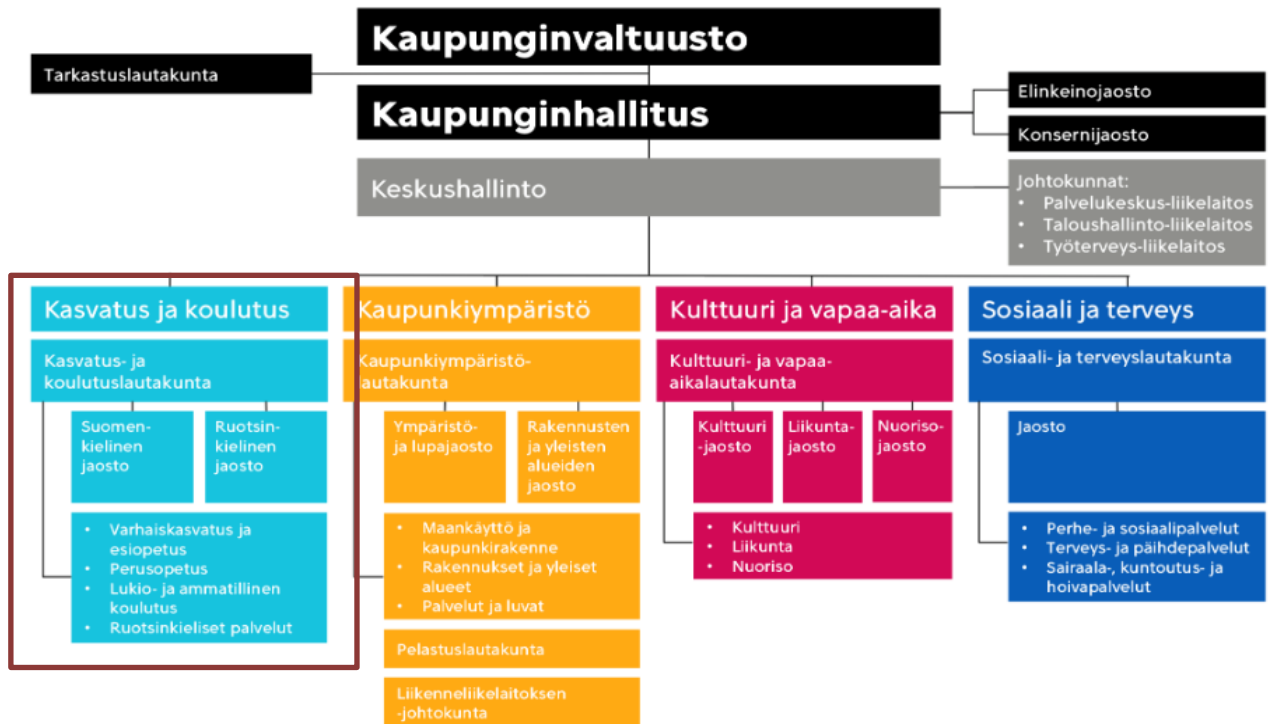
- Millaisia persoonallisuuksia tutkittavassa työyhteisössä on?
- Kuinka persoonallisuus näkyy vuorovaikutuksessa ja tiimin toiminnassa?
- Miten erilaisuutta voisi paremmin hyödyntää työyhteisössä?

Teoriaan perehtymisen ja rajauksen jälkeen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset esitetään opinnäytetyön empiirisessä osassa strukturoitujen haastattelukysymysten muodossa.

Tietoa erilaisuudesta voidaan jatkossa hyödyntää henkilöstöresurssipalveluissa monella tavalla, esimerkiksi tehtävien jakamisessa, erilaisten projektien suunnittelussa ja rekrytoinnissa. Se, että tiedostamme erilaisuuden auttaa meitä myös sujuvoittamaan yhteistyötä. Mikäli ymmärrämme oman persoonamme toimintaa sen vaikutuksia käyttäytymiseen, on meidän helpompi ymmärtää muiden tapaa toimia ja reagoida tilanteisiin.

2.2 Tutkittava organisaatio

Tutkittavana organisaationa toimii Suomen suurin työnantaja, Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnon yksi palvelualue. Helsinki toteutti laajan organisaatiouudistuksen 1.6.2017, joka esitetään kuvassa 1. Muutoksen tavoitteen oli uudistaa organisaatorakennetta ja johtamisjärjestelmää. Yli 40 virastosta muotoutui keskushallinto ja neljä toimialaa.



Kuva 1. Helsingin kaupungin organisaatio 1.6.2017 lähtien (Helsingin kaupunki, 2016)

Toimiala huolehtii kaupungin suomenkielisestä ja ruotsinkielisestä esiopetuksesta ja varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta, lukiokoulutuksesta ja vapaasta sivistystyöstä sekä suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta. Toimiala koostuu neljästä palvelukokonaisuudesta (varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö sekä ruotsinkieliset palvelut) ja hallinnon- sekä tukipalveluista. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee opetus- ja kasvatustehtävissä päiväkodeissa, kouluissa ja oppilaitoksissa. Pieni osa tuottaa kuitenkin hallinto- ja tukipalveluita eli kaikille yhteisiä palveluita. (Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, n.d.)

Toimialan hallinto- ja tukipalvelut muodostuvat seitsemästä eri osastosta; hallinto-, henkilöstö-, kehittämis-, talous- ja suunnittelu-, tila-, tietohallinto- ja viestintäpalveluista. Opinnäytetyön tutkimusosa kohdistuu henkilöstöpalveluiden henkilöstöresurssipalvelut yksikköön.



Kuva 2. Kasvatuksen- ja koulutuksen hallinto- ja tukipalveluiden jakautuminen (Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, n.d.)

Kokonaisuudessaan toimialalla työskentelee noin 14 000 henkilöä. Hallinto- ja tukipalveluiden osuus henkilöstöstä on noin 400 henkilöä ja tutkimuksen kohteessa henkilöstöresurssipalveluissa työskentelee tällä hetkellä neljätoista työntekijää.

Henkilöstöresurssipalveluissa työskentelee joukko asiantuntijoita, joiden tehtävänä on huolehtia:

- toimialan henkilöstön suunnittelusta ja henkilöstötarpeen ennakoineista
 - rekrytoinneista ja tukea esimiehiä rekrytoinnissa
 - täyttölupa-asioista sekä henkilöstön uudelleensijoittumisesta
 - osallistuu TVA (työnvaativuuden arviointi) työhön
 - henkilöstöraportointi
 - perusopetuksen ja lukion opettajien kelpoisuuksien määrittäminen
- (Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, n.d.)

2.3 Valittu tutkimuskohde

Toimialan suuruudesta johtuen tämän opinnäytetyön tutkimuksen olisi voinut suunnata laajemmalle ryhmälle, mutta henkilöstöresurssipalvelut kokivat kaupungin organisaatiomuutoksen myötä suuren muutoksen, sillä tiimi muodostui kolmesta eri virastosta (opetusvirasto, varhaiskasvatusvirasto ja kaupungin kanslia) tulevista henkilöistä. Jokainen asiantuntija myös vastaa suurelta osin itsenäisesti omasta vastuualueestaan, mutta olemme myös tiimi, joten yhteistyön on oltava saumatonta ja vuorovaikutuksen kunnossa.

Reilu kolme vuotta organisaatiomuutoksen jälkeen on hyvä selvittää tiimin toiminta henkilöstön näkökulmasta peilaten omaan persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen.

2.4 Teoriaperusta ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa perehdytään nykyaikaisen työelämän vaatimuksiin eli tekijöihin, joita tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan. Teorian pääpaino keskittyy alaistaitoihin ja työelämätaitoihin. Alaistaidoista ja työelämätaidoista on nostettu tarkempaan tarkasteluun erilaisten persoonallisuuksien vaikutuksesta työyhteisöön toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Tarkoituksena on selvittää kohdettiimin nykytila. Tutkimusmenetelmänä käytetään survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa kerätään standardoidussa muodossa tietoa. Tyypillisesti tietystä ihmisjoukosta poimitaan joukko vastaajia, joille toimitetaan kyselylomake tai strukturoitu haastattelu. Vastausten perusteella pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan kysyttyä ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2018, s. 134)

Kohderyhmälle tullaan tekemään kysely strukturoidulla haastattelulla eli lomakehaastattelulla. Tutkija laatii kysymykset, joten kysymysten esittämisjärjestystä ei voi muuttaa. Vaarana tässä on se, että tutkija luottaa siihen, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymysten laatimiseen tutkija joutuu paneutumaan huolellisesti. Tutkimuksen tuloksen kannalta on kuitenkin tärkeää, että mahdollisimman moni vastaajista uskaltaisi vastata kyselyyn rohkeasti ja totuuden mukaisesti, joten vastaukset annetaan täysin anonymistia. Haastateltavien ikää tai sukupuolta ei kysytä anonymiyteen vedoten.

Survey-kyselyn avulla tehty tutkimus käsitellään yleensä kvantitatiivisesti eli määrällistä tutkimusmetodia käyttäen. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 194)

Kyselyssä kysymyksiä voidaan muotoilla usealla eri tavalla. Yleisesti käytössä on kolme muotoa:

1. avoimet kysymykset, joissa annetaan kysymys ja vastaukselle jätetään tyhjä tila
2. monivalintakysymykset, jossa on tutkijan valmiiksi laaditut numeroidut vastausvaihtoehdot, joihin vastaaja merkitsee rastin mieleisen vastauksen kohdalle
3. asteikkoihin perustuva kysymystyyppi, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee itseään lähimmän vaihtoehdon.

Tämän tutkimuksen kyselyyn on vastausvaihtoehdoksi valittu avoimet kysymykset, koska näin vastaajalle annetaan mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin eikä tutkija ehdota vastauksia. (Hirsjärvi yms. ss. 198—201)

3 TYÖ NYKYAIKANA

Työyhteisöjä ei pidetä enää suljettuina ryhmittyminä, joihin ei mikään pääsisi vaikuttamaan. Tosiasiallisesti työyhteisöjen olemassaolo on täysin riippuvainen siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tärkeää on myös, miten työyhteisöt osaavat mukautua muuttuvan ympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. (Surakka & Rantamäki, 2013, s. 140)

Työtä tehdään yhä harvemmin kiinteästi yhdessä paikassa. Työaika ei myöskään ole enää kiinteä kahdeksasta neljään. Erityisesti asiantuntija-tehtävissä pitkälle kehittynyt teknologia on mahdollistanut työskentelyn paikasta ja ajasta riippumatta. Erilaiset projektit ja yhteistyöt kuljettavat asiantuntijoita ja projektityöntekijöitä paikasta toiseen, jopa maasta ja maanosasta toiseen. Luovan työn ammattilaiset ovat usein yksityisiä ammatinharjoittajia ja heidän mukanaan osaaminen siirtyy globaalisti kysynnän mukaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 10)

Työpaikkojen sijainnin muutokset ovat muuttaneet myös työn organisointia ja työyhteisöjä. Työyhteisöt ovat jatkuvan muutoksen keskellä. Projektitöiden yleistyminen vaikuttaa työyhteisöön siten, että muun muassa työkalu- ja välineiden vaihtuvuus on suurta, kun työntekijöiden liikkuvuus erilaisten työmahdollisuuksien vuoksi on lisääntynyt. Luottamuksen merkitys työpaikoilla on korostunut muutosten myötä. Nykyään organisaatiot ovat keskittäneet painopisteensä työn laadun ja työn tuloksen arviointiin, kun aiemmin seurattiin työaika. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 10)

Myös kulttuurien sekoitus työpaikoilla on tuonut mukanaan haasteita, mutta myös etuja. Erilaisten kulttuurien yhteensovittaminen ja yhteisten pelisääntöjen sopiminen ovat yleistyneet työpaikoilla. Monikulttuurinen työyhteisö mahdollistaa uudenlaisten näkökulmien ja toimintatapojen syntymisen sekä kansainvälisiä markkinoita ajatellen laajentaa kielitaitoa.

Monikulttuurisessa työyhteisössä tiedonkulun selkeys on toiminnan kannalta kaiken a ja o. Muutoksista johtuen työpaikkojen on keskityttävä ydinosaamiseensa säilyttääkseen kilpailukykyä ja kärkipaikkansa markkinoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 10)

3.1 Työluonteen muutos

Ennen työura aloitettiin siinä uskossa, että samaa työtä tehdään eläkeikään asti. Nykyisin työurien hajanaisuus, katkonaisuus ja työntekijöiden liikkuvuus on työmarkkinoilla lisääntynyt. Työpaikan ja jopa ammatin vaihtaminen on yleistynyt, joka on muuttanut työuran luonnetta ja rytmitystä. Ennen samalla alalla tai jopa saman työnantajan palveluksessa luotu työura on muuttunut uran rakentamiseen uudelleen useita kertoja. Yrittäjien osalta työn sirpaleisuus on lisääntynyt liikkuvuutena palkkatyön ja yrittäjyyden välillä ja sama näkyy palkansaajien osalta työskentelynä usealle työnantajalle samanaikaisesti. Eri töiden välille saattaa muodostua yhä useampia työttömyysjaksoja. Työttömyysjaksoja hyödynnetään entistä tehokkaammin, jonka takia muun muassa uudelleenkouluttautuminen on lisääntynyt. Uudelleenkouluttautuminen mahdollistaa ammatinvaihdoksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 20)

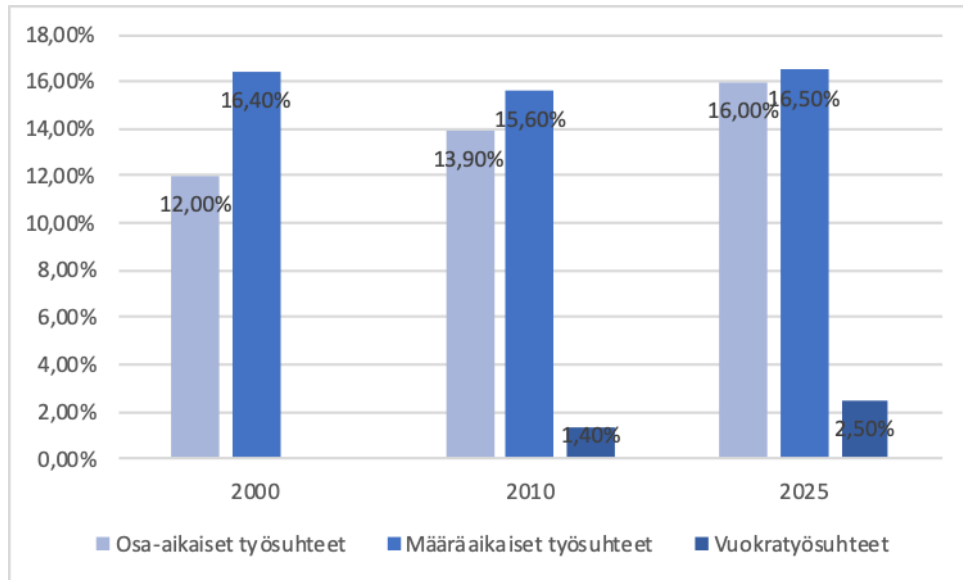
VANHA TYÖ	UUSI TYÖ
Staattinen tila	Jatkuvan muutoksen tila
Työ on pysyvä työpaikka	Työ on muuttuva vuorovaikutusympäristö
Hierarkkiset tehtävänkuvat keskitetyillä sektoreilla	Prosessit hajautetuissa monialaisissa verkostoissa
Manuaaliset työmenetelmät	Standardoidut sähköiset työmenetelmät

Kuva 3. Miten tulevaisuuden työ muuttuu? (Roos & Mönkkönen 2019, s. 63)

Katkonaisuus ja hajanaisuus työelämässä vaativat työntekijöiltä epävarmuuden ja jatkuvan muutostilan sietämistä. Kaikille jatkuvassa epävarmuudessa oleminen ei kuitenkaan sovi, vaan he kokevat olevansa jatkuvan psyykkisen kuormituksen alla. Tämä on lisännyt sairauspoissaoloja ja joissain tapauksissa aiheuttanut työntekijöiden jättäytymistä työelämän ulkopuolelle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 20)

Taulukossa 1 kuvataan Sosiaali- ja terveysministeriön raporttiin perustuen erilaisissa työsuhteissa olevien palkansaajien osuudet kaikista palkansaajista vuosilta 2000, 2010 ja 2025.

Taulukko 1. Erilaiset työsuhteet 2000, 2010 ja 2025 (mukailtu Sosiaali- ja terveysministeriön raportista)



3.2 Työntekijöiltä vaadittavat taidot

Uusien tietojen ja taitojen hankkiminen on nykyisin kiinteä osa työn arkea. Tiedot ja aiemmin opitut taidot vanhentuvat nopeasti ja vaatimukset työn tekemiseen muuttuvat jatkuvasti. Tietotyön lisääntyminen edellyttää tiedonkulun tehokkuutta ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. IT- ja muu digiosaamisen sekä erilaisten sovellusten käytön osaaminen lukeutuvat perusosaamiseksi, joka kaikilta työntekijöiltä nykyään vaaditaan. Esimerkkinä voidaan mainita asiantuntijatyö, jossa edelleen tarvitaan vahvaa substanssiosaamista, mutta lisäksi myös laaja-alaista it-osaamista ja kykyä toimia erilaisissa organisaatioissa. Muuttuvissa ja vaihtuvissa työyhteisöissä taito tulla muiden kanssa toimeen, epävarmuuden sieto ja sopeutuminen ovat nousseet tärkeiksi taidoiksi. Vaikka monet työntekijät tottuneesti toimivatkin verkossa, on työelämässä sosiaalisten suhteiden ja yhteistyön merkitys edelleen tärkeää. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 11)

Työntekijöiltä edellytetään valmiutta toimia ympäristössä, jossa työn sisällöt ovat monipuolisia ja vaihtelevia. Tällöin itsensä johtamisen taidot eli kyky hallita omaa työtään korostuu. Organisaatioiden hierarkia muuttuu siten, että töiden organisointi ja itsenäiset valinnat siirtyvät esimiehiltä

työntekijöille itselleen. Oman työn hallinta korostuu erityisesti projekti-työskentelyssä, jolloin vastuu työn tuotoksesta ja aikataulutuksesta sekä projektin koordinointi suunnitteluvaiheesta loppuraporttiin on työntekijöiden itsensä hallittavissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 11)

Uusien tietojen ja taitojen hakeminen	Vuorovaikutus	Tietotekniset taidot
Erityisosaamisen hallinta	Ihmissuhdetaidot	Sopeutumiskyky
Epävarmuuden sieto	Sosiaaliset taidot	Yhteistyötaito
Kielitaito	Laaja-alainen osaaminen	Itsensä johtaminen

Kuva 4. Työntekijältä vaadittavat taidot mukaillen Sosiaali- ja terveysministeriön raporttia (2015)

Työelämä on muuttumassa kulttuurisesti yhä monimuotoisemmaksi ja kansainvälisemmäksi. Kulttuuriset erot, yhteisen kielen puuttuminen ja monet ennakkoluulot voivat tuoda omat haasteensa työpaikoilla suhteiden rakentumiseen ja vuorovaikutukseen. Kielitaito ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat nousseet etenkin monikulttuurisilla työpaikoilla tärkeään asemaan. Englannin kielen osaamista edellytetään edelleen paljon, mutta yhä enenemissä määrin työntekijät tarvitsevat työssään myös jonkin muun vieraan kielen hallintaa, kuten kiinan, hindin, venäjän tai espanjan. Monikulttuurisuus työpaikoilla on suuri vahvuus antaa paremman mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden tarjontaan eri puolille maailmaa jopa asiakkaiden omalla kielellä. (Hanhike & Bergbom 2019, ss. 34–35; ks. myös Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, s. 11)

Aula Research Oy toteutti keväällä 2016 Suomalaisen Työn Liiton toimeksiannosta kyselytutkimuksen, jossa työikäisiltä suomalaisilta sekä työnantajilta kysyttiin mielipidettä siitä, mitä taitoja tulevaisuuden työntekijä eniten tulee tarvitsemaan. Työntekijöiden ja työnantajien näkemykset poikkesivat varsin suuresti toisistaan. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvioi-

vat it- ja digiosaamisen, ammattiosaamisen sekä kielitaidon että kansainvälisen osaamisen tulevaisuudessa tärkeimmiksi taidoiksi. Työnantajat taas odottavat tulevaisuuden työntekijöiltä erittäin hyviä vuorovaikutus-, kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja. Työnantajan kannattamia taitoja eivät työntekijät nostaneet korkealle. (Suomalaisen Työn Liitto, 2016)

3.3 Ammatillinen käyttäytyminen

Lämsä (2018) toteaa, että kokouksista poistutaan ovia paiskoen, toisten kommentteihin tuhahtamalla halveksivasti tai työkavereiden kanssa pidetään mykkäkoulua. Työyhteisön ilmapiiri on kireä eikä hiljaiset työntekijät uskalla sanoa mitään, koska pelkäävät, että heidän mielipiteensä lynkataan heti. Tämä on valitettavan yleistä nykytyöyhteisöissä.

Usein esimiehet havaitsevat, että joiltakin työntekijöiltä on hämärtnyt ajatus siitä, miksi työpaikalla oikein ollaan, puhumattakaan siitä miten siellä tulisi käyttäytyä. Monesti vastuuta työyhteisön kehittämisestä sysätään esimiehelle. Esimiehen tehtävä on omalta osaltaan luoda positiivinen ilmapiiri työyhteisöön, mutta ilmapiirin parantaminen vaatii jokaiselta yhteen hiileen puhaltamista. Ammatillinen käyttäytyminen ei sisällä ainoastaan tunteiden tunnistamista ja tiedostamisen taitoa vaan myös kykyä sieittää epämielisiä tunteita sekä itsessä että kollegoissa. (Lämsä, 2018).

