

# Toimiminen tiimeissä erilaisten ihmisten kanssa

## Sisältö

|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto ihmisten käyttäytymispiirteitä kuvaaviin malleihin .....                 | 1  |
| 2 Belbinin tiimirooliteoria .....   | 2  |
| 2.1 Ajatteluun suuntautuneet roolit: asiantuntija, arvioija ja keksijä.....         | 2  |
| 2.2 Toimintaan suuntautuneet roolit: takoja, tekijä ja viimeistelijä.....           | 3  |
| 2.3 Ihmisiin suuntautuneet roolit: tiedustelija, diplomaatti ja kokoaja .....       | 4  |
| 2.4 Yhteenveto Belbinin tiimirooleista .....  | 6  |
| 2 DISC-käyttäytymismalli .....  | 6  |
| 3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori .....  | 8  |
| 4 Toimintatapojen erilaisuuksien ymmärrys voi ennaltaehkäistä tiimikonflikteja..... | 8  |
| 4.1 Miltä ihmiset näyttävät?.....   | 9  |
| 4.2 Miten ihmiset toimivat?.....  | 10 |
| 4.3 Miten ihmiset puhuvat?.....   | 10 |
| 4.4 Miten ihmiset ajattelevat?.....   | 10 |
| 4.5 Miten ihmiset tuntevat? .....   | 10 |

Erilaiset tiimit voivat parhaimmillaan olla erittäin tuloksellisia. Samaan aikaan niissä toimiminen voi usein olla haastavaa esimerkiksi siksi, että ihmisten työskentelytavat ja persoonallisuudet ovat erilaisia.

Hyväksi tiimityöskentelijäksi kehittyminen vaatiikin, että oppii ymmärtämään niin omia kuin muidenkin työskentelytapoja sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Tietoisuus näistä auttaa ymmärtämään, että muiden tapa tehdä asioita voi olla aivan yhtä hyvä tai parempi kuin oma tapa, vaikka se olisikin täysin erilainen. Samalla tietoisuus omien työskentelytapojen vahvuuksista ja heikkouksista auttaa hyödyntämään edellisiä ja välttämään jälkimmäisiä. Tällainen laaja ymmärrys auttaa sekä ennaltaehkäisemään konfliktitilanteita että tarvittaessa selvittämään niitä rakentavasti.

## 1 Johdanto ihmisten käyttäytymispiirteitä kuvaaviin malleihin

Alla esitellään kolme tunnettua mallia, jotka jaottelevat ihmisiä heidän tyyppillisten tiimirooliensa ja persoonallisuuspiirteidensä mukaan erilaisiin tyypeihin: Meredith Belbinin tiimirooliteoria, alun perin William Moulton Marstonin kehittämä DISC-malli sekä Katharine Cook Briggsin ja Isabel Briggs Myersin kehittänyt Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori eli MBTI, joka perustuu vahvasti Carl G. Jungin teorioihin.

Kuvauksia lukiessa on erittäin tärkeätä muistaa, että mallien tarkoituksena on auttaa ihmisiä ymmärtämään omia toimintatapojaan ja kehittämään niitä, sekä ymmärtämään paremmin, miksi muut ihmiset toimivat eri tavoin ja mitä hyötyjä muista toimintatavoista voi olla.

Minkään mallin tarkoitus ei siis ole lokeroida ihmisiä erityyppisiksi, jotta joku voisi sitten piiloutua oman roolinsa taakse ja vain todeta, että ”minä nyt vain olen tällainen.” Kuten kaikki teoriat, ne ovat myös vain yleistyksiä ja suuria yksinkertaistuksia monimutkaisesta todellisuudesta. Siksi useimmat meistä tunnistavat itsensä monesta roolista, ja eri tilanteissa toimimme usein eri roolien mukaisesti.

