



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tulokseen projektitiimin synergian johtamisella

Tapola, Heini

2013 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Tulokseen projektitiimin synergian johtamisella

Heini Tapola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Heini Tapola

Tulokseen projektitiimin synergian johtamisella

Vuosi 2013 Sivumäärä 72

Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia erilaisten persoonallisuusteorioiden käyttöä työkaluina tiimin toiminnan tehostamiseen. Tutkimusosio tehtiin pääkaupunkiseudun verohallinnon kansainväliselle osastolle. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä. Tutkimuskysymyksessä haluttiin tietää miten projektitiimin toimijoiden välistä synergiaa voitaisiin kehittää ja johtaa, jotta lopputulos olisi toivottu tai jopa parempi. Tutkimus koostui kahdesta osasta: kansainvälisen henkilöverotuksen osaston ryhmien 1 ja 2 VMBaro -työtyytyväisyyskyselyn työhyvinvointi osion tuloksista sekä osastolla opinnäytetyötä varten laadittuun Global 5/SLOAN -persoonallisuusanalyysikyselyn tuloksista.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa haluttiin selvittää, miten ryhmät kokevat työilmapiirinsä ja työolonsa. Haluttiin tutkia kohdejoukkoa ryhmänä sekä saada vastaus siihen, korreloivatko työntekijöiden persoonallisuusanalyysin tulokset ryhmän kokemaan työssä viihtymiseen. Opinnäytetyön tekijän laatima tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena, ja kyselyyn vastattiin anonyymisti kyselylomakkeen avulla. Metodina kyselytutkimuksessa oli standardoitu testi, sillä tutkimuksessa pyrittiin mittaamaan vastaajien persoonallisuuden ulottuvuuksia. VMBaro -työtyytyväisyyskysely toteutettiin verohallinnossa talvella 2012 ja Global 5/SLOAN -kysely huhtikuussa 2013, jolloin ryhmille lähetettiin kyselystä ennakkotiedoksi ja kyselylomakkeet jätettiin vastauspaikkaan. Ryhmillä oli hieman yli viikko aikaa vastata kyselyyn, jonka jälkeen vastaukset analysoitiin. Kysely pohjautui SimilarMinds sivuston Global 5/SLOAN persoonallisuusanalyysin lyhyeen versioon sisältäen 25 sanavalintaparia.

Vastauksia kyselyyn tuli 34 kappaletta ja näin ollen vastausprosentiksi muodostui 88,24. VMBaro -kyselyn tuloksista kävi ilmi, että ryhmien kokema työssä viihtyminen on kauttaaltaan hyvää tai kiitettävää ja että ryhmissä oli yllättäen edustettuna hyvin samankaltaista persoonallisuusprofiilia edustavaa henkilöä. Persoonallisuusanalyysitutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista soveltuu nykyiseen työhönsä kiitettävästi sekä muodostavat synergisen työssään viihtyvän ryhmän.

Tutkimukseen suhtauduttiin ryhmissä positiivisesti ja avoimesti. Verohallinnossa haluttiin myös selvittää, olisiko jatkossa mahdollista tutkia työryhmiä persoonallisuusanalyysityökalujen avulla ryhmän työssä viihtymisen ja ryhmätyöskentelyn kehittämisen apuna.

Asiasanat: projektitiimit, tiimiroolit, johtaminen, synergia, tuloksellisuus

Heini Tapola

Managing Project Team Synergies towards an Optimal Outcome

Year	2013	Pages	72
------	------	-------	----

The aim of this Bachelor's thesis was to explore the use of different personality theories and the use of teamwork tools in order to enhance the efficiency of the work group. The study section was implemented in the Finnish Tax Administrations international tax department in the capital region of Finland. The thesis consists of theory, research findings and conclusions. The research question aimed to clarify on how the synergies inside the working team are developed and how to direct those towards the desired outcome. The research consisted of two parts: VMBaro work satisfaction and wellbeing survey for groups one and two in the International Taxation Department as well as the survey results of the Global 5/SLOAN personality analysis.

The aim for the research part of the thesis was to find out how the groups perceive the working atmosphere and working conditions. The goal was to explore the personality range of the target group, as well as to investigate the correlation between employees' personality analysis results and the results gotten from VMBaro survey. The personality research part done by the Author of the thesis was a qualitative survey, and the survey was conducted in an anonymous questionnaire. The method used in the survey was a standardized test, because the study was to measure the respondents' personality dimensions. VMBaro employee satisfaction survey was conducted in the winter of 2012 inside the whole Tax Administration Office. Global 5/SLOAN survey was done in April 2013, when the groups were sent the questionnaire information notice. The groups had a little more than one week to respond to the questionnaire, after which the responses were analyzed. Survey was based on the short version of the Internet site SimilarMinds' Global 5/SLOAN personality analysis and it consisted of 25 word choice pairs.

Responses were received from 34 persons and, therefore, the response rate was 88.24. VMBaro survey results showed that the groups experienced job satisfaction is uniformly good report or praiseworthy, and that the groups were surprisingly well represented in a similar personality profile of the people. The results gotten from the survey illustrated that most of the respondents are suitable for their current job on the basis of their personality and comprise a synergistic team with a high level of job satisfaction.

The study group met the survey with positive and open manner. The International Taxation department also wanted to find out whether it will be possible in future to study the project teams' or working groups' personality dimensions with the help of personality analysis tools in order to enhance the groups' synergies towards positive outcome. The author of the thesis hoped that the personality analysis increased self-reflection and improved teamwork inside the groups studied.

Keywords: project teams, team roles, leadership, synergy, effectiveness

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Teoreettiset lähtökohdat	8
2.1	Synergia.....	9
2.2	Tiimin määritelmä	11
2.3	Tiimin tehtävät	12
2.3.1	Virittäytyminen	12
2.3.2	Sitoutuminen ja ryhmähenki	12
2.3.3	Luovuus	13
2.4	Käyttäytyminen tiimissä	14
2.4.1	Tiimiroolit	15
2.4.2	Belbinin tiimiroolit	17
2.5	Projektimuotoinen työskentely.....	18
2.5.1	Projektin organisoinnin muoto	18
2.5.2	Projektitiimi ja sen muodostuminen.....	19
2.5.3	Projektitiimin henkinen pääoma	20
2.6	Yksilöiden arvojen ja normien vaikutus synergiaan	21
2.6.1	Tiimin jäsenten valinta.....	23
2.6.2	Toimiva tiimi	24
2.6.3	Ongelmat tiimityössä	25
2.7	Esimiestoiminnan vaikutus projektin tulokseen	27
2.7.1	Esimiehen tehtävät projektitiimissä	28
2.7.2	Projektijohtajuus.....	29
2.7.3	Projektijohtajan roolit tiimissä	30
2.7.4	Tiimimuotoinen työympäristö ja esimies	30
3	Persoonallisuusteorioiden tiimin johtamisen työkaluina	32
3.1	Tunneäly.....	32
3.2	Työryhmän tehokkuuden parantaminen tunneälyn avulla	33
3.3	MBTI tyyppi- indikaattori	34
3.4	Global 5/SLOAN	37
3.5	MBTI -persoonallisuustypologian ja Global 5:n korrelaatio.....	39
3.6	Teorioiden soveltuvuus projektitiimin johtamisessa.....	40
4	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tarkoitus	41
4.1	Kohdeorganisaatio: Pääkaupunkiseudun Verohallinto	41
4.2	Menetelmät	42
4.2.1	VMBaro -kysely.....	42
4.2.2	Global 5/ SLOAN -kyselytutkimus	43

4.3	Tutkimuksen toteutus	43
5	Tulokset.....	45
5.1	VMBaro tulokset	45
5.2	Global 5:n tulokset.....	47
5.2.1	SCOAN -tyyppi/ESFJ -tyyppi	48
5.2.2	SCOAI -tyyppi/ ENFJ -tyyppi.....	49
5.2.3	RCOAN-tyyppi/ ISFJ-tyyppi	49
5.3	Tulosten yhteenveto ja arviointi	50
5.3.1	Global5/SLOAN tulokset.....	50
5.3.2	VMBaro tulokset	52
5.4	Tuloksien merkitys johtamisen näkökulmasta	53
6	Tulosten validiteetin ja reabiliteetin arviointi	53
7	Jatkotutkimusaiheet.....	55
8	Jälkisanat.....	55
	Lähteet	57
	Kuviot	59
	Taulukot	60
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

Julkisessa keskustelussa on useasti todettu, että tulevaisuudessa yritys organisoituu projektien mukaan. Tämä lause kuvaa hyvin projektien ja sen myötä projektinhallinnan merkityksen kasvua. Nykypäivänä yhä useammat henkilöt työskentelevät projektitiimeissä tai jopa projektiorganisaatioissa. Kyvystä ennakoida ja reagoida muutoksiin nopeasti ja hallitusti on tullut elinehto markkinoilla pysymiseksi. Koska projektien määrä ja arvo ovat moninkertaistuneet, on niiden johtamiseen panostettava entistä enemmän.

Projektitiimissä työskentely saatetaan kokea haasteelliseksi, sillä siinä erilaisten ihmisten tulisi kyetä työskentelemään tehokkaasti yhteistä päämäärää kohden, yleensä vielä tiukan aikataulun puitteissa. Johtajilla saattaa olla työkaluja asiakkaiden palvelemiseen, mutta kun kysymys siirtyy projektitiimien tulokselliseen henkilöjohtamiseen, saattavat puutteelliset tiedot ja taidot ihmisten välisestä kanssakäymisestä kaataa lupaavan projektin. Vain hyvin rakennetut tiimit voivat venyä huippusuorituksiin.

Projektinhallinnan perusteet ovat tukevalla kivijalalla ja kehittyneet pitkälle, ja jokainen esimies ja tiiminvetäjä johtavat projektejaan omilla tavoillaan. Ihmiset tuovat työympäristöönsä omat arvonsa, norminsa, pelkonsa sekä toiveensa. Varsinkin kiireessä ja stressissä omat ja toisten toimintatavat kärjistyvät ja yhteentörmäyksiä syntyy. Kuinka sovittaa erilaiset henkilöt, heidän arvonsa ja työskentelytapansa toimivaksi, yritystä palvelevaksi kokonaisuudeksi? Kuinka johtaa tiimin toimijoiden välistä synergiaa ja saavuttaa optimaalinen lopputulos projektille?

Tässä työssä käsitellään tiimin synergian johtamista. Sanalla synergia tarkoitetaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloivaa yhteisvaikutusta. Synergiaetu tai synergiahäyöty on joko kuvitteellinen tai todellinen etu, jota odotetaan saatavan esimerkiksi kustannussäästöjen muodossa. Positiivisella synergialla tarkoitetaan tilannetta, jossa kokonaisuus on suurempi kuin sen osien summa. Tiimityöskentelyssä positiivisella synergialla viitataan tyypillisesti tiimihengen vaikutuksella tulokseen. Tiimityöskentely ei ole pelkkä suoritus vaan prosessi, joka saattaa sisältää yllättäviäkin käänteitä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan optimaalisen projektitiimin koostumusta, sen muodostamista ja johtamista kohti haluttua päämäärää. Työssä käsitellään myös mahdollisia konflikteja ja niiden hedelmällistä kanavointia tulosta kohden. Opinnäytetyön tarkoituksena tuottaa tietoa siitä, kuinka projektitiimin henkilöresurssien johtamisen avulla voitaisiin tehostaa toimintaa ja tuloksellisuutta. Asiaa haluttiin tarkastella ennen kaikkea projektijohtajan näkökulmasta. Työssä pyrittiin vastaamaan siihen, miten projektitiimin toimijoiden välistä synergiaa voitaisiin kehittää ja johtaa, jotta lopputulos olisi toivottu tai parempi.

2 Teoreettiset lähtökohdat

Tämän työn tueksi käytettiin runsaasti erilaista kirjallisuutta, joka käsitteli (projekti)tiimien johtamista. Liiketalouteen nojautuvana tieteenalana tutkimuksessa on henkilöresurssien johtaminen. Työ nojaa myös poikkitieteellisesti sosiaalipsykologiaan, koska työssä on kiinnostuksen kohteena yksilön käyttäytyminen sosiaalisessa ympäristössä. Työelämän ryhmädynaaminen tutkimus on alkanut jo 1940-luvulla, silti tunnesuhteiden tutkiminen työelämässä on jäänyt yllättävän vähäiselle huomiolle (Niemistö 2000, 27).

Tarkemmin tarkastellessa teoreettiset lähtökohdat tutkimukselle ovat erilaiset tiimityöskentelyä käsittelevät teorit, esimerkiksi Meredith Belbinin tiimirooliteoria. Tässä työssä painotettiin myös vahvasti esimieheltä vaadittavia taitoja tiimityöskentelyn optimoimiseksi. Teoreettisessa keskiössä esiintyvät persoonallisuusanalyysityökalut kuten Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) analyysi ja Global 5/SLOAN, joista viimeksi mainittua käytettiin opinnäytteeseen toteutetussa tutkimuksessa. Työssä sivuttiin tämän lisäksi teoriaa tunneälystä esimiestyöskentelyn tukemiseksi. Tämän lisäksi teoriakeskiössä esiintyvät projektitiimeissä usein ilmenevät konfliktit ja niiden tuloksellinen hyödyntäminen.

Työn tutkimusosio toteutettiin case-tutkimuksena. Pääkaupunkiseudun verohallinnon kansainvälisen osaston ryhmille tehtiin Jungin persoonallisuustypologiaan perustuva Global 5/ SLOAN-persoonallisuusanalyysi, jonka tarkoituksena oli selvittää millä tavalla työskenteleviä ja toimivia henkilöitä ryhmistä löytyy. Tuloksilla toivottiin kehitettävän yhteistyötä, työilmapiiriä ja esimiestyötä tutkimusryhmissä. Kyselyn tulokset vedettiin yhteen Verohallinnossa talvella 2012 toteutettuun VMBaro työilmapiiritutkimukseen ja tuloksista tehtiin tämän jälkeen johtopäätökset. Tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen ”Kuinka tiimin synergian johtamisen avulla saataisiin optimaalinen tulos?”.

Ihmisten työskennellessä tiimimuotoisesti ongelmia saattaa syntyä erilaisuuden ymmärtämisessä ja tämä vaikuttaa usein suoraan työilmapiiriin ja sitä kautta myös välillisesti tulokseen. Itsetuntemuksen nähdään olevan avain toisten suvaitsemiseen. Tässä työssä ei syvennytä persoonallisuuden kehitykseen vaikuttaviin tekijöihin, eikä projektin suunnitteluun tai sen elinkaaren hallintaan. Keskiössä on projekti ennen kaikkea tiimin työympäristönä asettamassa omia haasteitaan esimerkiksi tiukan aikataulun ja resurssien muodossa. Näkökulma on tiimityöskentelyä tukeva johtaminen: Kuinka koostaa toimiva synerginen tiimi ja kuinka johtaa sitä tuloksellisesti projektin läpi. Ryhmädynamiikan ymmärrys kontekstissaan korostuu läpi työn.

Tutkimuksesta haluttiin rajata pois tiimin jäsenten henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittymisen syyt, ja huomio suunnattiin lähinnä seurauksiin, joka näillä ominaisuuksilla on ryhmän synergiaan. Tämän lisäksi työstä rajattiin myös pois yksilöiden suorituskyvyn ja motivaation vaikutukset työryhmän tuloksiin sekä tiiminvetäjän ryhmäänsä kohdistuvat palkitsemistavat. Tarkastelussa ei myöskään ollut tiimityöskentelyyn johtaneet organisaatorakenteiden muutokset työelämässä.

2.1 Synergia

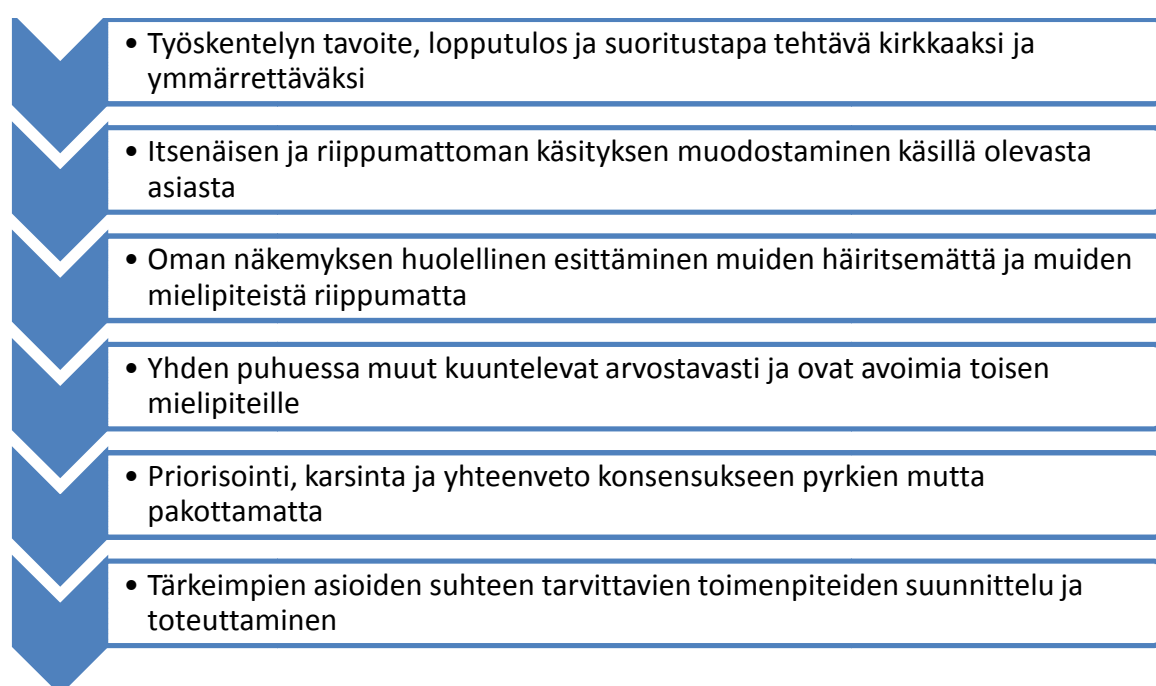
Suomessakin on tutkittu ilmiötä, joka hetkellisesti vapauttaa työryhmässä piilevän luovan energian. Tätä kutsutaan ryhmän synergiaksi. Sanana synergia pohjautuu kreikan sanaan *synergos*, joka tarkoittaa yhteistyötä tai yhdessä työskentelyä. Synergialla tarkoitetaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloivaa yhteisvaikutusta. Synergia on siis tietoista keskinäisten vaikutusten yhdistämistä toimijoiden ja osapuolten hyödyn maksimoimiseksi. Synergiaa liike-elämän käsitteenä on käytetty vasta tovin, aiemmin on puhuttu synergian tausta-ajatuksista eli systeemiajattelusta ja kompleksisuudesta. (Lehtipuu & Monni 2007, 122.)

Steven Coven on todennut, että Kompromissin kaava on $1+1=1,5$ kun taas synergian kaava on $1+1=3$. Tässä työssä haluttiin ottaa synergia mukaan keskeiseksi käsitteeksi sen ollessa vaikuttava voima ryhmä- ja tiimityöskentelyn taustalla. Positiivisen synergian avulla voidaan saavuttaa ja jopa ylittää halutut tulokset projektissa. Tätä varten tulisi kuitenkin suunnata katse tiimin toimijoihin, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat synergian muodostumiseen ja tätä kautta välillisesti myös tulokseen. Synergian eräänä perusajatuksena on, että ihmiset nauttivat saadessaan tehdä asioita, joihin he luonnostaan soveltuvat ja tehdessään työtä, jossa saavat toteuttaa itseään kokonaisvaltaisesti. (Lehtipuu & Monni 2007, 141.)

Synergialla työelämässä tarkoitetaan tyypillisesti tilannetta, jossa työryhmä saa aikaan mahtavaa jälkeä, kehittää uusia luovia ratkaisuja ja tilannetta jossa tiimin jäsenten nautinto omaa työtään kohtaan näkyy lopputuloksessa. Synergian tärkeimpänä edistäjänä on havainto, että toimija menestyy paremmin toimiessaan toisten kanssa yhteistyössä kuin yksin. Tiimissä toimiessaan yksilön oma etu ja hyöty ovat tärkeitä, muttei toisten kustannuksella. (Lehtipuu & Monni 2007, 141)

Leif Åberg (1994, 97- 99) nimittää synergisessä vaiheessa olevaa ryhmää *riemujoukoksi*. Tällaiselle ryhmälle on tyypillistä suuri innostus, korkea sitoutumis ja motivaatioaste, kokeilunhalu ja ryhmäylpeys. Työskentelyssä sekoittuu työ ja hauskanpito. Riemujoukko on ehdottomasti enemmän tiimi kuin ryhmä, ja sille ominaista on myös yhteinen kieli ja säännöistä piittaamattomuus. Jos kyseisessä vaiheessa olevalle tiimille annetaan tilaa, on kyse luovan hulluuden virallistamisesta. Kuinka synerginen tiimi tai riemujoukko sitten kyettäisiin luomaan? Åbergin on kyselty tätä muiden muassa useilta esimiesasemassa olevilta henkilöiltä. Vastauksissa toistuvat seuraavat asiat: Haaste, projektimuotoinen työtapa tai muu uusi kokoonpano, uusi, karismaattinen jäsen sekä projektinvetäjä, joka antaa tilaa ideoille.

Luonnollinen osa synergistä työskentelymallia on verkostomainen toiminta. Jotta kokonaisuus toimisi, on jokaisen tiimin jäsenen hoidettava oma osuutensa kunnolla (Lehtipuu & Monni 2007, 142). Kun tiimissä syntyy vahvaa yhteenkuuluvuutta, niin sanottua ”me-henkeä” tai positiivista synergiaa, johtaa sen jäsenten keskustelu ja yhteistyö positiivisiin asennemuutoksiin toisia jäseniä ja projektin tehtäviä kohtaan. Tiimin sisäisiä synergioita kannattaa hyödyntää uusien lähestymistapojen ja ratkaisujen etsinnässä, kun haetaan aktiivisesti radikaaleja parannuksia tuloksessa. Synergisellä työskentelytavoilla taas pyritään jo ennen varsinaisen tiimityön aloitusta helpottamaan jäsenten konsensukseen pääsemistä. Synergisen työskentelytavan periaatteet voidaan esittää oheisessa kuviossa.



Kuvio 1. Synergia projektitiimissä. (Mäkelä & Stenlund 1995, 263- 264.)

Tekijöiden sitouttaminen projektin tavoitteisiin ja suunnitelmiin ei tapahdu kerralla, vaan vaatii ymmärrystä sekä osallistumista koko projektin ajan. Tärkeää on ryhmätason perehdytys ja informointi. Synergiset työskentelytavat vaativat toimiakseen kuitenkin taustalleen aidon synergian, joka kumpuaa tiimin jäsenten välisestä yhteishengestä. Ilman sitä, synergiset työskentelytavatkin romuttuvat ennemmin tai myöhemmin. (Mäkelä & Stenlund 1995, 263- 264.)

Tämä vaatii sekä tiiminvetäjältä että sen jäseniltä aitoa erilaisuuden hyväksyntää ja kykyä nähdä, kuinka erilaiset toimijat voivat pikemminkin rikastuttaa kuin vaikeuttaa tiimin työskentelyä optimaalista tulosta kohtaan. Synergiaa luova johtaja on yhteyksien johtaja. Tämä tarkoittaa, ettei johtamisen näkökulma ole rajoittunut siihen mitä ihmiset tekevät, vaan siihen mitä he ovat . Jokainen jäsen tuo projektiin erilaista kokemusta ja erilaisten kompetenssien synergia saattaa tuottaa innovatiivisia ja tuoreita ratkaisuja. (Lehtipuu & Monni 2007, 141.)

Mikä tappaa työryhmän synergian? Haasteen arkipäiväistyminen, tiimin kantavan hahmon lähtö tai kun työ päättyy. Tiimin synerginen vaihe on uutta luova ja tehokas vaihe, joten tätä tulisi pyrkiä pidentämään. Samalla on esimiehen tai projektinjohtajan vastuulla pitää huoli, että riemu ja energia kanavoituu oikein ja että joukolla on tilaa uusien ideoiden luomiseen ja läpiviemiseen (Åberg 1994, 98-102). Tämä vaatii esimieheltä ihmistuntemusta, diplomatiaa, vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja sekä luovia tekniikoita.

Tiimin synergian johtaminen on ehdottomasti enemmän tilannejohtamista kuin tulosjohtamista. Ryhmädelegoinnin arvo nousee merkittäväksi tekijäksi samoin kuin hyvän ryhmähengen edellytysten luominen. Yksilön ehdotukset tiimin sisällä otetaan vakavasti ja niiden avulla on mahdollista saada aikaan muutoksia. Ilmapiirin pitäisi pysyä avoimena kritiikille ja silti rakentavana. Ideaalia olisikin, että työryhmä näkisi itsensä tiiminä ryhmän sijaan. Partnership-ajattelun tärkeys korostuu: kaikki ovat yhdessä yhteisellä asialla. (Åberg 1994, 103.)

2.2 Tiimin määritelmä

Katzenbach ja Smith ovat vuonna 1993 todenneet tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.

Tiimit ovat tulleet jäädäkseen länsimaiseen työelämään. Monet meistä kuuluvatkin vähintään yhteen, elleivät useampaan tiimiin. Tiimin erottaa ryhmästä yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen (Kopakkala 2005, 39, 44). Silti huipputiimejä on vain harvassa.

Kehittyäkseen tiimiksi ryhmä tarvitsee aikaa ja selkeän tehtävän, johon sen jäsenet haluavat sitoutua. Usein vasta niin sanottua luovaa ryhmää voi sanoa tiimiksi. Tiimivaiheessa yksilöt kokevat vastuun työstään omakohtaisena, vaikka ovat sitoutuneita tiimiin (Kopakkala 2005, 82- 83, 93). Tiimistä tulee kuitenkin vasta ”oikea” tiimi hyvän johtamisen ja onnistuneen ryhmädynamiikan ansiosta (Niemistö 2000, 28).