Jokaiselle sattuu huonoja päiviä ja hermoja kiristää tai väsyttää. Esimiesten on kuitenkin puututtava, jos huono ja asiaton työpaikalle kuulumaton käytös sekä kyvyttömyys hallita itseään on toistuvaa. Myös korkeasti koulutetuilta ihmisiltä saattaa puuttua käytöstavat ja itsestänselvytykset, kuten tervehtiminen tai taito vastaanottaa ja antaa palautetta voivat vaatia myös heiltä parannusta. Yhteiset pelisäännöt olisikin hyvä käydä läpi säännöllisin väliajoin. (Lämsä, 2018)

Kaikkien ei tarvitse olla kavereita tai hymyillä keskenään, sitä ei hyvä ja ammatillinen käytös edellytä. Työasioiden hoitaminen yhdessä ja asiallinen kommunikointi kuitenkin kuuluvat hyvään käytökseen työpaikoilla. On hyvä pitää mielessä se, että miksi oikeastaan olemme työpaikalla. Emme ole siellä siksi, että loisisimme ja ylläpitäisimme kaverisuhteita vaan teemme työtä organisaatiomme ja sen mission eduksi. (Lämsä, 2018)

Lämsä (2018) kertoo, että ammatillisuuden säilyttäminen ja tekemisen hyvä tahto tiimissä mahdollistavat sen, että myös ihmissuhteet muodostuvat luottamuksellisiksi ja avoimiksi ja työskentely hyvässä porukassa on kivaa. Asioista voidaan tarpeen tullen olla erimieltä, kyseenalaistaa käytäntöjä tai näkemyksiä, mutta ihmissuhteisiin ne eivät saa vaikuttaa. Vaikkakin tunteet ottaisivat hetkellisesti vallan, kunnioitus ja arvostus toisia kohtaan tulee säilyä.

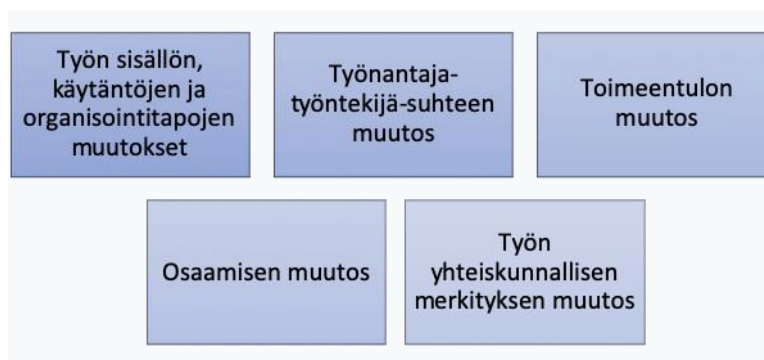
Johtaminen on vuosien saatossa muuttunut. Vanhan mallista johtaja – alainen hierarkiaa ei enää ole. Hierarkian muuttuminen itse ohjautuvuuteen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki ovat kavereita ja työssä pitää aina olla hauskaa ja jokainen saa tehdä sitä mistä tykkää. Nykyisessä työelämässä ahkeruus tai laadukas työ ei enää pelkästään riitä vaan suurin osa työstä on ryhmätyötä. Paras ryhmätyö syntyy erilaisten ihmisten taitojen ja näkemysten kohtaamisesta. Työntekijän vastuu itsestään ja muista kasvaa. Nykyisin vaaditaan laajoja ammatillisia taitoja eikä pelkkä substanssi-osaaminen enää riitä. Työntekijöiltä vaaditaan sosiaalisten taitojen hallintaa, taitoa ottaa ja antaa palautetta sekä tunnetaitoja. (Järvinen, 2017, ss. 50–51)

Ihminen, joka nauttii työstään ja kokee työn imua osaa arvostaa muun muassa omaa työtään, kollegoitaan, esimiestään, asiakkaitaan ja työnantajansa. Työhyvinvoinnin perustana on työntekijän hyvä terveys, tarvittava osaaminen, riittävä työmotivaatio, oikeudenmukainen johtaminen ja hyvä työilmapiiri. Ammatillinen käyttäytyminen ei aina ole itsestäänselvyys, mutta sitä voi harjoitella. Työntekijän tulisi miettiä millainen oma ammatillinen käyttäytyminen on ja miten työyhteisössä tulisi toimia. On täysin normaalia, että työyhteisössä tulee ristiriitoja ja erimielisyyksiä, mutta ammatillisella asenteella niiden ei anneta vaikuttaa.

Pekka Järvinen toteaa kirjassaan Ammatillinen käyttäytyminen – tie onnistumiseen (2017, s. 39), että toimivan työyhteisön piirteitä ovat muun muassa työ- ja ihmissuhteiden erillään pitäminen, ristiriitojen ammatillisena pitäminen, vuorovaikutus on avoin ja asiallinen, työyhteisössä vallitsee luottamus ja arvostus toisia kohtaan sekä erilaisuutta, avoimuutta ja luovuutta osataan aidosti hyödyntää.

Tilanteet, jotka aiheuttavat työyhteisössä ongelmia ovat esimerkiksi erilaiset muutostilanteet, yhteisöllinen stressi, yksilöistä peräisin olevat henkilökohtaiset ongelmat sekä työyhteisössä kärjistyneet ongelmat. Työyhteisötaitojen merkitys korostuu etenkin muutostilanteissa. Niiden merkitys koko organisaation toiminnassa kasvavat, koska muutokset ovat aina mul-listus työyhteisölle ja koko organisaatiolle. On tärkeä suunnitella, kuinka muutos toteutetaan työyhteisössä niin, ettei sopeutuminen veisi liikaa aikaa tai aiheuta turhia ristiriitoja. Henkilöstö on otettava mukaan suunnitteluun, jotta he kokisivat olevansa mukana luomassa uutta tapaa toimia. Henkilöstölle on myös pyrittävä selventämään, miksi muutos tapahtuu ja miksi se toteutetaan. (Järvinen, 2017, ss. 39–40)

Työn muutos liittyy ennen kaikkea digitaalisuuden, automatisoituihin ja tekoälyn kehitykseen, globalisaatioon ja ikääntymiseen. Viisi muutuskulkua ovat:



Kuva 5. Viisi muutostulkua (mukaillen Hakala, 2017)

Työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu vastuullisen työn hoitamisen lisäksi aktiivinen oman työn kehittäminen sekä tietojen ja taitojen jakaminen muiden osaajien kanssa. Pelkkä oman työnsä hyvin hoitaminen ei enää tänä päivänä riitä, vaan on osattava toimia työyhteisön jäsenenä, sekä on ymmärrettävä oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. Työyhteisötaitoa on ymmärtää työyhteisön jäsenyys ja yhteiset prosessit sekä suostumista olla johdettavana. Työtä pitää osata tehdä yhdessä muiden kanssa. Työntekijän on myös tuotava esiin omia näkemyksiään ja ottaa omalta osaltaan vastuuta hyvien suhteiden luomisesta (Mönkkönen & Roos, 2010, ss. 145—147).

Työssä ihmissuhdetaidot korostuvat entisestään. Pelkkä substanssiosaaminen ei enää riitä vaan työn murroksessa osaamistarpeet ja ammattitaitovaatimukset muuttuvat. Jokainen on vastuussa itse omasta osaamisestaan ja ammatillisesta kehittymisestään. Kehitystä on tapahduttava koko työuran ajan. Vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot korostuvat entisestään. Asiantuntijoilta odotetaan valmiuksia hyvään asiakaspalveluun. Heidän pitää osata argumentoida ja käydä keskustelua eri kanavissa (Dufva, 2017, ss. 10—12)

4 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työhyvinvoinnillemme on iso merkitys siinä, miten hyvin viihdymme ja tunnemme kuuluvamme työyhteisöömme. Sosiaalinen vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet ovat merkityksellisiä suurimmalle osalle työpaikan henkilöstöä. Tutkimusten mukaan työssään viihtyvät tekevät pitempiä työuria, ovat vähemmän sairaana, tekevät laadukkaampaa työtä ja sitoutuvat työhönsä. Jokainen organisaatio tietää, että työyhteisöongelmat lisäävät työterveyskustannuksia, heikentävät tuottavuutta ja lisäävät henkilöstövaihtuvuutta. (Kämäräinen, 2017)

Vuorovaikutus ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus linkittyvät vahvasti työyhteisötaitoihin. Vuorovaikutusta ja ihmisten välistä kommunikointia ei voi ohittaa. Tulevaisuuden työpaikoilla ei vain enää riitä, että suoritamme työmme teknisesti oikein vaan meidän tulee huolehtimaan omasta työstämme ja jakaa osaamistamme muille sekä kehittämään omaa työtämme.

Työyhteisötaidoilla on suuri merkitys silloin, kun työyhteisö on muutoksen pyörteissä. Tärkeintä on se, miten päätöksiä saadaan aikaan eli miten ihmiset toimivat suhteessa toisiinsa, kuinka uudet mahdollisuudet organisaatiossa saadaan esille ja miten asiakaspalvelua voitaisi kehittää entistä paremmaksi. Esimiehellä on muutostilanteissa oma tärkeä roolinsa siinä, miten hän edistää henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Vaikka esimies onkin muutoksessa keskeisessä roolissa, on muutoksien toteutumisessa osansa myös kaikilla muilla työyhteisön jäsenillä. (Ilmarinen, n.d., ss. 5–6)

Työyhteisöjen toimivuutta on kuvattu alaistaidoilla, työntekijätaidoilla ja esimiestaidoilla. Nykyaikana puhutaan työyhteisötaidoista, joka kuvaa työyhteisöjen toimivuutta kokonaisvaltaisemmin kuin aiemmin. Työyhteisötaidot sisältävät työntekijöiden lisäksi esimiestaidot, koska on muistettava, että esimieskin on osa tiimiä. Hyvä työelämä ei synny pelkästään esimiestaidoista hallitsevista esimiehistä vaan myös alaistaidot hallitsevista alaisista. (Aarnikoivu 2010, s. 7)

Työyhteisötaidot koostuvat neljästä eri osaamisen tarpeesta:

- Oman roolin ymmärtäminen
- Toisten roolin ymmärtäminen (ja toisen asemaan asettuminen)
- Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hallintaa
- Itsensä johtamista

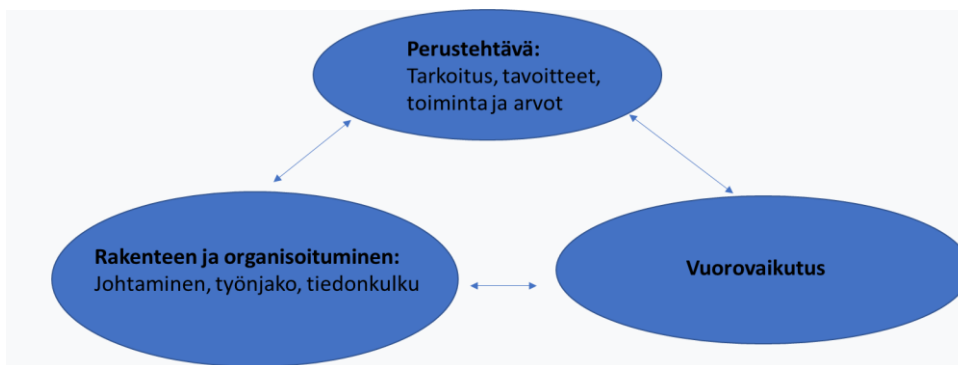
Erilaisten ihmisten välillä on hyvä oppia ymmärtämään, että toinen katsoo maailmaa omanvärillisillään silmälaseilla. Työkaveri ei ole tahallaan erilainen vaan esimerkiksi vuorovaikutuksen alussa hän toimii kuten, luonnostaan on tottunut toimimaan, ajattelemaan ja tuntemaan. Siksi on tärkeää oppia ymmärtämään ja tutustua eri temperamentteihin ja niiden erikoisuuksiin. Temperamentteja voidaan kuvata monella eri tavalla, kuten; sanoilla, kuvilla ja kaavioilla. (Dunderfelt, 2012, s. 93) Tässä opinnäytetyössä selvitetään omaan persoonallisuustyyppiin vaikuttavia tekijöitä.

Yksi työyhteisötaitojen tärkein osaamisalue on erilaisuuden hyväksyminen sekä sen hyödyntäminen oikein. Tiimit, joissa on erilaisuutta, osataan hyödyntää, ovat yleensä tehokkaampia ja tuloksellisempia kuin homogeeniset tiimit. Työyhteisön erilaisuuden ymmärtäminen liittyy siihen, kuinka persoonallisuudet vaikuttavat toimimiseen ja käyttäytymiseen. Persoonallisuuksien eroavaisuudet näkyvät siinä, miten kommunikoimme, olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa, käsittelemme tietoja, teemme

päätöksiä ja kuinka suhtaudumme tuleviin muutoksiin. Erilaisuutta voidaan käsitellä erilaisten menetelmien avulla. (Ilmarinen, n.d., ss. 15--16) Yksi nimettävistä menetelmistä on, muun muassa MBTI, joka tarkastelee erilaisuutta persoonallisuuden näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.” (Kämäräinen, 2017)

Työhyvinvointi ei synny vain tietyistä asioista tai tiettyjä asioita korjaamalla, se syntyy arjessa yhdessä työtä tekemällä. Työhyvinvointia ei myöskään voi kehittää vain yhden yksilön terveyttä tai asioita edistämällä, vaan se on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. Samalla kun kehitetään toimivuutta, kehitetään myös koko organisaation kykyä menestyä. (Kämäräinen, 2017)



Kuva 6. Työyhteisön kolmiomalli (Pohjanheimo, 2015, s. 18)

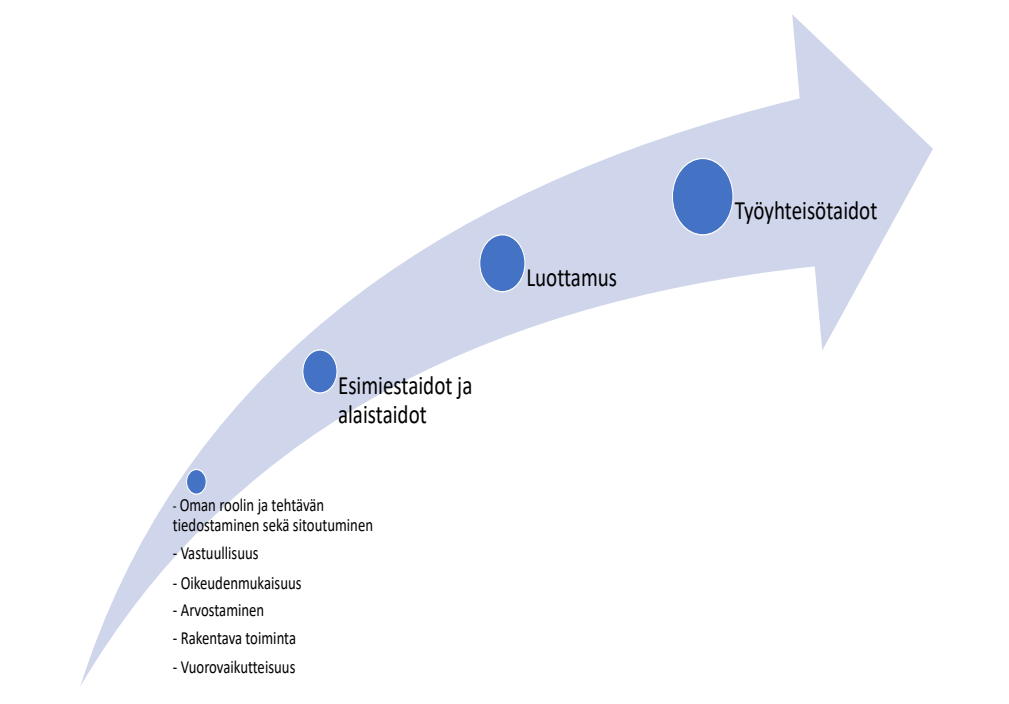
Yllä oleva kuva työyhteisön kolmiomallista jäsentää työyhteisön rakennetta kolmesta osatekijästä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta; perustehtävä, rakenteet ja organisoituminen sekä vuorovaikutus. Jokaisen työntekijän tulee tietää organisaationsa perustehtävä eli miksi työyhteisö on olemassa. Perustehtävä antaa suunnan ja tarkoituksen toiminnalle. Rakenteen ja organisoitumisen osa kertoo siitä, miten ryhmä tai yhteisö on järjestetty tehtäviään varten ja heillä on tieto siitä, kuinka toiminnasta selvittää. Kolmion kolmas osa vuorovaikutus liittyy työyhteisön sisällä työskenteleviin ihmisiin heidän persoonallisuuksiinsa, erilaisuuteen, luottamukseen, ilmapiiriin ja asenteisiin. (Pohjanheimo, 2015, ss. 18—20)

Työhyvinvointiin vaikuttaa työyhteisön toimivuus. Toimivuus syntyy kyvystä tehdä työtä yhdessä, mikä synnyttää hyvän työilmapiirin, luottamuksen ja motivaation tehdä töitä yhteisten tavoitteiden hyväksi. Työyhteisön toimivuus ei ole itsestäänselvyys, vaan siihen tarvitaan kultakin yhteisön

jäseneltä hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot ovat kykyä tehdä työtä yhdessä. Ne ovat niitä taitoja, joilla toimitaan työyhteisössä rakentavasti, toista kunnioittaen ja arvostaen yhteistyössä toisten asiantuntijoiden kanssa. (Kämäräinen, 2017)

Työyhteisö on kokonaisuus, jossa toiminnot ja toimijat ovat kytköksissä toisiinsa, joten myös jokaisen toiminnalla on merkitystä. Työyhteisötaidot sisältävät yhdessä esimieheen, työntekijään ja koko työyhteisöön liittyviä yhteistyötaitoja sekä toimintatapoja, jotka kasvattavat yhteistä sosiaalista pääomaa. (Kämäräinen, 2017) ”Yksin saadaan paljon aikaan, mutta uutta luodaan yhdessä.” (Aalto-Setälä, Saarinen, 2014. s. 13)

Esimiehenä toimimisesta ja esimiestaidoista puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Olen itsekin osallistunut lukuisiin erilaisiin koulutuksiin, kuinka minun tulee toimia, jotta olen hyvä esimies. Alaistaitoja pidetään usein niin itsensänselvyytenä, ettei niiden merkitystä ja sisältöä edes kyetä pohtimaan. Puhuttaessa työyhteisötaidoista on ymmärrettävä sekä esimiestaitojen että alaistaitojen välinen yhteys.



Kuva 7. Työyhteisötaidot (Aarnikoivu. H. 2010. s. 70 mukailten)

4.1 Alaistaidot tai työntekijätaidot

Esimiestaitojen merkitystä on korostettu loputtomiin. Alaistaidot nousevat usein esiin siinä vaiheessa, kun tiedostetaan, että esimies ei yksin kykene synnyttämään hyvää tulosta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. (Aarnikoivu, 2010, s. 88). Työyhteisön toimintaa on kuvattu alaistaidoilla, työntekijätaidoilla

ja esimiestaidoilla. Nykyään käytetään paljon termiä työyhteisötaidot, koska sen katsotaan kuvaavan työyhteisön toimivuutta kokonaisvaltaisemmin sisältäen alais- ja esimiestaidot. (Vilanen, 2018)

Kuten aiemmin tekstissä olen todennut ei oman työn hyvä osaaminen ole enää riittävä alaitaito toimivan työyhteisön kannalta. Muitakin taitoja tarvitaan, erityisesti vuorovaikutustaitoja. Kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa ja vuorovaikutuskyky lasketaan nykyään minimitason osaamiseksi eli ne muodostavat pohjan muiden alaitaitojen toteutumiselle. Ammatillista osaamista pidetään käytöstapojen ja vuorovaikutustaitojen ohella itsestään selvänä osaamisena. Osaamisen, tietojen ja taitojen jakamiselle edellytyksenä on työyhteisen sisäinen luottamus. Luottamuksen avulla keskinäinen kommunikointi helpottuu ja tehostaa päätöksen tekoa. Se luo myös sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin sekä halukkuutena kehittää omaa työtään ja työympäristöään. Motivaatio taas näkyy tehokkuutena ja työtyytyväisyytenä. (Vilanen, 2018)

Esimiesliitto nimeää seitsemän tärkeää ammatillisen osaamisen näkökulmaan, jotka esitellään kuvassa 8.



Kuva 8. Työntekijäosaaminen/alaistaidot (Esimiesliitto, n.d.)

Yksi merkittävä osa alaitaitoja on myös toisten auttaminen, työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen sekä konfliktien välttäminen. Alaitaidot liittyvät myös työyhteisöä, työtään ja esimiestään kohdistuvaan asenteeseen. Hyvät työntekijätaidot omaavalla työntekijällä on taito toimia rakentavasti, tukien muuta työyhteisöään. Hänellä on myös kyky antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. (Esimiesliitto, n.d.)