Jokainen malli on saanut myös osakseen kovaakin kritiikkiä osittain juuri siksi, että ihmisten monitahoisen käyttäytymisen pelkistäminen on erittäin hankalaa tai mahdotonta. Ihmisten käytös on erittäin muuntuvaa eri tilanteissa, mistä syystä pätevän yleistyksen kehittäminen on mahdoton tehtävä. Epätäydellisyydestä ja vahvasta kritiikistä huolimatta esimerkiksi yritysten soveltuvuusarvioinneissa on usein mukana jonkinlainen hakijan persoonallisuuteen ja/tai työskentelytapoihin liittyvä testiosio. Siksi mallien tarkoitusta on hyvä ymmärtää. Tällä kurssilla niiden tärkein oppi on, että ymmärtämällä sekä omia että muiden ihmisten näkemyksiä ja toimintatapoja voimme kehittyä tiimityöskentelijöinä ja toimia helpommin yhdessä muiden kanssa.

## 2 Belbinin tiimirooliteoria

Yksi tunnetuimmista tiimirooliteorioista on Meredith Belbinin tiimiroolimalli, jossa ihmisten työskentelytavat on jaettu yhdeksään erilaiseen rooliin: asiantuntija, arvioija, keksijä, takoja, tekijä, viimeistelijä, tiedustelija, diplomaatti ja kokooja. Nämä yhdeksän roolia puolestaan on jaettu kolmeen eri päätyyppiin: ajatteluun, ihmisiin ja toimintaan keskittyviin rooleihin.

Alla perehdymme erityisesti näihin tiimirooleihin, sillä tiimeissä toimiminen on tällä kurssilla keskiössä. Muut kaksi mallia esitellään lyhyemmin.

### 2.1 Ajatteluun suuntautuneet roolit: asiantuntija, arvioija ja keksijä

#### Asiantuntija (Specialist)

Asiantuntija on määrätietoinen ja itsenäinen työskentelijä. Hänen kokonaisvaltainen sitoutumisensa työskentelyyn näkyy syvällisinä, joskin kapea-alaisina, tietoina ja taitoina. Asiantuntija saattaa kuormittaa muita suurella määrällä tietoa ja yksityiskohtia.

| Vahvuuksia   | Heikkouksia                      |
|--|----------------------------------|
| Omaa harvinaislaatuista tietoa ja taitoa, jota muilla ei välttämättä ole | Antaa melko kapean panoksen      |
| Omistautuu asialleen   | Ei välttämättä näe metsää puilta |
| On oma-aloitteinen   | Saattaa hukuttaa muut tietoon    |

Asiantuntijan tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”tässä työssä et ikinä lakkaa oppimasta” tai ”on parempi tietää paljon jostakin, kuin vähän kaikesta.”

#### Arvioija (Monitor evaluator)

Arvioija on varovainen ja välttää riskejä. Puolueettoman ja kriittisen arviointikykynsä ansioista hän löytää varmat ratkaisut, mutta päätösten tekeminen saattaa viedä aikaa.

| Vahvuuksia  | Heikkouksia                                     |
|---|---|
| On varovainen ja pyrkii välttämään riskejä                                      | Ei välttämättä osaa innostaa muita              |
| Osaa olla puolueeton ja arvioida suunnitelmia ja työskentelytapoja kriittisesti | Voi olla ylikriittinen ja vaikuttaa skeptiseltä |
| Auttaa ryhmää valitsemaan parhaat vaihtoehdot puolueettomasti                   | Saattaa olla hidas tekemään päätöksiä           |

Asiantuntijan tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”tässä on se vaara, että...” tai ”hiljaa hyvä tulee.”

Arvioija toimii hyvin yhteistyössä kokoojan ja tekijän kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia keksijän, viimeistelijän ja toisen arvioijan kanssa.