Tiimien omasta näkökulmasta tiimiytymisen voi odottaa parantavan työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, yhteishenkeä, työilmapiiriä ja sen jäsenten yleistä hyvinvointia. Organisaation näkökulmasta tiimeiltä odotetaan tehokkuutta ja tuottavuutta sekä toiminnan tulosten laadun paranemista. Asiakkaan näkökulmasta odotukset kohdistuvat luonnollisesti tuotteiden tai palveluiden laatuun ja hintaan. (Pirnes 1994, 19.)

Tiimeiltä odotetaan paljon enemmän kuin perinteisiltä työryhmiltä, mutta esimerkiksi ihmisten erilaisuudesta johtuvien konfliktien seurauksena tässä usein epäonnistutaan. Siinä missä ei etsi kasvua tai kehittymistä työllään, ideaalitiimi kantaa vastuuta jäsentensä kehityksestä ja menestymisestä. Todellisen tiimin jäsenet pyrkivät tuottamaan työllään aitoa lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. (Pirnes 1994, 45- 46.)

Vastuu tiimin tuloksesta on tiiminvetäjällä tai projektijohtajalla. Kuinka siis johtaa erilaisista toimijoista koostuva ryhmä ihmisiä saavuttamaan hedelmällisellä yhteistyöllä tavoiteltuja tai jopa parempia tuloksia määräajan puitteissa?

2.3 Tiimin tehtävät

Tiimi on olemassa sitä varten, että työt hoituvat tehokkaasti ja joustavasti. Muuttuvassa maailmassa myös tiimeiltä edellytetään muutosherkkyttä. Tiimin tehtävät määräytyvät sisäisen ja/ tai ulkoisen asiakkaan tarpeista. Suurin osa entisen työnjohtajan työnhoidollisista tehtävistä on siirtynyt tänä päivänä tiimille itselleen. Tiimityöskentelyllä organisaatiot varmistavat joustokykynsä ja siten olemassaolonsa. Tiimillä on tehtävänsä yrityksen sisällä. Projektitiimin kyseessä ollessa tämän tehtävän tulisi olla jo työskentelyn alkaessa kirkastettu ja tavoitteen selkeä. Seuraavaksi tarkastelen, mitä työvaiheita tiimin tulisi käydä läpi aivan projektin alussa, jotta toivottuun tulokseen päästäisiin halutussa ajassa. (Åberg, 1994, 92.)

2.3.1 Virittäytyminen

Virittäytyminen projektityöskentelyyn alkaa visioinnista. Visio on haavekuva tai toivottu tila, johon työyhteisön toivotaan pääsevän. Visio on tyypillisesti harkitun epämääräinen: Se kertoo missä haluttaisiin olla, muttei sitä miten sinne päästään. Tällä tavoin visiota ei tarvitse muuttaa tilanteen eläessä.

Ryhmän tahtotila ja virittäytyminen tehtäväänsä alkaa vasta kun visio on julkaistu ja projektitiimin sitoutuessa toteuttamaan sitä. Visioinnin olisi hyvä lähteä siitä osaamisesta mitä ryhmällä jo on. Kyseinen osaaminen on se kannustin joka antaa tiimille tarvittavan liikevoiman. Tämän pohjalta syntyy myös missio, eli ”pyhä tehtävä”. Parhaat työryhmät käyttävät valtavan määrän aikaa muodostaessaan tarkoituksen jolle omistautua. Tämä etukäteen tehtävä eräänlainen pohjatyo vaatii kaikkien sitoutumista yhteisiin päämääriin. (HBS Press 2005, 30.)

2.3.2 Sitoutuminen ja ryhmähenki

Projektioorganisaatio on työyhteisö, johon työntekijän tulisi sitoutua. Pienemmässä mittakaavassa tarkasteltuna tämä tarkoittaa, että kun tiimi sitoutuu projektiinsa, tällöin koko ryhmä hyväksyy vision mukaisen tavoitteen ja antaa henkilökohtaisen panoksensa sen saavuttamiseen. On havaittu, että kun työryhmä saa olla mukana työn ja tavoitteiden saavuttamisen suunnittelussa, saavutetaan lähes poikkeuksetta parempia tuloksia, kuin jos toimintamuodot määrättäisiin ylhäältä. Ryhmän valtaistaminen projektiin on erittäin tärkeää luovuuden ja tuloksen kannalta.

Sitoutuminen tiimiin lisää luonnollisesti ryhmähenkeä. Ryhmähengellä tarkoitetaan siinä vallitsevia tunnelmia, mielialaa sekä kemioita. Yksilöt tiimin sisällä luovat ryhmähenkeä, mutta myös esimiehellä on tärkeä rooli hengen luonnissa ja sen muodostumisessa.

Työryhmään sitoutumisella on tapana heiketä, kun jäsenten määrä työryhmässä kasvaa. Esimerkiksi yli kahdenkymmenen henkilön työryhmät ovat harvoin tehokkaita; Optimi määrä olisi alle kymmenen. (HBS Press, 2005, 30- 33.)

2.3.3 Luovuus

Luova tiimi pyrkii vanhojen asioiden yhdistämiseen uudella tavalla. Kuitenkin, luovien ratkaisuiden tietoinen aikaansaaminen ja johtaminen ovat haastavia tehtäviä. Luovat ratkaisut syntyvät tyypillisesti itsestään, sopivasta maaperästä. Usein käytetty keino luovien ratkaisujen aikaansaamiseksi on niin sanottu brainstorming eli vapaasti suomennettuna tuumataalkoot, jossa tavoitteena on luoda lyhyessä ajassa suuri määrä ideoita ilman, että ryhmädynaamiset tekijät tai yksittäiset hallitsevat yksilöt vaikuttavat niihin liikaa. Leif Åberg on esittänyt teoksessaan ”Esimiehen viestintäopas” (1994) tuumataalkoiden etenemisjärjestyksen:

1. *Ongelman täsmennys.* Käsiteltävä ongelma kiteytettynä muotoon ”Mitkä ovat x:n menestystekijät
2. *Ideointi.* Jokainen tiimin jäsen kirjaa mahdollisimman monta ideaa paperiinsa. Tämän jälkeen seuraa ns. ideakävely: Kertyneet ideat kirjataan esille ja laitetaan näkyville esimerkiksi seinälle
3. *Edelleenkehittävien ideoiden valinta.* Jokainen plussaa ideataululta kiinnostavat ja hyviltä tuntuvat ideat ja rengastaa esimerkiksi kolme parasta
4. *Ratkaisumallien kehittäminen.* Ryhmä hahmottelee käytännön ratkaisumallin edellä valittuja menestystekijöitä käyttäen. Mallin hahmotuttua kirjataan suurimmat haasteet tämän ratkaisumallin toteuttamiseen. Jokainen ideoi ratkaisumalleja ensin itsekseen, lopuksi nämä esitellään ja valitaan näistä toimivimmat
5. *Ratkaisumallien kirjaus ja sitoutuminen.* Valittu ratkaisumalli kirjataan ylös ja jokainen ryhmän jäsen sitoutuu toteuttamaan sitä
6. *Tulosten raportointi.* Raportissa esitellään lyhyesti ratkaistu ongelma, valitut menestystekijät ja ryhmän valitsema ratkaisumalli.
(Åberg 1994, 94- 95).

Tiimin luovan ajattelun ja innovaatiotoiminnan edistämiseksi on olemassa lukuisia työmenetelmiä, joista yksi on kehittäjänsä de Bonon (1985) mukaan nimetty ”kuuden hatun” tekniikka. Kyseisen menetelmän ideana on käsitellä asioita ryhmässä niin, että keskustelun kohteeksi otetaan vain yksi rajattu näkökulma teemaan. De Bono kehottaa eriväristen hattujen käyttöön kulloinkin käsitteilyssä olevaa näkökulmaa varten. Valkoisten hattujen aikana puhutaan faktoista, punaisten hattujen aikana puhutaan tunnepohjalta. Mustat hatut päässä keskitytään negatiivisten puolien esittämiseen, kun taas keltaiset hatut päässä ajatellaan optimistisesti ja pyritään löytämään valoisat puolet. Tällöin tiimi myös siirtyy konstruktiviseen vaiheeseen. Lopuksi laitetaan vihreät hatut päähän ja

luovuus päästetään valloilleen kehittämällä ideaa eteenpäin. Prosessin päätteeksi laitetaan päähän vielä siniset hatut, jolloin palataan ideoinnissa maanpinnalle ja arvioidaan asioita kriittisesti ja realistisesti. (Virtanen 2000, 68- 69.)

Termillä koheesio viitataan ryhmän kykyyn pitää jäsenensä yhdessä. Jos koheesio on korkea, ovat sen jäsenet viehättyneitä toisiinsa ja ryhmä pystyy vastustamaan hajottavia paineita ja ajattelemaan luovasti. Luova tiimi tarvitsee voimakasta koheesiota, koska se lisää luovuuden edellytyksinä toimivia turvallisuuden tunnetta sekä itsensä ilmaisun vapautta. Samalla ryhmän jäsen samaistuu ja kiintyy voimakkaammin ryhmään ja kokee näin ryhmän toiminnan palkitsevana. Kuitenkin koheesioon liittyvä tärkeä elementti, homogeenisyys, näyttäisi heikentävän omaperäisten näkemysten ja näin ollen luovien ratkaisujen määrää. (Jalava & Virtanen, 2000, 52- 53.)

2.4 Käyttäytyminen tiimissä

Tarkasteltaessa ihmisten ryhmäkäyttäytymistä tulee pitää mielessä että tällöin ei keskustella luonteenpiirteistä. Kysymys on tavasta, jolla esimerkiksi tiimin jäsenet käyttäytyvät eri työskentelytilanteissa. Käyttäytymisessä kysymys on usein opituista tavoista, joihin voi vaikuttaa, jotka voi tietoisesti valita ja jotka eivät riipu luonteenpiirteistämme. Oheinen kuvio avaa erilaisia käyttäytymismalleja tiimissä.



Kuvio 2. Käyttäytyminen tiimissä. (Spiik 2004, 167.)

Oheisessa pelkistetystä mallissa ihmiset on jaoteltu viiteen eri käyttäytymiskategoriaan, joista neljä ovat negatiivisia (kulmissa) ja yksi positiivinen (keskellä). Yläpuolen laatikoissa henkilö ryhtyy vuorovaikutustilanteissa hyökkäämään (määrääjä ja arvostelija), kun taas alaosan laatikoissa hän alistuu ja passivoituu (alistuja ja vetäytyjä). Nämä neljä käyttäytymismallia ovat kaikki yhtä tuhoisia tiimin tuloksen kannalta. (Spiik 2004, 167- 170.)

Kuvassa ihannetila on keskellä. Sitä kutsutaan reiluksi pelikentäksi ja ihmistä, joka siinä on yhteistyökumppaniksi. Tätä aluetta voisi nimittää jämakkydeksi. Jokaisen jäsenen tulisi pyrkiä tähän tilaan tiimityöskentelyssä. Tällöin asioista voidaan sopia ja päätöksiä voidaan tehdä yhdessä. Fokuksessa on tässäkin tiimin tehtävä (missio) ja tavoitteet (tulos). Yhteistyökumppani alueella positiivinen synergia lisääntyy, ja ihminen on energinen ja päämääräorientoitunut. Hän tekee yhteistyötä ja ottaa toiset huomioon. Vaikka itsellä olisikin luja tahto ja visio, tärkeää on että toisten näkemyksiä kuunnellaan. (Spiik 2004, 167.)

Käyttäydymme monesti eri tavalla erilaisissa mielentiloissa. Toisinaan sillä ei ole suurta merkitystä, mutta joskus oman käyttäytymisen hallinta saattaa olla tiimin tuloksen kannalta äärimmäisen tärkeää. Tiimissä, jossa suhteet ja ilmapiiri ovat pääosin positiivisia sen jäsenet voivat avoimesti arvioida toistensa käyttäytymistä. Päätavoite on oppia puhumaan vaikeistakin asioista rakentavalla tavalla. Tällainen valmius auttaa tiimiä toimimaan tavoitteellisesti projektissaan tilanteiden eläessä. (Spiik 2004, 175- 176.)

Tiimityöskentelyä saattaisi auttaa, jos sen jäsenet adaptoisivat itselleen tietyt roolit tiimin sisällä. Näin omaa käyttäytyminen olisi ennalta määriteltyä ja kaikki tietäisivät paikkansa ja tehtävänsä ryhmässä. Seuraavaksi käsitellään tiimiroolien merkitystä tiimityöskentelyn apuna.

2.4.1 Tiimiroolit

Ryhmätyöskentely saattaa vaatia osallistujiltaan älyllisesti ja tunneperäisesti vaativien osien esittämistä (Gillette & McCollom 1995, 40). Rooli on asemasta ja tehtävästä riippuvainen käyttäytymisodotus. Katz ja Kahn (1967) määrittelevät roolin organisaation rakennuselementiksi organisaation koostuessa useista toisiinsa sidoksissa olevista rooleista (Jalava & Virtanen 2000, 30). Roolien ottoa on selitetty kognitiivisesti. Vuorovaikutustilanne sisältää vihjeitä, joiden avulla osapuolet yrittävät luokitella toisensa joksikin ja tämän jälkeen kohdistaa tähän odotuksiaan. Vihjeet perustuvat esimerkiksi fyysisiin ominaisuuksiin ja käyttäytymispiirteisiin, joita sitten peilataan omiin kokemuksiin ja arvoihin. (Niemistö 2000, 85.)

Sosiaalinen elämä on hallittavaa juuri roolien ansiosta. Jokainen meistä toimii useassa eri roolissa päivittäin. Roolit voidaan nähdä vastavuoroisina käyttäytymiskokonaisuuksina, jotka antavat elämään ennakoitavuutta ja ymmärrettävyyttä. Roolin omaksumisessa on omat vaiheensa; se pitää tunnistaa ja sitä tulee opetella, kunnes se muuttuu omaksi. Roolit vähentävät ahdistusta ja säästävät energiaa ryhmätilanteissa. Liian jähmeinä niistä saattaa kuitenkin muodostua ongelma. Ryhmässä sen jäsenet omaksuvat erilaisia ryhmärooleja. Olemme sangen taitavia havaitsemaan toistemme rooleja, statuksia ja tunnetiloja ryhmätilanteissa ja toimimaan niiden mukaisesti (Kopakkala 2005, 56- 57). Tiimirooliluokituksen perustana on ajatus, että toimiakseen hyvin tiimi tarvitsee erilaisia rooleja toteuttavia henkilöitä.

Yksilöiden persoonallisten roolien välisistä jännitteistä muodostuu ryhmän tai tiimin synergia. Erilaiset roolit yhteisössä luovat yksilölle oikeuksia ja velvollisuuksia organisaatiokulttuuriin liittyvän ”käsikirjoituksen” mukaisesti. Tiimin epävirallinen johtaja pitää joukot koossa. Viihdyttäjän roolin ottanut jäsen on korvaamaton, silloin kun tilanne kiristyy. Ilonpilaaja saattaa latistaa koko joukon tunnelman. Roolit näyttelevät keskeistä osaa tiimin toiminnassa. Rooleja voidaan tarkastella joko ryhmän yksittäisten jäsenten tai vaihtoehtoisesti koko ryhmän tasolla. Tiimin jäseniin kohdistuu rooliodotuksia sekä tiimin sisältä että ulkopuolisilta tahoilta, mutta tiimi itsessään muodostaa lopullisesti oman käsityksen rooleistaan ja niiden tarpeista. Roolikäyttäytyminen on tulos rooliodotusten, yksilöitten käyttäytymisen ja valmiuksien synteisistä. (Pirnes 1994, 50.)

J.L Moreno (1961) tulkitsee roolin minän toiminnallisena muotona, jossa yksilön persoona ilmentyy. Rooli on toimintamuoto, jonka henkilö siis omaksuu tilanteissa, joissa on mukana toisia ihmisiä. Tämän toiminnan symbolisen edustuksen havaitsee yksilö itse, mutta myös toiset tilanteeseen liittyvät henkilöt. Yksilön ”valitseman” roolin voi nähdä muodostuvan aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuurin ja toisten odotusten tulemana. Jokaisessa roolissa on Morenon mukaan myös nähtävissä kaksi puolta, yksityinen ja kollektiivinen. Yksilön roolin ottoon vaikuttavat hänen persoonalliset taipumuksensa sekä ulkopuolelta tulevat minän kautta tulkitut odotukset. Ryhmän sosiaaliset muodostelmat syntyvät usein roolien oton jälkeen. Tällä on suuri vaikutus sen dynamiikan muodostumiseen. (Niemistö 2000, 107.)

Projektityöntutkijat Meredith ja Mantel (1995) ovat pohtineet sellaisen projektitiimin ominaisuuksia, joka toimii parhaimmillaan. He ovat luoneet eräänlaisen unelmatiimi tyyppisen miehityskombinaation projektiorganisaatioon. Jokaisessa projektissa tulisi olla *projekti-insinööri*. Hän vastaa prosessien ja niiden viestinnän suunnittelusta. *Tuotantoinsinööri* vastaa siitä, että projekti pysyy käynnissä. *Kenttäpäällikkö*-tyyppi operoi projektin käytännön toimivuuteen liittyvien kysymysten parissa. Projektin sisäisistä ja ulkoisista asiakkaista huolehtii *asiakashallintapäällikkö*. *Controller* puolestaan huolehtii talousasioista ja toiminnan vastaavuudesta suunnittelun kanssa. Lisäksi miehistöön kuuluu vielä *tukipalvelupäällikkö*, joka huolehtii nimensä mukaisesti tukipalveluista. Toimivassa tiimissä ei kuitenkaan tarvitse esiintyä kaikkia näitä roolityyppejä edustavia henkilöitä. Pienissä tiimeissä eri rooli saattaa olla samalla henkilöllä, ja suuremmissa tiimeissä samaa tyyppiä saattaa löytyä useampikin. (Virtanen 2000, 61- 62.)

Tilanteet muuttuvat ja sen seurauksena myös tiimin sisäiset tehtävät ja vastualueet. Kun tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet tuovat avoimesti esille ajatuksiaan, tiimi löytää usein järkevän ja motivoivan tavan työskennellä. Tehtävät ja vastuut asettuvat kohdalleen kuin itsestään. Joskus työskentelyä saattaa kuitenkin helpottaa, että työryhmän jäsenet ottavat tietyt roolit käyttöönsä joko tietoisesti tai tiedostamatta. Leroy Wellsin (1980) mukaan roolidifferaation avulla ryhmän jäsenet hallitsevat konfliktejaan, keskinäisiä eroavuuksiaan ja tehtäviään. (Gillette & McCollom, 1995, 67.)

2.4.2 Belbinin tiimiroolit

Ruth Meredith Belbin (1981, 1993) on luetteloinut roolit, joita hän tutkimuksiinsa perustuen olettaa hyvin toimivan tiimin edellyttävän. Belbinin teoriasta onkin tullut hyvin suosittu väline erilaisiin työelämän kehittämisohjelmiin. Seuraavassa taulukossa on lueteltu kyseiset tiimiroolit, niiden vahvuudet ja heikkoudet.

Tiimirooli	Vahvuudet	Heikkoudet
”Viimeistelijä”	perfektionismi	juuttuvuus
”Koordinoija”	tavoitetietoisuus	epäluovuus
”Toteuttaja”	käytännöllisyys	joustamattomuus
”Analyttikko”	arvostelukyky	epäinspiroivuus
”Ideoija”	luovuus	haihattelevuus
”Puuhamies”	vauhdikkuus	innon lopahtaminen
”Päällysmies”	vaativuus	kärsimättömyys
”Mukanakulkija”	mukautuvuus	päättämättömyys

Taulukko 1. Tiimiroolien vahvuudet ja heikkoudet. (Belbin 2010.)

Belbinin mielestä tiimin jäsen toteuttaa näistä yleensä yhtä tai kahta roolia. Rooli määräytyy henkilön ominaisuuksien ja tiimin tarpeen perusteella ja ihanteellisessa tiimissä olisi kaikkia näitä rooleja edustettuna. Esimerkiksi huippuasiantuntijoista koottu ryhmä ei välttämättä pysty kaikesta yhteenlasketusta osaamisestaan huolimatta hyödyntämään erilaisuuttaan. Belbin käyttää tästä ongelmasta nimitystä ”Apollo-syndrooma”. Tämä ilmenee jäsenten välisenä äyllisenä kilpailuna, itsekeskeisyytenä, yksilöllisyyden ylikorostuksena ja valtataisteluna. Apollo-syndroomasta kärsivä tiimi unohtaa usein punaisen langan keskinäisen kilpailun vallitessa, ja tästä seuraa usein se, ettei tavoitteeseen päästä (Niitamo 2003, 90). Jos tiimiin on pakko valita kompetenssiensa vuoksi henkilö, joka ei kykene yhteistyöhön hänestä voi tehdä esimerkiksi erityisasiantuntijan, joka ei osallistu varsinaiseen tiimityöhön.

Rooliteorialla itsessään on kaksi tärkeää piirrettä. Ensinnäkin se näkee henkilön toiminnan johtuvan roolista, jonka hän on tilanteessa valinnut. Siten se näkee tiiminjäsenen subjektina, joka voi myös toimia toisin. Toisaalta se kytkee yksilöiden toiminnan tiimin ja yhteisön toimintaan (Kopakkala 2005, 109- 110). Leroy Wells nuoremman (1978) mukaan yksilöt käyttävätkin rooleja löytääkseen psykologista varmuutta esimerkiksi esittämällä ja vaihtelemalla epähaluttuja osia ryhmässä. Näiden vaihtokauppojen matriisi ja tarkoitus vaihtelee ryhmän elinkaaren ja tilanteen mukaisesti. (Gillette & McCollom 1995, 68.)

2.5 Projektimuotoinen työskentely

Sana projekti johdetaan latinan sanoista ”pro” (eteen) ja ”jacere” (heittää). Tämä kuvastaa mielestäni hyvin projektityön olemusta. Projektissa tavoite heitetään toimijoiden eteen ja heidän tehtävänä on saavuttaa se. Projektimuotoinen työtapa on kaikkialla. Kuitenkin, suosiostaan huolimatta, kaikki projektit eivät suinkaan ole menestystarinoita. Väliaikaisen luonteensa vuoksi on todellinen haaste luoda projektitiimejä. Projekteilla on aina alku ja loppu ja valitettavan usein, joku sen kehityskaaren aikana menee vikaan. Menestyneet projektit taas luovat uutta sekä organisaatiolle että asiakkaille ja miksei myös projektin jäsenille. (MerriamWebster 2013.)

Projekteilla tulisi olla päätavoite joka kestää loppuun asti. Sen sijaan osatavoitteiden tuleekin täsmentyä ja muuttua työn edetessä. Menestyvät projektit ovat hyvin suunniteltuja, mutta niissä on tietynlainen liikkumavapaus. Tämä jättää tilaa luovuudelle. (Virtanen 2000, 27.)

2.5.1 Projekti organisoitumisen muotona

Työskentelyn ”projektoituminen” vaikuttaa johtamiskäytäntöihin suuresti. Projektityö on muutoskeskeistä ja luonteeltaan ketterää, ja se voi parhaimmillaan tuoda organisaatioon uudenlaista luovuutta ja kasvua. Toisaalta projektityö on osaltaan määräaikaista ja yksilösuorituskeskeistä sen korostaessa yksilön henkilökohtaisen panostuksen arvoa tulokseen.

Työelämässä on tapahtunut suuri organisaatiomuutos siirryttäessä perinteisestä hierarkkisesta yritysmuodosta joustavaan, projektimuotoiseen yritykseen. Tässä työssä ei kuitenkaan käsitellä työelämänmuutosta tämän enempää. Tarkastelussa on projektiryhmä kontekstissaan siihen kuuluvien ryhmän jäsenten atribuuttien kautta.

Projektit toteutetaan lähes poikkeuksetta ryhmässä, ja ryhmämuotoinen projektityöskentely on myös tässä työssä fokuksena. Projektiryhmä työmuotona liittyy yhteen ihmisiä, joilla on toisistaan poikkeavia tietoja ja taitoja. Erilaisten mielipiteiden vaihdanta, vertailu ja vastakkainasettelu toimivat ryhmässä jouhevasti. Silti, toimivan ja menestyksekkään projektiryhmän olisi pysyttävä pienryhmäkoon rajoissa käsittäen 4-12 henkilöä (Jalava & Virtanen 2000, 51). Projektijohtaja luo organisaation sisälle ”pienemmän, väliaikaisen organisaation”, jonka toimivuus riippuu muodollisista ja epämuodollisista toimintamekanismeista, joiden tehtävänä on integroida erilaisten työntekijöiden työpanokset toisiinsa. Projektin voi nähdä eräänlaisena aivosulattamona, jonka tarkoituksena on luoda toimiva ratkaisu sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ja odotuksia parempi tulos.

2.5.2 Projektitiimi ja sen muodostuminen

Projekti organisaatiomuotona mielletään usein toteuttamistavaksi, joka tuottaa innovaatioita ja uutta ajattelua ketterällä tavalla mahdollistaen positiivisen ryhmäsynergian. Tämä ei kuitenkaan ole aina totuus organisaation projektimuotoisesta toiminnasta. Projektit ovat parhaimmillaan kaikkea edellä mainittua, ja niiden avulla pystytään tuottamaan lisäarvoa sekä yritykselle itselleen että sen palveluita käyttäville asiakkaille. (Jalava & Virtanen 2000, 19.)

Projektityössä on joka tapauksessa kysymys tiimissä toimimisesta. I. Linko on kuvannut Tiimityön myytit teoksessaan (2000) tiimityöskentelyyn liittyviä harhaluuloja. Hänen mukaansa on virheellistä ajatella, että yhteisö korvaa yksilölliset suoritukset. Tosiasiassa tarvitaan vahvoja yksilöjä. Tiimin jäsen ei ole myöskään joko yksilösuorittaja tai tiimipelaaja, vaan molempia rooleja tarvitaan menestyvässä tiimissä. Kolmas myyteistä on, että tiimi ei olisi uskottava jos sen jäsenet tekevät yksilötyötä tiimin sisällä. Neljänneksi myytiksi Linko toteaa ajatuksen siitä, että kaikki ovat tiimin sisällä yhdessä vastuussa kaikesta. Tosiasiassa onnistumiset ja epäonnistumiset tulee kyetä yksilöimään tarvittaessa. Tiimin tulee myös kyetä käsittelemään konflikteja, ristiriidaton projekti ei ole aina paras skenaario, sillä ristiriidoista ja näkemyseroista kumpuavat uudet, luovat ratkaisut. (Jalava & Virtanen 2000, 19- 21.)