Todellisuudessa toimivan työyhteisön ja tiimin työ syntyy siten, että kaikkien jäsenet tiedostavat vastuunsa ja vallan työyhteisössä. Työyhteisössä toimiminen pitää sisällään kyvyn ja taidon rakentavaan vuorovaikutukseen. Hyvät työyhteisötaidot näkyvät hyvinä tekoina ja käyttäytymisenä

sekä myönteisenä asennoitumisena työyhteisön jäsenenä, esimiehiä ja työpaikkaa kohtaan. Työntekijältä vaaditaan kuuntelemisen taitoa sekä kykyä tuoda esiin asioita ja mielipiteitään rakentavasti. (Vilanen, 2018)

Alaistaitojen haaste perustuu siihen, ettei sen kehittyminen ja kehittäminen perustu pelkästään velvollisuuteen, koska alaistaidoissa on hyvin pitkälle kyse asenteista. Alaisena olemisen taitoa ei voida siis varsinaisesti opettaa ainoastaan konkreettisenä taitona vaan aito toteutuminen vaatii arjessa omaehtoista sitoutumista, oivalluksia ja voimaantumista. Työntekijä, joka hallitsee alaistaidot:

- kunnioittaa toista työntekijää
- kantaa vastuuta
- haluaa tehdä yhteistyötä työyhteisön muiden jäsenten kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

(Aarnikoivu, 2010, s. 90)

4.2 Vuorovaikutustaidot ja viestintä

Tiedonkulku ja vuorovaikutus käsittävät työyhteisön sisäisen viestinnän. Ryhmäviestinnässä on kolme tärkeää asiaa, jotka jokaisen tulisi hallita; asenne työskentelyyn ryhmässä, tietämys käsiteltävänä olevasta aiheesta ja ryhmäviestintäprosessista sekä puheviestintätaidot. Tiimissä tarvitaan myös kahdenlaisia taitoa sekä tehtävä että suhdekeskeisiä taitoja. Tehtäväkeskeisillä taidoilla tarkoitetaan tehtävän organisointiin ja suorittamiseen vaadittavaa osaamista ja suhdekeskeisillä taidoilla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välisiä suhteita ja niiden ylläpitoa. (Viestintäkeskus, n.d.a)

Ryhmää ei synny ilman vuorovaikutusta. Se käynnistää ryhmän toiminnan ja ylläpitää sitä. Ryhmän toimintaa tarkastellaankin sen perusteella, miten sen vuorovaikutus toimii. Osallistumme erilaisiin ryhmätilanteisiin eri tavoilla. Mahdolliset kielteiset kokemukset ryhmästä herättävät mahdollisesti vastenmielisyyttä ryhmässä toimimiseen. Positiiviset kokemukset taas helpottavat muun muassa ongelmanratkaisutilanteissa. Vuorovaikutustaitomme vaikuttavat siihen, kuinka toimimme ryhmä jäsenenä. Vuorovaikutustaidoiksi luetaan seuraavat taidot:

- havainnoida ja kuunnella
- argumentoida
- osoittaa tukea
- ottaa ja pitää puheenvuoroja
- jatkaa toisen puheenvuorosta
- ylläpitää keskusteluita

Ryhmässä etenkin kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot nousevat erityisen tärkeiksi. Esimerkiksi puheenvuorojen vaihtuminen tapahtuu nonverbaalisen viestinnän avulla. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

Eveliina Salonen toteaa kirjassaan *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä* (2017, ss.33–34), että yksi merkittävimmistä tekijöistä työpaikoilla on ihmisten välinen vuorovaikutus. Vuorottain vaikuttaminen eli vuorovaikutus on kahden osapuolen vaikuttamista toiseen. Jokaisesta, lyhyestäkin, vuorovaikutuksestatilanteesta jää jälki. Meillä jokaisella on valta vaikuttaa siihen, että tunnemme tilanteen jälkeen positiivista, neutraalia tai negatiivista tunnetta.

Vuorovaikutus ei ole pysyvä tila eikä sitä voi määritellä vaan se elää koko ajan. Vuorovaikutuksessa on vähintään kaksi tai useampikin elementti ja jatkuvasti muuttuvia subjekteja. Voidaan siis sanoa, että vuorovaikutuksessa korostuvat monimuotoisuus, empatiakyky ja kärsivällisyys sekä vaivaannuttava ja erilaisuutta kunnioittava kuunteleminen ja hiljaisuuskin ovat tapa vuoro vaikuttaa asiallisesti. (Salonen, 2017, ss.36–37).

Sanallinen ja sanaton viestintä muodostavat viestinnän kaksi eri tasoa. Näiden kahden viestinnän tason ollessa ristiriidassa tulkitsemme voimakkaammin nonverbaalista eli sanatonta viestintää. Yksi tärkein osa viestinnässä on viestien tulkinta, kuunteleminen ja vastaanotto. Nonverbaalisen viestinnän monimerkityksellisyyden takia on oltava tarkka, sillä muodostamme vääriä johtopäätöksiä helposti. (Viestintäkeskus, n.d.b)

4.3 Nonverbaalinen viestintä

Nonverbaaliseen viestintään kuuluvat kaikki muut vuorovaikutuksen elementit paitsi kieli. Se säätelee ryhmän vuorovaikutusta. Nonverbaalisen viestinnän avulla ilmaistaan myös tunteita ja osoitetaan ryhmässä vallitsevat henkilö- ja statussuhteet.

- ilmeet (esimerkiksi hymy, katse ja eleet)
- välimatkan ja tilankäyttö eli esimerkiksi etäisyydet tai istumajärjestys
- äänen käyttö (äänen voimakkuus ja painotukset)
- kosketus (halaaminen, kättely)

On hyvä tiedostaa, että keskusteluun osallistumattomuus on myös viestintää. Nonverbaalista viestintää ei yleensä tiedosteta yhtä hyvin kuin verbaalista viestintää. Eri kulttuureissa on mahdollisesti myös eri käytäntöjä siitä, millaista nonverbaalista viestintää pidetään soveliaana. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

4.4 Verbaalinen viestintä

Verbaalinen viestintä on sanoista muodostuva viestinnän muoto. Sanallisesti tapahtuva viestintä on yleensä tiedostettua eli puhuja tiedostaa sen mitä sanoo ja asiat voidaan ilmaista täsmällisesti. Tiimin viestinnässä

yleensä kehittyä niin sanottu oma kieli eli sanoille muodostuu uusia yhteisiä merkityksiä. (Jyväskylän yliopisto, n.d.)

4.5 Havainnointi ja kuunteleminen

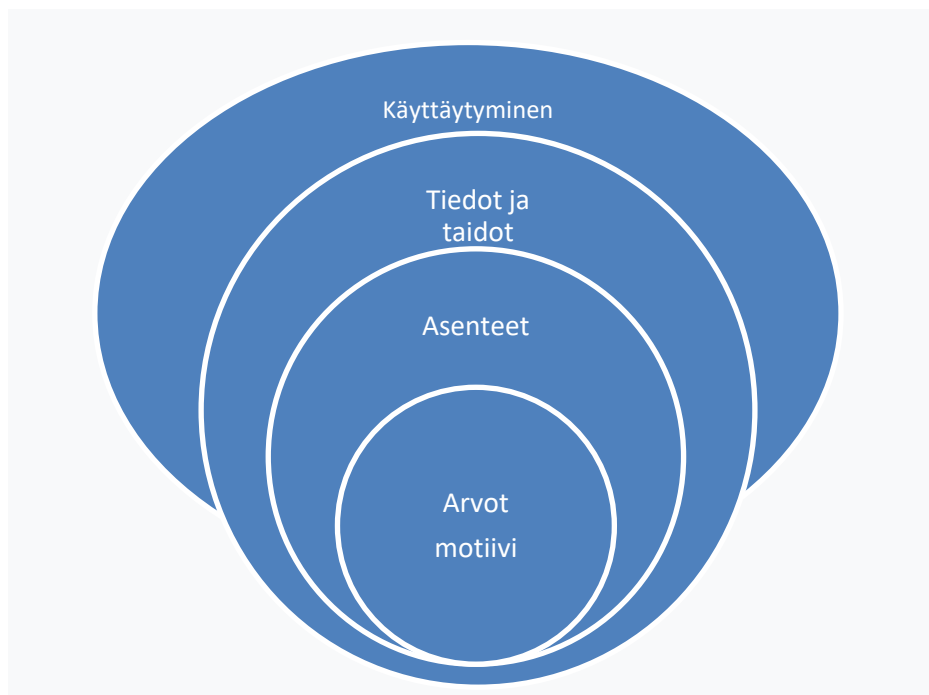
Yksi vuorovaikutuksen edellytyksiä on, että ihmiset kuuntelevat eli vaikuttavat toistensa puheisiin eivätkä ainoastaan reagoi niihin. Huonolla kuuntelemisella voi olla vakaviakin seurauksia kuten esimerkiksi väärinymmärrykset. Tehokas kuunteleminen on osa viestintätaitoja. Suomessa se on kirjattu muun muassa työturvallisuuslakiin (738/2002;10). Kuunteleminen on yksi osa toimivan työyhteisön peruselementeistä. (Välikoski, 2015)

Kuuntelemalla toisen henkilön puhetta tulee kiinnittää huomiota, kuinka hän puhuu. Onko hän esimerkiksi voimakkaan tunteen vallassa? Puhujaa havainnoimalla saadaan arvokasta tietoa puhujasta. Tarkkailemalla kehonkieltä ja ääntä saamme tietoa puhujan suhteesta tilanteeseen ja läsnä oleviin ihmisiin. Ryhmäkeskustelussa katseella on merkittävä rooli. Tällä ei tarkoiteta välttämättä katsekontaktin suuntaamista vaan katseella yleensä ilmaistaan ajatusten kohdistumista. (Ramu & Kauppinen, 2017)

5 PERSOONALLISUUS JA TEMPERAMENTTI

Erilaisuus on jokaisen tiimin voimavara. Erilaiset osaamiset ja kokemukset tukevat toisiaan. Temperamentti on yksi ihmisissä erottava tekijä. Tässä tutkimuksessa temperamentilla tarkoitetaan tapaa, jolla reagoimme ulkoiseen maailmaan, toisten tunteisiin, vuorovaikutukseen sekä omiin toimiin. Se, miten voimakkaasti tunnemme ja reagoimme vaihtelevat temperamenteistamme riippuen.

Päivi Mayor ja Marjo Risku esittävät kirjassaan *Opas yksilölliseen motivointiin* 16 perustarvetta johtamisen apuna (2015, s. 42) persoonallisuuden muotoutumisen monikerroksisen sipulin avulla kuvassa 9.



Kuva 9. Persoonallisuuden muodostuminen (Mayor & Risku, 2017, s. 42)

Sipulin uloin kerros eli käyttäytyminen on persoonallisuuden näkyvin osa. Sipulin sisällä olevat elementit eivät aina näy muille. Persoonallisuuden ytimenä on elämämme perusmotiivit, joilla kuvataan arvojamme ja todellisia tarpeitamme. Kerrokset vaikuttavat sisältä ulospäin ja sisintä eli arvoja on kaikista vaikeinta muuttaa.

Temperamentti ei vaikuta pelkästään työskentelytapoihin vaan siihen, miten toimimme paineen alla. Työpaikan ilmapiiri on pitkälti riippuvainen siitä, millaisia temperamentteja työyhteisöön kuuluu. Yksikin voimakas temperamentti voi vaikuttaa tiimin työilmapiiriin negatiivisesti. Hyvä muistisääntö on, että yksilöllisyyttä tulee ymmärtää, mutta huonoa käytöstä ei tarvitse sietää. (Keltikangas-Järvinen, 2008, s. 233,245)

Tunnekäyttäytymisen erot ovat rikkautta, mutta väkisinkin aiheuttavat väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. Tiimissä toimiminen haastaakin meitä hallitsemaan tunteiden ilmaisua. Joskus tiimejä rakennettaessa ihmisten psykologisia ominaisuuksia pyritään arvioimaan persoonallisuustestien avulla. Suosittu ja laajasti maailmalla käytössä olevan MBTI- arvioinnin mukaan ihmiset voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin psykologisten ominaisuuksien perusteella. (Salminen, 2017, ss. 105–106)

Yksi työyhteisötaitojen tärkeintä osaamisaluetta on erilaisuuden hyväksyminen sekä taito hyödyntää erilaisuutta. Työyhteisöt, joissa on erilaisuutta, ovat yleensä myös tuloksellisempia ja tehokkaampia kuin tiimit, jotka ovat

homogeenisiä. Erilaisuus antaa tiimille mahdollisuuden mukautua muutostarpeisiin. Tätä taitoa tulevaisuuden työntekijältä edellytetäänkin. (Ilmarinen, n.d.).

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen on toteuttanut yhteistyössä Temprom Consulting kanssa työhyvinvointi oppaan. Oppaassa (s. 15, n.d.) todetaan, että erilaisuus vaikuttaa siihen, kuinka persoonallisuudet vaikuttavat toimimiseen työpaikalla eli työkäyttäytymiseen. Persoonallisuuksien erilaisuudet näkyvät muun muassa kommunikoinnissa, vuorovaikutuksessa, tavassamme tehdä päätöksiä ja tiedonkäsittelyssä sekä siihen, kuinka suhtaudumme tuleviin muutoksiin.

5.1 Persoonallisuustestit

Persoonallisuuksissa on paljon mitattavaa ja tutkittavaa. Se on suuri määrävä tekijä ihmisten käyttäytymisessä, joten sen ohittaminen olisi vaikeaa jopa hyvin rajatuissa testaustarkoituksissa. Persoonallisuustestit ovat psykologisia testejä monimuotoisempia. Testien avulla mitataan luonteenpiirteitä, taipumuksia, persoonallisuuden kehitystä- ja häiriintymistä sekä rakennetta. (Kuuskorpi & Heikkinen, 2014, s. 181).

On olemassa pääasiallisesti kahdenlaisia persoonallisuustestejä. Osassa mitataan ihmisten jonkin piirteen määrää ja toisissa luokitellaan ihmisiä eri persoonallisuuspiirteiden yhdistelmiin. Persoonallisuutta mittaavia testejä käytetään kaikilla psykologisilla aloilla monissa eri tarkoituksissa. Yleisimmin persoonallisuustesteihin törmää soveltuvuusarvioinnin yhteydessä, joko opiskelu- tai työpaikkaa haettaessa. (Kuuskorpi & Heikkinen, 2014, ss. 186–187)

Persoonallisuustestit koostuvat yleensä väittämistä, joita vastaaja peilaa omaan toimintaansa. Samaa asiaa kartoitetaan useista eri näkökulmista eli yhtä persoonallisuuden piirrettä voidaan mitata eri väittämillä. Kysymykseen ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Suurin haaste persoonallisuustestien luotettavuudessa onkin vastaajien kyky ja halu arvioida itseään tarkasti ja aidosti. (Honkaniemi 2015, Osa 4.)

Persoonallisuutta mitataan erilaisten mittareiden ja menetelmien avulla. Kaksi yleisintä käytössä olevaa persoonaa määrittelevää tapaa ovat muun muassa Big five ja Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

Big five- mallia ei lähtökohtaisesti pidetä persoonallisuustestinä, mutta se on perusta monille muille testeille. Mallin avulla koitetaan ymmärtää ja mitata ihmisen käyttäytymistä. Malli on jaettu viiteen eri ulottuvuuteen seuraavasti:

- avoimuus kokemuksille
- tunnollisuus

- ulospäinsuuntautuneisuus
- sovinnollisuus
- neuroottisuus

Big five-testiä käytetään yleisesti muun muassa työhaastatteluissa ja oppilaaohjauksessa. (Mielenhmeet, 2018)

Big Five- mallissa tutkitaan ulospäinsuuntautuneisuuden eli ekstrovertti-ajattelun suuntautumista ulkoiseen maailmaan asteikolla 0-100. Jungin teoriassa huomioon nostettavaa on se, että se tarjoaa yhden loogisen mallin jäsentää ihmisten ajattelutapojen erilaisuutta. Toinen huomioitava seikka on, ettei ajattelutyyliden teoria nosta joitain tiettyjä ajattelutyyliä paremmiksi tai kehittyneemmäksi. Tällä edistetään ihmisten välistä tasa-arvoa. (Helin ym., 2018, s. 7, 239-242)

Tässä tutkimuksessa käytetään Carl Jungin persoonallisuusteoriaan pohjautuvaa Myers-Briggsin kehittämää persoonallisuustyyppi-indikaattoria. Se tuottaa persoonallisuudesta kokonaisvaltaisen kuvauksen, ja soveltuu siten esimerkiksi työyhteisön tai tiimin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen analysointiin ja kehittämiseen.

5.2 MBTI-malli

MBTI- tyyppiteoria on ollut Suomessa käytössä 1980- luvulta lähtien. Varsinainen tutkimus ja validoiva käyttö alkoivat Vaasan yliopistosta 1990 alussa Vesa Routamaan toimesta. Muun muassa johtajuutta ja tiimityöskentelyä varten määritellyt piirretheorat Routamaa havaitsi liian staattisiksi ja epärelevanteiksi. Näin hän päätti tutkia ja tarkastella aivodominanssi-teoriota eri näkökulmista. Aluksi käytössä ollut epävirallinen MBTI indikaattori osoittautui kiinnostavaksi ja toimivaksi mittariksi. (Routamaa & Hautala, 2012, s. 8).

Sveitsiläinen psykiatri Carl Gustav Jungin mukaan ihmiset suuntautuvat ulkoiseen ja sisäiseen maailmaan. Ulkoiseen maailmaan voimakkaammin suuntautuneita hän alkoi nimittää ekstroverteiksi ja sisäiseen maailmaan voimakkaasti suuntautuneita introverteiksi. Jungia pidetään ajattelutyyli-teorian isänä. Teoria ajattelutyyleistä julkaistiin saksankielisenä versiona vuonna 1920. Englanninkielinen versio Psychological Types ilmestyi vasta 1933. Jungin kuvaama teoria oli varsin vaikeaselkoinen, eikä se herättänyt kovinkaan suurta huomiota tuohon aikaan. Jungin teorian heräsi uudelleen henkiin vasta 1960- luvulla amerikkalaisten Katharine C. Briggs ja hänen tyttärensä Isabella Briggs Myers muokattua Jungin ajatukset käytännön työkaluksi eli Myers-Briggs tyyppi-indikaattoriksi. (Helin ym., 2018, s. 7, 239–240)

Malli on suosittu tiimityön, johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen välineenä, koska malli ei luokittele ihmisiä hyviin tai huonoihin vaan taipumustyyppit edusauttavat ajattelun ja kyvykkyyden eri muotoja. (Helin, 2004, s. 10) MBTI-mittarin persoonallisuustyyppikuvaukset korostavat hyviä puolia ja vahvuuksia eikä niinkään heikkouksia, muuta kuin kehittymismahdollisuuksina. Mallin tarkoitus on helpottaa ihmistä hyödyntämään ja tunnistamaan omat vahvuutensa, jotta omaa persoonallisuuttaan voi käyttää täydellä kapasiteetilla. Heikkouksien tunnistaminen auttaa niiden hyväksymisessä ja käyttäytymisen muuttamisessa. Tarkoituksena on, että erilaiset ihmiset oppisivat ymmärtämään ja hyväksymään toistensa erilaisuudet. MBTI selittää ihmisten välisiä eroja ja energian suuntaamisessa, tiedon hankkimisessa, päätösten teossa ja suhteutumisessa ulkoiseen maailmaan. Eroavuuksien ymmärtäminen auttaa tiimin keskinäistä käyttäytymistä, jolloin muun muassa konfliktit ja väärinymmärryksen vähenevät. (Routamaa & Hautala, 2012, s. 19).

MBTI- analyysi antaa nopealla ja helpolla tavalla käsityksen ihmisten käyttäytymisestä niin työelämässä kuin yksityiselämässäkin. MBTI:n avulla ihminen oppii tiedostamaan ja hyödyntämään erilaisuutta, ja auttaa työyhteisöjä kehittämään toimintaansa tehokkaampaan suuntaan. Testin avulla pystymme helpommin ymmärtämään, mitkä tekijät erilaisissa vuorovaikutustilanteissa aiheuttavat konflikteja ja eripuraa. (Corporate Spirit, n.d.)

MBTI tyyppi-indikaattori voidaan ottaa käyttöön organisaatiossa tukemaan monia toimintoja ja tilanteita; kuten muiden johtaminen, johtamistaitojen kehittäminen, konfliktien ratkaiseminen ja muutosten hallinta. (The Myers-Briggs Foundation, n.d.)

MBTI-analyysin hyödyt esimiehille:

1. Tiimien kokoaminen: Testin tulokset kertovat paljon siitä, kuinka jokainen ryhmäsi jäsen haluaa työskennellä ja keiden kanssa yhteistyö on tehokkaampaa. Näin esimiehet voivat varmistaa, että persoonallisuustyyppit eivät ole ristiriidassa keskenään ja että vahvuudet ja heikkoudet täydentävät toisiaan.
2. Työntekijöiden motivointi: Kokeneet esimiehet tietävät, ettei kaikkia työntekijöitä voi motivoida samalla tavalla. Yhden ihmisen kanssa lähestymistapa on helpompaa kuin toisen. Työntekijöiden persoonallisuustyyppit voivat antaa tietoa siitä, kuinka heitä olisi hyvä lähestyä ja motivoida. Toiset voivat tarvita loogisia ja selkeämpiä ohjeita kuin toisen. Toiset taas työskentelevät mielellään yksin ja toiset loistavat ryhmässä. Joillekin palautteen saaminen voi olla merkityksellisempää kuin toisille ja palautteen käsitteleminen on erilaista.