### Keksijä (Plant)

Keksijä luo ja ideoi uusia ratkaisuja ennennäkemättömän mielikuvituksensa avulla. Kun hänelle annetaan rauha pohtia asioita, hän löytää ratkaisut vaikeimpiinkin haasteisiin. Käytännön asiat ja viestintä muiden kanssa saattavat unohtua, kun on niin keskittynyt ’keksimiseen’.

| Vahvuuksia                                    | Heikkouksia  |
|---|--|
| On luova, mielikuvituksellinen ja omaperäinen | Voi menettää helposti mielenkiintonsa rutiiniasioihin  |
| Keksii ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin        | Saattaa unohtaa määräajat ja/tai vaikuttaa poissaolevalta  |
| Osaa kuunnella muiden näkemyksiä              | Pohtii mielellään yksikseen ja tarvitsee paljon tilaa, mikä saattaa näyttää muista tiimiläisistä siltä, ettei osallistu yhteiseen tekemiseen |

Keksijän tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”joka ongelmaan on ratkaisu” tai ”ei saa häiritä, nero työssä.”

Keksijä toimii hyvin yhteistyössä kokoojan, tiedustelijan ja diplomaatin kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia arvioijan, tekijän, takojan ja toisen keksijän kanssa.

## 2.2 Toimintaan suuntautuneet roolit: takoja, tekijä ja viimeistelijä

### Takoja (Shaper)

Takoja on energisenä ja tehokkaana suuntautunut tavoitteiden saavuttamiseen. Hän innostaa muut mukaan ja inhoaa vetämättömyyttä ja aikailua. Hän hoputtaakin helposti muita pysymään aikataulussa ja tavoitteissa.

| Vahvuuksia   | Heikkouksia  |
|--|--|
| On dynaaminen, impulsiivinen, energinen ja tehokas | Voi turhaantua ja provosoitua helposti                             |
| Vastustaa tehottomuutta ja suuntautuu saavutuksiin | Saattaa olla teräväsanainen ja loukata siksi muita                 |
| Osaa innostaa muut mukaan                          | Saattaa olla melko aggressiivinen halutessaan saada asioita aikaan |

Takojan tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”ei saa jäädä tuleen makaamaan” tai ”tehdäänpä nyt, niin saadaan valmiiksi.”

Takoja toimii hyvin yhteistyössä tiedustelijan kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia kokoojan, keksijän ja diplomaatin kanssa.

### **Tekijä (Implementer)**

Tekijä on vastuuntuntoinen ja realistinen. Hänen organisointikykynsä ja ahkeruutensa ansiosta käytännön asiat sujuvat suunnitelmien mukaan. Saattaa vaikuttaa joskus joustamattomalta ja hitaalta tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin.

| <b>Vahvuuksia</b>  | <b>Heikkouksia</b>  |
|--|---|
| On vastuuntuntoinen ja ahkera  | Saattaa lämmitä hitaasti uusille ideoille ja olla siksi joustamaton uusissa tilanteissa |
| On käytännöllinen ja realistinen, ja osaa siksi kääntää ideat käytännössä toimiviksi ratkaisuksi | Pysyy mielellään mukavuusalueellaan   |
| On luotettava tiimin jäsen ja organisoii toimintaa   | Ei välttämättä luovu helposti suunnitelmistaan  |

Tekijän tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”mahdottomuuksia toimitetaan välittömästi, ihmeet vievät hieman kauemmin” tai ”kääritään hihat ja ryhdytään toimeen.”

Käytännöllisenä ihmisenä tekijä toimii hyvin yhteistyössä tiedustelijan, kokoojan, arvioijan ja viimeistelijän kanssa, mutta hänen hidas lämpenemisensä saattaa aiheuttaa haasteita keksijän ja toisen tekijän kanssa.