Itse ryhmätilanteessa vaikuttavat erilaiset ryhmädynaamiset tekijät kuten sen kehitysvaihe, ilmapiiri, normit ja ryhmään muodostuneet roolit. Ryhmä käy toimintansa aikana läpi useita erilaisia vaiheita. Leif Åberg on teoksessaan Esimiehen viestintäopas (1994) tutkinut projektiryhmän kehitysvaiheita. *Projektiryhmän alkuvaiheessa* sen jäsenet käyttäytyvät arastellen. He etsivät roolia, joka turvaisi yksilöllisyyden mutta sopisi kokonaisuuteen. Käyttäytyminen on muodollista ja oleminen on vielä tekemistä tärkeämpää. Toisessa vaiheessa ryhmän *toimintamuodot selkenevät*. Tämä on seurausta siitä, kun joudutaan konkreettisten työongelmien eteen. Päätökset tehdään mielellään äänestäen, eikä yksilön mielipiteille anneta vielä paljoakaan arvoa. Kolmannessa vaiheessa voidaan puhua *vakautumisesta*. Jäsenet ovat tutustuneet toisiinsa ja roolit ovat muodostuneet, tyypillisesti työtehtävien mukaan. Asia- ja yhdessäolojohtajat erottautuvat ja jokainen tietää roolinsa ryhmässä. Useimmat ryhmänormit ovat jo tässä vaiheessa kehittyneet. Seuraavaksi tapahtuu tyypillisesti *klippiytymisvaihe*. Tässä ”kuppikunta” vaiheessa saattaa syntyä kilpailuasetelma ja jopa valtataistelua. Kilkeille muodostuu omat tapansa ja reviiirinsä. Viides vaihe on *onnellisen perheen vaihe*. Tällöin pyritään yhteishenkeen ja sopuun, ja yksilöiden erilaisuutta siedetään ryhmässä. Tämä vaihe saattaa jäädä ryhmälle päälle, vaikei ryhmä tällöin ole tehokkaimmillaan. Tätä vaihetta seuraa *kriisivaihe*, jonka saattaa laukaista jokin ulkopuolinen tekijä, kuten kilpailu. Ryhmän status quo alkaa horjua ja joudutaan ilmaisemaan myös negatiivisia tunteita. Tämä saattaa johtaa ryhmän hajoamiseen. Jos kriisivaiheesta päästään yli ryhmästä muodostuu *joustava ja tehokas ryhmä*, parhaimmillaan tiimi. (Åberg 1994, 96.)

On myös mahdollista, että projekti ei tuota mitään uutta koska ryhmän jäsenet eivät ymmärrä toisiaan, tulkitsevat toisiaan viallisesti tai koska ryhmän roolit ovat ristiriidassa keskenään. Näin ollen projektiryhmästä ei koskaan muodostu projektitiimiä, vaan sen yksilöiden suoritukset perustuvat pelkästään ulkoiseen motivaatioon ja henkilökohtaisen etujen tavoitteluun. Hyvä esimies tunnistaa ryhmän kehitysvaiheen ja pyrkii viestinnällään vahvistamaan ryhmän identiteettiä.

2.5.3 Projektitiimin henkinen pääoma

”Työryhmä on pieni määrä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä kykyjä ja jotka ovat sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin, sekä pitävät toisiaan vastuullisina niiden saavuttamisesta”, totesivat Katzenbach ja Smith (1993, 14).

Organisaation sisäinen henkinen pääoma ei ole mitattavissa perinteisillä mittareilla. Kuitenkin, sillä on valtava merkitys yksittäisten tiimien, osastojen ja koko organisaation menestyksessä. Aineeton pääoma on organisaation vaurauden lähde, samalla taas johtamisen keskeinen haaste. Projektin menestyminen itsessään on monen tekijän summa. Projektin menestystekijöitä tarkastellessa huomio kiinnittyy jäsenten sitoutumiseen suhteessa projektiin ja organisaatioon, jäsenten käsitykseen ryhmän kyvykkyydestä ja tapaan jolla projektiin rekrytoidaan henkistä pääomaa eli työntekijöitä. (Virtanen 2000, 37- 38.)

Petri Virtasen (2000, 37- 41) mukaan organisaation aineetonta pääomaa on tarkasteltava kolmesta näkökulmasta- organisaatioon kuuluvista henkilöistä, organisaatorakenteista ja organisaation palveluja käyttävistä henkilöistä käsin. Koska käsittelen työssäni tiimin toimijoiden tuloksellista johtamista, pureudun tässä yksinomaan henkilöstöön liittyvään pääomaan (human capital). Kyseisellä termillä viitataan henkilöstön osaamiseen ja kompetensseihin, jotka ratkaisevat suurilta osin sen, mitä tuloksia projektissa saadaan. Projektitiimin rakentamisessa on kuitenkin tärkeä oivaltaa näiden kahden ero: Osaaminen on taitoja itsessään kun taas kompetenssi liittyy taitojen suhteuttamiseen kulloiseenkin projektin työvaiheeseen ja -osa-alueeseen. Henkilökohtaisesta osaamisesta puhuttaessa voidaan myös käyttää termiä inhimillinen pääoma. Ilman tätä komponenttia projektityötä ei ole ja organisaatiot kuihtuvat.

Luovuus, uusiutuminen ja inhimillinen pääoma ovat tärkeitä elementtejä aineettoman pääoman hallinnassa. Kaikki projektit tarvitsevat luovuutta, mutta luovuuskin voi ylikorostua. Kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse olla innovaattoreita, vaan myös organisaattoreita tarvitaan jotta työ ylipäättään etenisi. Projektipäällikön vastuulla on rakentaa projektiorganisaatiosta hyvä työympäristö, sellainen jossa tiimi viihtyy ja kykenee suorittamaan tehtävänsä optimaalisesti. (Jalava & Virtanen 2000, 142-145.)

Kun puhutaan inhimillisestä pääomasta, voidaan yksilötasolla puhua sekä osaamisesta että kompetensseista. Osaamisella viitataan siihen, että esimerkiksi projektitiimin jäsenellä on tiettyjä taitoja luonnostaan, hän on näin ollen jossain lahjakas. Lahjakkuutta voi kehittää ja uusia taitoja oppia. Kompetenssilla taas tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on taitoja suhteessa kulloiseenkin tehtävään joka hänelle on annettu. Projektitiimin tapauksessa ero osaamisen ja kompetenssin välillä olisi hyvä tunnistaa jo rekrytoidessa. Projektiryhmän osaamistarpeen voisi nähdä eräänlaisena osaamissuunnitelmana, joka täyttyy kun koko tiimi on koossa. Projektin vetäjän olisi hyvä pohtia, miten projektityöntekijät tulevat toimeen toistensa kanssa omiin vahvuuksiinsa nojaten. Kyseessä on siis prosessi, jossa osaamisen ja kompetenssien suhteutus kanavoidaan ryhmän sosiaaliseen kenttään. Tämä tarkoittaa, että jäsenten sosiaalisten kemioiden pitäisi olla vastavuoroisia ja sopia yhteen toistensa kanssa. (Jalava & Virtanen 2000, 142- 145.)

2.6 Yksilöiden arvojen ja normien vaikutus synergiaan

”Arvo sisältää tunteen ja järjen. Arvot toimivat, kun ihminen valitsee tietyn ajattelu- ja toimintatavan silloin, kun valintaan vaikuttavat yhteiset säännöt enemmän kuin impulssit ja puhdas rationaalinen tarkoituksenmukaisuus”, ovat Parsons ja Shilss (1951) todenneet. Yhdessä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaisilla taipumuksilla ja arvoilla on suuri vaikutus tiimikulttuurin kehittymisessä. Arvot itsessään eivät ole yksilön tai järjestelmän osia vaan niiden vuorovaikutuksen osia. (Pirnes 1994, 25.)

Arvoja voidaan tarkastella yksilö- tai yhteisötasolla. Harvoin kuitenkin kiinnitetään huomiota ristiriitaan, joka vallitsee yhteisön ja yksilöiden arvojen välillä. Tiimityössä henkilö saattaa kokea sitoutumisongelmia, jos hän kokee, ettei voi toimia omien arvojensa mukaisesti. Suuri eroavaisuus yksilön ja ryhmän arvojen välillä saattaa aiheuttaa jännitteitä, joka psykologisesti tarkasteltuna saattaa aiheuttaa ristiriitaa, dissonanssia. Moniarvoisessa, suvaitsevaisessa tiimissä siedetään erilaisuutta, jolloin siitä tulee osa tiimikulttuuria. Ahdasarvoisessa ryhmässä toiset yksilöt kuihtuvat tai alkavat kapinoida ryhmää vastaan. Arvokollaasio saattaa aiheuttaa yksilöille myös stressioireita, aggressiota ja muita yhteistyöongelmia. (Pirnes 1994, 26.)

Normit ovat läheisesti yhteydessä arvoihin. Normit ovat niitä keinoja, joiden avulla arvojen määrittelemiä valintoja aikaansaadaan. Sosiaalinen normi on käyttäytymiskoodisto, jota tuetaan pakottein ja palkkioin (Allard 1988, 58). Normeilla on tiimityöskentelyssä tärkeä vaikutus; Ne säätelevät miten ryhmässä voi ja tulee käyttäytyä. Ne heijastelevat osiltaan ryhmän yhteisiä arvoja ja kulttuuria, niitä voidaankin pitää eräänlaisena sosiaalisena koodistona. Ryhmän ja tiimin normit syntyvät yrityskulttuurin ja sen arvojen, mutta ennen kaikkea yksilöitten ominaisuuksien, tarpeiden ja arvojen tuloksena. Osa normeista on yhdessä sovittuja sääntöjä. Suurin osa on kuitenkin itsestään syntyneitä, ja kaikkia näitä ei tiedosteta vaikka niiden mukaan toimitaankin. Normit näyttävät tiimi-identiteetin kehittymisen välineenä ja keinona erottautua toisista tiimeistä (Pirnes 1994, 26 - 27). Voisi ajatella, että ne luovat sitä ”me henkeä” ja positiivista synergiaa, joiden avulla saadaan aikaan työstä jopa odotettua parempia tuloksia.

Ryhmässä tapahtuvassa työskentelyssä työskentelyyn vaikuttaa suuresti tietyt käyttäytymistä säätelevät ja rajoittavat tekijät, eli normit. Organisaatioiden sisällä on havaittavissa sekä virallisia että epävirallisia lakeja, kauppatapoja sekä työelämän pelisääntöjä. Epäviralliset normit syntyvät pienryhmissä. Näitä on esimerkiksi työtahti sekä ryhmän hierarkia. Normiin liittyy tyypillisesti rangaistus ja palkkio. Jos käyttäydymme sosiaalisessa ryhmässä sen normien mukaisesti, siitä palkitaan. Ryhmän käyttäytymistä saattaa olla haastavaa muuttaa siellä vallitsevien normien ansiosta. Muutos tapahtuu pikkuhiljaa, yksittäisten jäsenten adaptoidessa uudet käyttäytymismallit omikseen. (Åberg 1994, 48- 49.)

Kun tiimi muodostetaan, sen normit syntyvät ajan kanssa testauksen ja kokeilun kautta. Vanhassa tiimissä normit siirtyvät hiljaisen tiedon avulla vanhoilta jäseniltä uusille ("Näin meillä on totuttu tekemään"). Yksittäiselle tiimin jäsenelle normit voivat parhaimmillaan luoda turvallisuuden tunnetta, pahimmillaan taas kahlita ja rajoittaa hänen vapauttaan ja luovuuttaan aiheuttaen jopa turhautumista ja passiivis- aggressiota. Tiimin ja koko työyhteisön kannalta normit ovat valvonnan ja kontrollin välineitä. Ne turvaavat tiimin toimintaa ja lisäävät lopputuleman ennustettavuutta. Esimiehen tulisi varmistaa, että ryhmän normit ovat sopusoinnussa organisaation virallisten normien kanssa. (Åberg 1994, 48- 49.)

Ryhmän normisuhteita on usein haastavaa erottaa valtasuhteista, sillä nämä menevät usein limittäin. Tämä tarkoittaa sitä, että se jolla on valtaa vaikuttaa usein ryhmän tapoihin ja sääntöihin. Normien avulla vallan kaventumista tietyille yksilöille kuitenkin rajoitetaan, sillä niiden avulla ryhmä saa yhteisen toimintakoodiston. (Niemistö 2000, 126.)

Yksilöiden välinen vuorovaikutus ja ihmisten erilaisuus niin arvojen, normien kuin motivaation kannalta saattaa aiheuttaa turhaa jännitettä, joka on omiaan pilaamaan tiimin henkeä, ja joka lopuksi vaikuttaa työn loppu tulemaan negatiivisesti. Ryhmän jäsenet kyllä ottavat vastaan kritiikkiä, jos se koetaan objektiiviseksi ja oikeudenmukaiseksi. Palaute olisi hyvä olla mieluummin koko ryhmää kuin jotain tiettyä yksilöä koskevaa, sillä jos ryhmän jäsenet havaitsevat, että kritiikissä puututaan asioihin eikä persoonallisuuksiin, heidän on jatkossakin helpompi ottaa riskejä ja esittää mielipiteitään vapautuneemmin. Kun kritiikkiä ei koeta henkilökohtaisesti, tiimi on ottanut tärkeän askeleen kohti työkyvyn paranemista. (Jalava & Virtanen 2000, 64.)

2.6.1 Tiimin jäsenten valinta

Tiimin jäsenten valinta tulisi olla tietoista toimintaa, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Työryhmän jäsenyys ei pitäisi määräytyä pelkästään tittelin ja aseman vaan enemmänkin yksilön kykyjen ja hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Persoonallisuus on tärkeä arvioinnin kohde rekrytoitaessa tiiminjäseniä, sillä se on yksilön työsuorituksen taustalla. Oletus on, että ammatillisen potentiaalin esilletuomisessa psyykkisillä tekijöillä on suuri vaikutus (Markkanen 2009, 55). Katzenbach ja Smith esittävät teoksessaan ”Tiimit ja tuloksekas yritys” (1998), että työryhmää koostettaessa tulisi pohtia kolmenlaista yksilön ominaisuutta: Teknistä osaamista, ongelmanratkaisukykyä ja ihmissuhdetaitoja. Yhdessä näistä taidoista muodostuu osaaminen, joka auttaa työryhmää menestymään (Heikkilä 2002, 125). Oikein johdettuna yksilöiden toiminnallinen osaaminen omalla alallaan voi muodostaa menestyksen. Homogeeniset työryhmät eivät yleensä ole kovin luovia.

Ryhmässä toimivien yksilöiden ominaisuuksista on tehty jonkin verran tutkimuksia, joiden tuloksista Shaw (1980) on tehnyt yhteenvedon seuraavanlaisesti:

- *Sukupuoli*. Naiset ovat usein miehiä aktiivisempia ja mukautuvampia, kun taas miehet esiintyvät usein varmemmin.
- *Älykyys*. Vaikka älykkäimmät ryhmän jäsenet eivät ehkä ole ryhmän mukautuvampia, he ovat usein muita suositumpia ja aktiivisempia.
- *Johtajuus*. Ryhmässä johtajilla korostuu usein ikä ja äly. Ryhmässä valta-asemassa olevat henkilöt usein itsevarmoja ja dominoivia, jonka katsotaan helpottavan ryhmän toimintaa.
- *Sopeutuvuus ja ihmiskeskeisyys*. Sopeutuvuus ja positiivisuus edistävät ryhmän toimintaa, sen vuorovaikutusta ja ryhmän kiinteyttä.
- *Erityistaidot*. Erityistaitoja omaava yksilö on muita aktiivisempi ja pystyy vaikuttamaan ryhmäpäätökseen.
- *Motivaatio ja kyvykyys*. Kyseiset ominaisuudet ovat ryhmätyöskentelyn kannalta keskeisimmät ominaisuudet.

(Niemistö 2000, 63).

Shaw´n luettelemat ominaisuudet perustuvat yleistyksiin. Täytyy pitää mielessä, että työelämässä ainutkertaiset yksilöt muodostavat ainutkertaisen ryhmädynamiikan (Niemistö 2000, 63- 64). Ideaalisessa tiimissä on eri taustoista tulevia ihmisiä, joilla on toisistaan poikkeavia kykyjä ja ominaisuuksia. Keskiössä on kuitenkin jäsenten luottamus toisiinsa, sillä luottamuksen vallitessa toisten ideoita ja työtä pystyy kyseenalaistamaan rakentavalla tavalla. Joskus myös uuden jäsenen tuominen projektiin voi toimia tarvittavana piristysruiskeena ryhmän dynamiikkaan. Ulkopuoliset näkevät myös usein realistisemmin mahdolliset ongelmat, joita työssä ilmenee, eikä heidän tarvitse vielä pyrkiä konsensukseen muiden tiimin jäsenten kanssa. (Spiik 2004, 289- 290.)

Myös projektijohtajan persoonalla on suuri vaikutus tiimin onnistumiseen. Niin sanottu persoonallisuuden arvovalta liittyy tiiminvetäjän karismaan, asenteisiin, luonteeseen ja arvoihin. Tämä merkitsee toisten kohtelua tasavertaisina ja johtajuus ansaitaan luottamusta herättävällä ja persoonallisella toimintatavalla. Tähän kuuluu hyvä itseluottamus ja erilaisuuden arvostaminen. Hän on oikeudenmukainen, mutta tarvittaessa vaativa. Kovat ja pehmeät arvot ovat tasapainossa. Persoonallisuuden arvovalta johtaa usein niin sanottuun tuloksellisuuden arvovaltaan. Tämä perustuu esimiehen aikaansaamiin tuloksiin. Hänen päätöksentekonsa on tehokasta ja projektin tuottamat hyvät tulokset tuottavat onnistumisia ja kehittävät häntä ammatissaan. (Spiik 2004, 290-292)

2.6.2 Toimiva tiimi

Tiimien kehittämistoimilla saadaan helposti parannettua tiimin koheesiota ja tyytyväisyyttä itseensä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että tiimi suoriutuisi työtehtävästään yhtään paremmin. Leroy Wells (1980) toteaa tutkielmassaan Bionin (1961) esittäneen, että ryhmän mentaliteetti ilmenee ryhmän jäsenten yksilöllisiä preferenssejä vahvempana vaikuttavana voimana. Bion esittää myös, että ryhmän mentaliteetti yhdistää ja sitoo ryhmän jäsenet yhteen hiljaisen sopimuksen avulla. (Gillette & McCollom 1995, 54- 55.)

Menestyvien tiimien jäsenet pitävät toisistaan enemmän (attraktiosuhteet), kuin tiimeissä jotka eivät menesty. Menestys saa tiimin jäsenet arvostamaan enemmän joukkuettaan ja pitämään toisistaan enemmän. Yhteinen tavoite, selkeä toimintasuunnitelma, keskinäinen roolijako sekä joustava toiminnan säätäminen tilanteen mukaiseksi ovat tärkeimpiä seikkoja tiimin menestyksen kannalta. Erilliset kehittämistoimet ovat välttämättömiä tiimissä, ja työryhmän kannattaakin säännöllisesti tarkastella aikaansaannoksiaan ja pohtia tulevaa. (Kopakkala 2005, 204- 205.)

Runsas vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä näyttääkin olevan yhteydessä tiimin keskinäiseen positiiviseen synergiaan. Yhteistyö edistää yhteisymmärryksen saavuttamista tavoitteissa ja konfliktitilanteissa (Pirnes 1994, 52). Tiimin kanssatoimijoiden erilaisuuden ymmärtäminen ja sen jäsenten heterogeenisyyden lopullinen hyväksyntä, on suurilta osin tulosta tottumisesta ja runsaasta kanssakäymisestä. Ihmisten eroavaisuudet on helpompi hyväksyä, kun tutustuu toiseen kunnolla ja näkee toisen osana ryhmää. Palautteen antamisen, positiivisen avarakatseisuuden ja palautteesta oppimisen merkitys korostuu. Tiimin toimintaan vaikuttavia vuorovaikutustaitoja nähdään olevan:

1. Empaattisuus eli myötä elämisen ja ymmärtämisen taito
2. Huolenpidon, arvostuksen, kunnioituksen ja hyväksynnän osoittaminen
3. Aitous ja avoimuus
4. Henkilökohtaisuus ja konkreettisuus
5. Rohkeus kohdata ristiriitoja ja vaikeita tilanteita

(Pirnes 1994, 53).

Ideaalisen tiimin koko voi vaihdella kahdesta kahteenkymmeneen. Työelämässä on kuitenkin huomattu, että pienet tiimit ovat tehokkaimpia ja tutkimusten mukaan viiden hengen ryhmät ovat olleet kaikkein tasapainoisimpia ja tuotteliaimpia (Niemi 2000, 58). Ryhmäkoko vaikuttaa luonnollisesti myös ryhmädynamiikkaan, joten toimivaa tiimiä rakentaessa olisikin hyvä pohtia tiimin jäsenten lukumäärää. Parhaissa työryhmissä kaikki ottavat vastuuta ja työskentelevät yhteisen vision puitteissa. Työt myös tehdään tavalla, joka on sovittu. Positiivinen kurinalaisuus toimii tiimissä. Jännitteet ja epävarmuudet poistuvat, kun tavoitteet, aikataulut ja vastuut ovat selkeitä (Spiik 2004, 152- 153).

Voisikin näiden tietojen varassa todeta, että sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin oppimisen ja kehittymisen välineenä on merkittävä. Luottamukseen perustuva avoin ja aito interaktio asettaa myös oman toiminnan realistisiin raameihin ja auttaa näin itsereflektiossa. Kun tiimin ilmapiiri, sen sisäinen synergia, on kunnossa, saa yhteenkuuluvuuden tunne aikaan monia positiivisia asioita. Sen jäsenet haluavat esimerkiksi auttaa toisiaan ja kokevat toisensa tasavertaisiksi yhteistyökumppaneiksi. Jos projektiin tulee uusia jäseniä kesken kaiken, heidät otetaan avoimesti vastaan ja mukaan työskentelyyn. Jäsenet tukevat sekä kannustavat toisiaan, jolloin tiimin itseluottamus tekemiseensä kasvaa.

2.6.3 Ongelmat tiimityössä

LeRoy Wells (1980) esittää, että pätevätkin yksilöt saattavat käyttäytyä ryhmätilanteissa epäpätevästi ja -rationaalisesti. Kun älykkäät yksilöt laitetaan yhteen suorittamaan tehtävää saattaa käydä niin, että he menettävät kykynsä ratkaista ongelmia, antavat tunteilensa liikaa valtaa ja syyttävät muita epäonnistumisistaan. Bion (1961), Gibbard (1975) ja Scheidlinger (1964) esittävät, että astuessaan ryhmään yksilö kamppailee jännitteen kanssa joka syntyy pelosta sitä kohtaan, että ryhmä joko imaisee yksilön itseensä tai alkaa hylkimään tätä. Molemmat näistä skenaarioista ovat yksilölle epämieluisia. Tästä jännitteestä syntyy vahvoja ambivalentteja (viharakkaus) tunteita ryhmätilannetta kohtaan. (Gillette & McCollom 1995, 56.)

Kun taustoiltaan erilaisia henkilöitä tuodaan samaan projektiin yhteistä tehtävää suorittamaan, saatetaan havaita, että yksinkertainen päätöksenteko vaikeutuu. Jokainen henkilö tuo omat taustansa, arvonsa, kompetenssinsa ja intressinsä mukaan työskentelyyn. Tässä saattaa ilmetä konflikteja. Gibbardin, Hartmanin ja Mannin (1974) mukaan ryhmän jäseneksi tuleminen saattaa tarkoittaa yksilön määräämisoikeuden rajoittamista sekä omien arvojen ja päämäärien vastaisten normien mukaan toimimista. (Gillette & McCollom 1995, 40.)

Edellä mainitun valossa todettakoon tiimin vuorovaikutuksen sisältävän jatkuvasti jännitteitä ja ristiriitatilanteita joita pitää ratkoa. Esimerkiksi organisaatiouudistukset saattavat vaihtaa tiimin kokoonpanoja. Joskus tiimin ongelmana on yksittäinen hankala henkilö, joka ei tule toimeen muitten ryhmän jäsenten kanssa. Jotkut ihmiset vaativat työelämän vuorovaikutustilanteissa kohtuuttoman paljon aikaa ja energiaa, eivätkä kaikki syystä tai toisesta suostu yhteistyöhön. Tiimit saattavat koostua uransa ensiaskeleita ottavista, eläkeikää lähestyvistä sekä temperamentiltaan hyvin erilaisista henkilöistä.

Projektitiimin toiminta on usein tiukasti aikataulutettua, hektistä ja tuloshakuista. Tiimin tulisikin kyetä paineenkin alla yhteisvastuullisesti ratkaisemaan ristiriitansa jo heti niiden esiintyessä. Yleinen harhaluulo on, että ihmiset yleensä kuvittelevat toisten ajatusmaailman toimivat samalla tavalla kuin itsellään, eivätkä ymmärrä miten monia hyvin erilaisia tapoja on havaita ja prosessoida asioita. Henkilökemia vaikuttaa tiimiytymiseen olennaiselta osalta. Kuitenkin, toimivan tiimin jäsenet pyrkivät pikemminkin hyödyntämään kuin korostamaan toimijoidensa eroja. Joskus ryhmän toimimattomuuden syytä saattaa olla niin sanottu hiljaisuuden kierre, joka saattaa tulla esiin johtajan tai tiimin jäsenten taholla. Ihmiset saattavat vaieta, koska uskovat sen olevan parhaaksi heille, heidän suhteelleen ja yhteisölleen. Tätä ilmiötä kutsutaan myös nimellä groupthink. Tällöin yksilö ei uskalla ryhmäpaineesta johtuen ilmaista eriävää mielipidettään ja tämä saattaa johtaa huonoihin päätöksiin ja yksilön turhautumiseen. Projektitiimissä tämä saattaa ilmetä siten, ettei ryhmän jäsen ilmaise mielipidettään, koska pelkää sen aiheuttavan haasteita projektin aikatauluun. (Virtanen 2000, 63- 65.)