3. Vähemmän konflikteja enemmän tehokkuutta: Jokainen meistä käsittelee ja käyttää saamaansa tietoa eri tavalla ja nämä erot näkyvät työtavoissamme. Hyvän esimiehen tulisi osata vahvistaa työntekijöiden vahvuuksien käyttöä ja minimoida heikkouksia.
4. Johtajuuden kehittäminen: Yritysten pyrkiessä kehittämään johtajuuttaan MBTI testin tiedot voivat olla tärkeä työkalu, joka antaa esimiehille mahdollisuuden oppia ymmärtämään itseään ja omia toimintatapojaan. Se auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia kuin myös kehittämiskohteita. (Bajic, 2015)

5.3 Preferenssit

MBTI- malli sisältää neljä eri ulottuvuutta. Ne kuvaavat sitä, miten huomiomme suuntautuu sisäisen ja ulkoisen maailman välillä, kuinka hankimme tietoa ja kuinka teemme päätöksiä. Jokaisella ulottuvuudella on vastaparin, josta toinen sääntelee toimintaamme voimakkaammin. (Helin, 2004, s. 39)

Seuraaville vastakohtapareilla kuvataan preferensseinä:

E: Ekstravertti (extraversion)	I: Introvertti (introversion)
S: Tosiasiallinen (sensing)	N: Intuitiivinen (intuition)
T: Ajatteleva (thinking)	F: Tunteva (feeling)
J: Järjestelmällinen (judging)	P: Spontaani (perceiving)

(Brandt, 2011, s. 17)

Käytämme jokaista kahdeksaa preferenssiä päivittäin huolimatta siitä, mikä persoonallisuustyyppi olemme. Iän myötä voimme luonnollisesti kehittää kaikkia preferenssejä, vaikka niiden hallitsevuus- eli dominanssijärjestys ei ilman suuria elämänmuutoksia juurikaan vaihtele. Jungin mukaan ihminen voi kehittyä, mutta persoonallisuustyyppi pysyy samana ja parhaiten kehittyneet preferenssit pysyvät heikompia parempina. (Routamaa & Hautala, 2012, s. 21).

MBTI- malli kertoo energian kohdistumista (ekstravertti-introvertti), havainnointitapaan (tosiasiallinen-intuitiivinen), päätöksentekotapaan (ajatteleva-tunteva) sekä elämäntapaan (järjestelmällinen-spontaani). Ekstravertit suuntaavat energiansa ulospäin ja muihin ihmisiin. He ovat puhelaita ja yrittävätkin ymmärtää töissä asioita keskustelun kautta. He ovat energisiä ja innokkaita aloittamaan toiminnan. Introverttien energia suuntautuu sisäänpäin. He pohdiskelevat ja ovat mielellään yksin. He häiriintyvät helposti keskeytyksistä ja työskentelevät mieluiten tiloissa, jossa on fyysistä tilaa, joka sallii keskittymisen ja yksityisyyden. (Brandt, 2011, s. 18)

Tosiasialliset käyttävät havainnoinnissaan viittä aistia. Heitä kiinnostaa konkreettia ja todistettava tieto. He työskentelevät mieluiten tasaisella

tahdilla sekä noudattavat ohjeita. Työ suoritetaan mieluiten yksi asia kerrallaan. Intuitiiviset havainnoivat pääosin mallien ja yhteyksien kautta. He ovat kiinnostuneita eri näkemyksistä, teorioista, abstraktioista ja siitä miten asiat voisivat olla. He vaativat yleensä inspiraatiota ja energian puuskaa, jotta pystyvät työskentelemään. Toisin kuin tosiasialliset intuitiiviset kykenevät työskentelemään useiden asioiden parissa saman aikaisesti. (Brandt, 2011, ss. 19–20)

Ajattelevat ihmiset tekevät päätökset loogisen ajattelun perusteella. He keskittyvät työhön eivätkä niinkään muihin ja ihmissuhteiden rakentamiseen. He viestivät lyhyesti ja menevät suoraan asiaan. Tuntevien ihmisten päätöksenteko perustuu henkilökohtaisiin arvioihin ja harmoniaan. He vaativat aikaa tutustuakseen muihin. Vuorovaikutuksessa keskitytään työasioiden lisäksi myös muihin asioihin. (Brandt, 2011, ss. 20–21)

Päätäväisyys ja nopea päätöksenteko ovat järjestelmällisten ihmisten vahvuuksia. Heidän elämänsä on järjestelmällistä ja työskentelytapa systemaattista ja heillä on kyky kehittää rutiininomaisia lähestymistapoja työhönsä. Spontaanit pitävät joustavuudesta ja spontaanisuudesta. He nauttivat siitä, että erilaiset mahdollisuudet ovat avoinna mahdollisimman pitkään. He ovat joustavia ja heidän työskentelytapansa ovat joustavia tai innovatiivisia. He aloittavat innokkaasti useita eri projekteja, mutta eivät kuitenkaan tule saamaan kaikkea valmiiksi. Siinä missä järjestelmälliset halusivat selvästi erottaa työn ja hovin, spontaanit taas mielellään yhdistävät ne. Työn pitää olla sekä tuottavaa, että mukavaa. (Brandt, 2011, ss. 21–22)

5.4 Kognitiiviset tyylit

Kognitiiviset tyylit kuvastavat persoonallisuuksien yhteisiä ominaisuuksia. (Brandt, 2011, s. 22) Kognitiivisessa tyylissä persoonallisuudet jaetaan neljään ryhmään ST, SF, NF ja NT. Nämä kirjaimet muodostuvat 16 persoonallisuustyylin kahdesta keskimmäisestä kirjaimesta. Nämä kirjaimet osoittavat havaitsemis- ja päätöksentekopreferenssit. (Latomaa, 2015, s. 18.)

ST- käytännöllinen ja tosiasiallinen

Luottaa havainnoissaan aisteihin ja analyyttiseen ajatteluun. Hän kerää tietoa käytännöllisesti ja realistisesti. Päätöksenteossa hän on objektiivinen. ST-ihmiset ovat käytännöllisiä ja tosiasioissa pysyviä, eivätkä he mielellään ota riskejä. Alat, joissa on paljon käytännöllisiä ja tosiasiallisia ihmisiä ovat mm. laki, liiketoiminta, kirurgia.

SF- sympaattinen ja ystävällinen

Kuten edelliset myös sympaattiset ja ystävälliset ihmiset keräävät tietoja käytännöllisyyteen ja aisteihin perustuen. Päätöksiä tehdessään he prefeeroivat omia arvojaan ja tunteitaan. Päätöksiä tehdään henkilökohtaisella tasolla, koska arvot ja tunteet määrittävät sen, miten paljon asia merkitsee hänelle. Heitä kiinnostaa ihmiset ja ihmissuhteet ja ovat sympaattisia, sosiaalisia ja ystävällisiä. Työelämässä heitä löytyy muun muassa opetusallalla sekä terveydenhuollosta.

NF- innostunut ja tarkkanäköinen

NF-ihminen ei kiinnitä paljon huomiota konkreettiseen tilanteeseen kuin ST ja SF. NF luottaa intuitioon. Hän keskittyy mielellään uusiin projekteihin, tapahtumiin ja ideoihin. He pitävät siitä, että heillä on käytössään paljon erilaisia mahdollisuuksia. Luonteeltaan he ovat innostuneita ja tarkkanäköisiä, positiivisia ja heistä on helppo pitää. Hänen tyyliinsä voi tuottaa muille vaikeuksia, koska hänen kanssaan voi olla vaikea olla eri mieltä. Luovien ihmisten parissa työskentely ja luovuus ovat tälle tyyppille suotuisia.

NT- looginen ja kekseliäs

Looginen ja kekseliäs ihminen havainnoi käyttäen intuitiota. He ovat innostuneita ja tarkkanäköisiä. He keräävät tietoa ja havainnoivat abstrakteja asioita sekä mahdollisuuksia. Lopullisia päätöksiä tehdessä NT-tyyppi suosii analyttisyyttä. Hän innostuu uusista asioista ja kokeilee niitä mielellään. NT ihmisiä ovat yleensä tutkijat ja strategiset suunnittelijat. (Routamaa & Hautala, 2012, ss. 62–63)

5.5 Tyypin talo

MBTI- mallin taipumustyyppit kuvataan Kari Helinin kirjassa *Ihmisten erilaisuus 16 tyyppiä työelämässä* talona, jossa on neljä kerrosta ja 16 huonetta.

Taipumustyyppien hahmottamista saattaa olla helpompaa, jos perehdymme 16 huoneeseen talomaisessa muodossa. Talossa on kaksi sisäänkäyntiä S-rappu, jossa lukee tekijät ja N-rappu, jossa lukee kehittäjät. Tekijät ovat käytännön ihmisiä, jotka nauttivat saadessaan aikaan jotain konkreettista. He eivät käytä aikaa teorioihin tai ideoiden pohdintaan. N-rapun ihmiset innostuvat asioiden ja ihmisten kehittämisestä. Heitä ei kiinnosta yksityiskohdat tai käytännölliset rutiinit. Talon neljässä kerroksessa on huoneita, joita symboloi nelikirjaiset lyhenteet.

5.6 N-rappu eli kehittäjät

Ylimmässä kerroksessa (INFJ, INTJ) ovat sellaiset kehittäjät, jotka tarvitsevat eniten työrauhaa eli saavat parhaat ideansa työskennellessään yksin.

Kahdessa alimmassa kerroksessa olevat kehittelevät asioita mielellään yhdessä muiden kanssa.

	ST	SF	NF	NT
IJ	ISTJ Varmistaja Vastuullinen vie- asiat loppuun	ISFJ Huolehtija Luotettava, lo- jaali, hyvä muisti	INFJ Neuvonantaja Luova ajatte- lija, päättäväi- nen	INTJ Uudistaja Itsenäinen ajat- telija, voimakas tahto
IP	ISTP Teknikko Taitava käsistään, spontaani, jous- tava	ISFP Taiteilija Eettinen, avulias	INFP Idealisti Selkeät omat arvot, ihmis- ten kehittäjä	INTP Arkkitehti Analyyttinen, oppii nopeasti
EP	ESTP Yrittäjä Myyntihenkinen, ongelman ratkai- sija	ESFP Palvelija Spontaani, jous- tava, esteetti- nen	ENFP Kannustaja Spontaani, yh- teistyökykyi- nen, idearikas	ENTP Kehittäjä Oppimishalui- nen, hyvä im- provisoija
EJ	ESTJ Organisoija Suorasukainen, taitava organi- soija	ESFJ Harmonisoija Yhteistyökykyi- nen, käytännöllii- nen	ENFJ Vaikuttaja Ystävällinen, vakuuttava	ENTJ Muutosjohtaja Kunnianhimoii- nen, johtaja- tyyppi
	S-rappu Tekijät		N-rappu Kehittäjät	

Kuva 10. 16 persoonallisuustyyppiä. (Mukailtu Kari Helin 2004, s. 19)

N-rapussa vasemmalla ovat henkilöt, jotka kehittävät ihmisiä (N ja F). Oikealla puolella tuotteiden, menettelyjen ja järjestelmien kehittäjiä (N ja T). Kehittämiseen suuntautuneet päätöksen tekijöillä on tunnus J ja heidät on sijoitettu ylimpään ja alimpaan kerrokseen. Ylimmän kerroksen neuvonantaja ja uudistaja ovat suuntaantuneet sisäiseen maailmaan.

16 persoonallisuustyyppin tarkempi esittely mukailen The Myers & Briggs Foundation (n.d.) sekä Kari Helen (2004, ss. 173–205):

INFJ- neuvonantaja

Henkilöt perustelevat päätöksiään enemmän arvoilla ja tunteilla kuin logiikalla. He haluavat ymmärtää asioita, jotka motivoivat ihmisiä ja ovat ymmärtäväisiä muita ihmisiä kohtaan. He toimivat vastuullisesti ovat sitoutuneita omiin arvoihinsa. Heillä on visio siitä, kuinka palvella parhaiten yh-

teistä etua. Neuvonantajat ovat järjestäytyneitä ja päättäväisiä toteuttaessaan omia näkemyksiään. Monet neuvonantajat ovat organisaatioiden taustalla vaikuttavia henkilöitä.

INTJ- uudistaja

Ovat luonteeltaan ongelmien ja vaikeiden ilmiöiden yksinkertaistajia. Heillä on taito nähdä asioiden ytimet ja taustalla vaikuttavat syyt. Uudistajat ovat luonteeltaan itsenäisiä ja varsin itsepäisiä. Uudistajat vaativat itseltään ja muilta lähes täydellistä suoritusta.

INFP- idealisti

Idealistien ajattelua hallitsevat omat arvot, tunteet ja periaatteet. He ovat uskollisia omille arvoilleen ja heille tärkeille ihmisille. He ovat idearikkaita ja toisia kohtaan hyvin joustavia ja yhteistyökykyisiä, kunhan heidän arvojaan ei loukata. Pyrkimys ymmärtää muita ja auttaa heitä käyttämään potentiaaliaan kuvaa idealisteja hyvin.

INTP- arkkitehti

Arkkitehdit ovat teräviä ja luovia ja oppivat nopeasti uusia asioita. Heillä on kyky päätellä loogisesti. He myös kehittävät loogisia selityksiä kaikelle mikä heitä kiinnostaa. He pystyvät ratkaisemaan ongelmia nopeasti ja luomaan monimutkaisia teorioita tai malleja. IN- alkutunnus kuvaa tyyppiä, jotka ovat syvällisiä pohtijoita. Teoreettisuus ja abstraktisuus kiinnostavat arkkitehtejä enemmän kuin sosiaalinen vuorovaikutus muiden kanssa. He eivät puhu paljon tai ole äänekkäitä, mutta ajattelevat sitäkin enemmän.

Kannustajien (ENFP) ja kehittäjien (ENTP) ajattelutavat ovat ulospäin suuntautuva intuitiivisuus. He pitävät mielellään kokouksia.

ENFP- kannustaja

Kannustajilla on myönteinen elämänasenne ja ovat jatkuvasti järjestämässä koulutuksia ja palavereja. He ovat spontaaneja, joustavia ja luottavat usein kykyyn improvisoida ja ovat verbaalisesti lahjakkaita.

ENTP- kehittäjä

Ovat hyvin yhteistyöhaluisia ja luovia, mutta kriittisempiä ja asiasuuntatuneempia kuin naapurinsa kannustajat. Kehittäjillä on myös taipumuksena kyseenalaistaa kaikkea mahdollista. Hei eivät pidä rutiineista ja tekevät harvoin samoja asioita uudelleen. He löytävät helposti uusia kiinnostuksenkohteita.

Alimmalla rivillä ovat vaikuttajat (ENFJ) ja muutosjohtajat (ENTJ). Heille tyypillinen piirre on se, että he ovat aina menossa. Kummallakin on useita päällekkäisiä projekteja samanaikaisesti käynnissä.

ENFJ- vaikuttajia

Vaikuttajia pidetään työmyyrinä, koska heidän hallitseva ajattelumuoto on ekstrovertti. Muutosjohtajat ovat suoraviivaisia ja itsevarmoja. He eivät käytä päätöksenteossa tunteita vaan heidän päätöksiään säätelee rationaalinen logiikka. He ovat empaattisia ja vastuullisia. He mukautuvat muiden tunteisiin ja tapoihin.

ENTJ- muutosjohtaja

Näkevät nopeasti epäloogiset ja tehottomat toimintatavat. Muutosjohtajat ovat nimensä mukaisesti uudistajia. He nauttivat pitkän aikavälin suunnittelusta ja tavoitteiden asettamisesta. (The Myers & Briggs Foundation, n.d.; ks. myös Helen (2004, ss. 173—205)

5.7 S-rappu eli tekijät

Kuten edellisessäkin rapussa työskentelee myös S-rapun yläkerrassa mieluiten, jotka haluavat työskennellä mieluiten yksin eli tarvitsevat rauhaa.

ESFJ- harmonisoija

Ovat nimensä mukaisesti tasapainoisia. He yrittävät saada ihmisiä yhteistyöhön ja tukemaan toisiaan. Päätöksiä tehdään enemmän arvojen ja tunteiden pohjalta kuin logiikan. He ovat lämminsydämisinä, tunnollisia ja yhteistyökykyisiä. Haluavat harmoniaa ympäristöönsä ja työskentelevät päättäväisesti sen eteen. Vaikuttajilla ja harmonisoijilla on paljon yhteistä. He pyrkivät myös saamaan ihmiset kunnioittamaan ja auttamaan toisiaan. Harmonisoijat toimivat vain selvemmin konkreettisesti, he vaikuttavat tekemällä eivätkä niinkään puhumalla. He ovat empaattisia, mukautuvat hyvin muiden tunteisiin, tarpeisiin.

ESTJ- organisoiija

Ovat N-rapun vaikuttajien ja muutosjohtajien tavoin aina menossa. Heille tyypillistä on päättäväisyys, tehokkuus ja suorasukaisuus. Looginen päätöksen teko on hallitseva tapa toimia.

ESTP- yrittäjä

Ovat myyntihenkisiä ja nopeita liikkeissään. He hankkivat tietonsa ulkoisista faktoista ja heidän ajattelutapansa on ulospäinsuuntautunut.

ESFP- palvelijat

Tuovat iloa ja harmoniaa eli heitä voidaan kutsua kaikkien kavereiksi. Palvelijat ovat selvästi ekstroverttejä ja nauttivat muiden kanssa olosta.

ISTP- tekniikko

Ovat muiden S-rapun henkilöiden lailla käytännöllisiä, mutta hän on ainoa, joka ymmärtää laitteiden ja järjestelmien toimintaa tarkemmin.

ISFP- taiteilija

Lähestyvät kaikkia tunteen kautta. Kuten teknikot, ovat taiteilijatkin hyvin taitavia käsistään, mutta ovat enemmän esteettiseen kauneuteen suuntautuneita. He ovat myös hiljaisia, mutta motivoituneita siihen mitä tekevät.

ISTJ- varmistaja ja ISFJ- huolehtija

Ylimmän kerroksen varmistajalla ja huolehtijalla on muita tyyppejä selvästi parempi muisti. Varmistajat ovat vastuullisia ja hoitavat asiansa loppuun asti. Huolehtijat ovat lojaaleja ja sympaattisia. Molempia yhdistää introvertti luonne ja konkreettinen ajattelutapa. (Helin, 2012, ss. 23–26).

6 TUTKIMUS

Toinen osa tästä opinnäytetyöstä koostuu tutkimusosasta. Tutkimus on tehty määrällisenä tutkimuksena ja tutkimusasetelmana on niin sanottu poikittaistutkimus, jossa kohdetta tutkittiin 9.12.-23.12.2019 välisenä aikana. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jossa Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen henkilöstöresurssipalveluiden 14 vastaajalle toimitettiin strukturoitu kysely. Kysely koostui verkossa tehtävästä itsearviointista sekä liitteenä olevasta kyselylomakkeesta (Liite 1).

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2018, s.178) toteavat, että useimmiten opinnäytetyöt tehdään tiettyyn ajankohtaan kohdistuvina poikittaistutkimuksina eli poikkileikkaustutkimuksena, joka on mahdollista toteuttaa suhteellisen nopealla aikataululla.

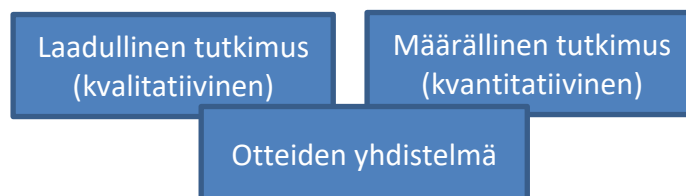
6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus voidaan tehdä joko määrällisenä eli kvantitatiivisena tai laadullisena eli kvalitatiivisena. Molemmat ovat tutkimuksen lähestymistapoja, joita on vaikea erottaa toisistaan. Ne eivät ole kilpailevia suuntauksia vaan enemmänkin täydentävät toisiaan muun muassa seuraavin tavoin:

- kvalitatiivista lähestymistapaa voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena eli tarkistetaan, että mitattavat asiat ovat tutkimuksen mukaisia tutkimusongelman kannalta
- molempia tutkimuksen lähestymistapoja käytetään rinnakkain

- kvantitatiivinen tutkimus voi edeltää kvalitatiivista eli esimerkiksi laaja kvantitatiivinen kyselytutkimus luo perusteet sille, miten muodostetaan mielekkäitä vertailevia ryhmiä kvalitatiivisesti toteutettuihin haastatteluihin

(Hirsjärvi ym., 2018, ss. 135–136)



Kuva 11. Tutkimuksen lähestymistavat (Kananen, 2019, s. 25)

Kananen (2019, s. 25) määrittelee, että kvalitatiivinen tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” eli käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan ilmiötä eikä siihen vaikuttavia tekijöitä tiedetä. Tutkimuksella vastataan kysymyksiin, miksi? miten? ja millainen?

Kvantitatiivinen tutkimus taas pyrkii yleistämään ja tämä edellyttää, että ilmiö tunnetaan. Tällaisessa tutkimuksessa esitetään kysymyksiä, yleensä kyselyllä. (Kananen, 2019, s. 25).

Alla olevassa kuvassa 13 erotellaan tarkemmin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä.

Kvantitatiiviset tutkimukset	Kvalitatiiviset tutkimukset
<ul style="list-style-type: none"> • lomakekyselyt, surveyt • internet-kyselyt • strukturoidut haastattelut • puhelinhaastattelut • systemaattinen havainnointi • kokeelliset tutkimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilökohtaiset haastattelut • syvähaastattelut • ryhmähaastattelut • osallistuva havainnointi • eläytymismenetelmä • valmiit aineistot ja dokumentit

Kuva 12. Aineistonkeruumenetelmiä (Heikkilä, T. n.d.)

Tämä tutkimus on tehty määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, työyhteisön persoonallisuustyyppejä käyttäen Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin (MBTI) 16 persoonallisuustyyppiä. Toisena tavoitteena on selvittää mitä hyötyä erilaisuuden ymmärtämisestä on tiimityöskentelyn onnistumiselle. Tutkimus on toteutettu

survey kyselytutkimuksena. Mittareina tutkimuksessa on käytetty MBTI - persoonallisuustyyppiä.