### **Viimeistelijä (Completer finisher)**

Viimeistelijä on huolellinen. Hänen tarkkuutensa varmistaa oikeisiin asioihin keskittymisen ja laadukkaan lopputuloksen. Viimeistelijä pystyy työskentelemään stressaavissa tilanteissa, mutta hän voi olla taipuvainen murehtimaan ja huolehtimaan eikä välttämättä ole innokas delegoimaan.

| <b>Vahvuuksia</b>  | <b>Heikkouksia</b>                   |
|--|--------------------------------------|
| On huolellinen ja tarkka   | Saattaa huolehtia ja murehtia liikaa |
| Omaa hyvän paineensietokyvyn   | Voi olla täydellisyydentavoittelija  |
| Testaa ja tarkistaa tehtyä ja varmistaa sitä kautta tiimin työn laadun | Ei välttämättä delegoi mielellään    |

Viimeistelijän tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”vain täydellinen on riittävän hyvää” tai ”onko tämä varmasti tarkistettu.”

Viimeistelijä toimii hyvin yhteistyössä tekijän kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia tiedustelijan ja arvioijan kanssa.

## **2.3 Ihmisiin suuntautuneet roolit: tiedustelija, diplomaatti ja kokoaja**

### **Tiedustelija (Resource investigator)**

Tiedustelija on ulospäinsuuntautunut verkostoituja. Innostuneena ja uteliaana hän etsii uusia mahdollisuuksia. Hän haluaa pitää ryhmä ajan tasalla. Hänen mielenkiintonsa saattaa helposti

herpaantua, mikä voi aiheuttaa erimielisyyksiä viimeistelijän kanssa. Tiedustelija saattaa olla joskus ylioptimistinen.

| Vahvuuksia  | Heikkouksia                                   |
|---|---|
| On ulospäinsuuntautunut, innostuva ja utelias       | Saattaa menettää mielenkiinnon melko helposti |
| Luo kontakteja ja verkostoja, etsii mahdollisuuksia | Saattaa olla ylioptimistinen                  |
| Tulee helposti toimeen erilaisten ihmisten kanssa   | Saattaa unohtaa tehdä lupaamansa              |

Tiedustelijan tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että "ei kannata keksiä pyörää uudelleen" tai "tämä on uusinta uutta, sovellammeko?"

Tiedustelija toimii hyvin yhteistyössä takojan, tekijän ja diplomaatin kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia viimeistelijän kanssa.

### Diplomaatti (Teamworker)

Diplomaatti on joustava ja kannustava. Hän on hyvä ihmistuntija ja osaa sovitella tilanteita ja ihmissuhteita. Hänen huono päätöksentekokykynsä saattaa johtaa erimielisyyksiin takojan kanssa. Yhteistyö sujuu parhaiten keksijän, tiedustelijan sekä kokoojan kanssa. Hän tulee hyvin toimeen myös toisen diplomaatin kanssa, tosin päättämättömyys saattaa silloin nousta asioiden eteenpäin viemisen esteeksi. Diplomaatti haluaa välttää kiistoja, joten hän ei välttämättä halua tehdä päätöksiä, joista kaikki eivät pidä.

| Vahvuuksia                                  | Heikkouksia   |
|---|---|
| Osaa kannustaa, tukea, sovitella ja joustaa | Saattaa olla päättämätön  |
| On taitava aistimaan ryhmän ilmapiiriä      | On epävarma ristiriitatilanteessa, koska ei halua valita puolta           |
| Toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi  | On usein aika hiljainen, mikä voi näyttäytyä muille osallistumattomuutena |

Diplomaatin tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että "jos se sopii sinulle, käy se minullekin" tai "jospa ei riideltäisi."

Diplomaatti toimii hyvin yhteistyössä keksijän, tiedustelijan, kokoojan ja toisen diplomaatin kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia takojan kanssa.