Jokainen työryhmä ja projekti ovat ainutlaatuisia, ja niiden yksilöiden persoonallisuudet määrittelevät ongelmien esiintymistavat sekä niihin reagoinnin. Vaikka tiimiin olisi rekrytoitu oikeanlaisia avainhenkilöitä, projektijohtaja saattaa työssään kokea vastarintaa. Tällöin hänen tulisi kyetä tekemään eron ihmisten ja ongelmien välillä, sillä ongelmien ei tarvitse henkilöityä. Faktoihin keskittyminen on hyvä tapa pitää konfliktit tuottavina ja neutraaleina. Hyvä neuvottelustrategia on myös avainasemassa, kun tiimissä ilmenee konflikteja. Vaikeat kriisit ja ongelmat ovat osa tiimien kehityskaarta. Ongelmien ratkaisu yhteistyön ja ongelmanratkaisun kautta voi johtaa tiimin rakenteen ja toiminnan, jopa roolien, uudelleen muotoutumiseen. Ratkaistavat ongelmat asettavat vaatimuksia tiimin rakenteelle. Konfliktien ratkaisuprosessien tuntemus on edellytys tiimien kehittymiselle ja tulee yhä tärkeämmäksi, mitä itsejohtoisempi tiimi on kyseessä. (Pirnes 1994, 54-55.)

Aina ei kuitenkaan projektin vetäjällä ole ratkaisua tiimin sisäisiin ongelmiin. Tällöin hän voi esimerkiksi pyrkiä järjestämään ryhmälleen tiimivalmennusta, jonka aihealueena ovat esimerkiksi erilaiset persoonat eli ihmistuntemus. Tässä voidaan pureutua tiimin jäsenten välisiin suhteisiin, ja tilanne nostetaan näin rakentavasti esiin. Toisinaan riittävän suora ja määrätietoinen palaute saa haastavan henkilön tarkistamaan asenteitaan ja toimintaansa uudessa valossa. (Spiik 2004, 147-149.)

Voisi todeta, että yksi avain työryhmän konfliktien hallintaan on luoda perussäännöt etukäteen. Ristiriitoja tulisi pyrkiä käsittelemään avoimesti, ja niihin puuttua jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Erimielisyyksiä ei tule kuitenkaan keinolla millä hyvänsä välttää, sillä erimielisyyksistä ja yhteenotoista kumpuaa usein innovatiivisia ja tuoreita ratkaisuja ongelmiin.

2.7 Esimiestoiminnan vaikutus projektin tulokseen

”Projektien vetämistä voi oppia, mutta ennen kaikkea kyseiseltä henkilöltä vaaditaan tiettyjä synnynäisiä ja kokemuksen kautta opittuja ominaisuuksia”, totesivat Mäkelä ja Stenlund (1995). Esimiestoiminnalla on suuri vaikutus ryhmän toimintaan ja tuloksiin, sekä hyvässä että pahassa. Yksittäisen tiimin jäsenen vaikutusvalta tiimissä riippuu osittain myös projektinvetäjän kyvystä ja tahdosta antaa vapautta ja valtaa oikeissa suhteissa. Projektipäällikkö voi omalla johtamistavallaan aktivoida muut ottamaan vastuuta organisaation toimivuudesta, mutta myös lannistaa kokonaan tämän aktiivisuuden. Heikko johtaminen saattaa johtaa heikkoon sitoutumiseen ja tällaisissa tapauksissa myös heikkoon suorituskyykyyn. (Brandt 2011, 9.)

Projektinvetäjän vastuulla on että projektilla saavutetaan laadultaan sovitun mukainen tulos yleensä tarkkaan määritellyn aikataulun puitteissa ja linjaesimiesten mahdollisesta painostuksesta huolimatta. Tässä työssä kiinnostuksen kohteena onkin kuinka projektijohtaja voisi ohjata ryhmänsä vuorovaikutustaitoja tulosta tukevaksi? Projektin vetäjän tulisi olla kiinteästi linkittynyt sen projektin suhdeverkkoon ja toimia sen hermokeskuksena. Heidän vastuullaan on rekrytoida tiimeihinsä oikeat avainhenkilöt. Katzenbachin mukaan johtajan tarvitsee tietoisesti johtaa tiimiään ainoastaan projektin alkuvaiheessa, kun sen jäsenet eivät vielä ole kunnolla tutustuneet toisiinsa. (Pirnes 1994, 56.)

Perinteinen johtaminen sisältää suunnittelua, toimeenpanoa sekä valvontaa. Työpaikkojen toiminnan siirtyminen tiimeihin on kuitenkin johtanut siihen, että perinteinen johtajuus on murroksessa. Projektijohtajuus on pikemminkin valmentamista ja kaaoksen luomista kuin valvontaa ja hierarkiaa. Henry Minzberg esitti tutkimuksiinsa perustuen (1981) kuvauksen esimiesten todellisista rooleista:

1. Henkilösuhteiden luomis- ja ylläpitoroolit
2. Viestintä, tiedon keräämis- ja välittämisroolit
3. Päätäntäroolit

(Pirnes 1994, 57).

Klassisen tavoite- ja tulosjohtamisajattelun mukaan esimiehen tehtävät on jaettu tulosalueisiin ja avaintehtäviin. Myös projektitiimien johtamisessa fokuksena on luonnollisesti tulos. Kuitenkin projektitiimien johtamisessa tiimin omat vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät myös työprosessin suhteen (Pirnes 1994, 57). Projektitiimin johtamisessa loppu tuleman tulee olla kirkkaasti määritelty projektin rajallisen ajan vuoksi.

Projektipäällikön taidot jäsentyvät sisältöalueen hallintaan, yhteistyöverkossa toimimiseen, projektin ohjaukseen, valvontaan ja arviointiin sekä lopuksi projektiryhmän toimivuuden varmistamiseen. Kaikissa näissä tehtäväkentissä olisi tärkeää pyrkiä luomaan projektityöryhmään osallistava ilmapiiri (Jalava & Virtanen 2000, 147). Projektinjohtajan tulee näin ollen toimia enenevässä määrin fasilitaattorina kuin tirehtöörinä, ja antaa tiimille tilaa ja valtuuksia johtaa myös itse itseään. Tämä tarkoittaa tehtävien delegointia, koordinoitua ja tiimihengen luomista. Hänen olisi myös hyvä pitää organisaation strategia mielessään, jotta yksittäinen projekti voitaisiin liittää saumattomasti tukemaan isompaa kokonaisuutta. (Mäkelä & Stenlund 1995, 119- 121.)

Vetäjän tulisi keskustella ja neuvotella tiiminsä kanssa ja ottaa huomioon sen eri jäsenten rajoitukset ja mielenkiinnonkohteen. Projektityöryhmää johdetaan eri tavalla sen alkuaikana kuin loppuaikana. Avainasemassa näyttäisi kuitenkin olevan osallistava esimiestyliä autoritäärisyyden sijasta. Jos työryhmän johtaja ei osoita tarpeeksi luottamusta ryhmäänsä kohtaan, ryhmä yleensä huomaa tämän ja tukahduttaa intonsa projektia kohtaan. Tämä ilmenee mielenkiinnon ja luovuuden heikkenemisenä ja laimeana keskusteluna. (HBS Press 2005, 61- 62.)

Schein (1980) on todennut johtamisen tutkimuksien osoittaneen, ettei ole olemassa vain yhtä tehokasta johtamistyyliä. Ryhmän johtajien tehokkuus riippuu heidän kyvystään ymmärtää ja edustaa ryhmäänsä kokonaisuudessaan: Organisaation paineiden alla ja ryhmän kehittämisen edistäjänä. Ryhmän johtajuutta tulisi harjoittaa itse ydintehtävään keskittymisen lisäksi ryhmän sosio-emotionaalisella näyttämöllä. (Gillette & McCollom 1995, 36.)

2.7.1 Esimiehen tehtävät projektitiimissä

Perinteiseen johtamistyyliin kuuluu selkeiden päätösten tekeminen ja niiden jakaminen alaisille. Tiimin johtaminen on sävyltään enemmän kysyvää, keskustelevaa ja valmentavaa. Tiimin vetäjän tulisi pyrkiä auttamaan tiimiänsä mahdollisimman hyvin päätöksiin. Hän keskustelee, kyselee näkemyksiä ja kuuntelee tiimin jäseniä. Hyvä tiiminvetäjä tukee tiimiään vastuun kantamisessa myös vaikeuksia kohdatessaan. (Maunula 2000, 44.)

Projektipäällikkö tukee ja ohjaa ryhmäänsä kokonaisuutena, ei niinkään sen yksittäisiä yksilöitä. Hän tukee tiimin jäsenten keskinäistä yhteistoimintaa ja oppimista, huomion kiinnittyessä osaamiseen, intoon ja kehittymishaluun. Vetäjän tehtävänä on tarjota tiimille sopivat puitteet toiminnalle ja pitää silmällä, että ympäröivä organisaatio todella mahdollistaa tiimin kehittymisen. Hyvien puitteiden lisäksi vetäjän tehtävänä on edesauttaa parhaan mahdollisen ryhmäkulttuurin rakentumista. Tärkeintä siinä on oman mallin antaminen. Tiimin johtohenkilöllä tulisi olla selkeä visio projektin ydintehtävästä ja tulevaisuudesta. Vetäjän tulisi kyetä jakamaan arvostusta ryhmäläisille ja ruokkimaan positiivista ilmapiiriä. Tärkeää on myös osata auttaa tiimin jäseniä konfliktien ratkaisemisessa. (Kopakkala 2005, 91- 93.)

Yksi tärkeä tehtävä projektin kyseessä ollessa liittyy työaikakysymyksiin. Kun tiimin jäsenet on saatu innostumaan työstään, työtä tehdään helposti liikaa ja oma työtaakka saattaa kasvaa hallitsemattomaksi. Projektinvetäjän tulisi muistaa, että työaika on tekijä, jolla on selvä vaikutus ihmisen psykososiaaliseen hyvinvointiin. Pitkittyneen työajan, stressin, ja poikkeavien työaikojen merkitys sosiaaliseen elämään ovat kiistattomat. Stressaantuneet ja voimiensa ääri rajoilla olevat ihmiset eivät toimi tiimissä synergisesti eivätkä tuota tulosta. Projektipäälliköllä on paljon vastuuta työyhteisönsä hyvinvoinnista (Virtanen, 2000, 58- 59). Todettakoon edellisten valossa, että hyvältä projektiesimieheltä vaaditaan tietynlaista henkilöpoliittista viisautta, oikeanlaista pelisilmää sillä pelkät inspiroivat puheet eivät riitä. Hänellä tulee olla kyky sanoa vastaan linjajohdolle, jos hänen tiimiltänsä vaaditaan liikaa liian nopeasti.

2.7.2 Projektijohtajuus

Projekti on ainutlaatuinen johtamisympäristö. Projekti alkaa aina alusta ja päättyy ennalta määrättyyn pisteeseen, toisin kun perinteinen organisaation johtajuus joka on dynaamista toimintaa. Projektin tulisi myös tuottaa jotakin sellaista, mitä ei aiemmin ole ollut. Projekti on innostava mutta haastava johtamisympäristö. Ideat eivät aina toimikaan suunnitellulla tavalla, asiat eivät järjesty, projektia varten koottu ryhmä ei pysty tiimiytymään saati edes ryhmäytymään. Projekti ryhmästä ei muodostu synergistä kokonaisuutta, ja se saattaa jopa hajota yhteistyökyyvyttömyyteensä. Johtajuudella on hankkeen lopputuloksen kannalta varsin merkittävä rooli. Projektimuotoisen ryhmän johtaminen perustuu vaikuttamiseen ja tahtoon sekä taitoon työskennellä tehokkaasti projektin tavoitteiden saavuttamiseksi osallistamalla ryhmän mukaan tähän päämäärään. Projektin johtaminen ei tässä suhteessa poikkea muustakaan johtamisesta. Olisi kyettävä luomaan visio jonka alaisten on helppo ja nopea ymmärtää ja josta he innostuvat. Projektinjohtaja joutuu kuitenkin jonglööraamaan kovien tulosten ja inhimillisen pääoman optimoinnin välillä. Tämä on haaste ja vaatii tiimin esimieheltä tietynlaisia sisäsyntyisiä ominaisuuksia. (Jalava & Virtanen 2000, 96- 97.)

Projektimuotoisessa työskentelytavassa on kuitenkin etunsa. Larsonin ja Gobelin (1991) mukaan ne ovat esimerkiksi seuraavanlaisia:

1. Innovatiivisuus. Luova ongelmanratkaisu kumpuaa erilaisuudesta (asiantuntemus, taustat ja kokemukset). Erilaiset henkilöt työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
2. Kontrolli. Projektijohtaminen keskittää kustannuksia, aikatauluja, resursseja, laatua, asiakasta ja projektin ulkosuhteista koskevan vastuun
3. Sopeutuminen. Kun uusia innovaatioita tuodaan markkinoille, sen kehittämisestä vastanneet eri alueiden asiantuntijat auttavat muita omaksumaan uuden toimintatavan
4. Häiriöiden väheneminen. Organisaation normaalit rutiinit voivat toimia häiriintymättä, koska innovatiivinen projektimuotoinen työskentely sijoitetaan omaan lokeroonsa (Jalava & Virtanen 2000, 98).

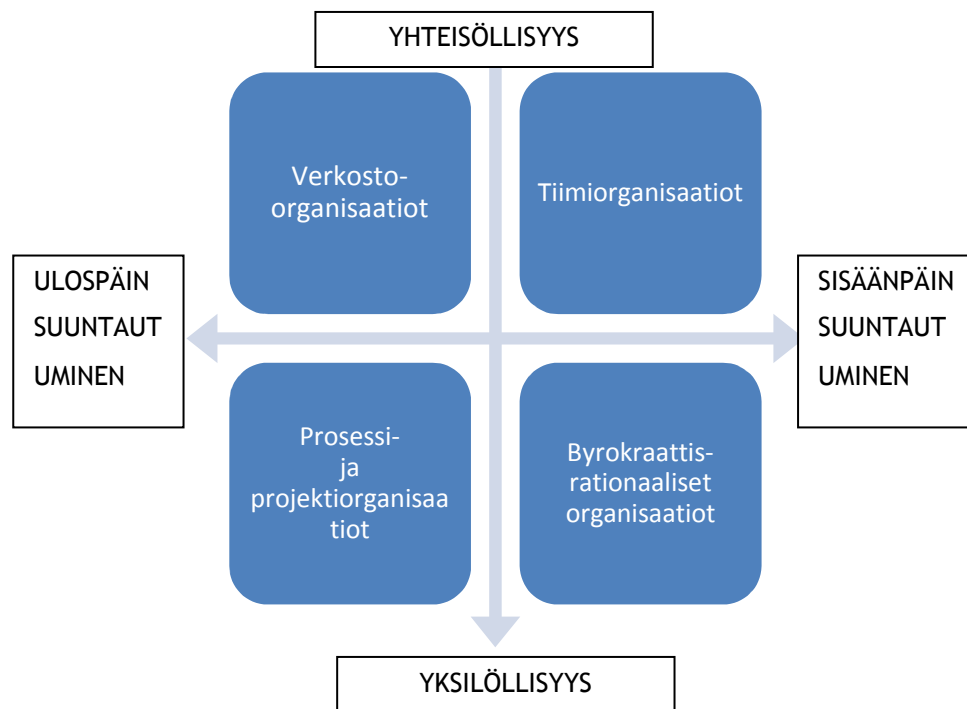
2.7.3 Projektijohtajan roolit tiimissä

Esimiehen johtamassa tiimissä työnjohtaja on ryhmän keskipiste. Hän valvoo ja ohjeistaa tiimiään projektin edetessä. Nykyään on yleisesti käytössä malli, jossa esimies on tiimin ulkopuolella ja tiimiin on nimetty erillinen tiiminvetäjä. Projekteissa kannattaa kuitenkin valita projektinvetäjä tai yhdyshenkilö. Projektipäällikön ja projektista vastaavan esimiehen tehtävät ovat tyypillisesti päällekkäisiä ja osittain samankaltaisia. Projektipäällikkö osallistuu varsinaiseen tiimityöhön. Linjaesimies taas on vastuussa projektista moniin suuntiin, kuten esimerkiksi rahoittajiin ja emo-organisaatioon. Projektiin kuuluu myös henkilöstöön liittyvää vastuuta. Johtajuus projektityössä on parhaimmillaan sitä, että projektinjohtaja vaatii tiimiltään hyvää suorituskykyä ja tuloksia, mutta samalla lupaa antaa vastineeksi samaa. (Spiik 2004, 184- 185.)

Minkälaisia rooleja on projektipäälliköllä? Petri Virtanen on teoksessaan Projektityö (2000) pohtinut asiaa. Ensinnäkin, projektin vetäjällä tulisi olla visiönääristä kykyä hahmottaa projektin lopputila. Hänellä on oltava johtajuutta ja kykyä nähdä mahdollisuudet ja uhat kussakin hankkeessa. Hänen tulisi kyetä hallitsemaan kokonaisuutta, mutta sietää epävarmuutta. Neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen merkitystä ei voi korostaa tarpeeksi. Projektipäällikön yksi tärkeimmistä rooleista tämän työn näkökulmasta on rooli organisoijana. Hänen tulee siis kyetä organisoimaan sekä oma että tiimin jäsenten työ. Tähän liittyy projektitiimin rekrytointi ja motivointi. Hänen on varmistuttava tiimin osaamisesta, kompetensseista sekä sosiaalisesta yhteensopivuudesta. Hänen pitää pystyä tekemään tällä saralla päätöksiä, joissa sekoittuu yrityksen kovat arvot (taloudellinen näkökanta) sekä pehmeät arvot (inhimillinen ja sosiaalinen ulottuvuus) (Virtanen 2000, 49- 59). On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että projektien johtajuusroolit muuttuvat projektien elinkaaren eri vaiheissa.

2.7.4 Tiimimuotoinen työympäristö ja esimies

Pirnes (1994) on todennut tiimikulttuurin edellyttävän aivan uudenlaista luottamukseen perustuvaa valtuuttavaa johtamista, johon ainakaan kaikki esimiehet eivät ole asenteellisesti valmiita. Työympäristön rakennemuutos on ulottunut jo perinteisiin, hierarkkisiin organisaatioihin. Ongelmana saattaa kuitenkin olla, että organisaation tiimiytyminen ja rakennemuutokset saatetaan toteuttaa tavalla, joka estää tuloksellisen tiimitoiminnan. Muutoksessa tulisi hyödyntää tietoa, jota sosiaalisesta organisaatiosta ja työn sosiologiasta on olemassa. Muutos tulee väistämättä ravistelemaan status- ja valtarakenteita (Pirnes, 1994, 10, 61). Kuviossa 3 esitetään erilaiset organisaatiomuodot yhteisöllisyys-, yksilöllisyys- sekä ulospäin suuntautuminen-sisäänpäinsuuntautuminen akseleilla.



Kuvio 3. Erilaiset organisaatiot. (Pirnes 1994, 10.)

Tiimiorganisaatiot sijoittuvat oheisen kuvion perusteella yhteisöllisyys- sisäänpäin suuntautuminen akselille. Jos mietitään tiimiorganisaatiota, sen toimivuudelta edellyttää itsejohtajuutta ja toimivallan vapautusta. Tämä vaatii kypsyyttä sekä yrityksen sisäisiltä tiimeiltä, että niiden esimiehiltä (Pirnes 1994, 10). Todettakoon kuitenkin, että ennen kaikkea muutoksen tulisi tapahtua ihmisten ajattelutavoissa. Yksilökeskeisistä työsuorituksista siirrytään kohti me-henkistä tiimitoimintaa, jossa keskiössä on yhteisöllisyys ja tämän arvon avulla saadut tulokset.

Verkosto-organisaatioissa ja tiimiorganisaatioissa yhteisöllisyys nousee keskeiseen osaan (kuva 2). Yhteisöllinen johtaja nostaa alustensa ja itsensä tarvetasoa visioimalla, haastamalla, osallistamalla, näyttämällä esimerkkiä ja palkitsemalla. Yhteisöllinen johtaja haluaa nähdä tiiminsä kasvavan ja oppivan. Tehokas tiiminjohtaminen voidaan nähdä ryhmän auttamisena läpi erinäisten kehitysvaiheiden kypsäksi tiimiksi. Perinteisen tiimin johtaminen ja projektitiimin johtaminen eroaa tässäkin suhteessa siinä, että projektitiimeissä kaiken on tapahduttava tiukan aikataulun puitteissa, kuitenkin niin ettei paine vaikuta tiimin henkeen negatiivisella tavalla. Tässä tavoitteessa esimieheltä vaaditaan aitoa ymmärrystä pienten nyanssien havaitsemiseen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Hän havaitsee ja poistaa tiimitoiminnan esteitä, eikä sorru selittelemään mahdollisia epäonnistumisia ulkopuolisilla tekijöillä. David A. Thomasin tutkielman (1986) mukaan tiimimuotoisessa työympäristössä korostuu myös erilaisten sidoksien (boundaries) johtaminen. Nämä siteet ilmenevät ryhmän toimijoiden välillä ja ovat ilmenemismuodoiltaan fyysisiä, aikaan liittyviä, väliaikaisia ja/tai psyykkisiä. (Gillette & McCollom 1995, 163.)

M.A Huselidin (1995) esittelemän High Performance Work Systemin (HPWS) mukaan kilpailuetu syntyy vain, jos johtamisessa hyödynnetään selväpiirteistä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistelmää. HPWS:ssa joukko innovatiivisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä saa aikaan synergisiä etuja toisiaan tukevan ja vahvistavan vaikutuksen kautta. Kyseisessä teoriassa tuloksellisuuden nähdään olevan työntekijöiden kyvykkyyksien, motivaation ja osallistumis- sekä vaikutusmahdollisuuksien funktio. Wood ja Mendes (1998) ovat puolestaan tutkineet henkilöstöjohtamisen käytäntöjen korkean sitoutumisen mallia (High Commitment Model). Työntekijät nähdään tärkeinä resursseina, joita tulee kehittää systemaattisesti. Yksi tärkeistä käytännöistä on tiimityö. Henkilöstöä tulisiikin kauttaaltaan valmentaa yhteistyöhön ja me-henkeen pärjätäkseen tämän päivän työelämässä. (Kotila 2005, 33.)

3 Persoonallisuusteorioiden tiimin johtamisen työkaluina

Erilaisuuden hyödyntäminen on aidon, kehittyneen tiimitoiminnan tärkeimpiä tunnuspiirteitä. Yksilöllisiä tietoja, taitoja ja vahvuuksia ei tarvitse peitellä solidaarisuuden nimissä. Tavoite olisi, että yksilön identiteetti vahvistuisi tiimissä, ja että sitä voitaisiin käyttää voiman lähteenä työskentelyssä. (Pirnes 1994, 39.)

Voisi edellä mainitun mukaisesti todeta, että erilaisuuden hyödyntämisen ehtona olisi, että tiimillä olisi innostava ja tarkoituksenmukainen päämäärä, konsensus yhteisistä tavoitteista, pelisäännöistä ja työskentelytavoista. Liian heterogeeninen tiimi saattaa ehkäistä potentiaalin hyväksikäyttöä ja lisätä kaavamaisista ajattelua. Seuraavaksi tarkastellaan kahta persoonallisuusteoriaa, joita on käytetty laajasti työelämässä ihmisen erilaisuuksien ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen.

3.1 Tunneäly

Tunneälyn (emotional intelligence) lisäämisen ja kehittämisen hyödyistä on olemassa näyttöä niin arkielämyksissä kuin tutkimuksissa. Tunneäly antaa tilaa niin yksilöiden kuin tiimien luovuudelle, jotka saavat voimansa stressittömyydestä ja rauhallisuudesta. Tunneälyn laajalle yleisölle esitelleen psykologi Daniel Golemanin mukaan tunneäly on yksittäisenä muuttujana selvästi ratkaisevin tekijä, kun etsitään eroja työssään menestyvien ja menestymättömien henkilöiden välillä. Golemanin tutkimusten mukaan tunneäly selittää työssä menestymistä enemmän kuin mikään muu yksittäinen tekijä, esimerkiksi yleisälykyys tai ammatilliset taidot.

Ryhmän sisäiset tunnesuhteet kertovat mitä tunteita ryhmän jäsenet toisissaan herättävät. Ryhmän jäsenten välinen toistuva kanssakäyminen herättää tunteita ja näihin liittyviä yksilöllisiä reaktioita niin hyvässä kuin pahassa. On yksilöstä kiinni, kuinka hän ne ilmaisee. (Niemistö 2000, 123- 124.)

Projektitiimien näkökulmasta tarkasteltuna on tiimin kyseisen vetäjän tai sen toiminnasta vastaavan esimiehen vastuulla luoda positiivinen ilmapiiri ja kyetä vaikuttamaan ja viestimään tiimin jäsenille myös tunnetasolla. Hän kykenee sopeuttamaan omaa tyyliään tilanteen mukaan ja ymmärtää että esimerkiksi projektin eri vaiheissa eri henkilöille on viestittävä eri tavalla, jotta kaikki tiimin jäsenet saataisiin sitoutumaan projektiin yhtä laisesti. Tämä vaatii esimieheltä taitoa esimerkiksi kyetä tekemään oikeita oletuksia ihmisistä sekä tietoa siitä miten ja milloin asioita kannattaa ottaa esille. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 51.)