6.2 Survey eli kyselytutkimus

Survey on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa, kun haluamme tietää, mitä ihmiset ajattelevat tai miksi toimimme niin kuin toimimme. Nykyisin perinteisen paperisen kyselyn rinnalle on tullut sähköiset kyselyt. Kyselylomakkeita on käytetty tutkimusaineiston keräämiseen 1930-luvulta alkaen, kun tutkimustulosten analysointi yleistyi tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 71; ks. myös Valli, 2015, ss. 84–85)

Vastamäki (2015, s. 121) kertoo, että kyselytutkimus voidaan tehdä noudattamalla kahta erillistä tutkimusasetelmaa: poikittaistutkimusta tai pitkittäistutkimusta. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhdessä ajankohdassa useilta eri vastaajilta. Pitkittäistutkimuksessa taas aineistoa kerätään vähintään kahdessa eri ajankohdassa samoilta vastaajilta. Tämä tutkimus on toteutettu poikittaistutkimuksena. Kysymysten asettelu vaikuttaa siihen kumpi tutkimusasetelma tulee valita. Asioiden tai ilmiöiden esiintyvyyteen sopii parhaiten poikittaistutkimus.

Kyselyissä kerätään aineistoa vakioidusti eli kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysyttäessä henkilökohtaisia kysymyksiä tai kun tutkittavia on paljon kyselytutkimukset ovat paras valinta. Kyselytutkimuksessa vastaajalle esitetään kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Se on myös mittausväline, joka soveltuu muun muassa yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja mielipidekyselyihin. Kun kysytään ihmisten tavoista toimia tai miten ihmiset ajattelevat ei tutkiminen ole helppoa. Haasteet liittyvät tiedonkeruuseen, mittaamiseen ja tutkimuksen sisältöön. Haasteiksi muodostuvat esimerkiksi vastausten määrän riittävyys, vastattiinko kysymykseen riittäväällä laajuudella ja saatiinko tutkimusongelmiin vastauksia. (Vehkalahti, 2019, ss. 11–12)

Mittareilla kyselytutkimuksessa tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden koelmaa, joilla mitataan asenteita tai arvoja. Määrällisen tutkimuksen edellytys on mittaaminen. Survey-kyselyssä mittarit muotoutuvat kysymyksistä ja väitteistä, joiden laatimisessa on sekä sisällöllisiä että tilastollisia haasteita. Mielipiteiden, arvojen ja asenteiden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista, joten mittausvaiheeseen tulee panostaa. Kyselytutkimuksessa aineiston keruu tapahtuu kyselylomakkeella. Vastaajan täyttäessä lomakkeen ei siihen enää jälkikäteen voi tehdä muutoksia, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta lomake tulee suunnitella huolella. Tärkeintä on,

että sisällöllisesti kysytään oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Hyvä lomake on yhtenäinen kokonaisuus, joka pitää sisällään sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti, 2019, ss. 12–20)

Tämän opinnäytetyön kysely on toteutettu avoimilla kysymyksillä. Avointen kysymykset ovat laadullisia kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja. Tällöin vastaaja vastaa sanallisesti ilman vastausvaihtoehtoja. (Vilka, 2007, s. 62)

Avointen kysymysten vastauksia on työläämpi käsitellä, mutta joissain tapauksissa avointen kysymykset toimivat esimerkiksi suljettuja vaihtoehtoja paremmin. Avointen vastauksista saatetaan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, jota ei vastausvaihtoehdoista saataisi esille. Muita avointen kysymysten etuja ovat muun muassa se, että vastaajat saavat ilmaista itseään omin sanoin, eikä kahlitse vastaajia valmiiksi annettuihin vastausvaihtoehtoihin eikä tutkijan läsnäolo vaikuta vastauksiin. (Vehkalahti, 2019, s. 25; ks. myös Hirsjärvi ym., 2018, s. 201).

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, s. 195) nimeävät kyselytutkimuksen heikkouksiksi muun muassa sen, että tutkija ei voi varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, kuinka onnistuneita kysymykset ovat olleet eli onko kysymykset ymmärretty oikein tai kuinka perehtyneitä vastaajat ovat kysyttävään aiheeseen ja kato eli kyselyyn vastaamattomuus.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Vilka (2007, s. 152, 154) toteaa, että tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu reliabiliteetista ja validiteetista. Kvantitatiivisen tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttaa sille määritelty vaatimustaso. Vaatimustaso antaa vastauksen kysymykseen, miten tutkimus tehdään. Määrällinen tutkimus tehdään aina tieteelliselle tutkimukselle annettujen vaatimusten mukaisesti. Kokonaisluotettavuus on tutkimuksen osalta toteutunut, kun muun muassa seuraavat asiat toteutuvat:

- validiteetti toteutuu eli tutkimus mittaa sitä, mitä pitikin
- tutkimus tuottaa jotain uutta
- tutkimuskohde on määritelty täsmällisesti
- tutkimus on ollut riittävän avoin eli informaatiota on annettu tutkittaville
- tutkimuksessa on käytetty teoriaa ja teoreettisia käsitteitä
- tuloksia ei ole vääristely ja ne ovat tarkkoja
- tutkimus noudattaa hyvää tutkimustapaa

Kananen (2019, s. 31) kertoo, että tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Luotettavuus alkaa jo tutkimusongelman määrittelystä alkaen eli siitä onko ongelma tai ongelmat määritelty oikein eli tutkitaanko oikeita asioita eli validiteettia. Mikäli validiteettia eli ongelmaa ei ole määritelty oikein epäonnistuvat prosessin seuraavat vaiheet. Aineiston, jota on kerätty, tulee olla aitoa ja riittävää sekä tehtyjen tulkintojen oikeita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus tehdäisiin uudestaan, tulisi tulosten olla ensimmäisen tutkimuksen mukainen.

Kyselylomakkeiden reliabiliteettia heikentää se, että tutkija ei voi olla varma onko kysytyt kysymykset ymmärretty oikein. Tutkijan tulkitsessa tutkimuksen tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti eivät tulokset ole päteviä. Tällöin asetetut mittarit aiheuttavat tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym., 2018, ss. 231—232).

Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin:

- kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa?
- kuinka suuri on vastausprosentti?
- onko havaintoyksiköiden muuttujien tiedot syötetty oikein?
- onko mittausvirheitä?

(Vilka, 2007, s. 150)

Tutkimuksen validiutta tarkastellessa kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin:

- kuinka tutkija on onnistunut muuttamaan teoreettiset käsitteet arki- kielelle?
- ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset kuten tutkija on ne esittänyt?
- sisältyykö mittariin epätarkkuuksia?
- onko valittu asteikko toiminut oikein?

(Vilka, 2007, s. 150)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin tekemään internetistä yleisesti saatava ilmainen persoonallisuustesti (16 personalities). Sähköisesti teetetyn persoonallisuusanalyysin reliabiliteetista ja validiteetista ei ole tiedossa tuloksia, mutta tämän opinnäytetyön kannalta sillä ei ole merkitystä, koska kyseessä ei ole tieteellinen tutkimus. Tieteellisissä persoonallisuustutkimuksissa käytetään suomenkielistä MBTI- lomaketta, jonka reliabiliteettia ja validiteettia on tutkittu.

Maria Järnlström (2000, ss. 147—148) Vaasan yliopistosta toteutti tutkimuksen, jossa tarkasteltiin opiskelijoiden persoonallisuuden yhteyttä aktiivisuuteen ja opintomenestykseen (Personality preferences and career expectations of Finnish business students). Tutkimuksessaan hän otti kan-

taa tutkimustulosten luotettavuudesta suomessa käytettävään MBTI- testilomakkeeseen (muoto F). Hänen mukaansa tutkimustulos osoitti suhteellisen hyvän sisäisen johdonmukaisuuden MBTI-akseleiden ja niiden ulottuvuuksien osalta. Reliabiliteetti esitettiin asteikoissa:

- ekstravertti/introvertti välillä 0,71-0,83
- tosiasiallinen/ intuitiivinen 0,65-0,87
- ajatteleva/tunteva 0,65-0,86
- järjestelmällinen/spontaani 0,60-0,84

Järllströmin tutkimuksessa käyttämä lomake osoitti myös validiteetin olevan pätevä. Yhtäläisyys oli jokaisessa muuttujassa 0,83-0,88 välillä.

6.4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on määrällinen strukturoitu kyselytutkimus, joka kohdennettiin Helsingin kaupungin Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalveluiden henkilöstöresurssipalvelut-tiimiin. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä (9.12.-23.12.2019), joka toimitettiin kaikille tiiminjäsenille eli 14 henkilölle. Kysely tehtiin SurveyMonkey kyselytutkimustyökaluohjelmalla ja vastaajille toimitettiin sähköpostin välityksellä linkki kyselyyn.

Sähköisten kyselyjen etuna on sen taloudellisuus sekä se, että vastaukset ovat käännettävissä suoraan tiedostoiksi tutkijan käyttöön, jolloin aineiston syöttö jää pois. Automaattisen datan käsittely poistaa tutkijan lyöntivirheet. Internetkyselyissä voidaan myös varmistaa, että vastaaja vastaa jokaiseen kysymykseen. Vastaaja ei voi lähettää vastauksiaan ennen kuin kaikkiin kysymyksiin on vastattu. (Valli, 2015, s. 93—94)

Ennen tutkimustyön aloitusta tuli työnantajalta hakea lupa tutkimukseen. Toimiala edellyttää lupaa kaikkiin tutkimuksiin mukaan lukien opinnäytetöihin, joissa kerätään tai käsitellään asiakkaita, oppilaita, opiskelijoita tai henkilökuntaa koskevia tietoja riippumatta siitä millä menetelmällä tietoa hankitaan. Tutkimuslupahakemuksen allekirjoittamalla tutkija sitoutuu tutkimuksen yhteydessä saatujen tietojen vaitiolo- ja salassapitoon eikä näin ollen ilmaise saamiaan tietoja ulkopuolisille. Lisäksi tutkijalta edellytetään sitoutumista perehtyä lainsäädäntöön, erityisesti EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain henkilötietojen käsittelyyn asetettuihin vaatimuksiin sekä vastuuteen tietojen lainmukaisesta käsittelystä ja säilönnästä.

Lupahakemuksen liitteeksi tuli liittää seuraavat asiakirjat:

- tutkimuslaitoksen hyväksymä tutkimussuunnitelma, jossa on selkeästi kuvattu tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu, tutkimusmenetelmät, aineiston tietoturvallinen säilyttäminen tutkimuksen aikana sekä tutkimuksen päätyttyä materiaalin tietoturvallinen hävittäminen.
- malli suostumusasiakirjasta
- tiedote, jossa kohderyhmälle kerrotaan lyhyt kuvaus tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta
- selvitys henkilötietojen käsittelystä ja tietoturvasta
- aineistonkeruuseen liittyvä materiaali esimerkiksi kyselylomake
- tutkimusprosessin eettisen näkökulman pohdintaa

7 TUTKIMUSTULOKSET

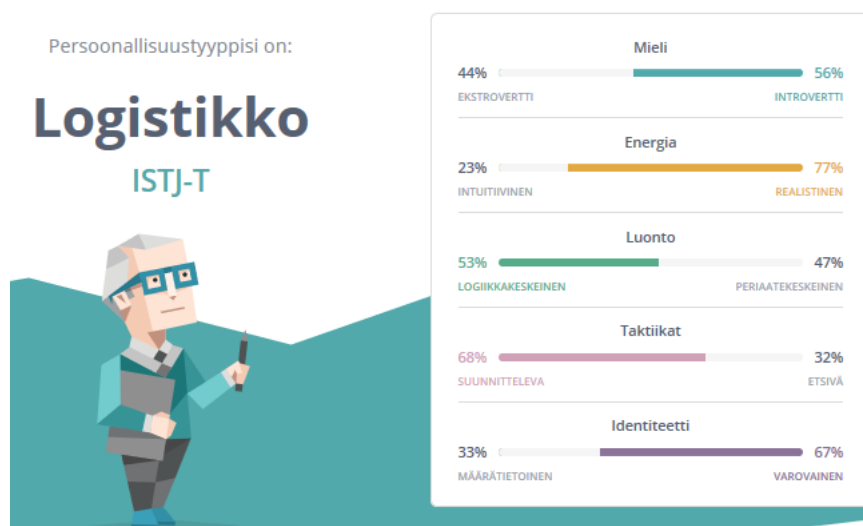
Tutkimuksessa mukana olleet tiimin jäsenet tekivät ensiksi Myers-Briggs tyyppi-indikaattoriin pohjautuvan 60 väittämää sisältävän persoonallisuuden itsearviointitestin. Persoonallisuustesti sisältää väittämiä, josta vastaaja valitsee itseään eniten kuvaavan vaihtoehdon (samaa mieltä-eri mieltä). Kuvassa 13 esitellään esimerkki kysymyksestä ja vastausvaihtoehdoista.

Sinun on vaikea esitellä itsesi muille.

Samaa mieltä Eri mieltä

Kuva 13. Kysymys ja vastausasteikko

Kyselyn päätteeksi testi antaa vastauksien perusteella vastaajaa kuvaavan persoonallisuustyyppin ja sanallisen arvion, johon tulos perustuu. Tulos osoittaa myös, kuinka energiamme eli preferenssit suuntautuvat suhteessa havainnointiin, päätöksentekoon, elämäntyyliin suurempi prosentti osoittaa dominoivan puolellemme.



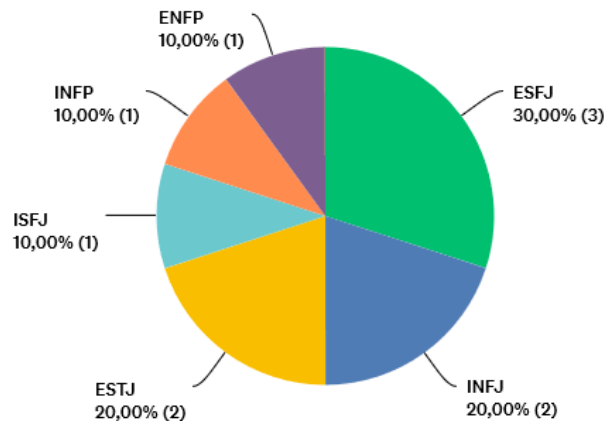
Kuva 14. Esimerkki 16 Personalities- kyselyn tuloksista

Persoonallisuustestin lisäksi kyselylomakkeessa esitettiin erikseen 9 kysymystä, joissa vastaajien tuli pohtia oman persoonallisuuden esiintymistä vuorovaikutuksessa, omia heikkouksia ja vahvuuksiaan suhteessa vuorovaikutukseen, mielipidettä kuinka työyhteisössä erilaisuus otetaan huomioon ja miten erilaisuutta pitäisi huomioida enemmän.

Kysely toimitettiin 14 vastaanottajalle, joista 10 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti on näin ollen 71,4%.

7.1 Persoonallisuustestin tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimukseen vastanneiden tiiminjäsenten persoonallisuustyyppijakauma. Vastausten perusteella voimme todeta, että tutkittavan tiimin persoonallisuustyyppit jakautuvat kuvan 15 mukaisesti.



Kuva 15. Jakauma persoonallisuustyypeittäin (N=10)

Kuvan 10 mukaisen erittelyn perusteella tiimissä työskentelee:

- 1 kannustaja (ENFP)
- 3 harmonisoijaa (ESFJ)
- 2 neuvonantajaa (INFJ)
- 2 organisoijaa (ESTJ)
- 1 huolehtija (ISFJ)
- 1 idealisti (INFP)

Avaan tuloksia sivulla 28 esitetyn Tyyppien talo- kuvan (kuva 10) mukaisesti tarkastelun kohteena olevasta tiimistä. S-rapun persoonallisuuksilla on pieni ylivoima. Vastaajista 60 % kuuluu S-rappuun. Voidaan siis Kari Helinin (2004, ss. 17–18) mukaan todeta, että tiimissä on vastausten perusteella hieman enemmän käytännön ihmisiä, jotka nauttivat saadessaan jostain konkreettista aikaan. Heitä ei kiinnosta teorioiden tai ideoiden pohtiminen. Vastaajista 4/10 kuuluu Tyyppien talon mukaan N-rappuun eli kehittäjien rappuun. He ovat innostuneita asioiden ja ihmisten kehittämisestä. Eivätkä niinkään yksityiskohdista ja rutiineista.

Sivulla 28, kuvassa 10 on esitetty Kari Helinin kuvaama Tyyppien talo (2004, s. 19), jonka perusteella tutkittavan tiimin persoonallisuudet sijoittuvat ta-
lossa seuraavasti (Taulukko 2)

Taulukko 2. Tiimin persoonallisuuksien jakautuminen (N=10)

ISTJ	ISFJ 1	INFJ 2	INTJ
ISTP	ISFP	INFP 1	INTP
ESTP	ESFP	ENFP 1	ENTP
ESTJ 2	ESFJ 3	ENFJ	ENTJ

Yllä olevan taulukon 2 mukaisesti voidaan todeta, että tiimi koostuu selvästi kahden tyyppisistä persoonista. Vastaajista 40 % (ISFJ, INFJ, INFP) työskentelee selvästi itsenäisesti ja he tarvitsevat työrauhaa. Jatkuvasti menossa olevia ja toisten kanssa mielellään töitä tekeviä on selvä enemmistö eli yli puolet vastaajista eli 60 % (ESTJ, ESFJ, ENFP).

Ekstraverteille tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa:

- käsittelee ajatuksiaan puhumalla
- puhuu enemmän kuin kuuntelee
- on helposti lähestyttävä ja tutustuu ihmisiin helposti
- hän on mielellään kanssakäymisessä muiden kanssa eli parhaimmat ajatukset tulevat vaihtamalla mielipiteitä muiden kanssa
- ei pahastu keskeytyksistä, mutta on altis ympäristön ärsykeille
- turhautuu tai stressaantuu jos joutuu työskentelemään yksin
- haluavat pitää palavereita usein ja keskustelu on aktiivista
- palavereihin ei valmistauduta kunnolla ja hiljaiset jäävät usein jalkoihin (Auvinen, 2015, s. 14; ks. myös Helin ym., 2018, s. 184)

Introverteille tunnusomaista on

- energiatasapainon saavuttaminen vaatii riittävästi aikaa yksinoloon
- pohdiskelee eikä ole valmis jakamaan ajatuksiaan ennen kuin ne pohdinnat ovat valmiina
- saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, koska ei huomaa jakaa sisäisen pohdinnan tuloksia muille
- kuuntelee enemmän kuin puhuu
- viihtyy mieluiten yksin tai pienessä ryhmässä
- tutustuu ihmisiin ja asioihin syvällisesti
- keskittymiskykyinen ja poistaa tehokkaasti ulkoiset ärsykkeet
- ei pidä keskeytyksistä
- etukäteen pohdiskelu on ominaista, joten valmistautuvat kokouksiin huolellisesti

- kokoukset ovat yleensä informatiivisia, joissa kerrotaan vain pakolliset asiat (Auvinen, 2015, s. 15; ks. myös Helin ym., 2018, ss. 184—185)

Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkittavassa tiimissä esiintyvät persoonallisuustyypit, koska se auttaa ymmärtämään tiimin toimintaa erilaisissa tilanteissa.

Preferenssien mukaisesti muotoutuvat persoonallisuustyypit (Brandt, 2011, ss.26—27)

- ISFJ (introvertti-tosiasiallinen-tunteva-järjestelmällinen) on vastuuntuntoinen, tarkka, ystävällinen ja hiljainen. Hän omistautuu asialleen ja tasapainottaa ryhmän työskentelyä.
- INFJ (introvertti-intuitiivinen-tunteva-järjestelmällinen) on tunnollinen, huolehtii toisista, omaperäinen, joka panostaa työhönsä.
- INFP (introvertti-intuitiivinen-tunteva-spontaani) on lojaali, pitää oppimisesta ja ideoista sekä omista itsenäisistä projekteista. Ryhtyy yleensä samanaikaisesti liian moniin asioihin, mutta saa ne kuitenkin jotenkin hoidettua. Ystävällinen, mutta on yleensä liian syventynyt omiin ajatuksiinsa, joten ei ole kovin sosiaalinen.
- ENFP (ekstravertti-intuitiivinen-tunteva-järjestelmällinen) on innokas, kekseliäs ja mielikuvituksekas. Kykenee ratkaisemaan nopeasti ongelmia ja on valmis auttamaan muita. On luottavainen kyvykkyyteensä improvisoida sen sijaan, että valmistuisi tilanteisiin etukäteen.
- ESFJ (ekstravertti-tosiasiallinen-tunteva-järjestelmällinen) on puhealias, suosittu ja synnynnäinen yhteistyön tekijä. Työskentelee parhaiten saadessaan rohkaisua ja kiitosta.
- ESTJ (ekstravertti-tosiasiallinen-ajatteleva-spontaani) on realistinen ja käytännöllinen. Hän on luontainen johtaja eikä kiinnostu asioista, joista ei ole jotain hyötyä. Pitää asioiden järjestelemisestä ja johtamisesta. Menestyy hyvin ottaessaan huomioon muiden tunteet.