### Kokooja (Co-ordinator)

Kokooja on ennakkoluuloton ja tavoitteellinen ryhmän tasapainottava tekijä. Hän saa kaivettua jäsenten vahvuudet ja voimavarat esille jäməkällä otteella. Hän huomioi muiden mielipiteet ja vahvuudet tehtävien jaossa. Kokooja saattaa olla haluton tekemään asioita itse ja voi joskus vaikuttaa manipuloivalta.

| Vahvuuksia  | Heikkouksia  |
|---|--|
| Etsii jäsenten vahvuuksia ja on taitava jakamaan vastuita, mikä auttaa tiimiä saamaan voimavarat hyvin käyttöön | Saattaa ylidelegoida muille ja jättää itselleen vain vähän tekemistä |
| Luo tiimiin positiivista ilmapiiriä   | Saattaa näyttäytyä manipuloivana                                     |
| On kypsä, itsevarma, tavoitteellinen, ennakkoluuloton ja tasainen   | Saattaa olla haluton tekemään itse                                   |

Kokoojan tyypillisiä ajatuksia voivat olla esimerkiksi, että ”jaetaanpa tehtävät kunkin kykyjen mukaan” tai ”onko kenelläkään mitään lisättävää?”

Kokooja toimii hyvin yhteistyössä keksijän, diplomaatin, tekijän ja arvioijan kanssa, mutta saattaa kokea hankaluuksia takojan kanssa.

## 2.4 Yhteen veto Belbinin tiimirooleista

Belbinin mukaan parhaissa tiimeissä on kaikkia rooleja. Hänen mukaansa ihmiset tunnistavat yleensä itsestään 2-3 tyypillistä roolia, vaikka eri tiimeissä yksittäisen ihmisen rooli saattaakin olla hyvinkin erilainen.

Eri roolien piirteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta omaa ja toisten toimintaa voi ymmärtää ja tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Jos tiimin jokainen jäsen on tietoinen näistä piirteistä, voidaan myös eri roolien välisistä mahdollisista kahnauksista parhaimmillaan keskustella avoimesti ja rakentavasti.

Tärkeää on esimerkiksi ymmärtää, että takoja ei luultavasti loukkaa ketään tahallaan ja paha mielessään, jos hän arvioi muiden toimintaa teräväsanaisesti, vaan että kitkatilanne aiheutuu siitä, että hän on mahdollisesti turhautunut mielestään liian hitaaseen etenemiseen. Tällöin asiasta voidaan keskustella huumorinkin avulla. Toisaalta ymmärtäessään omia tyypillisimpiä toimintatapojaan ja niiden tyypillisiä haasteita takoja saattaa oppia sanoittamaan turhautumisensa asiallisesti (”anteeksi, mutta nyt minua turhauttaa, kun tuntuu, että emme etene asiassa. Miten voisimme päästä tästä eteenpäin?”) sen sijaan, että hän kritisoi turhautumisessaan terävästi muita. Näin mahdollinen konfliktitilanne ei edes pääse syntymään.

Lähteet/Belbinin tiimiroolit:

- <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>
- <https://openlearning.aalto.fi/mod/hvp/view.php?id=6218>
- [http://www2.amk.fi/mater/viestinta\\_ja\\_media/ryhmatyotaidot/belbinin\\_tiimiroolit\\_12305.html](http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/belbinin_tiimiroolit_12305.html)

## 2 DISC-käyttäytymismalli

DISC-käyttäytymismallin esitteli psykologi William Moulton Marston kirjassaan *Emotions of Normal People* jo vuonna 1928. DISC kuvaa neljää pääpersoonallisuus- tai käyttäytymistyyllistä profiilia: Hallitseva (**D**ominant), Vaikuttava (**I**nfluential), Vakaa (**S**teady) ja Tunnontarkka (**C**onscientious).