Ryhmän tunneilmastolla on tärkeä rooli projektityön eri vaiheissa. Projektin alkuvaiheessa tiimissä vallalla olevien myönteisten tunteiden määrä vähenee sen edetessä. Myöhemmässä vaiheessa esille nousevat tunteet, etenkin kielteiset, ovat intensiteetiltään usein myönteisiä tunteita voimakkaampia ja tiimiprosessin kannalta vaikuttavampia. Esimiesten olisi hyvä ymmärtää tällaisia projektitiimin tunneilmaston kehityskulkuja ja pyrkiä säätelemään kielteisten tunteiden määrää ja vastaavasti nostattamaan myönteisten määrää. Empatia edistää tiimityöskentelyä, auttaa vuorovaikutuksen syntyä erilaisten sidosryhmien välillä ja saa tiimin jäsenet sitoutumaan työhönsä. Tunneosaamisella on todettu olevan vaikutusta työviihtyvyyteen. Se vaikuttaa muiden muassa työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun ja tuottavuuteen. Tunneällyn nähdään vaikuttavan moniin työn tuloksellisuustekijöihin. Tunneälykäs esimies osaa kohdistaa havaintojaan tunteiden pohjalta ja käyttää tunteita päätöksenteossa. Tällöin hän kykenee innostamaan muita ja ylläpitämään sellaista tunnetilaa, josta on hyötyä niin hänelle itselleen kuin tiimillensäkin (Saarinen & Aalto-Setälä, 2007, 51- 52, 72 - 75.)

Yksi käytetty teoria on Eci-360. Kyseessä on psykologi Daniel Golemanin ja Hay Groupin kehittämä teoria, joka määrittelee tunneällyn joukoksi kykyjä ja persoonallisuusominaisuuksia. Testin keskiössä on neljä tarkastelualuetta: Itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja suhteiden hallinta. Nämä ovat puolestaan jaoteltu edelleen 18 alakategoriaan. EQi: Kyseessä on psykologi Reuven Bar-Onin tunneälytesti, joka on nykyään ehkä käytetyin tunneälytesteistä. EQ-i pyrkii mittaamaan esimerkiksi vastaajan stressinsieto- ja ongelmanratkaisukykyjä sekä optimismin ja onnellisuuden tasoja. (Eq-i 2012.)

3.2 Työryhmän tehokkuuden parantaminen tunneällyn avulla

Daniel Goleman (2002) on todennut tunneällyn olevan 70 prosenttia yksilön suorituksesta, tietoisten kykyjen ja teknisen oppimisen olevan vastaavasti vain 30 prosenttia. Tähän mennessä suurin osa tunneälyä (Emotional Intelligence) sivuavista tutkimuksista on suoritettu kahdenkeskisten suhteiden pohjalta. Nyt esille on kuitenkin noussut tunneällyn soveltuvuus työryhmien ja tiimien tuottavuuden nostossa. Tässä haasteessa tulee ottaa huomioon ryhmän jäsenten tunteet, ryhmän yleistunteet ja mielialat sekä tiimin ulkopuolella olevien ryhmittymien tunneskaala. (HBS Press 2005, 47- 48.)

Tunneäly ei kuitenkaan ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on opittavissa ja paranneltavissa oleva ominaisuus. Tunneälyllisten yksilöiden tiimiyttäminen ei kuitenkaan vielä tee automaattisesti projektista menestystä. ”Tutkimukset ovat osoittaneet ryhmäpäätösten paremmuuden verrattuna jopa ryhmän älykkäimmän yksilön tekemään päätökseen”, toteavat Goleman, Boyatzis ja McGee teoksessaan *Primal Leadership*. Jos ryhmä ei kuitenkaan ole balanssissa tai ei ole kykenevä yhteistyöhön, tuloksena on huonoja päätöksiä yksilöiden älykkyydestä huolimatta. (HBS Press 2005, 47- 48)

Tunneälykkään tiimin perustaminen tapahtuu kolmella eri tasolla.

1. Yksilötason tunteiden hallintaa voi tukea henkilökohtaisten kuulumisien vaihdon avulla, sekä perussääntöjen luomisella kanssakäymiseen. Tässä tiimin vetäjä toimii itse esimerkkinä
2. Ryhmätasolla olisi tiedostettava joukon tunnelma ja kyettävä keskustelemaan siitä. Tässä tulisi pyrkiä löytämään keinoja, jolla ryhmä saa tunteensa esille sekä luomaan myönteistä ilmapiiriä keskittymällä asioihin joita he voivat hallita
3. Yli rajojen ulottuvat vuorovaikutussuhteet ovat haastavia, sillä vaikka työryhmä olisikin kiinnostunut oman tunnedynamiikkansa tiedostamisesta se saattaa olla tietämätön projektin ulkopuolisten sidosryhmien tarpeista. Ulkopuolisia suhteita voi pyrkiä vahvistamaan luomalla mahdollisuuksia kanssakäymiseen. Tämä rakentaa tiimin ymmärrystä myös yhtiötä kohtaan (HBS Press 2005, 59).

Kaikille työryhmille tunneälyn hallinta ei ole yhtä tärkeää kuin toisille. Tunneälyn periaatteiden toteuttaminen kannattaa keskittää niihin työryhmiin, joissa tunneäly saattaa parantaa suoritusta eniten. (HBS Press 2005, 54- 59.)

3.3 MBTI tyyppi- indikaattori

Projektien esimiehille on tarjolla erilaisia työkaluja tiimin jäsenten persoonallisuuksien tehokkaaseen hyödyntämiseen ja synergioiden johtamiseen. Yksi näistä on Myers- Briggs Type Indicator eli MBTI- tyyppi-indikaattori tai analyysi, jonka avulla voidaan arvioida muiden muassa tiiminjäsenten työskentelytyylejä, konfliktien käsittelyä ja tapaa kerätä informaatiota. Positiivisen ja dynaamisen lähestymistapansa ansiosta se onkin suosittu työyhteisön kehittämisen väline. MBTI-analyysin loppu tulemana on yksi kuudestatoista persoonallisuustyyppistä, joista yksi ei ole toista parempi tai huonompi. Näiden tyyppien ymmärtäminen auttaa kehittämään entistä parempaa ymmärrystä erilaisista ihmisistä ja heidän tavoistaan toimia. MBTI- analyysi on myös hyvä työkalu itsereflektioon, jotta omaa toimintaa ja sen vaikutusta tiimin synergiaan voitaisiin entisestään parantaa. (Brandt 2011, 18.)

MBTI-analyysi perustuu psykologi Carl Jungin (1923/1971) persoonallisuustypologiaan, jonka pohjalta äiti-tytär pari Katharine Cook Briggs ja Isabel Briggs kehittivät teoriansa. Teoria kuvaa ja selittää sitä, millä tavoin ihmiset käyttävät mieltään (Brandt 2011, 18). MBTI: ia on helppo hyödyntää työelämässä, koulutuksessa ja ohjaustyössä sen monipuolisuuden vuoksi (Niitamo 2003, 60). Lisäksi sitä on tutkittu Suomessa Vaasan yliopiston professori Vesa Routamaan johdolla jo yli 20 vuotta.

MBTI toimii käyttökelpoisena työkaluna erilaisten persoonallisuusorientaatioiden selvittämisessä. MBTI-analyysi kuvaa energian suuntaa (ekstravertti- introvertti), havainnointitapaa (tosiasiallinen-intuitiivinen), päätöksentekotapaa (ajatteleva- tunteva) sekä elämäntyyliä (järjestelmällinen-spontaani) neljän vastapoolin avulla. Vastakkaisten preferenssien erot ovat omiaan selittämään sen, miksi työpaikalla aiheutuu kitkaa tiimityöskentelyssä. (Auvinen 2007, 12.)

Ekstrovertit henkilöt suuntaavat energiansa ulospäin asioihin ja ihmisiin. Työpaikalla he pyrkivät ymmärtämään asioita keskustelujen kautta. He haluavat ottaa myös toiset mukaan ideoimaan ja ovat energisiä ja innokkaita aloittamaan toiminnan. He antavat työpaikallaan palautetta ja myös hakevat sitä toisilta. Introvertit ihmiset suuntaavat energiansa tyypillisesti sisäiseen kokemusmaailmaansa. He saavat energiaa pohdiskelemalla ja viettämällä aikaa yksin. Satunnaiset keskeytykset ja liian virikepitoinen työskentelytila aiheuttaa heille epämukavuutta, he haluavat työskennellä yksin ja keskittyä. (Helin 2001, 40.)

Tosiasialliset keskittyvät siihen mitä voivat aisteillaan konkreettisesti havaita. Tiedonkeruu ja faktat ovat heille tärkeitä. Tosiasialliset henkilöt työskentelevät mieluusti tasaisella tahdilla ohjeita ja säästöksiä noudattaen. He työstävät tyypillisesti yhtä asiaa kerrallaan, ja heillä on selkeät tavoitteet ja päämäärät. Intuitiiviset henkilöt ovat kiinnostuneita suurista linjoista, näkemyksistä ja mahdollisuuksista siihen, mitä voisi olla. He työskentelevät energiapuuksien ohjaamina ja odottavat inspiraatiota. He saattavat tehdä montaa asiaa samanaikaisesti ja haluavat organisaatiossaan osallistavan mission ja vision. (Brandt 2011, 17.)

Ajattelevat henkilöt tekevät päätöksensä loogiseen ajatteluun pohjautuen. Heille objektiivisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä arvoja. He haluavat keskittyä työhönsä täysillä, ja esimerkiksi muihin tiimin jäseniin tutustuminen on toisarvoista työn kannalta. He menevät suoraan asiaan ja viestivät tiimissä sen mukaisesti. Ajattelevat tyypit eivät pelkää ottaa tai antaa kritiikkiä ja heillä on tyypillisesti parannusehdotuksia toiminnan parantamiseen. Tuntevat henkilöt tekevät päätöksensä henkilökohtaisiin arvoihinsa perustuen. He hakevat ymmärrystä ja harmoniaa tiimin sisästä. Toisiin henkilöihin tutustuminen on heille työnsä kannalta tärkeää, ja heillä on halu olla toisten kanssa vuorovaikutuksessa. (Brandt 2011, 18)

Järjestelmällisten henkilöiden elämäntyyliin liittyy päättäväisyys ja suunnitelmallisuus. Työtavoiltaan he ovat rutiineihin orientoituneita ja systemaattisia. He haluavat saada asiat loppuun asti ja pystyvät erottamaan työn ja hovin toisistaan. Spontaanit tyytit nauttivat joustavuudesta ja yllätyksellisyydestä. He haluaisivat, että erilaiset optiot ovat auki mahdollisimman kauan. He sopeutuvat muutoksiin helposti ja ovat innokkaita aloittamaan uusia asioita. Niiden loppuun vieminen ei kuitenkaan kuulu heidän parhaisiin puoliinsa. Spontaanit henkilöt yhdistävät mielellään työn huviin, ja haluavat kokea työnsä tuottavana ja hauskana. (Brandt 2011, 16- 22.)

Näiden ominaisuuksien pohjalta muodostuu yhteensä 16 erilaista tyyppiyhdistelmää, jotka on esitelty oheisessa taulukossa.

ISTJ (12,3 %) Tekniikan asiantuntijat Asentajat ja korjaajat	ISFJ (5, 4 %) Sairaanhoidajat Toimisto- ja asiakaspalvelu-työntekijät Muut työntekijät	INFJ (1,1 %) Opettajat ja lastentarhanopettajat	INTJ (3, 5 %) Johtajat Lääkärit Muut opetusalan asiantuntijat
ISTP (2,4 %) Asentajat ja korjaajat Muut työntekijät	ISFP (2, 1%) Palvelu- myynti ja hoitotyöntekijät Asentajat ja korjaajat Muut työntekijät	INFP (1,2 %) Muiden alojen asiantuntijat Muut työntekijät	INTP (1,8 %)
ESTP (5,1 %) Asentajat ja korjaajat Muut työntekijät	ESFP (5,4 %) Yrittäjät Palvelu- myynti ja hoitotyöntekijät	ENFP (7, 1 %) Opettajat ja muut opetusalan asiantuntijat Palvelu- myynti ja hoitotyöntekijät	ENTP (5,6 %) Johtajat Opettajat ja muut opetusalan asiantuntijat Liike-elämän asiantuntijat
ESTJ (20, 2 %) Johtajat Tekniikan asiantuntijat Asentajat ja korjaajat	ESFJ (9,8 %) Opettajat ja lastentarhanopettajat Sairaanhoidajat Palvelu- myynti ja hoitotyöntekijät	ENFJ (5,2 %) Sairaanhoidajat Palvelu- myynti ja hoitotyöntekijät	ENTJ (12,1 %) Johtajat Liike-elämän asiantuntijat

Taulukko 2. MBTI- profiilit. (Brandt 2001, 22.)

Yllä esitettyssä taulukossa esitetään persoonallisuustyyppit, niiden keskiarvoon perustuvat prosenttimäärät Suomen väestöstä sekä ammattijakaumat Suomessa (n= 3362). Huomionarvoista taulukossa on, ettei INTP:llä noussut esille mitkään tietyt ammatit. MBTI menetelmää käyttäessä tulee muistaa, että tyyppien ilmenemistiheydessä on suuria kulttuurillisia eroja. Kansainvälisissä MBTI-analyysejä hyödyntävissä työpajoissa on havaittu, että esimerkiksi aasialaisilla henkilöillä TJ-yhdistelmä toistui tiuhaan, kun taas yhdysvaltalaisilla henkilöillä EN- tyyppi oli yleinen. Naisten ja miesten välillä oli myös eroja, johtotehtävissä työskentelevillä naisilla oli havaittavissa introverttiutta ja tunteella toimimista (I ja F) huomattavasti enemmän kuin samoissa asemissa työskentelevillä miehillä. Tulee kuitenkin muistaa, että esimerkiksi yhdysvaltalainen ekstroverttius on täysin eri kontekstissa kuin esimerkiksi suomalainen vastaava (Brandt 2011, 22).

Asiaan perehtyessään voikin todeta MBTI- analyysin olevan hyvä työkalu ryhmän toimijoiden ymmärtämiseen. Sen ajatuksena ei ole asettaa erilaisia tuloksia parempaan valoon kuin toisia, vaan antaa perspektiiviä siihen, kuinka erilaiset ihmiset toimivat ryhmässä. Sen laajentaessa ymmärrystä toisten toimintaa kohtaan toimii se myös itsereflektion välineenä. Kyky empatiaan ja toisten ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja erilaisten vahvuuksien arvostaminen on avain onnistuneeseen ryhmätyöskentelyyn.

3.4 Global 5/SLOAN

Global 5/SLOAN on moniulotteinen, tieteellinen persoonallisuustyyppittelyjärjestelmä, joka pohjautuu Jungin persoonallisuusteoriaan. Perustana Global 5:lle on Big Five (Big 5) -niminen persoonallisuustyyppittely järjestelmä. Nimensä mukaisesti niin Berkleyn yliopiston professorin Oliver Johnin (1990) kehittämä Big 5 ja Global 5 koostuvat viidestä persoonallisuuden osa-alueesta, jotka ovat olleet yleisesti tunnustettuja persoonallisuustutkijoiden keskuudessa jo yli viiden viimeisimmän vuosikymmenen ajan. Persoonallisuustutkijat ovat tehneet yksilö- ja ryhmäkäyttätymiskuvauksia useissa eri kulttuureissa ja havainneet, että kyseiset viisi elementtiä ovat tunnistettavissa maailmanlaajuisesti, globaalisti. Tutkijat ovat myös yleisesti ottaen yhtä mieltä siitä, että yksilöitten välillä on huomattavasti enemmän eroavaisuuksia kuin esimerkiksi miesten ja naisten välillä. (SimilarMinds 2006.)

Persoonallisuuden elementit ovat selkeästi kuvailtavissa, eivätkä osa-alueet ole riippuvaisia toisistaan. Persoonallisuuden ulottuvuudet, joita testi mittaa ovat synnynnäisiä sekä osin myös opittuja. Näitä ulottuvuuksia on "vain viisi" siinä mielessä, että jokaisella muulla persoonallisuuden osa-alueesta on joitakin korrelaatiota yhteen tai useampaan näistä viidestä keskeisistä piirteistä. Testin osa-alueet ovat osittain itsenäisiä. Tällä tarkoitetaan, miten vastaaja pisteytyy yhdeltä osa-alueelta ei kerro siitä, mitä hän tulee saamaan toisesta.

Mitattavat osa-alueet ovat seuraavat: ekstroversio (ulospäinsuuntautuneisuus), tunneperäinen vakaus, järjestelmällisyys (suunnitelmallisuus), mukautuvuus ja älyllinen uteliaisuus. Nämä tekijät muodostavat *persoonallisuuden päävärit*. Elementtien vuorovaikutus yhdessä rakentaa henkilön kokonaisen persoonallisuusprofiilin. (SimilarMinds 2006.)

Jokaisella viidellä osa-alueella on kaksi vastakkaista ulottuvuutta:

1. *Ekstroversio - sosiaalinen ja varautunut (Social- Reserved)*

- Sosiaaliset tyypit kokevat kanssakäymisen toisten kanssa helpoksi
- Varautuneet tyypit kokevat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet epämukavina/tai eivät ole niistä järin kiinnostuneita

2. *Tunneperäinen Vakaus - epävakaana and tyyni (Limbic- Calm)*

- Epävakaan tyypin tunnetilat vaihtelevat usein
- Tyynet tyypit pitävät yllä vakaata tunnetasoa

3. *Järjestelmällisyys - järjestelmällinen ja epäjärjestelmällinen (Organized-Unstructured)*

- Järjestelmälliset tyypit ovat keskittyneitä
- Epäjärjestelmälliset tyypit jakavat huomionsa osiin

4. *Mukautuvuus- mukautuva ja egosenttrinen (Accommodating- Egocentric)*

- Mukautuvat tyypit elävät toisia varten
- Egosentriset tyypit elävät itselleen

5. *Älyllinen uteliaisuus - ei-uteliaisuus and tiedonhaluinen (Non-curious- Inquisitive)*

- Ei-uteliaat tyypit eivät janoa jatkuvasti uutta tietoa
- Tiedonhaluiset tyypit etsivät aktiivisesti uutta tietoa

(SimilarMinds 2006).

Jos mallia tarkastellaan yksinkertaistettuna ja riisuttuna, saadaan yhteensä 32 erilaista profiilia, jotka perustuvat osa-alueiden pisteytykseen ja kattavat suuren osan persoonallisuuden ulottuvuuksista. Malli perustuu stereotypioihin ja kategorisointiin, ja soveltuukin parhaiten ryhmien koostumuksen kuvailuun ja tarkasteluun.

Joskus käy niin, että pisteet jäävät tasan, eikä henkilö mahdu tiettyyn kategoriaan. Saattaa myös olla todennäköistä, että kaikki profiilin kuvaukset eivät sovi testin tekijään.

Kuitenkin, jos sinä tai joku muu ei tunnista itseään tyyppiäottelustaan (tyypillisesti tapauksessa jossa henkilö pisteytyy yhden tai useamman Global 5 osa-alueen rajoille), on hyvä muistaa että on olemassa lukematon määrä SLOAN -tyyppisiä, joiden osa-alueiden pisteytykset painottuvat yksilöllisillä tavoilla. (SimilarMinds 2006.)

Kuvaukset perustuvat tilastoihin, todennäköisyyksiin ja suuriin otoksiin, kun taas todellisuus on yleensä moniulotteisempaa. Persoonallisuus on osiensa summa, johon erilaiset painotukset vaikuttavat suuresti.

3.5 MBTI -persoonallisuustypologian ja Global 5:n korrelaatio

Myers-Briggs -persoonallisuusanalyysityökalulla ja Global 5:lla on vahva korrelaatio. Ne perustuvat molemmat Jungin persoonallisuustypittelyyn. Taulukoiden termit ovat tarkoituksella alkuperäiskielellä englanniksi, koska persoonallisuustypittelyjen kirjainyhdistelmät esitetään myös alkuperäiskielellä. Näin ollen niitä on helpompi lukea ja tulkita. Ohessa kaksi taulukkoa näiden kahden persoonallisuutta kartoittavan työkalun korrelaatio-suhteesta.

Global 5	Global 5 /SLOAN	Jung /MBTI	Strength of correlation
Extroversion	Social/ Reserved	Introvert/ Extrovert	High
Emotional Stability	Limbic/ Calm	Feeling/ Thinking	Very Low
Orderliness	Organized/ Unstructured	Judging/ Perceiving	High
Accommodation	Accommodating/ Egocentric	Feeling/ Thinking	Medium
Intellect	Non-Curious/ Inquisitive	Sensing/ Intuition	Medium-High

Taulukko 3. Global 5 ja MBTI. (SimilarMinds 2006.)

Jung/MBTI	Global 5
INFP	RCUAI, RLUI
INTP	RCUEI, RLUEI
INFJ	RCOAI, RLOAI
INTJ	RCOEI, RLOEI
ISTJ	RCOEN, RLOEN
ISFJ	RCOAN, RLOAN
ISTP	RCUEN, RLUIEN
ENFP	SCUAI, SLUI
ENTP	SCUEI, SLUEI
ENFJ	SCOAI, SLOAI
ENTJ	SCOEI, SLOEI
ESTJ	SCOEN, SLOEN
ESFJ	SCOAN, SLOAN
ESTP	SCUEN, SLUIEN
ESFP	SCUAN, SLUIAN

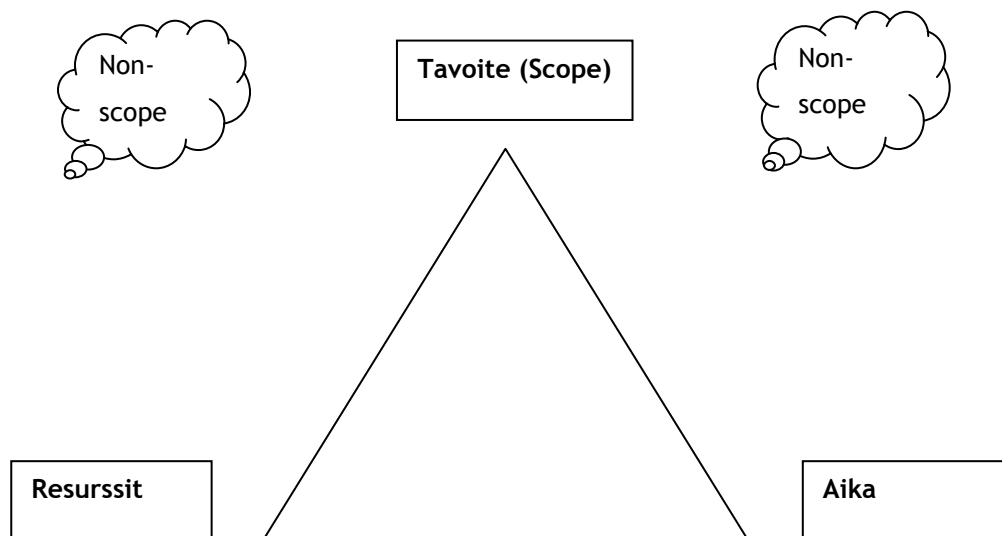
Taulukko 4. Global 5/SLOAN:in ja MBTI:n tyypikorrelaatiot. (SimilarMinds 2006.)

Koska näillä kahdella teoriolla on sama jungilainen pohja, persoonallisuuselementit korreloivat keskenään lähes kaikissa osa-alueissa. Näiden kahden suurin ero on se, että Myers- Briggs analyysi perustuu Carl Jungin kokemuspohjaisiin havaintoihin, kun taas Big 5:sta kehitetty Global 5 pohjautuu empiiriseen tilastolliseen tutkimukseen. Näin ollen Global 5 on myös näistä kahdesta tieteellisesti luotettavampi.

3.6 Teorioiden soveltuvuus projektitiimin johtamisessa

Taloudellisia laskelmia tunneällyn hyödyistä työn tuloksellisuuteen on maailmalla tehty laajasti viimeaikoina. Esimerkiksi tunnettu tunneällyn ja pätevyuden tutkija Richard Boyatzis tutki erään kansainvälisen konsultointiyrityksen osakkaita ja havaitsi, että jos he ylittivät yhdeksässä kahdestakymmenestä tunneällytaidoista mediaanin, he tuottivat yritykselle 139 prosenttia enemmän kuin kollegansa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 81- 82.)

Tässä työssä haluttiin tutkia, miten edellä kuvattuja teorioita voitaisiin hyödyntää tiimityöskentelyssä. Projektityöskentelyssä vaikuttavina tekijöinä toimivat tavoite, resurssit ja aika. Alla oleva projektikolmio yksinkertaistaa projektin tärkeimmät elementit.



Kuvio 4. Projektin elementit. (Verohallinto 2013.)

Scope eli vapaasti suomennettuna kristallinkirkas tavoite on projektin pääelementtinä, jota muut elementit palvelevat. Non-scopen eli ”epä-tavoitteiden” määrittely on lähes yhtä tärkeää projektin tavoitteen rajaamiseksi ja kirkastamiseksi. Tässä työssä käsitellään resurssien johtamista, eli tarkemmin ihmisten johtamista kohti tavoiteltua scopea. (Verohallinto 2013)

Työssä haluttiin siis selvittää kuinka ihmisten persoonallisuuden ja erilaisten kompetenssien avulla voitaisiin rakentaa tiimin sisälle synergia joka veisi kohti haluttua tulosta. Itseensä tutustuminen pätevillä menetelmillä kuten persoonallisuusanalyysi työkalujen avustuksella, tämän tiedon hyödyntäminen esimerkiksi hakeutumalla vahvuuksia vastaaviin tehtäviin ja työyhteisön jäsenten hyvä keskinäinen tuntemus johtavat toivon mukaan yhä tehokkaampaan ja viihtyisämpään työpaikkaan. Seuraavaksi siirryttäessä työn tutkimusosioon tarkastellaan miten työyhteisön sisällä toimivan projektitiimin tuloksellisuutta voitaisiin parantaa onnistuneen tiimiytymisen avulla.

4 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tarkoitus

Työn tutkimuskysymyksenä oli ”Miten projektitiimin synergian johtamisen avulla voitaisiin saada tuloksellisuutta?”. Tutkimuskysymys lähti halusta selvittää ryhmädynamiikan vaikutuksesta tulokseen projektimuotoisen työskentelytavan asettaessa omat lainalaisuutensa työn organisointiin. MBTI- analyysin ja Global5/SLOAN korrelaation ottaminen mukaan analyysiin pyrittiin saamaan lisäsyvyyttä tulosten tulkintaan. Molempien typologioiden ollessa Jungin persoonallisuusanalyysipohjaisia ne käyttivät yhtäläistä terminologiaa ja näin ollen ovat keskenään interaktiossa.