Ekstraverttien ja introverttien työskennellessä yhdessä voi ristiriitoja syntyä muun muassa ekstraverttien innokkuudessa tarttua tehtäviin. He saattavat aiheuttaa ärtymystä keskeyttäessään toisensa jatkuvasti esittäessään omia näkemyksiään. Introverteissa taas saattaa ärsyttää se, että he ovat hiljaisia ja näyttävät näin ollen ei-kiinnostuneilta, passiivisina ja eivätkä jaa tietoa. (Brandt, 2011, s. 19)

Tutkimuksessa mukana olleista 60 % suuntaa havainnoinnin aistiensa avulla (**ESFJ**, **ESTJ**, **ISFJ**). Heille tyyppillistä on huomioida tosiasioita ja yksityiskohtia helpommin kuin kokonaiskuvia ja asiayhteyksiä. Tosiasialliset, S-tyypit käsittelevät ja omaksuvat tietoa hiljalleen aikajärjestyksessä. He arvostavat käytännön toteutuksia ja työskentelevät mieluiten tosiasioden kuin teorioiden kanssa. S-tyypit työskentelevät myös nykyhetkessä eivätkä he ole niinkään kiinnostuneita tulevaisuudesta. Intuitiiviset henkilöt

(**ENFP**, **INFJ**, **INFP**) huomioivat kokonaiskuvan ja asiayhteydet helpommin kuin yksityiskohdat tai tosiasiat. Heidän tapansa käsitellä ja omaksua tietoa tapahtuu huomioimalla ensi kokonaisuus tai lopputulos ja vastin sitten he paneutuvat yksityiskohtiin ja järjestykseen. N-tyypit ovat kiinnostuneet teorioista, ideoista ja asioiden syvällisestä merkityksestä. He ovat kiinnostuneita uudesta ja erilaisesta ja kyllästyvät helposti rutiininomaisiin tehtäviin. (Auvinen, 2015, ss.18—19)

Auvinen (2015, s. 21) pitää S- ja N-tyyppien mahdollisina haasteina N-tyyppien kommunikointia ja tehtävänantoja, jotka voivat olla liian yleisluontoisia ja teoreettisia eivätkä S-tyypit tiedä mitä heiltä odotetaan. S-tyypin kommunikointi voi taasen olla liian yksityiskohtaista, joten N-tyyppi tarvitsee kokonaiskuvan eikä näin ollen pysty omaksuma tietoa ja ei jaksa kuunnella tehtävänantoa. N-tyypit haluavat käyttää voimavaransa kehittämiseen ja uuden luomiseen, kun taas S-tyypit keskittävät voimavaransa olemassa oleviin projekteihin. (Auvinen, 2015, s. 21).

Päätöksenteon osalta vain 20 prosenttia vastaajista (**ESTJ**) perustavat päätöksentekonsa ajattelevaan suuntaan. He perustavat ajattelunsa asiayhteyksiin ja loogiseen ajatteluun. Heillä päätöksenteko perustuu enemmän faktoihin ja tavoitteisiin kuin henkilökohtaisiin tai yleisiin mielipiteisiin. Päätöksenteon mukaan ajattelevat ovat kriittisiä ja analysoivia ja heidän pyrkimyksenä on puolueeton lopputulos. He eivät myöskään pyri välttämään erimielisyyksiä vaan kokevat ne rakentavina ja tarpeellisina. Tuntevien F-tyyppien (**ENFP**, **ESFJ**, **INFJ**, **ISFJ**, **INFP**) päätökset ovat ihmiskeskeisiä. Hän perustaa päätöksensä henkilökohtaisiin arvoihin perustuen. F-tyypit kärsivät konflikteista, joita he pyrkivät välttämään. He arvostavat hienotunteisuutta ja eivät mielellään ilmaise mielipiteitä, jotka saattavat loukata muita. Mahdolliset haasteet näiden tyyppien välillä voivat muodostua siitä, että lopputulos voi olla sama, vaikka tapa saavuttaa se on erilainen. F-tyyppi saattaa kokea T-tyypin jyränä omille mielipiteilleen sekä F-tyyppi saattaa kokea T-tyypin kehitysehdotukset henkilökohtaisena kritiikkinä. (Auvinen, 2015, ss. 22—25)

Enemmistö eli 80% vastaajista suhtautuvat ulkomaailmaan järjestelmällisesti (**ESFJ**, **INFJ**, **ESTJ**, **ISFJ**). J-tyypeille elämäntyylillä on systemaattista ja hyvin suunniteltua. He pyrkivätkin suunnittelemaan tehtävät etukäteen ja noudattavatkin suunnitelmaa. Heidän asiat ja tavarat ovat järjestyksessä. He eivät pidä stressistä ja keskeneräisistä projekteista, joten he pyrkivätkin saamaan kaiken valmiiksi ajoissa. Ennen huvia tulee velvollisuudet saada valmiiksi. Spontaanit P-tyypit (**ENFP**, **INFP**) ovat elämäntyyliltään joustavia ja avoimia. He suhtautuvat asioihin rennosti ja eivät pidä tarkoista suunnitelmista. He eivät tarvitse järjestelmällisyyttä ja järjestystä. P-tyypit ovat parhaimmillaan viime hetken stressin alaisina ja nauttivat yllätyksistä sekä sopeutuvat helposti muutoksiin. P-tyypeillä saattaa olla monta projektia

käynnissä samanaikaisesti, joka ei häiritse heitä yhtään. (Auvinen, 2015, ss.26—27)

Ruotsalainen työelämäpsykologi Björn Hillström listaa kirjassaan *Personlighetstyper* (2000, ss. 84—107) eri persoonallisuuksien vuorovaikutuskäyttäytymistä taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3. Tiimin persoonallisuustyyppien vuorovaikutustaidot (mukailen Hillström, 2000, ss. 84—107)

ISFJ	Kommunikoi parhaiten yhden ihmisen kanssa kerrallaan, joka on hyvä kuuntelija. Valmistautuu huolellisesti puhumaan ihmisten edessä, mutta se ei ole hänelle luonteenomaista. Haluaa, että kokoukset ovat asianmukaisia ja aiheellisia.
INFJ	Kommunikoi harkitusti ja kuuntelee tarkasti. Tuntee usein haluttomuutta puhua yleisön edessä. Puhuessaan yleisölle tekee sen yksinkertaisesti ja luonnollisesti.
INFP	Kommunikoi parhaiten yhden ihmisen kanssa kerrallaan. Hän antaa lyhyitä, mutta asiantuntevia kommentteja.
ENFP	Kommunikointi on helppoa ja tehokasta. Hänellä on taito improvisoida ja käyttää puheessa huumoria ja luovuutta. Työskentelee mielellään erilaisissa verkostoissa.
ESFJ	Kommunikointi on luontevaa ja energistä. Hänellä on kyky löytää oikeat sanat juuri oikeaan hetkeen.
ESTJ	Kommunikoi ja viestii suoraan ja selkeästi. He ovat itsevarmoja ja sanavalmiita henkilöitä, joilla on laaja tuttavaverkosto.

Yllä olevasta taulukosta saa selvän kuvan siitä, että tapamme toimia vuorovaikutustilanteissa riippuu paljolti siitä, suuntautuuko energiamme ekstravertteihin vai introvertteihin. Siinä missä introvertit ovat hyviä kuuntelijoita ja puhuvat kerralla vain harvojen henkilöiden kanssa ovat ekstravertit puheliaita ja tekevät mielellään yhteistyötä. Ymmärtämättä toistemme tapaa toimia voi välillemme syntyä turhia väärinkäsityksiä tulkittessamme toisen toimintaa virheellisesti.

7.2 Strukturoidun kyselyn tulokset

Sähköisen MBTI- tyyppiteoriaan perustuvan persoonallisuustestin lisäksi vastaajia pyydettiin vastaamaan yhdeksään avoimeen kysymykseen (Liite 1). Kysymysten tarkoituksena oli saada vastaaja arvioimaan oman persoonansa toimintaa vuorovaikutuksessa, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan vuorovaikutuksen näkökulmasta sekä sitä, että hyödynnetäänkö tiimissä erilaisuutta riittävästi ja miten erilaisuutta voisi hyödyntää enemmän. Kaikki kysymykset oli määritelty pakollisiksi eli vastaajan oli vastattava jokaiseen kysymykseen. Seuraavaksi avaan kyselyn tuloksia vastausten perusteella.

Kysymys 1: Mitä mieltä olet tuloksesta? (kysyttiin mielipidettä kyselyn ensimmäisessä kohdassa tehdyn persoonallisuustestin tuloksesta)

Vastauksista voidaan todeta, että persoonallisuustestistä saatu tyyppitulos kuvasi vastaajia hyvin.

”Yllätyin kuinka hyvin tunnistin kuvauksesta itseni.”

”Mielestäni se kuvaa minua hyvin.”

”Tunnistin itseni monesta kohdasta niin hyvässä kuin pahassa.”

Parin vastaajan mielestä persoonallisuuskuvauksia kuvasi heitä osittain. *”Osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä.”* Eräs vastaajista kertoi, että on saanut saman tuloksen kahdella aiemmalla kerralla, kun on vastannut kyselyyn.

Yleensä erilaisten persoonallisuuskyselyjen reliabiliteettia on kyseenalaistettu sen vuoksi, että tutkija ei voi olla varma siitä, millä tuulella tai asenteella vastaaja on. Vastaukset voivat myös vaihdella mielialan mukaan. Tässä kyselyssä ilahdutti etenkin se, että aiemmin vastaavanlaiseen kyselyyn osallistuneet saivat samansuuntaisia vastauksia tälläkin kertaa.

”Yleensä olen ollut sama mutta introvertti. Olen tehnyt testin kaksi kertaa aiemminkin ja tulos on aina sama. Uskon siis ainakin vastauksien olevan järjestelmällisiä ja tuloksen kuvaavan ainakin osittain persoonallisuuttani osuvasti.”

Kysymys 2: Miten oma persoonallisuutesi näkyy vuorovaikutuksessa?

Muutama vastaaja totesi, että pyrkivät välttämään konflikteja.

”Olen rauhallinen, pyrin välttämään konflikteja.”

”Haluan olla hyödyksi ja haluan että kaikilla on hyvä olla. Vierastan konflikteja ja nautin ihmisten kanssa olemisesta ja keskustelusta.”

Useassa vastauksessa kävi ilmi, että auttaminen, ystävällisyys, muiden mielipiteiden kunnioittaminen ja kuunteleminen näkyvät omassa vuorovaikutuksessa.

” Minusta on tärkeää olla ystävällinen, kuuntelen ja otan muiden mielipiteet ja tunteet huomioon.”

” Olen luova ja minulla saattaa olla poikkeavia ehdotuksia.”

” Olen aika voimakas persoona, mutta pyrin aina ottamaan muiden tunteet huomioon.”

”Minulle on tärkeää, että kaikilla on hyvä olla ja kaikkien näkökannat tulevat kuulluiksi, vaikka en olisi niistä itse samaa mieltä.”

” Vuorovaikutuksessani näkyy mielestäni eniten halu tehdä yhteistyötä ja edistää kaikkien asiaa.”

” Tärkeintä minulle on yrittää ymmärtää erilaisia näkökulmia ja ylläpitää reilua toimintaa.”

” Viestin aktiivisesti työasioissa asiapohjalta.”

”Ensin pitää hieman jutustella, sitten vasta käydä asiaan. ”

”Sovittelija-persoonallisuustyyppin hengessä pyrin mielestäni aina konflikteja välttävään ja kaikki huomioon ottavaan vuorovaikutukseen (joskus liiankin kanssa, voi olla vaikea saada pointteja läpi, uskallan sanoa mitä oikeasti ajattelen usein vasta todella tuttujen ihmisten kanssa).”

Monesta vastauksesta käy ilmi, että tiimin muiden jäsenten mielipiteet ja tunteet ovat tärkeitä. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, että työyhteisön hyvä vuorovaikutus koostuu muun muassa avoimuudesta. Avoimuus tarkoittaa sitä, että jokaisella on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä ja ääneen voi sanoa mitä ajattelee. Mielestäni vastauksista heijastuu hyvin myös se, että vastaajat ovat tottuneet tekemään tiimityötä eli heillä on taito ja halu työskennellä erilaisten ihmisten kanssa.

Kysymys 3: Miksi erilaisuuden huomioiminen työyhteisössä on mielestäsi tärkeää?

Erilaisuus on rikkaus ja suuri potentiaali tiimityön kannalta. Erilaisuus luo välttämättäkin konflikteja ja ristiriitoja, mutta ne pitäisi osata ymmärtää

mahdollisuutena ja voimavarana. Tähän eräs vastaajakin otti hienosti kantaa:

"Erilaisuus on rikkaus, koska silloin erilaiset lähtökohdat tulevat huomioituiksi."

"Mielestäni antoisimpia ovat keskustelut ja projektit, joissa on mukana erilaisia henkilöitä."

Uskon, että vastaaja on jo toiminut monenlaisissa projekteissa, joissa on ollut erilaisia ihmisiä mukana. Kaikista vastauksista oli luettavissa se, että erilaisuutta pidetään vahvuutena.

Ongelmia ja jopa vihaa syntyy, kun ihmisten luontaista erilaisuutta ei ymmärretä. Omaa tapaa toimia pidetään ainoana oikeana ja eri tavalla toimivat ovat väärässä. Työyhteisöissä on vain ymmärrettävä ihmisten erilaisuus ja hyväksyttävä se. Yksi vastaajista kommentoi siihen miksi erilaisuuden ymmärtäminen on tärkeää:

"Muiden näkökulmien kuunteleminen tekee viisaaksi ja rikastuttaa omaa ajatusmaailmaa."

"Erilaisuus on vahvuus."

"Erilaiset ihmiset tuovat lisäarvoa työyhteisöön."

Muista vastauksia kysymykseen kolme:

"Jotta työyhteisön koko potentiaali saataisiin paremmin käyttöön."

"Jokainen tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä työyhteisössä. Jotta jokaisen vahvuudet saadaan hyötykäyttöön. Samalla ne heikkoudet eivät vaikuta niin paljon."

Osa vastaajista antoi jo tässä vaiheessa kehitysehdotuksia erilaisuuden huomioimiseen.

"Rooleja voisi vaihdella siten, ettei dominoivat henkilöt olisi aina eniten esillä."

"Annettaisiin laajemmin vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. On tärkeää tuoda kaikkien mielipiteet esille. Siksi, että onnistumiseen ei ole vain yhtä vastausta, vaan kaikkien panosta ja erilaisia näkökulmia tarvitaan."

”Toiminta on monipuolisempaa ja enemmän huomioon ottavaa, jos yhteisössä on erilaisia ihmisiä ja näkökulmia ja tapoja toimia. Jotta kaikki tulevat kuulluiksi erilaisine näkökantoineen ja kokemuksineen.”

Kysymys 4: Miten erilaisuus (tai sen puuttuminen) vaikuttaa tiimin työskentelyyn? Tai miten erilaisuus näkyy työyhteisössäsi?

Vastausten perusteella erilaisuutta pidettiin hyvänä asiana.

”Mitä enemmän erilaisuutta tiimissä on, sitä paremmin tiimi toimii.”

Eri persoonallisuuksien tuomat näkökulmat ja vahvuudet olivat vastauksessa tärkeissä rooleissa.

”Se, että jokainen saa tuoda omaa persoonansa esille, antaa se mahdollisuuksia hyödyntää eri osaamista. Riippuu siitä, miten tiimi ottaa erilaisuuden vastaan, mikäli tiimi ymmärtää tai hyväksyy erilaisuutta. Jos hyväksyy, erilaisuus voi vaikuttaa tiimin työskentelyyn hyvin myönteisesti.”

”Eryteisesti hankalia tai uusia asioita pohdittaessa on hyvä tarkastella asioita eri näkökulmista. Tällöin ryhmän erilaisuus on rikkaus. Pystyn kuvittelemaan tilanteen, jossa tiimi koostuisi vain yhden tyyppisistä henkilöistä, enkä näe tilannetta kestäväenä.”

”Erilaisuus omassa työyhteisössä näkyy erilaisina tapoina tehdä työtä ja erilaisina vahvuuksina.”

”Erilaisuus näkynee erilaisina tapoina tehdä asioita. Jos tiimissä ei ole erilaisuutta, voi joku hyvä pointti jäädä huomaamatta.”

”Erilaisia tehtäviä voidaan jakaa niin, että päästään parhaaseen lopputulokseen erilaisia vahvuuksia hyödyntäen. Jos ei tunnisteta omia ja toisten tapoja olla vuorovaikutuksessa, syntyy usein väärinkäsityksiä.”

Kysymykseen ”Miten erilaisuuden puuttuminen vaikuttaa tiimin työskentelyyn” vastaajat nostivat esille muun muassa toiminnan muuttumisen liian yksipuoliseksi ja yksilön sekä tiimin kehittyminen eivät toteutuisi.

”Jos ryhmä on liian homogeeninen, muuttuu tiimin toiminta helposti liian yksipuoliseksi.”

”Toiset asiat edistyisivät varmasti vauhdilla, mutta monipuolinen kehittyminen tiiminä ja yksilönä ei toteutuisi.”

Kysymys 5: Hyödynnetäänkö eri persoonallisuuksia tiimin toiminnassa mielestäsi riittävästi?

Tämä oli kysymyksistä eniten negatiivisia vastauksia saanut aihe. Voidaan siis todeta, että erilaisuus ja sen tuomat positiiviset näkökulmat tiedostetaan, mutta sitä ei olla jalkautettu tiimin työhön.

Muutama vastaaja nosti tässä kohtaa esiin ekstraverttien toiminnan, jotka mahdollisesti jyräävät introvertit. Tutkija ei tiedä, mutta voisi olettaa, että negatiiviset vastaukset ovat nimenomaan tulleet introverteilta. He kokevat, että aktiiviset ekstravertit reagoivat nopeammin.

”Äänekkäämmät ottavat yleensä aina ensin mukavat hommat.”

”Ei.”

”Priorisoidaan (valitettavasti) usein nykypäivän työelämässä ekstrovertejä sekä loogisuutta.”

”Ei ehkä tarpeeksi.”

” Mielestäni eri persoonallisuuksia ei hyödynnetä riittävästi.”

”Mielestäni voisimme enemmän hyödyntää erilaisuuttamme ja esim. juuri tällaisen persoonallisuustyyppikyselyn avulla saada ensin tietoa omasta persoonallisuustyyppistä ja sitä kautta käydä tiimin sisällä avointa keskustelua.”

”Usein erimielisyydet on helppo ratkaista, kun tiedetään, että toinen on vain persoonaltaan toisentyypinen, eikä välttämättä edes tarkoita tiukalla kommentillaan mitään pahaa.”

” Mielestäni eri persoonallisuuksien vahvuudet voisi ottaa paremmin huomioon tiimissämme. Koen toisaalta kuitenkin, että tehtävät sopivat tällä hetkellä niiden tekijöille eli rekrytoinneissa on onnistuttu.”

”Voisi hyödyntää enemmänkin, ainakin yhdessä ideoida erilaisia toteutuksia.”

”Ehkä ei. Ainakaan kaikkialla.”

”Kyllä kai, kyllä täällä mielestäni sinänsä saa olla ihan oma itsensä.”

Sitä ei kysytty, että kuka vastaajien mielestä on vastuussa siitä, että erilaisuutta hyödynnettäisiin enemmän. Tämä olisi ollut mielenkiintoista selvittää, sillä katse käännetään esimiehen suuntaan, vaikka olemme kaikki vastuussa siitä, että tiimi toimii mahdollisimman paljon.

Kysymys 6: Miten erilaisuutta pitäisi mielestäsi enemmän hyödyntää?

Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaajilta konkreettisia esimerkkejä erilaisuuden hyödyntämisestä. Perinteisin tapa hyödyntää erilaisuutta oli erään vastaajan mielestä:

”Työryhmiä voisi sekoittaa enemmän, jotta aina samat ihmiset eivät istuisi samoissa työryhmissä.”

Tämä on helposti toteutettavissa ja samalla osaamista saataisiin laajennettua. Monessa tiimissä hiljaisen tieto tuo ongelmia, koska sitä harvoin saadaan kaikkien tietoon. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa hiljaisen tiedon jakaminen on ongelmallista eikä tätä tietoa välttämättä edes tiedosteta.

”Tiimissä on paljon hiljaista osaamista, joka ei välttämättä tule esille.”

Muutama vastaajaa nosti esiin oman tiimin persoonallisuustyyppien selvittämisen, vuorovaikutuksen vahvistamisen sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tiedostamisen keinoksi hyödyntää erilaisuutta tiimissä.

”Ja juuri se, että tunnistetaan oman tiimin eri persoonallisuustyyppit, helpottaa erilaisuuden hyödyntämistä.”

”Juuri omien vuorovaikutus- ja toimintatapojen tunnistamisen kautta.”

”Ehkä avasin tätä osin jo aiemmissa vastauksissani, mutta siis siten, että kaikki tulisivat kuulluksi ja tiimin vuorovaikutukseen ja asioiden yhteiseen käsittelyyn tulisi enemmän näkökulmia.”

”Mielestäni yhteisten asioiden edistämässä tulisi hyödyntää erilaisuutta ja erilaisia vahvuuksia. Näin kaikki potentiaali saataisiin käyttöön ja toisaalta tunnistettaisiin myös heikkoudet, mikä mahdollistaisi niiden kehittämisen.”

Jälleen vastauksista ilmeni ekstraverttien ja introverttien ero.

”Toisinaan on esim. tilanteita, joissa osa henkilöistä on aina äänessä, kun taas toiset ovat aina hiljaa.”

”Usein hiljaa olijoillakin on sanottavaa, mutta he eivät saa puheenvuoroa. Kun tämä tunnistetaan, voidaankin sopia, että esim. joissain tilanteissa

käytetään ensin pari- tai pienryhmäkeskustelua ja sitten vasta koko tiimin yhteistä keskustelua.”

”Huolehtimalla, että kaikkien näkökulmat tulevat esiin, ei vain äänekkäiden. Silloin saadaan asioista kaikki puolet esiin.”