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

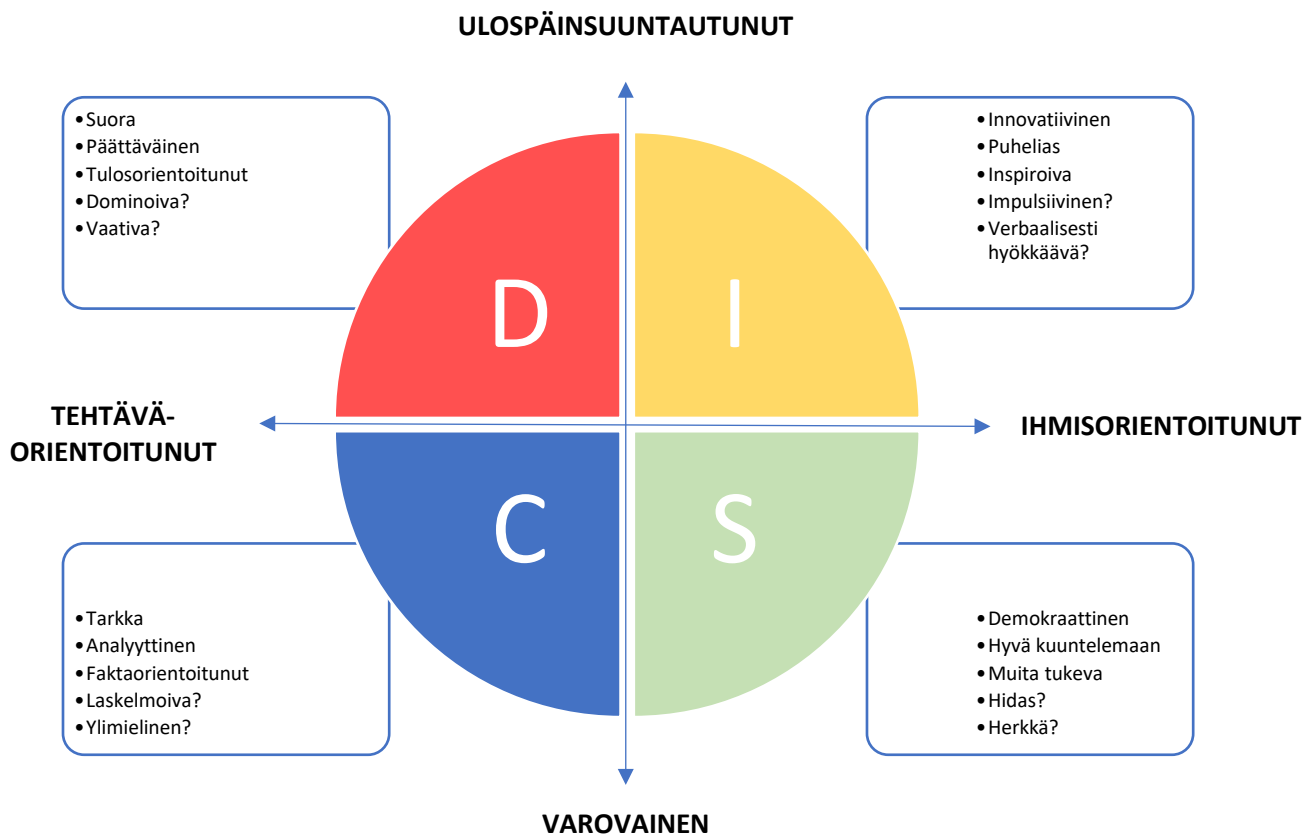
© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

Tarkemmin nämä tarkoittavat seuraavaa<sup>1</sup>:

- **Hallitseva (D)** – henkilö, joka on suorasukainen, päättäväinen ja tulossuuntautunut
- **Vaikuttava (I)** – henkilö, joka on sosiaalinen, kommunikoi ja tiiminrakentaja
- **Vakaa (S)** – henkilö, joka on rauhallinen, lojaali ja tiimityöskentelijä
- **Tunnontarkka (C)** – henkilö, joka on järjestelmällinen, tarkka ja ammattimainen

DISCissä tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä kahdella eri skaalalla: ihmisorientoitunut ↔ tehtäväorientoitunut ja ulospäinsuuntautunut ↔ varovainen. Mallista on kehitetty vuosikymmenten varrella useita hieman erilaisia muunnelmia ja visualisointeja (ja suomennoksia), alla niistä esimerkkinä yksi<sup>2</sup>. Perusajatus muunnelmissa on kuitenkin sama.