Tutkimuskohteeni Pääkaupunkiseudun verohallinnon kansainvälinen yksikkö ei varsinaisesti ole projektiorganisaatio. Kuitenkin työt organisoituvat tässäkin organisaatiossa verotuksen vuosikellon mukaan, toisin sanoen omaavat alun ja lopun. Näin ollen kohdeyritys ei ole puhdas projektiorganisaatio, mutta sen toiminta nojaa kuitenkin tietynlaisiin projekteihin. Tähän työhön ei saatu Pääkaupunkiseudun Verohallinnon kansainvälisen osaston ryhmien konkreettista tulososiota varsinaisesti mukaan. Työ lähti kuitenkin oletuksesta, että positiivisesta työilmapiiristä ja työntekijöiden keskinäisestä hengestä (synergia) kumpuaisi myös parempi tulos.

4.1 Kohdeorganisaatio: Pääkaupunkiseudun Verohallinto

Pääkaupunkiseudulla verottajalla on tällä hetkellä toimipisteitä, Vantaan Myyrmäessä, palvelupiste Helsingissä Vuorikadulla sekä In To Finland (InTo)-piste Kampissa. Asiakaskäyntejä on viimeisimmän tiedon mukaan vuosittain noin 130.000 kappaletta. Pääkaupunkiseudun verotoimisto on Suomen suurin henkilöverotoimisto jossa työskentelee noin 400 verotuksen ammattilaista. Suurimmalla joko keskiasteen koulutus tai alempi korkeakoulututkinto ja noin 15 prosentilla on ylempi korkeakoulututkinto. Uudet palkatut työntekijät ovat kuitenkin yhä enenevässä määrin yliopistossa opiskelevia tai opiskelleita nuoria. Henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2012 47,14 vuotta. Vuonna 2012 pääkaupunkiseudun verohallinnossa työskenteli noin 70 osa-aikatyötä tekevää henkilöä.

Pääkaupunkiseudun verohallinnon kansainvälisen henkilöverotuksen KV1-ryhmässä käsitellään ja ratkaistaan rajoitetusti verovelvollisten verotukseen sekä muuhun kansainväliseen henkilöverotukseen liittyviä asioita, henkilöasiakkaan tuloverotusta, tuloverotuksen muutosta koskevia asioita sekä veronumeron liittyviä tehtäviä. KV2-ryhmässä käsitellään näiden tehtävien lisäksi myös verottajan InTo-palvelupisteeseen liittyviä asioita. (Verohallinto 2012.)

Tutkimuksen kohteena olleet (KV- ryhmät 1 ja 2) olivat ideaalisia ryhmadynamiikan ja synergian tutkimuskohteita. Verotuksen vuosikello etenee erilaisten henkilöverotuksen kannalta relevanttien päivämäärien perusteella. Tämä asettaa työlle projektimuotoiset raamit. Ryhmien ikäjakauma on laaja, ja ryhmissä työskentelee jatkuvan muutoksen keskellä eri- ikäisiä ja eri koulutustaustaisia henkilöitä. Tämä teki myös ryhmän ilmapiirin ja synergian johtamisen tutkimisen mielenkiintoiseksi tutkijan näkökulmasta.

4.2 Menetelmät

4.2.1 VMBaro -kysely

VMBaro -työtyytyväisyyskysely toteutettiin valtakunnallisesti verohallinnossa talvella 2012, Pääkaupunkiseudun verohallinnossa kysely toteutettiin marraskuussa 2012.

Työtyytyväisyysbarometri on organisaation johtamisen ja kehittämisen väline, jolla seurataan työyhteisön tilaa ja kehitystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössä on tarve parantaa. Samalla saadaan tietoa siitä, onko organisaatio toimenpiteillään onnistunut kehittämään oikeaan ja parempaan suuntaan.

VMBaron tehtävä on antaa sysäys työyhteisön kehittämislle. Sen avulla työyhteisö tuo esille asioita, jotka eivät välttämättä muuten nousisi keskusteluun. Kysely ei ole tutkimus, jonka avulla etsittäisiin ilmiöihin vaikuttavia tekijöitä vaan kartoitus, joka auttaa löytämään työyhteisön kipupisteet, kehittämiskohteet ja vahvuudet. Tulosten tarkka tulkinta ei VMBarossa olekaan keskeisellä sijalla. Osa tuloksista on esitetty kysymyskohtaisin vastausjakaumin. Pääosin tulokset on raportoitu kysymyskohtaisina keskiarvoina, mikä mahdollistaa selkeämmän vertailun esim. koko Vero- tai valtionhallintoon. Tässä työssä tarkasteltiin VMBaron ”Työilmapiiri ja yhteistyö”-osiota, joka sisälsi yhdeksän kysymystä ja näiden yhteenlasketun keskiarvon. Kysymykset tarkennetaan myöhemmin taulukossa 4.

4.2.2 Global 5/ SLOAN -kyselytutkimus

Persoonallisuustestit jaetaan tyypillisesti kyselylomakepohjaisiin ja niin sanottuihin projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Tässä työssä tarkasteltava tutkimus edusti näistä ensiksi mainittua. Lomakepohjainen persoonallisuustesti perustuu testattavan omiin havaintoihin sekä arvioihin itsestään. Toteutettu kyselytutkimus oli eräänlainen persoonallisuusinventari, jossa siis pyrittiin rakentamaan tutkittavista kattava, persoonallisuuden tärkeimmät ominaisuudet sisältävä kuvaus. (Niitamo 2003, 52.)

Tehty testi ei ollut pitkä Global 5/SLOAN -testi, joten luotettavuus ei ollut samaa luokkaa kuin esimerkiksi Big5 testissä, jossa vastattavien kohtien määrä on yli 50. Tekemässäni testissä oli 25 sanaparia, kun esimerkiksi virallisessa Myers-Briggs testissä olisi ollut 93. Global5/SLOAN -työkalua testattiin ennen tutkimuksen tekoa, ja havaittiin sen antavan saman tuloksen työn tekijään ja testihenkilöihin useammalla kuin yhdellä kerralla. Tällä kohtalaisen kevyellä vertailulla valittu mittari sitten validoitiin opinnäytetyöhön.

Global 5- testi antaa aina kaksi vaihtoehtoa eli vastakohtaa indikaattorin kunkin kirjaimen kohdalla (R-S, L-C, O-U, A-E, N-I). Todellisuudessa vastaus on aina voimakkuudeltaan hyvinkin vaihteleva näiden kahden vaihtoehdon välillä ja on mahdollista, että henkilöllä on yhtä paljon molempia ominaisuuksia, mutta toinen on kuitenkin todellisuudessa hiukan voimakkaampi. Vastaaja kuitenkin luokitellaan aina jompaankumpaan luokkaan. Tällaisessa tilanteessa, missä molemmat ominaisuudet ovat kohtalaisen vahvoja, tulos voi vaihdella päivän mukaan. (SimilarMinds 2006.)

Käytetty testi antoi myös ominaisuuden voimakkuuden, mutta tätä ei kirjattu ylös.

Haastattelutulokset annettiin kotitehtäväksi ja niitä ei tarkemmin selitetty tehtävän antohetkellä. Haastattelun tuloksista ja testin tehneiden henkilöiden kanssa käymistäni keskusteluista voisin otaksua, että testi oli helppo tehdä ja ymmärtää. Tutkittava otos (vastanneita 30 henkilöä) oli kohtalaisen pieni, joka mahdollisti kvalitatiivisen tutkimuksen. On kuitenkin huomattava, että otoksen pienuuden vuoksi tulos on suuntaa-antava.

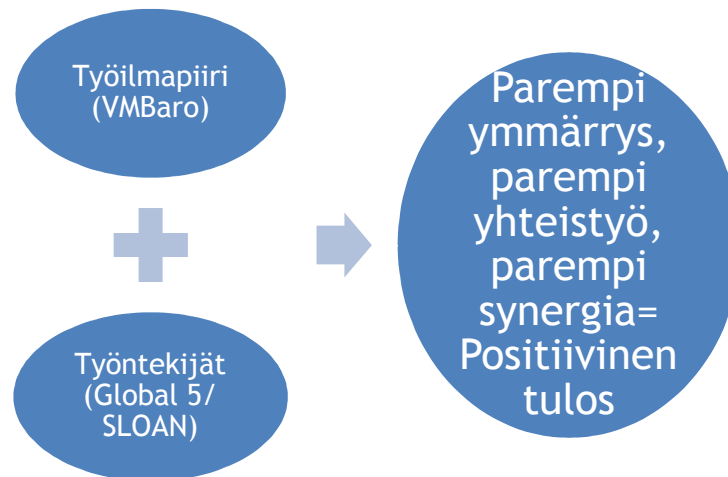
4.3 Tutkimuksen toteutus

Tiimit tarvitsevat oikeanlaisen taitojen yhdistelmän Ensinnäkin riittävän laajan sekä kattavan teknisen- ja toiminnallisen asiantuntemuksen. Toiseksi ongelmanratkaisutaitoja, sekä kolmanneksi vuorovaikutustaitoja. Tiimin vaatimukset omasta suoriutumisestaan auttavat sisäistä oppimista sekä kehittymistä työtehtäviinsä. Tavoitteiden edellyttämien taitojen tietoinen kehittäminen auttaa optimaaliseen suoritukseen pyrittäessä. Näiden kehittäminen on usein välttämättömyys, jotta tiimi voisi johtaa itse itseään sisältä käsin. Tulee kuitenkin muistaa, etteivät tiedot ja tasot sellaisenaan johda automaattisesti tiimin tuloksellisuuteen. Iso osa tuloksesta määräytyy myös siinä, miten tiimi käsittelee pätevyyserot ja hyödyntää jäsentensä erilaisuuden. (Katzenbach & Smith 1992, 61- 62.)

Tutkimus toteutettiin Pääkaupunkiseudun verohallinnossa (PÄVE) kansainvälisen verotuksen ryhmille 1 ja 2. Global 5 persoonallisuusanalyysiin (25 sanaparia) avulla haluttiin selvittää minkälaisia ja millä tavoin toimivia henkilöitä ryhmistä löytyy. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselyyn vastattiin anonyymisti kyselylomakkeen avulla. Metodina kyselytutkimuksessa oli standardoitu testi, sillä tutkimuksessa pyrittiin mittaamaan vastaajien persoonallisuuden ulottuvuuksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 184).

Työn tutkimusprojekti lähti käyntiin esittelemällä PÄVE:n verojohtajalle tutkimussuunnitelma, jossa kerrottiin miksi ja miten tutkimus toteutettaisiin (liite 1). Kun tutkimukselle annettiin lupa, toteutettiin suomenkielisen kyselylomake alkuperäiskielisen pohjalta (liite 2). Tutkimuksen ajatuksen selkeyttämiseksi, vastaajia varten tehtiin tiivistelmä Global 5 -analyysistä ja se jätettiin kyselylomakkeitten viereen tutkittavaksi (liite 3). Palautuslaatikon viereen oli myös tulostettu persoonallisuustyyppittelyt SimilarMindsin sivuilta.

Talvella 2012 Verohallinnossa toteutettiin VMBaro työtyytyväisyysbarometri -kysely. Persoonallisuuskyselytutkimukseen liitettiin myös yhteen tutkimusjoukon VMBaro -tulokset, tarkastellen sen työhyvinvointi osiota. Näiden kahden mittariston avulla haluttiin tarkastella persoonallisuusanalyysitulosten mahdollista vaikutusta työympäristön/ tiimin työilmapiiriin ja yhteistyön sujuvuuteen. VMBaro -kyselyn tuloksia ja Global 5 -kyselyn persoonallisuustyyppittelyjä tarkastelemalla toivottiin saamaan laajempaa kuvaa kyseisen osaston työntekijöistä ja tulosten avulla toivottavasti tulevaisuudessa tehostaa tiimin johtamista ja työssään viihtymistä (kuvio 5).



Kuvio 5. Tutkimuksen missio.

Tuloksia on helppo mitata erilaisten suoritusmittareiden kvantitatiivisilla lukemilla, mutta tiimin työhyvinvoinnin merkitystä tulokseen on tällä tavoin vaikea todentaa. Näillä kahdella kyselyllä haluttiin mitata ihmisten ja ilmapiirin vaikutusta työhyvinvointiin ja synergiaan.

5 Tulokset

Tulokset saatiin VMBaro tutkimuksesta Verohallinnon Intran materiaaleista. Global 5/SLOAN -kyselyn tulokset saatiin paperisina, jotta niiden tarkastaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Seuraavaksi käydään läpi kyselyiden tuloksia sekä tehdään niiden pohjalta yhteenveto.

5.1 VMBaro tulokset

VMBaro työtyytyväisyyskysely toteutettiin valtakunnallisesti verohallinnossa talvella 2012. Kyseinen työtyytyväisyysbarometri on organisaation johtamisen ja kehittämisen väline, jolla seurataan työyhteisön tilaa ja kehitystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössä on tarve parantaa. VMBaron tehtävä on antaa sysäys työyhteisön kehittämiseksi. Sen avulla työyhteisö tuo esille asioita, jotka eivät välttämättä muuten nousisi keskusteluun. Kysely ei ole tutkimus, jonka avulla etsittäisiin ilmiöihin vaikuttavia tekijöitä vaan kartoitus, joka auttaa löytämään työyhteisön kipupisteet, kehittämiskohteet ja vahvuudet. Tulosten tarkka tulkinta ei VMBarossa olekaan keskeisellä sijalla. Osa tuloksista on esitetty kysymyskohtaisin vastausjakaumin. Pääosin tulokset on raportoitu kysymyskohtaisina keskiarvoina (asteikolla 1-5). (Verohallinto 2012.)

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Pääkaupunkiseudun Verohallinnon kansainvälisen osaston ryhmien 1 ja 2 tuloksia osioissa ”Työilmapiiri ja yhteistyö” sekä ”Työolot”. Nämä osiot itsessään sisälsivät seitsemän tarkastelun kohteena ollutta kysymystä sekä näiden yhteenlasketun keskiarvon. Osiot muodostavat yhdessä barometrin Työhyvinvointi-osion (TY-indeksi). Henkilöverotuksessa (Heve) vastauksia tuli työtyytyväisyys osion kysymyksiä (yhteensä kymmenen kappaletta) kohden keskimäärin 1668,8. Koko reservin kokoa ei ole tiedossa, joten vastausprosentuaalia tähän ei voitu laskea. (Verohallinto 2012.)

Taulukossa 5 esitetään työtyytyväisyysbarometrin osioihin 5 ja 6 eli ”työilmapiiri ja yhteistyö” ja ”työolot” liittyvät kysymykset eriteltynä KV (Kansainvälinen verotus) ryhmittäin ja vertailun vuoksi myös Heven tulokset. Osiot 5 ja 6 vedetään tutkimuksen tarkastelussa yhteen osioksi ”työhyvinvointi”. Osioista 6 jätettiin pois viimeinen kysymys, koska sillä ei katsottu olevan vaikutusta siihen mitä tutkittiin.

Työhyvinvointi- osio	Päve KV 1	Päve KV 2	Päve KV 1 ja 2 yht.	Heve	Muutos
<i>Kysymykset</i>	<i>Keskiarvo</i>				
5 Työilmapiiri ja yhteistyö	3,53	3,88	3,71	3,58	+0,13
5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	3,47	4,13	3,80	3,47	+0,33
5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	3,67	4,13	3,90	3,76	+0,14
5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,47	4,00	3,74	3,56	+0,18
5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	3,50	3,25	3,38	3,53	-0,15
6 Työolot	3,55	4,00	3,78	3,58	+0,20
6.1 Mahdollisuudet sovittaa työ- ja yksityiselämä	3,80	4,00	3,90	3,92	-0,02
6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	3,53	4,25	3,89	3,59	+0,30
6.3 Jaksaminen ja energisyys	3,33	3,75	3,54	3,22	+0,32

Taulukko 5. VMBaro -tutkimuksen tulokset 2012. (Verohallinto 2012.)

Keskiarvot muodostuvat viisiportaisella asteikolla (1=erittäin tyytymätön ja 5=erittäin tyytyväinen) annetuista vastauksista. Siihen, mikä on hyvä tulos, ei voida antaa yleispätevää vastausta. Tilastollisesti voidaan sanoa, että n. 3,7-3,75 on "hyvä" asteikolla 1-5. Tuloksen muodostuminen ja merkitys riippuvat kuitenkin monesta seikasta. Lisäksi kohdejoukot ovat useimmissa tapauksissa niin pieniä, ettei voida puhua tilastollisista merkityksistä.

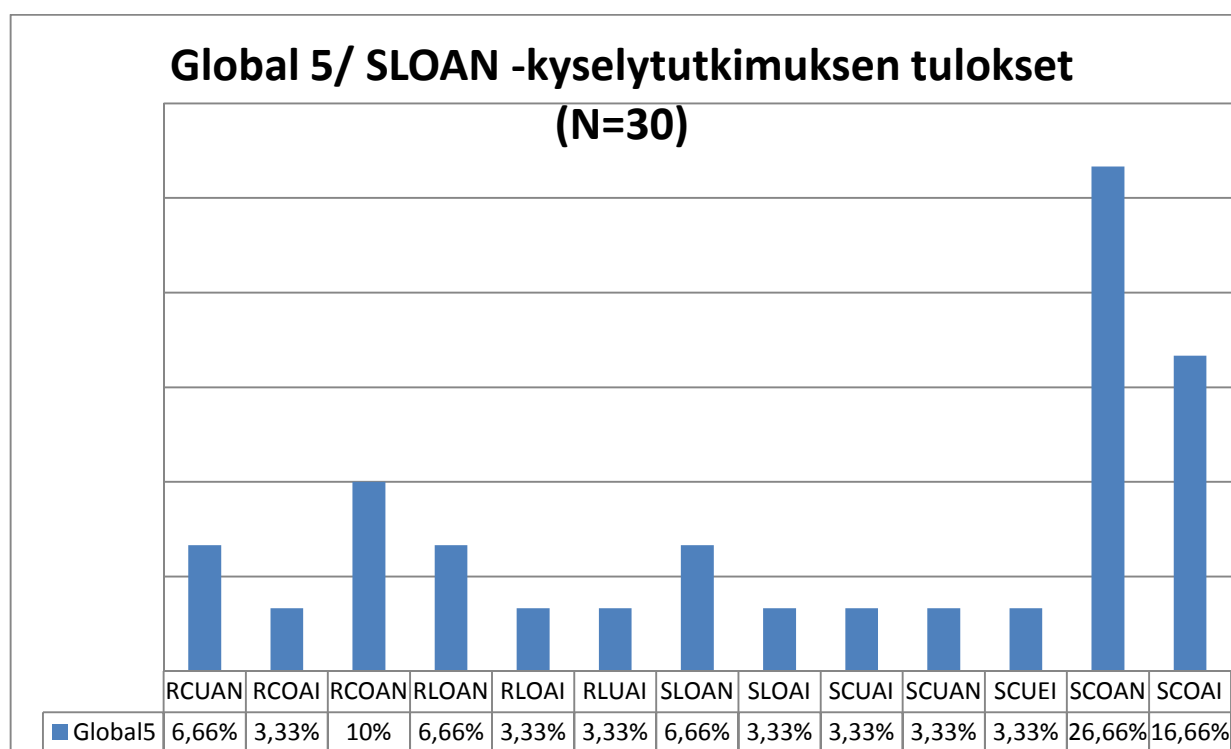
Indeksit lasketaan alla ilmenevien VMBaro:n yksittäisten kysymyskohtaisten indeksien aritmeettisina keskiarvoina. Muutos sarakkeen tarkoitus on vertailla ryhmien 1 ja 2 kysymysten yhteenlaskettua keskiarvoa Heve sarakkeen vastaavaan, jotta saataisiin parempi kuva tilanteesta. Ryhmien vastauksia vertailtiin valtakunnallisesti kaikkien Heven yksiköiden yhteenvedettyihin tuloksiin. Vertailukohtaksi ryhmien tuloksille valikoitui Heve, koska Pääkaupunkiseudun verohallintoon mahtuu hyvin erilaisia ja eri projektivuosisikellon mukaan toimintaansa harjoittavia yksiköitä, joten PÄVE: n yhteistuloksiin vertailu olisi saattanut vääristää tuloksia.

Vastauksista voi huomata eron KV: n ryhmien 1 ja 2 välillä. Ryhmässä 2 näyttäisi olevan hieman paremmat tulokset kuin ryhmässä 1. Työilmapiiri ja yhteistyö saivat yhteisarvosanaksi ryhmässä 1 3,53, kun taas ryhmässä 2 arvosanaksi muodostui hyvä 3,88. Työolot osion arvosana ryhmässä 1 oli tyydyttävä 3,55, kun ryhmä 2 sai tulokseksi kiitettävän lukeman 4. Isoin heitto kysymysten parissa oli kysymyksen 6.2 ”Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa”- osion kohdalla: Ryhmän 1 keskiarvoksi tuli tyydyttävä 3,53, kun taas ryhmä 2:n keskimääräiseksi tulokseksi muodostui lähes erinomainen 4.25.

Kysymykset, jotka voisi nähdä korreloivan Global 5 -analyysiin ovat 5.1, 5.2, 5,3 ja 6.3. Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä kysymyksellä oli tutkimuksen tekijän mielestä vahva yhteys tutkittavaan asiaan, eli työyhteisön synergiaan. Kysymyksen 5.2 (Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta) tulokset puhuivat sen puolesta, kuinka vastaajat kokevat työryhmänsä oikeudenmukaisuuden ja sen vaikutuksen työilmapiiriin. Kohdan 5.3 vastaukset kertoivat kuinka vastaajat kokevat heitä kohdeltavan ja arvostettavan kollegoina ja alaisina työympäristössään. Kohdassa 6.3 taas nähdään vastaajien työhyvinvoinnin ja työssään jaksamisen kokemisen.

5.2 Global 5:n tulokset

KV- ryhmän toisen esimiehen kanssa laskettiin, että ryhmissä olisi ollut 34 henkilöä ”reservissä”. Tähän ei laskettu mukaan veroasiantuntijoita. Vastauksia tuli yhteensä 30 kappaletta ja näin ollen tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 88,24. Kuviossa 6 ilmenevät tutkimuksen tulokset prosentuaalisena jakaumana.



Kuvio 6. Global 5 -analyysin tulokset.

Seuraavaksi avataan kolme eniten tuloksia saanutta profiilia (16 henkilöä) loppujen 14 henkilön jakautuessa tasaisesti eri tyyppisiin yksilöllisempiin profiileihin.

5.2.1 SCOAN -tyyppi/ESFJ -tyyppi

Tutkimuksesta kävi ilmi, että valtaosa eli 26,66 prosenttia vastanneista edusti SCOAN -profiilia (Social, Calm, Organized, Accommodating, Non-curious). Tämän tyyppisen tuloksen saanut henkilö on rinnastettavissa Myers-Briggsin ESFJ:n eli niin sanottuun ”Harmonisoija”-tyyppiin. Myers-Briggs analyysin mukaan tämän tyyppiselle henkilölle luontaiset työt ovat tehtäviä, joissa ollaan välittömässä kontaktissa toisiin ihmisiin esimerkkinä asiakaspalvelu, myynti, hoitotyö ja opetus. Tämä tyyppi on yhteistyökykyinen, mukautuva ja ahkera ja hänellä on työhönsä usein persoonallinen ote (Auvinen 2007, 76). Hänellä näyttäisi kuitenkin olevan vaikeuksia käsitellä muutoksia joihin liittyy negatiivisia tunteita (esimerkiksi konfliktit tiimityössä). ESFJ -tyyppi menee asioihin mukaan tunteella jolloin objektiivisuus saattaa kärsiä. ESFJ:llä saattaa olla vaikeuksia työskennellä hyvin suoraviivaisten tyyppien kanssa herkkätunteisuutensa takia. (Helin 2001, 178.)

Global 5 analyysin mukaan tämän tyyppinen henkilö on muiden muassa helposti ymmärrettävissä, sosiaalinen, positiivinen, tasapainoinen ja rauhallinen. Ystävällistä ja yhteistyökykyistä SCOAN henkilöä on helppo miellyttää, ja tämä työteliäs tyyppi myös tavallisesti suunnittelee ja suorittaa työnsä ajallaan. SimilarMinds sivuston mukaan tämän tyyppinen henkilö on parhaimmillaan koordinoivissa ja ihmisläheisissä ammateissa esimerkiksi juhlasuunnittelijana, sihteerinä, assistenttina tai toimistotyöntekijänä (SimilarMinds). Hänen on kuitenkin usein vaikea kyseenalaistaa toisia ja hän tyytyykin usein hoitamaan omia tehtäviään ristiriitoja välttämällä. Vastannut esimies joka antoi luvan hänen tietojensa julkaisemiseen tätä tutkimusta varten, edusti kyseistä profiilia. MBTI-analyysin mukaan tämän tyyppinen esimies korostaa johtamistyössään harmoniaa ja yhteistyötä. Hän kuitenkin saattaa lakaista ikävät asiat ja konfliktit ”maton alle”. (Helin 2001, 178).

SimilarMinds sivuston mukaan keskimäärin 3,7 % naisista ja 2,2 % miehistä edustaa tätä tyyppiä. Global 5:sta ei ollut asiasta saatavilla näin selvää faktaa, mutta Feelback sivuston mukaan ESFJ - taipumusyhdistelmä on noin 12 %:lla USA:n väestöstä. Esimiehistä tämän ajattelutyylin edustajia on kuitenkin vain noin 3 % eli ESFJ ei päädy kovinkaan helposti esimieheksi. Vastaavia prosentteja ei ole saatavissa Suomesta, mutta esimerkiksi Innotiimin kokemukset ovat hyvin samansuuntaisia. (Feelback 2010.)

5.2.2 SCOAI -tyyppi/ ENFJ -tyyppi

16,66 prosenttia vastanneista edusti SCOAI -profiilia (Social, Calm, Organized, Accommodating, Inquisitive). Myers-Briggs analyysissä tämä tyyppi rinnastettaisiin profiiliin ENFJ eli ”Vaikuttajaan”. MBTI-analyysin mukaan tätä tyyppiä edustava henkilö pärjää hyvin sen laisissa tehtävissä, joissa pitää saada ihmiset innostumaan ja sitoutumaan. Hän on organisoitunut, harmoniaa luova ja yhteistyökykyinen tiimin jäsen joka kunnioittaa myös toisten mielipiteitä. Sopivia aloja tälle tyyppille ovat konsultointi ja koulutus sekä myyntiin, viestimiseen ja markkinointiin liittyvät tehtävät. Vaarana tälle tyyppille on kuitenkin sitoutuminen liian moniin tehtäviin eli ”kynttilän polttaminen molemmista päistä”. Hänen tulisikin kiinnittää enemmän aikaa lepoon ja itsestään huolehtimiseen. Hankalat yhteistyökumppanit tälle tyyppille ovat sellaiset henkilöt, jotka kyseenalaistavat hänelle tärkeitä arvoja eivätkä ota muita huomioon. (Helin 2001, 190- 191.)