Perehdyttämisen tärkeys nostettiin myös esiin. Perehdyttäminen olisi myös keino hiljaisen tiedon siirtämiseen.

”Toisen vahvuus voisi muuttua myös jonkun muun osaamiseksi esimerkiksi perehdyttämisen avulla.”

Muutama vastaus linkitettiin tiimin ulkopuolelle eli organisaatiotasoon asti. Sitä tutkija ei saa selville tarkoitetaanko organisaatiolla esimerkiksi esimiestasoa.

”Sillä tavalla, että yritettäisiin organisaation sisällä ajatella laatikon ulkopuolella ja löytää työntekijöille heille parhaiten sopivia työtehtäviä, missä he saavat käyttää ja hyödyntää taitojaan ja vahvuuksiaan.”

”Hyödyntää vahvuuksia ja häivyttää heikkouksia. Ehkä uskaltaa ottaa vähän ”oudompiakin” (edistyksellisiä) ideoita tai lähestymistapoja harkintaan – organisaatio vielä aika varovainen.”

Kysymys 7: Mitkä ovat omat heikkoutesi vuorovaikutuksessa?

Vastauksista on myös helppo havaita persoonallisuuden orientoitumisen piirteitä eli onko henkilö ekstrovertti vai introvertti. Siihen nähden, että yli puolet tiimin jäsenistä oli persoonallisuuspiirteensä puolesta ekstrovertti ei se näiden vastausten perusteella ollut kovin helposti havaittavissa. Vastauksen vaikuttivat enemmän introverttien orientoitumisen piirteitä.

”Olen usein ujo isoissa ryhmissä koska en tykkää olla huomioon keskipisteinä, ja murehdin liikaa ihmisten mielipiteitä.”

”En osaa/jaksa/halua aina tuoda omaa näkemystäni riittävästi esille, vaikka olisi miten hyvä idea tai ajatus.”

”Aiemminkin mainittu pelko ilmaista mitä oikeasti ajattelen, jotta ei tulisi konfliktia / outoa tilannetta.”

”Saatan helposti antaa liikaa painoarvoa toisen sanomisten tulkinnalle. Eli yli tulkitsen sitä, mitä toinen sanoo ja sen sijaan, että kysyisin mitä toinen tarkoittaa, annan oman tulkintani voittoa. Tämä saattaa joskus johtaa siihen, että pahoitan mieleni tai vastaavasti sanon liian napakasti takaisin.”

”En välttämättä sano omaa mielipidettä riittävän selvästi, jos olen enemmistön kanssa eri mieltä. Pitäisi ottaa asiasta rohkeammin esille.”

”Omat heikkouteni liittyvät varmasti siihen, että en kestä huonosti keskeneräisyyttä ja näkemykseni on välillä liian kapea. Toisaalta minulla on myös tarve olla pahoittamatta muiden mieltä ja jään usein pitkään miettimään eri vuorovaikutustilanteita, mikä vaikuttaa myös seuraaviin.”

”Kiireessä riittävän laajan verkoston kanssa keskustelu unohtuu. Miellyttämisen tarve, konfliktien pelko.”

Kysymys 8: Mitkä ovat omat vahvuutesi vuorovaikutuksessa?

Vahvuuksien osalta ekstrovertit ja introvertti- piirteet olivat helpommin huomattavissa. Tunnusomaisia piirteitä olivat muun muassa rauhallisuus, kuuntelemisen taito, avoimuus.

”Rauhallisuus ja kyky antaa muiden puhua rauhassa.”

”Olen hyvä kuuntelija ja minua on helppo lähestyä.”

”On kiinnostavaa huomata, miten asioista voi ajatella eri tavalla ja tehdä eri tavoin.”

”Välittömyys, ystävällisyys. Avoin ja ystävällinen suhtautuminen.”

”Tulen hyvin toimeen ihmisten kanssa. Juurikin sovittelevuus ja empaattisuus mielestäni.”

”Avuliaisuus ja seurallisuus.”

”Olen luova ja (yritän aina olla) ystävällinen ja kunnioittaa toista, osaan kuunnella ja ottaa muiden ajatukset huomioon keskusteluissa.”

”Lähtökohtaisesti pyrin aina ymmärtämään toisia ihmisiä ja antamaan heille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja nähdyksi. Olen itsekin toisinaan sellainen, että minun täytyy saada ensin miettiä asioita, ennen kuin voin ottaa kantaa, joten yritän antaa saman mahdollisuuden muillekin.”

Monet vastaajista pitivät omia vuorovaikutustaitojaan vahvuutena.

”Vahvuuteni vuorovaikutuksessa on uskoakseni tapani kohdata toiset ihmiset sekä kunnioitus toisia ja toisten tekemää työtä kohtaan.”

”Tykkään keskustella ihmisten kanssa ja kuulla erilaisista asioista ja ihmisistä.”

”Pyrin myös osallistamaan kaikki jäsenet osaksi keskustelua.”

Kysymys 9: Mitä toimintatapoja voisit muuttaa omassa työelämän toiminnassasi erilaisuuden huomioimisen lisäämiseksi?

Kysymyksen tarkoituksena oli itsearviointin avulla tutustua omaan käyttäytymiseen ja tapaan olla vuorovaikutuksessa. Muutama vastaaja nostikin omien vuorovaikutustaitojen kehittämisen esille.

”Osallistumalla rohkeammin vuorovaikutustilanteisiin ja olla pelkäämättä liikaa muiden reaktioita.”

”Ehkä voisin olla aloitteellisempi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, toisinaan vaan tuntuu raskaalta.”

”Ottamalla paremmin huomioon itseäni hiljaisemmat henkilöt sekä itse kertomalla omat ajatukseni.”

”Lisää kuuntelua ja keskustelua useamman työkaverin kanssa.”

Vastauksista nousu esille myös rohkeus kysyä muiden mielipiteitä ja sanoa asioita suoraan.

”Ehkä voisin vielä enemmän ja useammin kysyä muiden mielipiteitä esim. tiimikokouksissa, jos kukaan muu ei tee sit.”

”Rohkeutta sanoa asioita suoraan.”

” Voisin kehittää kärsivällisyyttäni ja jatkaa ymmärryksen lisäämistä. Haluaisin pystyä ajattelemaan asioita monesta näkökulmasta ja siinä auttavat ennen kaikkea ympärilläni olevat erilaiset ihmiset.”

Osa vastaajista haluaa myös panostaa erilaisuuden ymmärtämistä.

”Mietin myös sitä, että ehkä pitäisi puhua rohkeammin erilaisuudesta, koska silloin kun siitä puhutaan aktiivisesti, se tulee osaksi arkipäivää.”

”Ainakin pyrin toimimaan erilaisuuden huomioimisen eteen joka päivä.”

Oman toiminnan kehittäminen voi olla myös sitä, että pyytää rohkeasti apua.

”Itsekkäästä haluan myös hyödyntää erilaisuutta ja toisten vahvuuksia pyytämällä apua ja opastusta ja kehittymällä näin itse.”

Yksi vastaajista koki, että hänen tulisi olla johtajan/päätäjän asemassa, jotta asioita saisi muutettua.

”Tuntuu, että pitäisi olla johtajan/päätäjän asemassa, jotta nämä asiat saisi oikein muutettua.”

Yhteenveto kyselyn tuloksista kuvataan alla olevassa SWOT-analyysissä (kuvassa 16). SWOT-analyysiin on kerätty vastausten perusteella tiimin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



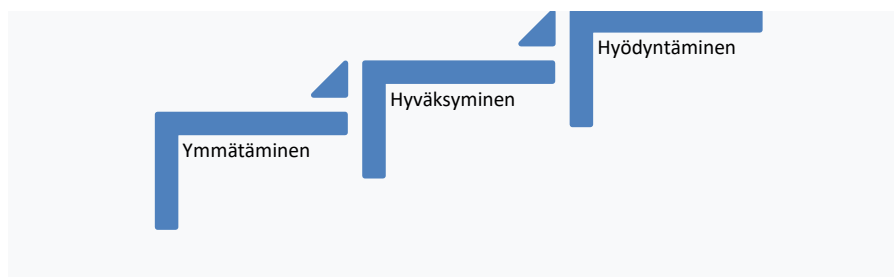
Kuva 16. SWOT-analyysi tiimin tilanteesta kyselyn vastausten perusteella

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä hyötyä erilaisuuden ymmärtämisestä on tiimityöskentelyn onnistumiselle. Tutkimusongelmaa pyrittiin selvittää kolmen alakysymyksen avulla.

- Millaisia persoonallisuuksia tutkittavassa työyhteisössä on?
- Kuinka persoonallisuus näkyy vuorovaikutuksessa?
- Miten erilaisuutta voisi paremmin hyödyntää työyhteisössä?

Erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä voidaan kuvata kolmella eri tasolla.



Kuva 17. Erilaisuuden ymmärtämisen tasot (mukaihen Helin, 2004, s. 15)

Niistä ensimmäinen on erilaisuuden ymmärtäminen. Yleensä aluksi tarvitaan jokin jäsentämismalli helpottamaan erilaisuuden tiedostamista ja hyödyntämistä. MBTI- malli on yksi tällainen malli. Toinen porras on erilaisuuden hyväksymisen taso. Tämä taso vaatii jo muun muassa omiin arvoihin, tunteisiin ja asenteisiin perehtymistä. Kovin jyrkät arvot tai asenteet vaikeuttavat erilaisuuden hyväksymistä. Ylimmällä tasolla erilaisuutta osataan jo hyödyntää eli yhdessä työskentely on luontevaa. (Helin, 2004, ss. 15—16)

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että tutkittava tiimi ei vielä kaikilta osin saavuta tasoa 3 eli erilaisuutta ei vielä täysin osata hyödyntää. Kun vastaajilta kysyttiin, että hyödynnetäänkö eri persoonallisuuksia tiimin toiminnassa riittävästi, suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että erilaisuutta voitaisiin hyödyntää enemmänkin. Konkreettiseksi esimerkiksi kerrottiin muun muassa työryhmien sekoittamisen, jotta samat henkilöt eivät olisi aina samoissa työryhmissä. Esiin nousi myös, että tiimissä on paljon hiljaista osaamista, joka ei välttämättä ole tullut kaikkien tietoisuuteen. Selvästi vastausten perusteella erilaisuus ja erilaiset toimintatavat on tiedostettu. Yhteisten asioiden edistämisessä tulisi hyödyntää erilaisuutta ja erilaisia vahvuuksia. Erilaisuutta pidettiin vahvuutena ja rikkautena, koska näin toiminta on monipuolisempaa ja enemmän huomioon otettavaa. Vastaajat antoivat käytännössä toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, jotta erilaisuutta voitaisiin paremmin hyödyntää. Yhdessä ideointia ja osaamisen laajentamista pidettiin tärkeänä. Vastauksista ilmeni myös, että tiimissä oltaisiin kiinnostuneita ja valmiita ottamaan enemmän vastuuta ja saada enemmän vaikutusmahdollisuuksia.

Yksi teoriaosuudessa käsittelemäni pääteemoista oli tulevaisuuden työntekijöiltä vaadittavat taidot. Esiin nousi muun muassa työntekijöiden tarve hallita työyhteisötaidot. Yksi työyhteisötaitojen neljästä osasta on vuorovaikutustaidot, joita nykyajan työelämässä vaaditaan. Usein sosiaaliset taidot ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen ei vielä tarkoita sitä, että hallitaan vuorovaikutustaidot. Kyse on syvemmästä taidosta.

Vuorovaikutusta on viime vuosien aikana tutkittu paljon ja usein juuri työelämäkontekstissa. Vuorovaikutus ei ole pelkästään puhumista ja esiintymistä. Paljon puhuva ekstrovertti voi olla vuorovaikuttajana heikompi kuin hiljainen introvertti kollegansa. Hyvällä viestijällä on kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin sekä ottaa huomioon erilaiset persoonat ja viestiä sopivalla tavalla. (Peiponen, 2018)

Persoonallisuutemme kuvaa sitä miten toimimme vuorovaikutustilanteissa. Yleisin tapa luokitella ihmisiä on jakaa heidät joko ekstravertteihin tai introvertteihin. Tuntemalla persoonallisuuksien erilaiset käyttäytymistavat ehkäistään tiimin sisäisiä konflikteja ja turhaa mielipahaa. Saatujen vastausten perusteella introvertteja häiritsee selvästi se, että ekstravertit vievät tiimissä paljon tilaa ja ovat paljon esillä. Introvertit kokevat, ettei heillä ole mahdollisuutta sanoa omia mielipiteitään. Itse koin yllätyksenä sen, että ekstraverttejä oli vastaajista yli puolet. Tämän opinnäytetyön tuloksien läpikäyminen tiimin kanssa on äärimmäisen tärkeää. Tulosten avulla pystytään kehittämään tiimin sisäistä vuorovaikutusta. Tähän auttaa se, että avoimesti keskustelemme persoonallisuuksiemme eroavaisuuksista.

Tiiminä työskentelyssä ekstraverttien ja introverttien eroavaisuuksien ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää. Esimerkkinä voidaan todeta, että ekstrovertit työskentelevät tiimissä motivoituneempina kuin introvertit, koska heidän ajatteluprosessinsa tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Introvertit ovat taasen motivoituneempia itsenäisessä työskentelyssä. Tiimin sisäinen työnjako kannattaakin muodostaa siten, että ihmisten luontaiset taipumukset saataisiin mahdollisimman hyvin käyttöön. (Helin, s. 122). Työelämässä introvertit ja ekstravertit täydentävät hyvin toisiaan, kunhan persoonallisuuksien eroavaisuus on tiedostettu. Ekstravertit arvostavat introverttien tapaa pohdiskella asioita syvällisemmin ja introvertit arvostavat ekstraverttien tapaa tuoda pohdinnat julkiseksi, kaikkien tietoisuuteen. Ekstravertit tuovat yhteistyöhön nopeutta ja introvertit harkintaa.

Päätöksiä tehdessä ekstroverttien kanssa kannattaa aina keskustella, koska puhuminen on heille innostava ja motivoiva tapa käsitellä asioita. Introverteille kannattaa antaa aikaa ensin itsenäiseen pohdiskeluun. Kokouksissa ekstrovertit tuovat ajatuksensa nopeasti esille, koska spontaani keskustelu on heille luonnollista. Introverteilla on yleensä paljon hyviä ajatuksia, mutta heille on haasteellisempaa tuoda mielipiteitään esille tai he eivät kerro mielipidettään suuren joukon edessä. Introverttien mielipidettä tulee siis aina kysyä.

Kun haetaan vastausta tutkimuskysymykseen, mitä hyötyä erilaisuuden ymmärtämisestä on tiimityöskentelyn onnistumiselle, kannattaa lähteä

liikkeelle siitä, että tunnistamme oman taipumustyyppin. Oman taipumustyyppin tunteminen auttaa sekä vahvuuksien että kehityshaasteiden tunnistamisessa sekä auttaa ymmärtämään tiimin sisäisten roolitaipumusten tunnistamista. Selvityksen jälkeen on helpompi jakaa erilaisia vastuutehtäviä. Persoonallisuustyyppien tunnistamisella jokainen työyhteisön jäsen löytää helpommin oman paikkansa tiimissä.

Muitakin keinoja saada tiimin dominoivat ajattelutavat esille ja tiedostaa kuinka toimimme, on tarkastella tuloksia neljän preferenssiparin ja kahdeksan preferenssin avulla. MBTI persoonallisuusanalyysin avulla saaduista persoonallisuustyyppikuvauksista dominoivat piirteemme esille. Esimerkkinä voidaan pitää tyyppikuvausta I S F J, joka saadaan avattua seuraavasti:

- I= introvertti (asenne ympäristöön)
- S= tosiasiallinen (tapa hankkia informaatiota)
- F= tunteva (päätöksenteon peruste)
- J= järjestelmällinen (elämäntyyli)

MBTI- mallin tyyppikuvaus ISFJ kuvaa, että ISFJ on luonteeltaan introvertti (I). Ajattelua voimakkaimmin hallitsevat funktiot S ja F. Lisäksi voimme päätellä, että ISFJ on ulkoiselta elämäntyylyltään järjestelmällinen (J).

Harvoin olemme tietoisia omasta tavastamme ajatella. Yleisesti luulemme, että oma tapamme toimia on oikein. Tästä syystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on usein konflikteja. Ongelmat voi ratkaista ymmärtämällä, että ajattelutapoja on useita. Oma tapamme ajatella edustaa niistä vain yhtä. (Helin, n.d.)

Ajattelutapojen taustalla on käsite taipumus. Se on niin sanottu sisäinen valinta, joka on jokaisen persoonassa valmiina. Sen tarkoituksena on säädellä tapaamme asennoitua ja reagoida asioihin. Taipumukset ovat pareja, joista toinen nousee aktiiviseen persoonaamme ja toinen jää passiiviseksi. Näitä kahta taipumusparia Carl Jung kutsui ajattelun funktioiksi. Funktioita on neljä: aistit, intuitio, logiikka ja arvot. Kaksi ensimmäistä eli aistit ja intuitio liittyvät tapaamme hankkia informaatiota ja kaksi viimeistä, logiikka ja arvot, liittyvät johtopäätösten tekemiseen. Nämä ajattelun funktiot eivät ole kenelläkään yhtä voimakkaita, vaan yksi tekijä on vahvin ja joku heikoin. Funktioiden persoonallinen järjestys on ajattelutyylin kannalta merkittävä. Esimerkkinä voidaan todeta, että jos jollain ihmisellä aistit ovat voimakkain funktio on hän tällöin ajattelutyylyltään realistinen. Henkilö, jonka voimakkain funktio on intuitio, on ajattelutyylyltään uudista, joka suuntautuu tulevaisuuteen. Hänellä on siis kyky havaita helpommin uusia ideoita ja mahdollisuuksia. (Helin, n.d.)

Dominoiva ajattelutapa saadaan selvitettyä preferenssipareja tutkimalla (mukaillen Helin, 2004, ss.161–162). Preferenssipari tosiasiallisen (60 %)

ja intuitiivisen (40 %) kertoo sen, miten vastaajat keräävät tietoa. Suurimmalle osalle tapa kerätä tietoa on aistien varassa. Tosiasialliset (S) ovat käytännöllisiä ja konkreettisia, joita kannattaa lähestyä faktojen ja käytännön ongelmien kautta. Intuitiivisten (N) ajattelutapa on kokonaisvaltaista ja he suuntaavat tulevaisuuteen. Heiltä voi pyytää ideoita ja heille kannattaa esitellä uusia visioita ja ideoita.

Tiedonkeruu

Tosiasiasiallinen S (60 %) Intuitiivinen N (40 %)

Selvä vähemmistö (20 %) vastaajista perustaa päätöksentekonsa ajattelevaan (T) suuntaan. Heidän ajattelevat rationaalisesti ja kriittisesti. Tapa, jolla he kyseenalaistavat jopa esimiehensä on osoitus mielenkiinnosta kyseistä asiaa kohtaan. Suurin osa vastaajista (80 %) suuntaavat päätöksentekotapansa tuntevaan (F) preferenssiin, jolloin he korostavat arvoja ja harmoniaa. Lähestyminen kannattaa tehdä hienotunteisesti, onnistumisia ja positiivisia asioita korostaen.

Päätöksenteko

Ajatteleva T (20 %) Tunteva F (80 %)

Viimeinen dominoiva ajattelutapa (Routamaa & Hautala, 2012, s. 23) saadaan selvittämällä vastaajien suuntautuminen ulkomaailmaan. Vastaajista 80 %:lla on järjestelmällinen (J) tapa suhtautua ulkomaailmaan. Heidän elämäntapansa on suunnitelmallista ja organisoitua. He haluavat saada asiat ratkaistua ja päätettyä. Vastanneista (20 %) toimivat spontaanisti eli ovat sopeutuvaisia ja ovat avoimia uusille kokemuksille.

Suhtautuminen ulkomaailmaan

Järjestelmällinen J (80 %) Spontaani P (20 %)

Tutkimustulosten perusteella vastaajista yli puolet edustavat ulospäin suuntautuvaa ja energistä suuntaa eli ovat ekstroverttejä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että vähemmistö kokee jäävänsä jalkoihin tai kuten loma-kehaastattelussa yksi vastaajista totesi, että *”Usein hiljaa olijoillakin on sanottavaa, mutta he eivät saa puheenvuoroa. Kun tämä tunnustetaan, voidaankin sopia, että esim. joissain tilanteissa käytetään ensin pari- tai pienryhmäkeskustelua ja sitten vasta koko tiimin yhteistä keskustelua.”* On siis äärimmäisen tärkeää, että tiedostetaan tiimin persoonallisuudet ja löydetään keinot sille, miten hiljaistenkin tiimin jäsenten mielipiteet saadaan esille. Useat kyselyyn vastanneet pitivätkin persoonallisuustyyppien selvittämistä mahdollisuutena ymmärtää paremmin omaa ja toisten käyttäytymistä.

Vastausten perusteella havaittiin myös, että tiimissä ajatellaan ja kunnioitetaan toisten mielipiteitä ja huomioidaan hiljaiset kollegat. Voidaan siis

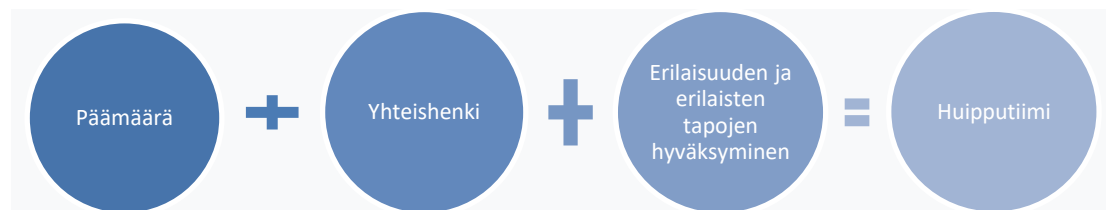
todeta, että tiimin sisällä vallitsee psykologinen turvallisuus, jossa toisia arvostetaan ja kunnioitetaan. Tämän tutkimuksen jälkeen voimme avoimemmin puhua omista temperamenteista, kun asia otetaan esille.