SCOAI -tyyppi on monelta osin lähes samanlainen kuin ”lähisukulaisensa” SCOAN: Perustyytyväinen, optimistinen ja sosiaalinen. Hän on puhelias, aktiivinen, itsevarma seurassa ja haalii itselleen mielellään vastuuta työssään. Tämän tyyppinen henkilö myös suorittaa työnsä loppuun, eikä kavahda rutiinitehtäviäkään. Ammatiksi tämän profiilin saaneille suositellaan muiden muassa tutkijaa, diplomaattia, opettajaa tai poliitikkoa. Hän on tyyppi joka tulee toisten ihmisten kanssa toimeen. Hänellä saattavat kuitenkin jalat irrota maasta ja innostus voittaa järjen ja tosiasiat. (SimilarMinds 2006)

5.2.3 RCOAN-tyyppi/ ISFJ-tyyppi

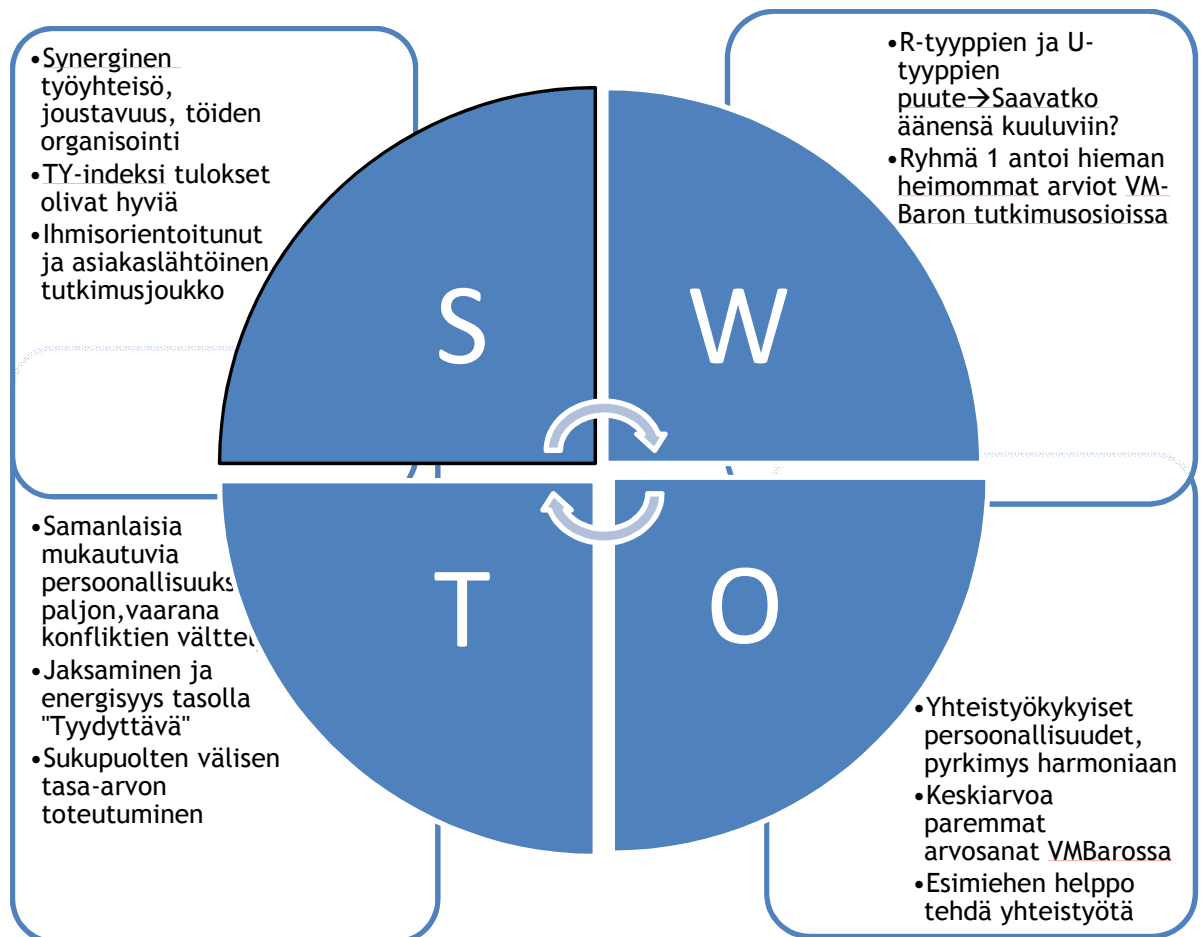
Kolmanneksi eniten vastanneet profiloituivat RCOAN -tyypiksi (kymmenen prosenttia vastanneista). Jos kuitenkin tähän lasketaan mukaan muut R-akselilla profiloituneet. RCUAN ja RCOAI prosentti nosusee jo kahteenkymmeneen. RCOAN (reserved, Calm, Organized, Accommodating, Non-Curious) tyyppin voi aikaisemmin esitellyn taulukon 2 mukaan verrastaa ISFJ:n eli ”Huolehtijaan”. Tämä tapaus on rauhallinen, yleensä tyytyväinen, organisoitu ja täsmällinen työntekijänä. Hän ei halua olla huomion keskipisteenä, mutta pystyy keskittymään työtehtäviinsä, ja suorittaakin ne usein ennen deadlinea. Tälle tyyppille ei ollut suositeltu mitään erikseen määriteltyä uraa. Kuitenkin vertailun vuoksi sisartyyppi RCOAI nähtiin muiden muassa insinöörinä, tutkijana, valtion virkailijana ja tietokone ohjelmoijana. Tämän tyyppinen tapaus ei kuitenkaan ole tyyppillisesti mikään innovaattori: Hän syttyy tavallisesti hitaasti uusille ideoille ja asioille, mutta lähtee niihin helposti mukaan jos tiimin aktiivisimmat henkilöt häntä siihen kannustavat. (SimilarMinds 2006.)

5.3 Tulosten yhteenveto ja arviointi

5.3.1 Global5/SLOAN tulokset

Persoonallisuuskyselyn tulosten mukaan voisi todeta, että ryhmät muodostavat hyvin synergisen työympäristön. Noin 94 prosenttia vastaajista oli tutkimuksen mukaan joustavia (Accommodating). Tämä on omiaan luomaan hyvää ilmapiiriä työympäristöön. Kaksi kolmesta vastaajasta oli ulospäin suuntautuneita (Social) ja 80 prosenttia vastanneista oli järjestelmällisiä (Organized). Voisi siis tehdä johtopäätöksen, että kyseisessä työympäristössä keskustellaan, venytään yhteisen hyvän vuoksi ja hoidetaan omat työtehtävät loppuun asti. SCOAN, SCOAI ja RCOAN vaikuttavat unelmatyöntekijöiltä paperilla. Analyysien mukaan he kykenevät tiimityöskentelyyn, ovat ahkeria ja tunnollisia työntekijöitä ja mukavia, luotettavia kollegoita. SCOAN - ja SCOAI -tyyppisten henkilöiden kansoittamassa työyhteisössä vallitsee pääosin harmonia ja luja työmoraali: SCOAN eli niin sanottu harmonisoija keskittyy kontaktin luomiseen työyhteisöönsä ja hoitaa työnsä tunnollisesti. Yhteistyökykytaidot ovat tämän tyyppisellä henkilöllä hyvät: hän voi hyvin työyhteisössä, jossa on hyvä henki.

Global 5/SLOAN -kyselyn tuloksista ja VMBaro kyselyn työhyvinvointi osiosta tehtiin Päven KV-osaston ryhmille SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), joka kartoittaa nimensä mukaisesti työyhteisön vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.



Kuvio 7. SWOT -analyysi tuloksista.

Global 5/SLOAN -tuloksissa yllätti eniten se, kuinka homogeenisesti profiilit jakautuivat tutkimusjoukossa. Tämä on siltä kannalta hyvä, että pääosa tutkimusjoukosta edusti yhteistyökykyistä ja ihmisorientoitunutta SCOAN/ SCOAI -profiilia. SCOAN/ SCOAI -tyypit ovat työssään ja työyhteisössään ihmisorientoituneita. Voisi myös todeta, että kyseiset henkilöt ovat oikeanlaisessa työssä KV -osaston linjausten puoltaessa työskentelyn asiakaspalveluhenkisyttä ja asiakkaitten ennakoivaa ohjausta.

Uhkana kuitenkin on, että epäjärjestelmällisten tyyppien puute saattaa jämäyttää tämän yhteisön paikalleen. Uhkana onkin, että työt saatetaan tehdä kuten on aina totuttu, eikä yksityiskohtien takaa välttämättä nähdä isoja linjoja. Ryhmän epäjärjestelmälliseksi pisteytynyt tyyppi saattaa turhautua: Hänellä on ideoita, mutta byrokraattiset järjestelmät syövät hänen aikaansa. Ehkäpä tämän vuoksi kyseiseen tutkimusjoukkoon ei ole hakeutunut/rekrytoitu kovinkaan montaa epäjärjestelmällistä tyyppiä. Tämä kun ei yleensä juurikaan nauti rutiinitehtävistä, eikä yhden työtehtävän kerrallaan hoitamisesta. Tehtävät kun jatkuvat Verohallinnossa samalla osastolla samanlaisina vuodesta toiseen, ja ”projektitkin” pyörivät tarkan verotuksen toimituksellisiin seikkoihin liittyvän vuosikellon tahdittamana.

Liian samanlainen persoonallisuusanalyysijakauma saattaa aiheuttaa ongelmia negatiivisten taipumusten kasaantuessa. Suurin osa tutkimusjoukosta esimerkiksi välttelee konflikteja. Saattaa myös pahimmassa tapauksessa olla, että uusien ideoiden ja toimintamallien kehittäminen, vanhojen käytäntöjen kriittinen arviointi ja muutosten pelko saattaa vallita kyseisen laisessa työryhmässä. Yhteistyön tekeminen ei tälle joukkiole ole ongelma. Päinvastoin, työ soljuu samoja rutiineja pitkin. Kuitenkin, jos kaikki pyrkisivät harmoniaan ja konfliktien välttämiseen, tuleeko kehitettyä uusia innovatiivisia toimintatapoja joille konfliktit toimivat usein ponnahduslautoina? Miten käy kehitysehdotuksille ja aloitteille, jos ei uskalleta kenties ryhmäpaineen alaisina kyseenalaistaa vanhoja tottumuksia?

Esimiehen kanssa keskusteltaessa tehtiin kuitenkin havainto, että jo mainituista uhkista huolimatta KV -ryhmistä kuitenkin löytyy arjen realistista innovatiivisuutta. Osaston toinen esimies pohti, miten tulosten perusteella voi olettaa, että kyseessä olisi joukko joka ei tutkimuksen perusteella olisi aktiivisesti luomassa uusia tapoja tehdä töitä, kun arjessa tämä aktiivisuus kuitenkin näkyy. Tulisi kyselyn tulosten valossa ottaa huomioon, että 80 prosenttia vastanneista edusti S-poolia. Tämän tyyppiset sosiaaliset henkilöt lähtevät mielellään mukaan uusiin työskentelymalleihin, välillä jopa ryhmäpaineesta, jos toisetkin niin tekevät. Tutkimuksen mukaan 94 prosenttia vastaajista sijoittui A-akselille (Accommodating= mukautuvuus), joten tämäntyyppiset henkilöt ovat myös joustavia muutosten edessä, vaikka eivät niitä itse aktiivisesti kehittäisikään. SCOAI -tyyppi (16,66 prosenttia vastanneista) on puolestaan hyvinkin aktiivinen kehittämään uutta I-akselinsa ansiosta ja vaikuttaja-tyyppinä saamaan asioita läpi.

5.3.2 VMBaro tulokset

VMBaro:n tulosten mukaan osa ryhmän jäsenistä ovat tyytymättömiä työilmapiiriin ja yhteistyöhön. Onko tätä kuitenkin sanottu ääneen? Mitä tapahtuu jos pinnan alla kytee tarpeeksi pitkään? Esimies voisi esimerkiksi kannustaa omalla käytöksellään avoimuuteen myös negatiivisten asioiden esille tuonnin suhteen. Se, että alaiset tuntevat että heitä kuunnellaan, on tärkeää jotta tiimin työhyvinvointia voitaisiin kehittää entuudestaan.

Valtiolla muutosnopeus ei ole samanlainen elinehto kuin esimerkiksi yksityisillä sektoreilla. Onko tämän tyyppinen tiimi ja työympäristö kovinkaan dynaaminen? Entä mitä tapahtuu mahdollisten muutosten edessä esimiehelle, joka on ennen kaikkea altis miellyttämään?

Ryhmien 1 ja 2 VMBaro tulosten tulkitsemisen yhteydessä huomattiin, että vaikka ryhmät saivat koko Heveä keskimäärin paremmat keskiarvot lähes jokaisessa kysymyksessä, suurin ero oli vastauksissa ryhmien 1 ja 2 välillä. Esimerkiksi kysymyksen 6.2 ”Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa” - osion kohdalla: Ryhmän 1 keskiarvoksi tuli tyydyttävä 3,53, kun taas ryhmä 2:n keskimääräiseksi tulokseksi muodostui lähes erinomainen 4.25. Miten tämä selittyy? Ryhmässä 1 on tapahtunut suuria henkilökuntaan liittyviä muutoksia vuoden aikana: Ryhmä on saanut uudenlaisen esimiehen ruoriinsa ja sinne rekrytoitiin vuoden 2012 toukokuussa kymmenen uutta henkilöä lisää, joista suurin osa tuli Verohallinnon ulkopuolelta. Näin ollen voisi olettaa, että työn paine vanhan henkilökunnan keskuudessa on kasvanut.

Vaikka ryhmät muodostuvatkin Global 5 -tutkimuksen tuloksien mukaan pääosin joustavista, työteliäistä ja yhteistyökykyisistä persoonallisuuksista, uskon että uusien henkilöiden rekrytointi on vaikuttanut ryhmien välisiin työhyvinvointia mittaavien kysymysten keskiarvojen eroihin. Myös molemmissa ryhmissä Heveä huonommin pisteytyi osio 5.4 ”Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä”. Tämä voisi viitata siihen, etteivät ryhmissä tehtävät jakaudu niin oikeudenmukaisesti miesten ja naisten välillä kuin ne voisivat. Esimiehen kanssa aiheesta keskusteltaessa tehtiin kuitenkin huomio, että aiempien vuosien VMBaro tutkimuksen tuloksia analysoidessa kyseiseen kysymykseen vastattaessa on saatettu ajatella enemmänkin töiden tasapuolista jakautumista sukupuolesta riippumatta. Tämän takia itse kysymys saattaa jopa johtaa harhaan.

Ryhmien esimiehet olivat tutkimuksen tuloksista positiivisesti yllättyneitä. Joukon persoonallisuusanalyysijakaumaa tutkimalla havaittiin, että ryhmät koostuvat suurelta osin oma-aloitteisista, yhteistyökykyisistä ja ihmisläheisistä henkilöistä, jotka ottavat vastuuta työstään. Tämänlaista joukkoa on helppo johtaa ja tulosten esittelytilaisuutta voitiin myös tarkastella ryhmähengen ja työyhteisön synergian parantamisen näkökulmasta.

5.4 Tuloksien merkitys johtamisen näkökulmasta

Huonot ihmissuhteet työssä vievät energiaa itse päätarkoituksesta eli työnteosta. Varsinkin esimies-alaisuuteella on suuri merkitys työssä viihtymiseen. Kunta8-tutkimuksen perusteella työstä poissaoloja aiheuttavat enemmän huonot esimies-alaisuudet kuin varsinaiset fysiologiset syyt. Työssä jaksamisen haasteena ovat myös epätietoisuus työn tavoitteista, epävarmuus ja huono työilmapiiri. Erilaisilla persoonallisuuksilla on erilaisia odotuksia esimies-alaisuuteelle. Kun tiedostetaan nämä odotukset ja ihmisten eroavaisuudet, eräs keskeinen edellytys työssä jaksamiselle on olemassa. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus, jossa erilaisista odotuksista voidaan puhua luottamuksellisesti ja siten edistää työssä jaksamista. (Hautala 2002, 22- 23).

Esimieheltä vaaditaan näissä tilaisuuksissa kuitenkin kykyä aidosti kuunnella. Kun ryhmä koostuu paljolti henkilöistä, jotka välttelevät konflikteja, niin paljon seikkoja jotka vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön synergiaan ja hyvinvointiin saattaa jäädä sanomatta. Persoonallisuustaipumukset antavat suuntaa siihen, millä tavalla henkilö suhtautuu asioihin sekä toimii työelämässä. Esimies pystyy parhaiten hyödyntämään ihmisten kyvyt ja sitouttamaan heitä organisaatioon tunnistaessaan voimavarat ja luontaiset suuntautumiset erilaisissa persoonallisuuksissa (Hautala, 2002, 22- 23).

Kuten jo todettu, erilaisilla persoonallisuuksilla kohdistuu erilaisia odotuksia johtamiselle ja esimiehelleen. Persoonallisuuksien yksilölliset tarpeet kohtaavat työelämässä, ja aiheuttavat usein turhia konflikteja. Yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä on kyetä ihmisten yksilölliseen kohteluun. Alaisten persoonallisuuden tunnistaminen esimerkiksi MBTI- tai Global 5/SLOAN - persoonallisuusindikaattorilla on yksi parhaimmista keinoista reflektoida itseään ja muita.

6 Tulosten validiteetin ja reabiliteetin arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa menetelmien luotettavuus koostuu reabiliteetista ja validiteetista. Reabiliteetin käsite liittyy tutkimuksen luotettavuuteen. Se koskee mitta- tai arviointivälineen yleistä mittakelpoisuutta. Reabiliteetti on tutkimuksen luotettavuuden käsitteenä ensisijainen sen ollessa ehto myös validiteetille. Validiteetilla taas tarkoitetaan, että mittaväline mittaa ja ennustaa sitä, mitä on aiottu mitata ja ennustaa. (Niitamo 2003, 120.)

VMBaro:n reabiliteetti oli vahva. VMBaro tutkimus on ammattilaisten laatima ja ollut käytössä Valtiohallinnon eri yksiköissä jo monta vuotta. Kyselyä on myös korjattu palautteen perusteella säännöllisesti. Validiteetti tutkimuksessa on myös korkea. ”Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä”-osio oli ainoa tarkastelun kohteena ollut kohta VMBarossa, joka mahdollisesti saattoi aiheuttaa pientä tilastoharhaa. Toisen ryhmän esimiehen mukaan kaikki vastaajat eivät ilmeisesti olleet ymmärtäneet kysymystä samalla tavalla.

Vertailtaessa VMBaro -kyselyn tuloksia, tulee huomioida että Verohallinnon yksiköt ovat hyvin erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä, ja näin ollen tulosten tulkinnan kanssa tulee olla tarkkana. Työtyytyväisyysmittariston tulokset ovat ikään kuin poikkileikkauksia sen hetkisestä tilanteesta, eikä pienistä eroista kannata vielä hätkähtää. VMBaro -kyselyn tulokset on tarkoitettu käsitellä ryhmissä esimiehen vetämänä, joten sen syvemmin ei tässä työssä analyysiin menty, vaan keskityttiin Global5/SLOAN tutkimuksen kanssa korreloiviin osioihin. Tarkoituksena oli siis löytää mahdollinen yhteys Global 5 kyselyn tuloksiin ja pohtia, kuinka tämän tapaista ryhmää voitaisiin johtaa kohti tuloksellista toimintatapaa.

Opinnäytteen aiheeseen tulokset vastasivat osin. Koska työn nimenä oli ”Tulokseen projektitiimin synergian johtamisella”, työssä pyrittiin avaamaan projektimuotoista työympäristöä käsitteenä ja sen toimijoiden johtamista esimiehen näkökulmasta työn teoriaosuudessa. Global 5/SLOAN - ja MBTI -analyysit haluttiin vetää yhteen, koska jungilaisina persoonallisuusanalyysityökaluina ne korreloivat keskenään ja näin ollen työhön saataisiin monipuolisempi ja kattavampi persoonallisuusanalyysiteoriaisuus.

Jos kuitenkin mietitään esimerkiksi MBTI:ia tai Global 5/SLOAN -typologiaa menetelmänä, riskinä saattaa olla informaation hukkaaminen ja epätarkkuus. Persoonallisuuden typologinen kuvaus ei ole varsinaisesti epätieteellistä mutta perustuu kuitenkin suurilta osin vastattavan rehellisyyteen ja kykyyn reflektoida omaa käytöstään. Näiden testien viehätys perustuu ahaa-elämys tyyppisiin huomioihin omasta käytöksestä ja typologioiden riskinä on, että ne saattavat peittää alleen tärkeitä yksityiskohtaisia tietoja (Niitamo 2003, 60). Olisi hyvä pitää mielessä, että kyseisten typologioiden kaltainen viiden yleispiirteen malli ei muodosta sinänsä mitään uutta vaan on vain osoitus siitä että ihmisen persoonallisuus voidaan jakaa esimerkkien muodostamalla tavoilla erilaisiin luokkiin. Itse testi oli tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi ja nopeaksi vastata muitten töitten lomassa. Kiire työssä saattoi johtaa vastaajien paneutumiseen kysymyksiin ja näin ollen vaikuttaa tulosten reabiliteettiin osin. Kuitenkin validiteetti Global5/SLOAN -tutkimuksessa on ilmeisen vahva. Siinä mitattiin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimuksella oli tavoitteena vastata tutkimuskysymykseen ”Kuinka projektitiimin synergian johtamisella saavutettaisiin tuloksellisuutta?”. Verohallinnon yksittäisen osaston ollessa tutkimuskohteena tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka työntekijöiden keskinäisen viihtymisen ja yhteistyön avulla saataisiin kehitettyä tulosta tuottava työympäristö. Tutkimus vastasi kysymykseen osin. Verohallinto itsessään ei varsinaisesti ole projektioorganisaatio, eikä työskentely pääkaupunkiseudun kansainvälisen osastoin ryhmissä varsinaisesti ole projektimuotoista työskentelyä. Kuitenkin näissä ryhmissä työskennellään niin sanotun verotuksen vuosikellon mukaan, joten eri vuodenaikoihin toistuvat tehtävät voi nähdä projekteina joissa on sekä alku että loppu. Esimiehen kanssa keskusteltaessa tuli kuitenkin esille, että Verohallinto on kuitenkin aloittanut organisaatiomuutoksen kohti prosessiorganisaatiota noin viisi vuotta sitten, tämän tarkoittaessa että aktiivisesti liikutaan kohti puhdasta projektioorganisaatiota. Tämä tarkoittaa hallinnossa sitä, että kehitys etenee juuri projektien avulla.

Jotta tutkimuksesta olisi saanut vielä kattavamman kuvan, olisi tyypittelyt pitänyt jakaa selkeästi ryhmiin 1 ja 2 ryhmien VMBaro tulosten erojen vuoksi. Näin olisi voinut vertailla paremmin eri persoonallisuustyyppien jakautumista ryhmien välillä ja sen mahdollista vaikutusta VMBaro tulosten eroavaisuuksiin. Jos analyysin olisi halunnut viedä vielä syvemmälle, olisi myös ryhmien esimiesten tulosten pitänyt olla selvillä sekä läpinäkyviä, jotta johtopäätöksiin olisi voinut tuoda enemmän johtamisen ja esimiestyön kehittämisen aspektia.

Erialaisten toimijoiden synnynnäisistä ja opituista eroavaisuuksista johtuen projektitiimissä saattaa esiintyä erilaisia konflikteja, jotka pitkittyessään ja tuletuessaan syövät tulosta. Näin ollen, erilaisuuden tiedostamisella, ymmärtämisellä ja hyväksymisellä on avainasema tässä prosessissa. Tiimiin tulisi kyetä luomaan tila, jossa sen jäsenet kykenisivät vapaasti ilmaisemaan mielipiteitensä. Huonot ihmissuhteet työssä vievät energiaa itse päätarkoituksesta eli työnteosta, ja varsinkin esimies-alaisuushteella on suuri merkitys työssä viihtymiseen.

Erialailla persoonallisuuksilla on erilaisia odotuksia esimies-alaisuushteelle. Kun tiedostetaan nämä odotukset ja ihmisten eroavaisuudet, eräs keskeinen edellytys työssä jaksamiselle on olemassa. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus, jossa erilaisista odotuksista voidaan puhua luottamuksellisesti ja siten edistää työssä jaksamista.

7 Jatkotutkimusaiheet

Olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisia konkreettisia tuloksia tätä työtä varten tutkituissa ryhmissä syntyy verrattuna esimerkiksi verohallinnon muihin yksiköihin. Olisi mielenkiintoista tehdä tutkimusta aiheesta kääntäen; Minkälaisia tuloksia esimerkiksi huonon tuloksen tehnyt yksikkö saa VMBaro -tyyppisestä työilmapiiritutkimuksesta ja verrata tätä ryhmän persoonallisuusanalyysituloksiin. Tämä tieto voisi olla tulevaisuudessa johdon ja esimiesten apuna rekrytoinnissa, työilmapiirikartoituksissa ja yrittäessä selvittää kriisiytyneitä työympäristöjä.

Esimiehen kanssa keskusteltaessa tultiin siihen tulokseen, että ryhmien molempien esimiesten ja prosessiryhmien kanssa voitaisiin katsoa syksyllä, löytyykö tutkimuksen avulla kartoittaa kehittämiskohteita. esimiehet haluaisivat seurata, onko tutkimuksen tuloksista mahdollista tehdä isompaa linjaa kehityskohteiden seuraamista varten tulevaisuudessa.

8 Jälkisanat

Työryhmät tulisi kouluttaa ryhmätyöskentelyyn. Projektitiimin, työryhmän tai joukkion muodostavat yksilöt omine vahvuuksineen ja vajavaisuuksineen. He tarvitsevat apua niin kuuntelemisen, erilaisten ihmisten kanssa kommunikoimisen ja työskentelyn sekä itse työtehtävään keskittymisen oppimisessa. On todettu, että epäonnistunut projekti on usein huonosti kommunikoitu projekti. Projektinjohtajalta vaaditaan kykyä kommunikoida ja kuunnella erilaisia ihmisiä vaihtelevissa tilanteissa.

Kokemus osoittaa myös usein, ettei mikään kouluta tiimimuotoiseen työskentelytapaan paremmin kuin työskentely samassa ryhmässä vuosien ajan. Sen jäsenten tulee oppia ajan kanssa uusia taitoja ja päästä vanhoista eroon. Tämä on haaste etenkin projektimuotoisessa työympäristössä, jossa työryhmät hajoavat projektin päättyessä ja uudet luodaan uuden alkaessa.

Menestynyt projektitiimi on sitoutunut ja keskittyy suoritukseen. Lisäksi sen jäsenillä on ominaisuuksia, ja rooleja jotka mahdollistavat hedelmällisen ryhmätyöskentelyn. He myös pitävät toisiaan vastuullisina koko ryhmän suorituksesta. Tämä vaatii esimieheltä kykyä antaa tiimillensä tilaa hengittää ja oikeanlaista vision asettamista sekä jäsenten sitouttamista työhönsä.

Erialaisten toimijoiden synnynnäisistä ja opituista eroavaisuuksista johtuen projektitiimissä saattaa esiintyä erilaisia konflikteja, jotka pitkittyessään ja tuletuessaan syövät tulosta. Hyvältä esimieheltä vaaditaankin työkaluksi tunneälyä, jotta tämä pystyisi paremmin ymmärtämään kulloistakin tilannetta yksilöiden kannalta. Erialaisuuden tiedostamisella, ymmärtämisellä ja hyväksymisellä on avainasema tässä prosessissa. Tiimiin tulisi kyetä luomaan luova ja vireä tila, jossa jäsenet voisivat vapaasti ilmaisemaan mielipiteitensä.

Tiimityön tuloksia voi mitata konkreetian tasolla esimerkiksi tarkkailemalla laatua, määrää ja kateprosentteja. Kuitenkin, projektitiimin tuloksellisuutta on mahdollista mitata myös ”Ihmiset” aspektin kautta. Tällöin mukana on sekä tiimin että koko organisaation tarkoitus ja päämäärä. Oikea persoona oikeassa työssä hyvässä motivoivassa ilmapiirissä pätevän johdon tukemana ja kannustamana pystyy mihin hyvänsä. Tämä erottaa organisaatiot toisistaan. Entistä synergisempään ilmapiiriin ja näin ollen kasvavaan tuloksellisuuteen voidaan päästä ruohonjuuritasolla tiimin toimijoiden itsetuntemusta kehittämällä ja sen tiedon avoimella hyödyntämisellä työyhteisössä ja sen edelleen kehittämisessä.

Lähteet

- Auvinen, S. & Vähätiitto, H. 2007a. Käsikirja- 16 johtamistyyppiä. Helsinki: Graficolor.
- Auvinen, S. & Vähätiitto, H. 2007b. Käsikirja- 16 persoonallisuustyyppiä. Helsinki: Graficolor.
- Belbin, M. 2010. Teamroles at work. 2. painos. Oxford : Elsevier Ltd.
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä - Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuus. Vaasa: Leaded-kustannus.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit- Avain uuden luomiseen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus: 16 persoonallisuustyyppiä työelämässä. Hämeenlinna: Innotiimi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi- Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia- Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu Rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell.
- Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja tiimissä. 4. painos. Keuruu: Otava.
- Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen -Toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Helsinki: Hakapaino.
- Niemistö, R. 2000. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. 4. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Niitamo, P. 2003, Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.
- Åberg, L. 1994. Esimiehen viestintäopas. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Gillette, J. & McCollom, M. 1995. Groups in Context- A New Perspective on Group Dynamics. Maryland: University press of America.
- Harvard Business School (HBS) Press. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulu: HeSe print.

Hautala, T. 2002. Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen: Odotukset esiin- energiaa peliin. Vaasa: Vaasan yliopisto- Sanomalehtiyliopisto. Viitattu 20.5.2013.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-052-5.pdf

Projektijohtaminen. 2013. Verohallinto: Verohallinnon koulutusmateriaali.

VMBaro -opas. 2012. Verohallinto: Hallintoyksikkö- Verohallinnon henkilöstöpalvelut.

Emotional Intelligence. 2013. Viitattu 1.9.2013.
<http://eqi.org/>

The Primary Colors Of Personality .2006. SimilasMinds. Viitattu 20.5.2013.
http://testdex.com/Global5-SLOAN_Manual.pdf

Project- Definition and meaning. 2013. Viitattu 06.08.2013.
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/project>

Kuviot

Kuvio 1. Synergia projektitiimissä	10
Kuvio 2. Käyttäytyminen tiimissä	14
Kuvio 3. Erilaiset organisaatiot.....	31
Kuvio 4. Projektin elementit.....	40
Kuvio 5. Tutkimuksen missio.....	44
Kuvio 6. Global 5 -analyysin tulokset.....	47
Kuvio 7. SWOT -analyysi tuloksista	50

Taulukot

Taulukko 1. Tiimiroolien vahvuudet ja heikkoudet	17
Taulukko 2. MBTI -profiilit	36
Taulukko 3. Global 5 ja MBTI	39
Taulukko 4. Global 5/SLOAN:in ja MBTI:n tyyppikorrelaatiot.....	39
Taulukko 5. VMBaro tutkimuksen tulokset 2012.....	46

Liitteet

Liite 1. Tutkimussuunnitelma.....	62
Liite 2. Global 5/ SLOAN persoonallisuustesti	66
Liite 3. Global 5 manuaali	70

Liite 1

TUTKIMUSSUUNNITELMA

**”Projektitiimin synergian
johtamisella tulokseen”**

Heini Tapola

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

18.2.2013

1. Johdanto (tutkimuksen lähtökohdat)

- avainsanat: synergia, projektitiimi, tiimin johtaminen, roolit, roolikonflikti, persoonallisuustypologiat, arvot ja normit, tuloksellisuus, MBTI-analyysi, Global 5-analyysi, tuloksellisuusmittari
- tutkimuksen aiheena se, miten (projekti) tiimissä työskentelevien henkilöiden synnynnäisten ja opittujen käyttäytymismallien oikeanlaisella johtamisella saataisiin luotua tuloksellinen toimintaympäristö sekä päästäisiin vähintään tavoiteltuun tulokseen. Syy, miksi tutkin juuri projektitiimiä työympäristönä on se, että työelämä muuttuu jatkuvasti yhä projekti- ja syklimuotoisemmaksi. Tämä lisää työympäristön hektisyyttä, ja tuloksiin pääseminen vaatii henkilöstöltä entistä enemmän myös itsensä tuntemista.
- halusin tutkia aihetta, koska olen opinnoissani suuntautunut johtamiseen ja HR:n. Liian usein yrityksissä jäädytään halutusta tavoitteesta juuri heikon henkilöjohtamisen vuoksi. Myös itsensä reflektointi sekä yksilönä että tiiminjäsenenä on hedelmällistä koko työympäristön hyvinvoinnin, että projektin loppu tuleman kannalta. Tämän takia aion tutkimuksessani yhdistää sekä persoonallisuuspiirre ulottuvuuden että työn tuloksellisuuden mittaamisen ja tutkia näiden kahden mahdollista korrelaatiota
- verohallinto voi hyödyntää tutkimustani KV- osaston henkilöstön tämänhetkisen työtyytyväisyyden kartoittamiseen ja tiimityöskentelyn mahdolliseen tehostamiseen. Persoonallisuustyökalun käyttö johtaa parhaimmillaan itsereflektioon, joka puolestaan auttaa ymmärtämään omaa ja toisten käyttäytymistä ja synnynnäisiä taipumuksia paremmin. Oman (tiimi) käytöksen/asenteen/persoonan yhdistäminen työn tulokseen puolestaan saattaa auttaa henkilöstöä näkemään näiden kahden yhteyden
 - Olen itse kiinnostunut henkilöstön kehittämisestä, joten työni toimii toivottavasti myös porttina tuleviin haasteisiin

2. Tutkimuksen tavoite

- vastata seuraaviin kysymyksiin: ” Miten projektitiimin synergioiden johtamisella saadaan optimaalinen tulos?” , ”Kuinka muodostetaan synerginen tiimi eli ns.dreamteam?”, ”Kenelle tuotetaan lisäarvoa tällä kaikella?”
- Verohallinto saa tutkimuksesta käsityksen siitä, minkälaisia työntekijöitä kv-osastolla on. Analysoin persoonallisuustestien tulokset verraten niitä VMBaro tutkimukseen ja tutkin, korreloivatko tulokset keskenään. Työtyytyväisyys, työilmapiiri ja kemiat vaikuttavat myös osaltaan työn tulokseen.
- Rajan tutkimuksestani pois mm. projektin hallinnan ja projektin johtamisen ja sen elinkaaren käsittelyn. En myöskään mene syvemmälle yksilön persoonallisuuden kehittymiseen liittyviin seikkoihin, tai rooleihin työelämän ulkopuolella.

3. Teoriatausta

- Tutkimukseni alussa avaan projektitiimissä työskentelyä yleisesti, synergian käsitettä sekä sitä, mitä tarkoittaa synerginen tiimi. Sivuan myös tiimiroolien määrittelyä sekä projektijohtajan/esimiehen että työntekijän kannalta. Avaan myös arvojen ja normien vaikutusta sekä yksilön että ryhmän käyttäytymiseen, sekä sivuan minkälaisia konflikteja tiimityössä voi ilmetä johtuen heikosta synergiasta. Teoriaosuuden lopuksi sivuutan projektijohtajuutta sekä esimieheltä vaadittavia työkaluja
- Opinnäytetyöni teoriana käytän mm. Belbinin roolianalyysiä, Bonon ”hattuja”, Myers-Briggs persoonallisuusanalyysiä sekä sivuan muita jungilaisia persoonallisuustypologioita
- Teoriana tutkimuksessa toimii jungilainen persoonallisuusanalyysi (Global 5), jota käytetään yleisesti rekrytoinnin ja esimiestyöskentelyn työkaluina. Testi ei ole lisenssillä suojattu, toisin kuin MBTI-analyysi, jota minun piti alun perin käyttää. Kummatkin analyysit kuitenkin mittaavat lähes identtisiä asioita. Global 5 mittaa persoonallisuuden viittä elementtiä:
 - Extroversion (Social-Reserved)
 - Emotional Stability (Limbic-Calm)
 - Orderliness (Organized/ Unstructured)
 - Accommodation (Accommodating/ Ecocentric)
 - Intellect (Non-curious/ Intuition)

4. Menetelmät

- Tutkimuksen aion toteuttaa tulostamalla tutkimusjoukolle paperisen Global 5-kyselyn, joka sisältää 21 sanaparia. Paperit vien yhteiseen, suljettavaan tilaan (esim.4 kerroksen arkistohuone) ja vastattu kysely palautetaan myös tänne, suljettavaan lukolliseen laatikkoon. Kyselyyn vastaaminen ja tulosten laskeminen vie 5-15 minuuttia. Kun oma tulos on laskettu, henkilö klikkaa toista linkkiä, josta pääsee tuloksellisuusmittarin pariin. Tähän vastaaminen vie n.5-10 minuuttia. Laitan tuloksellisuusmittarin loppuun linkin, josta pääsee lukemaan oman persoonallisuusanalyysinsä. Tämä loppuun siksi, että muuten puolet vastaajista jättäisivät kokonaan vastaamatta tuloksellisuusmittariin, koska jäisivät lukemaan analyysia itsestään.

5. Tutkimuksesta viestiminen

- Hieman ennen tutkimuksen toteuttamista lähetän tutkimusjoukolle (KV-osaston ryhmät 1 ja 2) sähköpostin, jossa kerron lyhyesti:
 - Mistä kysymys
 - Mikä on Global 5
 - Miksi tutkin aihetta
 - Mistä jokainen voi halutessaan käydä lukemassa lisää Global 5:sta ja tuloksestaan
- Tämän jälkeen esimieheni lähettävät halutulle tutkimusjoukolle s-postin, jossa kannustavat vastaamaan kyselyyni, ja kertovat toteutuksesta muutamalla sanalla.
- Tämän jälkeen toteutan tutkimuksen
- Lopuksi lähetän kiitosviestin ryhmille kun DL kyselyyn vastaamisesta on ohi.

6. Aineisto

- Case: Verohallinnon KV -osaston henkilöstön kokema synergia ja sen vaikutus tuloksellisuuteen ja työ ilmapiiriin.
- Toteutetaan kvalitatiivisena kyselytutkimuksena, vastaus määrä toivottavasti yli 80 %. Tutkimus sisältää kaksi osiota: persoonallisuusanalyysiosion, sekä verohallinnon talvella 2012 toteuttaman VMBaro -kyselyn, joka on jo tehty. Yritän maksimoida vastaajamäärän.
- Tutkimus toteutetaan sähköisenä, tuloksellisuusmittarin rakennan internetpohjaisen kyselyportaalin avulla (SurveyMonkey tms)

7. Tutkimuksen raportointi

- Opinnäytteeni muoto on perinteinen tutkiva opinnäyte.
- Persoonallisuustutkimuksen tulokset vedän tilastoiksi jonkin siihen soveltuvan ohjelman avulla, ja avaan tulokset myös suullisesti. VMBaro tutkimustulokset esitän myös tilastojen muodossa ja lopuksi teen yhteenvedon näiden kahden korrelaatiosta ja analysoin tulokset. Tämän jälkeen pohdin, kuinka tuloksiani voisi jatkossa hyödyntää henkilöstöjohtamisen osalta.
- Tulee selvittää, saako opinnäytetyössäni mainita verohallintoa ja sen KV-osastoa nimellä. Tulee myös selvittää, saanko toteuttaa persoonallisuuskyselyn Global 5:na

8. Tärkeitä päivämääriä

- 18.2: Keskustelu esimiesteni kanssa tutkimuksestani
- 25.2: Tapaaminen ohjaajan kanssa Keravalla, tutkimussuunnitelman esittäminen
- 28.2: Lopputyön esittely VH:n pääjohtajalle esimieheni kanssa → Pääsy VMBaro - tutkimuksen tuloksiin toivottavasti tällöin
- 5.3: Tutkimuksestani viestiminen suullisesti ryhmäpalaverissa
- 12.3: Kickoff oppariin ja tutkimukseeni ryhmäpalaverissa
- 18.3 → vko:12 tutkimuksen toteutus

Liite 2

Global 5 / SLOAN Personallisuustesti

Teitä ei voida yksilöidä vastauksista, tuloksia tarkastellaan ryhmätasolla.

Tutkimuksen tuloksia käytetään Heini Tapolan opinnäytetyössä ”Projektitiimin synergian avulla tuloksiin” (Laurea- ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma), jossa tutkitaan tiimin/työyhteisön vaikutusta työhyvinvointiin ja –ilmapiiriin ja tätä kautta työn tulokseen. Testin tarkoituksena on parantaa ymmärrystä omasta itsestään yksittäisenä ryhmän jäsenenä sekä auttaa ymmärtämään paremmin myös ihmisten erilaisuutta.

Ympyröikää numero, joka parhaiten kuvaa sijoittumistanne oheisten sanaparien välille.

Mitä suuremman numeron valitsette, sitä enemmän samaistutte oikeanpuoleiseen sanaan. Mitä pienemmän numeron valitsette, sitä enemmän samaistutte vasemmanpuoleiseen sanaan. Numero 4:llä sijoitutte sanaparin välimaastoon.

Kyselyn tekeminen kestää n. 5-10 minuuttia.

1) työ	1 2 3 4 5 6 7	huvi
2) tyytyväinen	1 2 3 4 5 6 7	turhautunut
3) uudistaa	1 2 3 4 5 6 7	säilyttää
4) ryhmätyö	1 2 3 4 5 6 7	yksilötyö
5) käsitteellinen	1 2 3 4 5 6 7	konkreettinen
6) hyvin valmistautunut	1 2 3 4 5 6 7	improvisaatioon luottava
7) rento	1 2 3 4 5 6 7	stressaantuva
8) ylipuhuttavissa	1 2 3 4 5 6 7	itsepäinen
9) keskipisteenä	1 2 3 4 5 6 7	taustalla
10) hyväntahtoinen	1 2 3 4 5 6 7	haastava
11) avoin	1 2 3 4 5 6 7	yksityinen
12) siisti	1 2 3 4 5 6 7	sotkuinen
13) palvelee toisia	1 2 3 4 5 6 7	palvelee itseään
14) teoreettinen	1 2 3 4 5 6 7	faktoihin nojautuva
15) tynni	1 2 3 4 5 6 7	huolehtija
16) vähän pelkoja	1 2 3 4 5 6 7	useita pelkoja

17) täsmällinen	1 2 3 4 5 6 7	myöhässä
18) pehmeä sydäminen	1 2 3 4 5 6 7	kovapäinen
19) sosiaalinen	1 2 3 4 5 6 7	varautunut
20) kekseliäisyys	1 2 3 4 5 6 7	maalaisjärki
21) häiriintymätön	1 2 3 4 5 6 7	hermostunut
22) keksiä	1 2 3 4 5 6 7	rakentaa
23) suunnitelmallinen	1 2 3 4 5 6 7	valmistautumaton
24) puhelias	1 2 3 4 5 6 7	hiljainen
25) tekee kompromisseja	1 2 3 4 5 6 7	pitää päänsä

Global 5 / SLOAN- testin tulosten laskenta

Pisteytä itsesi kustakin osa-alueesta seuraavanlaisesti

Kysymykset numero 4,9,11,19,24 = **Osio 1** _____ pistettä

Kysymykset numero 2,7,15,16,21 = **Osio 2** _____ pistettä

Kysymykset numero 1,6,12,17,23 = **Osio 3** _____ pistettä

Kysymykset numero 8,10,13,18,25 = **Osio 4** _____ pistettä

Kysymykset numero 3,5,14,20,22 = **Osio 5** _____ pistettä

Jos osion 1 pisteet ovat suuremmat 20 Osio 1 = **R**

Jos osion 1 pisteet ovat pienemmät 20 Osio 1 = **S**

Jos osion 2 pisteet ovat suuremmat 20 Osio 2 = **L**

Jos osion 2 pisteet ovat pienemmät 20 Osio 2 = **C**

Jos osion 3 pisteet ovat suuremmat 20 Osio 3 = **U**

Jos osion 3 pisteet ovat pienemmät 20 Osio 3 = **O**

Jos osion 4 pisteet ovat suuremmat 20 Osio 4 = **E**

Jos osion 4 pisteet ovat pienemmät 20 Osio 4 = **A**

Jos osion 5 pisteet ovat suuremmat 20 Osio 5 = **N**

Jos osion 5 pisteet ovat pienemmät 20 Osio 5 = **I**

Nyt voit nähdä mikä on oma kirjainyhdistelmäsi

Osio 1 _____ **Osio 2** _____ **Osio 3** _____ **Osio 4** _____ **Osio 5** _____

Korkeat pisteet osiosta = Vahva tendenssi

Matalat pisteet osiosta = Heikko tendenssi

Osio, jossa sait korkeimmat pisteet, on päätyyppisi, joka dominoi muita osa-alueita.

Jos saat jostain osa-alueesta lukeman 20, voit lukea molemmat kuvaukset ja katsoa kumpaan samaistut enemmän.

SLOAN Notation Key

Social or **R**eserved

Limbic or **C**alm

Organized or **U**nstructured

Accommodating or **E**gocentric

Non-curious or **I**nquisitive

Lue profiilistasi osoitteesta: <http://similarminds.com/global5/rcoai.html>

Lähde: www.similarminds.com/sloan.html

Liite 3 Global 5 -manuaali

VEROHALLINTO

GLOBAL 5

Päve KV-ryhmät 1 ja 2

Heini Tapola 13.03.2013



Global 5?

Global 5-SLOAN on moniulotteinen, tieteellinen persoonallisuustyyppittelyjärjestelmä, joka pohjautuu Jungin persoonallisuusteoriaan. Perustana Global 5:lle on Big Five- niminen persoonallisuustyyppittelyjärjestelmä. Nimensä mukaisesti niin edeltäjä Big 5, kuin myös Global 5 koostuvat viidestä persoonallisuuden osa-alueesta, jotka ovat olleet yleisesti tunnustettuja persoonallisuustutkijoiden keskuudessa jo yli viiden viimeisimmän vuosikymmenen ajan.

Persoonallisuustutkijat ovat tehneet yksilö- ja ryhmäkäyttämiskuvauksia useissa eri kulttuureissa ja havainneet, että kyseiset viisi elementtiä ovat tunnistettavissa maailmanlaajuisesti, globaalisti. Tutkijat ovat myös yleisesti ottaen yhtä mieltä siitä, että yksilöitten välillä on huomattavasti enemmän eroavaisuuksia kuin esimerkiksi miesten ja naisten välillä.

Persoonallisuuden elementit ovat selkeästi kuvailtavissa, eivätkä osa-alueet ole riippuvaisia toisistaan.

Persoonallisuuden ulottuvuudet, joita testi mittaa ovat synnynnäisiä sekä osin myös opittuja. Näitä ulottuvuuksia on "vain viisi" siinä mielessä, että jokaisella muulla persoonallisuuden osa-alueesta on joitakin korrelaatiota yhteen tai useampaan näistä viidestä keskeisistä piirteistä.

Testin osa-alueet ovat *itsenäisiä* siinä mielessä, että se mitä pisteitä henkilö saa yhdeltä osa-alueelta ei kerro siitä, mitä hän tulee saamaan toisesta.

Mitä ulottuvuuksia testi tarkastelee?

Mitattavat osa-alueet ovat seuraavat: Ekstroversio (ulospäinsuuntautuneisuus), Tunneperäinen vakaus, Järjestelmällisyys (suunnitelmällisyys), Mukautuvuus ja Älyllinen uteliaisuus.

Nämä tekijät muodostavat *persoonallisuuden päävärit*. Elementtien vuorovaikutus yhdessä rakentaa henkilön kokonaisen persoonallisuusprofiilin.

Jokaisella viidellä osa-alueella on kaksi vastakkaista ulottuvuutta:

1. **Ekstroversio - Sosiaalinen ja Varautunut (Social- Reserved)**
 - Sosiaaliset tyypit kokevat kanssakäymisen toisten kanssa helpoksi
 - Varautuneet tyypit kokevat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet epämukavina/tai eivät ole niistä järin kiinnostuneita
2. **Tunneperäinen Vakaus - Epävakaata and Tyyni (Limbic- Calm)**
 - Epävakaan tyypin tunnetilat vaihtelevat usein
 - Tyynet tyypit pitävät yllä vakaata tunnetasoa
3. **Järjestelmällisyys - Järjestelmällinen ja Epäjärjestelmällinen (Organized-Unstructured)**
 - Järjestelmälliset tyypit ovat keskittyneitä
 - Epäjärjestelmälliset tyypit jakavat huomionsa osiin
4. **Mukautuvuus- Mukautuva ja Egosentrinen (Accommodating- Egocentric)**
 - Mukautuvat tyypit elävät toisia varten
 - Egosentriset tyypit elävät itselleen
5. **Älyllinen uteliaisuus - Ei-uteliaat and Tiedonhaluinen (Non-curious- Inquisitive)**
 - Ei-uteliaat tyypit eivät janoa tietoa
 - Tiedonhaluiset tyypit etsivät aktiivisesti uutta tietoa

Mikä profiili sopii minuun?

Jos mallia tarkastellaan yksinkertaistettuna ja riisuttuna, saadaan yhteensä 32 erilaista profiilia, jotka perustuvat osa-alueiden pisteytykseen ja kattavat suuren osan persoonallisuuden ulottuvuuksista. Malli perustuu stereotypioihin ja kategorisointiin, ja soveltuukin parhaiten ryhmien koostumuksen kuvailuun ja tarkasteluun.

Joskus käy niin, että pisteet jäävät tasan, eikä henkilö mahdu tiettyyn kategoriaan. Saattaa myös olla todennäköistä, että kaikki profiilin kuvaukset eivät sovi testin tekijään.

Kuitenkin, jos sinä tai joku muu ei tunnista itseään tyyppiäottelustaan (tyypillisesti tapauksessa jossa henkilö pisteytyy yhden tai useamman Global 5 osa-alueen rajoille), on hyvä muistaa että on olemassa lukematon määrä SLOAN tyyppisiä, joiden osa-alueiden pisteytykset painottuvat yksilöllisillä tavoilla.

Kuvaukset perustuvat tilastoihin, todennäköisyyksiin ja suuriin otoksiin, kun taas todellisuus on yleensä moniulotteisempaa. Persoonallisuus on osiensa summa, johon erilaiset painotukset vaikuttavat suuresti. Jos olet kiinnostunut ymmärtämään paremmin omaa/toisten käyttäytymistä, niin Global 5:n tutustuminen varmasti kannattaa.

Lopuksi

Toivon, että testi otetaan vastaan avoimella ja uteliaalla mielellä, tarkoituksena kun ei ole tarkastella yksittäisiä yksilöitä vaan ryhmää suuremmissa kontekstissa. Tuloksia verrataan työtyytyväisyyskyselyn (VMBaro) tuloksiin.

Päven KV-osaston näkökulmasta katsoen tavoitteena olisi tulosten pohjalta pystyä johtamaan ja kehittämään osaston työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä.

Jos Sinulle tulee kysyttävää, lähetä minulle s- postia tai tule käymään huoneessani juttelemassa lisää.

Lähteet

http://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_types

http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits

http://similarminds.com>Big_5/SLOAN_Multidimensional_Typing_System

<http://similarminds.com/global5/social.html>

<http://similarminds.com/global5/rcoai.html>

http://testdex.com/Global5-SLOAN_Descriptions.pdf

http://testdex.com/Global5-SLOAN_Manual.pdf