MBTI- tyyppi-indikaattoriin tutustuessa ei voi välttyä kirjoituksista, joissa testiä arvostellaan varsin voimakkaasti ja sitä pidetään täysin epäpätevänä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli oppia pohtimaan omaa toimintaa ja miten toiset toimivat. Tarkoituksena oli myös herättää keskustelua ja oivalluksia miksi eri ihmiset käyttäytyvät eri tavoilla samoissa tilanteissa.

Tutkittavan tiimin täydellisen tyyppikuvauksen saaminen olisi vaatinut sen, että kaikki olisivat vastanneet kyselyyn. Nyt tiedämme vain 10 vastaajan kannan 14:sta. Vastaajien määrä on kuitenkin riittävän suuri, jotta voimme analysoida tiimin tämänhetkistä tilannetta. Tutkijan kannalta on hyvä kuulla, että tehty tutkimus on ollut vastaajien mielestä aiheellinen, mielenkiintoinen ja tarpeellinen. Tämä tarkoittaa sitä, että erilaisuuden ymmärtäminen koetaan tutkitussa työyhteisössä tärkeäksi.

MBTI on loistava työväline muun muassa työyhteisöjen parantamiseen ja kehittämiseen. Sen avulla voidaan osoittaa miten persoonallisuuksien erot esiintyvät. Työyhteisö saa työkalut persoonallisuuksien eroavuuksien hyödyntämiseen. Testi voitaisiin toteuttaa esimerkiksi työyhteisön kehittämispäivän yhteydessä, jossa pohditaan tiimin toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. Kaikkien vastaajien mielipiteet olisi hyvä saada selville, koska jokainen vaikuttaa tiimin vuorovaikutustilanteisiin omalla tavallamme. Mahdollisiin kehityskohtiin tulee siis kaikkien sitoutua.

On hyvä tiedostaa, että mikään testi ei automaattisesti paranna ihmisten välistä vuorovaikutusta tai vaikuta yhteistyön laatuun. Muutos lähtee meistä itsestämme ja vaatii itsessään myös yhteistyötä. Usein kysytään mistä tekijöistä hyvin toimiva, niin sanottu huipputiimi muodostuu. Kuvassa 17 kuvataan kolme keskeisintä huipputiimin tunnusmerkkiä.



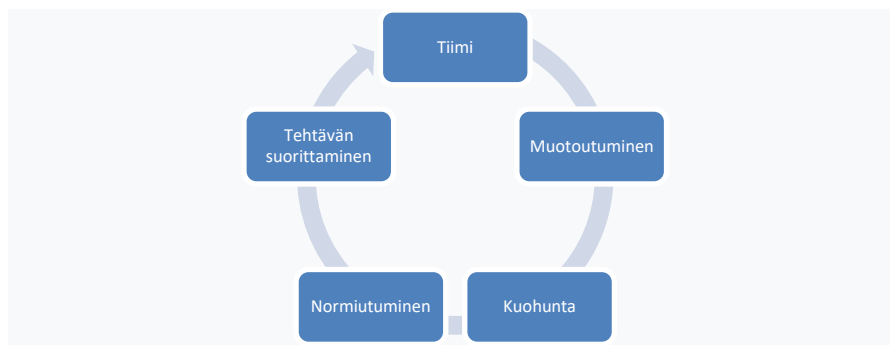
Kuva 17. Huipputiimiltä vaadittavat ominaisuudet.

Ensiksi tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä eli tavoite, johon kaikki ovat valmiita sitoutumaan. Toiseksi vaaditaan hyvä yhteishenki, joka varmistetaan avoimella keskustelukulttuurilla sekä erilaisuuden arvostamisella. Avoin keskustelukulttuuri tarkoittaa sitä, että annetaan avoimesti palautetta, tuetaan toisia vaikeina hetkinä ja kannustetaan eteenpäin. Kolmas hyvän tiimin merkki on se, että erilaisuus ja erilaiset tavat ovat hyväksytyjä. Erityisesti tiimityöskentelyssä tiimin jäsenten erilaisuus korostuu eli jokaisella on oma rooli. Tiimityöskentelyä voidaan verrata esimerkiksi jalkapallojoukkueeseen, jossa jokaisella on omat vahvuudet, mutta maalin aikaan saamiseksi tarvitaan pelaajien yhteistyötä ja jokaisen vahvuuksia, jotta maali saadaan tehdyksi. Samoin työyhteisössä yksi keksii idean, toinen kannattaa ideaa pohdinnan jälkeen, kolmas toteuttaa ideaa käytännöksi sovitussa aikataulussa. Olennaisinta on, että edellä mainitut kolme henkilöä ovat kaikki samassa tiimissä, mutta heidän kiinnostuksen kohteensa ja osaaminen ovat erilaisia. Organisaatioissa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota erilaisiin osaamisiin ja vahvuuksiin eikä vain laittaa kaikkia samalle viivalle. Suvaitessa eri tapoja tehdä työtä, luodaan samalla pohja hyvin toimivalle tiimille ja organisaatiolle. (mukaillen Duunitori, 2018)

Olennainen ainesosa tiimiälyn syntymiselle on erilaisuuden arvostaminen ja avoimuus. Tätä vaalitaan organisaatiokulttuurin avulla. Tiimeissä ja tiimien kokoonpanoissa tasapainoillaan koko ajan moniosaamisen ja erityisosaamisen välillä. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa organisaatiokulttuuri, joka koostuu asenteista, uskomuksista ja käyttäytymisistä. Organisaatio, joka arvostaa kulttuurissaan arvostusta ja avoimuutta mahdollistaa huipputiimien syntymisen. Yleensä tiimeissä tasapainoillaan moniosaamisen ja erityisosaamisen välillä, mutta kun ymmärretään työskentely osana tiimiä, ei kaikkea tarvitse osata vaan voi keskittyä omien kiinnostustensa ja kykyjensä mukaisiin tehtäviin. (mukaillen Duunitori, 2018)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä muodostui yksi yhtenäinen tiimi reilu kolme vuotta sitten Helsingin kaupungin organisaatiomuutoksen myötä. Kyseessä ei siis ole kovinkaan vanha työyhteisö. Kolmen eri viraston organisaatiokulttuuri ja tapa tehdä työtä sekä erilaiset persoonat joutuivat sulautumaan yhteen ja luomaan uutta uudenlaista tiimiä ja yhteistyötä.

Työterveyslaitos (2014) kuvaa tiimin kehittymisen neljässä eri vaiheessa.



Kuva 18. Tiimin neljä eri vaihetta

1. Ensimmäinen vaihe on muotoutuminen eli vaihe, jossa tiimin jäsenet tutustuvat.
2. Toinen vaihe on kuohunta eli tehtävien ja vastuiden jakaminen. Ryhmän tarkoitus on selkeytynyt, mutta epäselvyyksiä vielä ilmenee. Päättöksiä ei saada tehtyä helposti.
3. Kolmasvaihe on normiutumisen eli vaihe, jossa yhteistyön menettelytapoja määritellään. Tässä vaiheessa yhteisymmärrys on saavutettu sekä tehtävät ovat selkeytyneet ja ryhmätyöskentely on helppoa.
4. Neljäs vaihe on tehtävien suorittaminen eli tehokas työskentely. Ryhmä selviää itsenäisesti ja on motivoitunut. Konfliktit ja muut erimielisyydet ratkaistaan hyvässä hengessä ja ryhmän jäsenistä pidetään huolta.

Taso neljä vaikuttaa suhteellisen helpolta saavuttaa, mutta todellisuudessa sinne ei kovin moni tiimi pääse. Tason 4 saavuttaminenkin kestää usein muutaman vuoden.

Tutkiessa tähän tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksia, voidaan todeta, että tutkittu tiimi on saavuttanut tason 4 tai on ainakin hyvin lähellä sitä, kun erilaisuutta ja eri persoonallisuuksien välisiä eroja osataan mahdollisimman paljon hyödyntää.

Ihmisten erilaisuus on organisaatioiden kehittämisessä ehkä yksi eniten väärinymmärretyistä alueista. Kun erilaisuutta ymmärretään ja se hyväksytään luonnollisena työntekijöiden välisenä sosiaalisena kanssakäymisenä. Tällöin voidaan todeta, että erilaisuus on todellinen voimavara. Voidaan jopa todeta, että erilaisuutta ei enää esiinny. Käsitteenä erilaisuus ja sen hyödyntäminen on tärkeitä, koska kovin usein tiimeihin haetaan samanlaisia ihmisiä erilaisten sijaan. Näin tehdään, koska uskotaan, että samankaltaiset ihmiset tulevat paremmin toistensa kanssa toimeen. Nämä tiimit harvemmin ovat huipputiimejä. Ajatustyylien erilaisuus tuo sen sijaan uusia, monipuolisia näkemyksiä. Erilaisuus saattaa ärsyttää, ellei sitä ymmärretä vahvuuksien kautta.

Jatkotutkimusehdotuksia syntyi tämän opinnäytetyöprojektin aikana useita. Tiimityöskentelyä ja tiimityön toimivuutta voisi tarkastella tarkemmin niiden tiimien osalta, joilla on havaittu suurempia haasteita tiimiytymisessä tai tiimissä on paljon tilanteita, jotka aiheuttavat konflikteja. Yksi ratkaisu konfliktien selvittämiseen voisi nimenomaan olla tässäkin opinnäytetyössä käytetty MBTI-tyyppi-indikaattori, joka tuo esille ihmisten erilaisuutta positiivisten näkökulmien kautta.

Lopuksi voidaan todeta, että tutkittavan tiimin psykologinen turvallisuus ja tapa toimia toisia kunnioittaen on varsin korkealla. Tutkimus kuitenkin osoitti, että kehitettävää on edelleen, jotta erilaisuuksia kyettäisiin entistä paremmin hyödyntämään. Erilaisuus on mahdollisuus ja valtava voimavara, mutta mitään ei voi muuttaa ellemmme ymmärrä muutoksen tarvetta.

" We cannot change anything unless we accept it."
Carl Jung

LÄHTEET

16Personalities. (n.d.). Ilmainen persoonallisuustesti. Haettu 1.12.2019 osoitteesta <https://www.16personalities.com/fi/persoonallisuustesti>

Aalto-Setälä, P., Saarinen, M. (2014): *Innostus- Myötämanipuloinnin aakoset*. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot- menesty & voi hyvin*. Helsinki: WSOYpro.

Auvinen, S. (2015). *Työkirja 16 persoonallisuustyyppiä*. 2.painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Bajic, E. (2015). How the MBTI can help you build a stronger company. Haettu 7.10.2019 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/elenabajic/2015/09/28/how-the-mbti-can-help-you-build-a-stronger-company/#>

Brandt, T. (2011). *Persoonallisuudet työyhteisössä- Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuus*. 1. painos. Vaasa: Leaded-kustannus.

Corporate Spirit. (n.d.). MBTI- persoonallisuusanalyysi. Haettu 7.10.2019 osoitteesta <https://corporatespirit.fi/palvelut/johtamisen-ja-esimiestyon-kehittaminen/mbti/>

Dufva, M. (2017). *Asiantuntijatyön tulevaisuus*. *Tradenomi* 3/2017, 10-12.

Dunderfelt, T. (2012). *Tunnista temperamentit- Väriä elämään ja itsetuntemukseen*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Duunitori, (2018). Mitä on tiimiäly ja mistä se syntyy? Haettu 17.2.2020 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/mista-tiimialy-se-syntyy>

Esimiesliitto, (n.d.). Alaistaidoista tuottavuutta ja itseohjautuvuutta. Haettu 21.11.2019 osoitteesta www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2013-2/files/assets/common/downloads/page0016.pdf

Hakala, H. (2017). *Muuttuva maailma. Työn muutos pistää koko yhteiskunnan uusiksi*. Uusi kaiku. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <http://uusi-kaiku.valtiokonttori.fi/tyon-muutos-pistaa-koko-yhteiskunnan-uusiksi/>

Hanhike, T. & Bergbom, B. (2019). *Kulttuurisesti monimuotoistuva työelämä. Työelämä 2020, Work up! Tulevaisuuden työ 3/19*. Haettu osoit-

teesta 21.11.2019 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_2012019_Web.pdf

Heikkilä, T. (n.d.). Kvantitatiivinen tutkimus. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixrcPrgprnAhWqw8QBHa2UDAwQFjA-BegQIAhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tilastollinentutkimus.fi%2F1.TUTKIMUSTUKI%2FKvantitatiivinenTutkimus.pdf&usg=AOvVaw22o9fNhHQR62MPNZw-enuD>

Helin, K., Helin, N., Saarenpää, J. (2018). *Luontaiset vahvuutemme- Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä*. Helsinki. Books on Demand.

Helin, K. (2004). *Ihmisten erilaisuus 16 tyyppiä työelämässä*. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Helin, K (n.d.). LTA-analyysi- Opas erilaisuuden ymmärtämiseen. Innotiimi Oy.

Helsingin kaupunki (2016). Tällainen on Helsingin kaupungin uusi johtamisjärjestelmä. Haettu 20.9.2019 osoitteesta <https://www.hel.fi/static/helsinki/liitteet/johtamisuudistus-syky.pdf>

Helsingin kaupunki (n.d.). Henkilöstöpalveluiden intra sivu. Haettu 18.9.2019 osoitteesta <http://helmi.hel.fi/kasko/yhteiset-palvelut/henkilostopalvelut/Sivut/default.aspx>

Hillström, B. (2000). *Personlighetstyper*. Stockholm: Ascéndio ledarskap.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. 22.painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, L. (2015). Persoonallisuuden kaunistelu kyselyvastauksissa. Teoksessa R-L. Metsäpelto, T. Feldt (toim.) Meitä on moneksi- Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus. Osa 4. Haettu osoitteesta 14.10.2019 <https://kirja.elisa.fi/ekirja/meita-moneksi-persoonallisuuden-psykologiset-perusteet>

Ilmarinen. (n.d.). Työyhteisötaidot -sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Ilmarinen. Haettu 21.11.2019 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Jyväskylän yliopisto. (n.d.). Viestintä. Haettu 15.1.2020 osoitteesta <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestivuosraportti/viestinta.html>

Järnlström, M. (2000). Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International* 5/3, ss. 147–148.

Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen – tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. (2018). Ikävät rutiinit, tahmea yhteistyö ja kriittinen palaute kuuluvat työhön. Haettu osoitteesta 24.3.2019 <https://www.talouselama.fi/uutiset/ikavat-rutiinit-tahmea-yhteistyö-ja-kriittinen-palaute-kuuluvat-tyohon-tama-on-monelta-unohtunut-sanoo-satoja-tyopaikkoja-kolunnut-organisaatiopsykologi/d29f739c-a19e-34ae-9254-e556f5a38f23>

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas- avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. PunaMusta Oy.

Kauppalehti (2017). Suomessa on Euroopan paras työelämä-melkein. Haettu 23.4.2019 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomessa-on-euroopan-paras-tyoelama-melkein/93b69a54-e968-3cf5-91a7-f109b876e16c>

Keltikangas-Järvinen, L- (2008). *Temperamentti, stressi ja elämäntilinta*. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Kuuskorpi, T. & Heikkinen, J. (2014). *Psykologiset testit ja testaukset- tosi-asiat, uskomukset ja pelot*. 1. painos. Raisio: Luovin Oy.

Kämäräinen, T. (2017). Työyhteisötaidot ovat päivän sana. Haettu osoitteesta 22.3.2019 <http://www.humandatum.fi/tyoyhteisotaidot-paivan-sana/>

Latomaa, T. (2015). *Persoonallisuustyyppi ja johtajuusodotukset*. Pro gradu- tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto. Haettu 6.10.2019 osoitteesta <https://docplayer.fi/19176631-Vaasan-yliopisto-kauppateollinen-tiedekunta-johtaminen-ja-organisaatiot-tanja-latomaa-persoonallisuustyyppi-ja-johtajuusodotukset.html>

Lämsä, M. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen*. Haettu osoitteesta 24.3.2019 <https://kollega.fi/2018/12/ammatillinen-kaytos-kunniaan/>

Manka, M., Larjovuori, R. (2013): Yhteisöllisyydellä menestykseen (pdf). http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteisöllisyydellä_netti_sivutettu.pdf

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin- 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki: Talentum.

Mielenlhmeet. (2018). 5 persoonallisuustestiä vertailussa. Haettu 14.10.2019 osoitteesta <https://mielenihmeet.fi/5-persoonallisuustestia-vertailussa/>

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. Painettu EU:ssa.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2019). *Työyhteisötaidot*. Painettu EU:ssa.

Peiponen, P. (2018). Vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää. Haettu 9.2.2020 osoitteesta <https://www.ukko.fi/blogi/vuorovaikutus-on-tarkea-tyoelamataito-ja-sita-voi-myos-kehittaa/>

Pohjanheimo, E. (2015). *Työyhteisön vuosi- sosiaalipsykologinen selviytymisopas*. Helsinki: Talentum.

Ramu, J. & Kauppinen, S. (2017). Vuorosi vaikuttaa. Haettu 26.1.2020 osoitteesta <https://esseepankki.proakatemia.fi/vuorosi-vaikuttaa/>

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Routamaa, V. & Hautala T. (2012). *Katse naamion taa- Itsetuntemuksesta voimaa*. 3. painos. Vaasa: Leaded-kustannus.

Räty, T. & Mäkinen, P. (2014). Parempi työ. Haettu osoitteesta 7.4.2019 <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoeyhteisoetaidot/Tyoyhteisotaidot-original.pdf>

Salminen, J. (2017). *Onnistu tiimityössä – tiimin jäsenen kirja*. 3. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Savaspuro, M. (2017). *Asiantuntijatyö tulevaisuudessa*. Tradenomi 3/2017,12-13.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2015:16. *Työelämä 2025- katsaus: Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin*. Helsinki. Haettu osoitteesta 23.3.2019 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf

Suomalaisen Työn Liitto. (2016). Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys- tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Suomalaisen Työn Liitto. Haettu 21.11.2019 osoitteesta https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf

Surakka, T. & Rantamäki, T. (2013). *Työelämätaidot – Sinä oman työelämäsi johtajana*. Porvoo: Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

The Myers & Briggs Foundation. (n.d.). The 16 MBTI® Types. Haettu 15.10.2019 osoitteesta <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/the-16-mbti-types.htm>

Valli, R. (2015). Perinteinen kyselylomake. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: PS-Kustannus, ss. 84—85, ss.93—94

Vastamäki, J. (2015). Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: PS-Kustannus, s. 121

Viestintäkeskus, (n.d.a). Ryhmäviestintä. Haettu 26.1.2020 osoitteesta <http://www.viestintakeskus.fi/fi/Ryhmäviestintä.html>

Viestintäkeskus, (n.d.b). Viestintätietoa. Haettu 26.1.2020 osoitteesta <http://www.viestintakeskus.fi/fi/Viestintätietoa.html>

Vilanen, P. (2018). Työyhteisötaitot-kivijalka työhyvinvointiin. Haettu 30.3.2019 osoitteesta <https://www.luotain.net/tyoyhteisotaitoja/>

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki; Tammi.

Välikoski, T-R. (2015). Kuuntelemisen taito. Haettu 26.1.2020 osoitteesta <https://viestijat.fi/kuuntelemisen-taito/#44509e02>

KYSELYLOMAKE

**MBTI tyyppi-indikaattorin hyödyntäminen
työyhteisössä**

1. Alla olevan linkin kautta pääset osallistumaan analyysiin

<https://www.16personalities.com/fi/persoonallisuustesti>

* 2. Nyt olet tehnyt analyysin. Mikä on persoonallisuustyyppisi?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> ISTJ | <input type="radio"/> ESTP |
| <input type="radio"/> ISFJ | <input type="radio"/> ESFP |
| <input type="radio"/> INFJ | <input type="radio"/> ENFP |
| <input type="radio"/> INTJ | <input type="radio"/> ENTP |
| <input type="radio"/> ISTP | <input type="radio"/> ESTJ |
| <input type="radio"/> ISFP | <input type="radio"/> ESFJ |
| <input type="radio"/> INFP | <input type="radio"/> ENFJ |
| <input type="radio"/> INTP | <input type="radio"/> ENTJ |

* 3. Mitä mieltä olet tuloksesta?

* 4. Miten oma persoonasi näkyy vuorovaikutuksessasi?

* 5. Miksi erilaisuuden huomioiminen työyhteisössä on mielestäsi tärkeää?

* 6. Miten erilaisuus (tai sen puuttuminen) vaikuttaa tiimin työskentelyyn? Tai miten erilaisuus näkyy työyhteisössäsi?

* 7. Hyödynnetäänkö eri persoonallisuuksia tiimin toiminnassa mielestäsi riittävästi?

* 8. Miten erilaisuutta pitäisi mielestäsi enemmän hyödyntää?

* 9. Mitkä ovat omat heikkoutesi vuorovaikutuksessa?

* 10. Mitkä ovat omat vahvuutesi vuorovaikutuksessa?

* 11. Mitä toimintatapoja voisit muuttaa omassa työelämän toiminnassasi erilaisuuden huomioimisen lisäämiseksi?