Kuten Belbinin tiimirooleissa, myös DISC-mallissa jokaisella käyttäytymismallilla on vahvuuksia ja heikkouksia. Alla kunkin profiilin mahdollisia haasteita kuvataan kysymysmerkillä. Samoin kuin Belbinin tiimiroolien osalta, on tässäkin hyvä muistaa, että malli ei ajattele ihmisten käyttäytyvän aina yhden tietyn piirteen mukaan, vaan että ihmisillä on useita eri piirteitä. Näistä kuitenkin tietyt tyypiset tavat käyttäytyä ovat ihmiselle usein tyypillisempiä kuin toiset.



Tähän malliin perustuu muuten myös esimerkiksi suuren suosion saavuttanut (ja paljon kovasanaista kritiikkiäkin osakseen saanut) ruotsalaisen Thomas Erikssonin kirjoittama populaarikirja *Idiootit*

<sup>1</sup> Lähde: <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>

<sup>2</sup> Kuvan pohjana on käytetty lähteenä sivustoja <https://rightpeoplegroup.com/fi/disc-profiili/>, <https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>, <https://johnpyron.com/6-benefits-of-disc-profile-assessment/> ja [https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV\\_92.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCDV_92.htm)

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

*ympärilläni*. Siinä Eriksson jakaa ihmiset neljään väriin, punaiseen (hallitseva), keltaiseen (vaikuttava, inspiroiva), vihreään (vakaa) ja siniseen (tunnontarkka, analyyttinen).

### 3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori

Myers-Briggs tyyppi-indikaattori jakaa ihmiset 16 erilaiseen MBTI persoonallisuustyyppiin sen perusteella, millaiset preferenssit näillä on seuraaviin neljään pääkysymykseen liittyen<sup>3</sup>:

- Miten käytät ja saat energiaa? Keskittymällä ulkoiseen maailmaan, vuorovaikuttamalla ihmisten kanssa ja toimimalla (ekstrovertti), vai keskittymällä omaan sisäiseen maailmaasi ja refleктоimalla ideoita, muistoja ja kokemuksia (introvertti)?

Ekstrovertti (extroversion) **E** – Introvertti (introversion) **I**

- Miten otat vastaan tietoa? Keskittymällä siihen, mitä koet viiden aistisi avulla (tosiasiallinen), vai näkemällä ison kuvan ja etsimällä asioiden välisiä suhteita ja yhteyksiä (intuitiivinen)?

Tosiasiallinen (sensing) **S** – Intuitiivinen (intuition) **N**

- Miten teet päätöksiä? Analysoimalla tilannetta loogisesti (ajatteleva) vai miettimällä, mikä on tärkeää päätökseen liittyville ihmisille (tunteva)?

Ajatteleva (thinking) **T** – Tunteva (feeling) **F**

- Miten lähestyt ulkopuolista maailmaa? Suunnitellusti ja järjestelmällisesti (harkitseva), vai joustavammin ja spontaanisti (spontaani)?

Harkitseva (judging) **J** – Spontaani (perceiving) **P**

16 persoonallisuustyyppiä syntyy näiden kahdeksan eri kirjaimen (E-I, S-N, T-F ja J-P) eri yhdistelmistä. Selkeä yhteenveto näistä 16 tyyppistä löytyy esimerkiksi osoitteesta <https://www.16personalities.com/fi/persoonallisuustyyppit>

### 4 Toimintatapojen erilaisuuksien ymmärrys voi ennaltaehkäistä tiimikonflikteja

Eri mallien välillä on helppo huomata yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin kysymys- ja vastausvaihtoehtopari ”Miten teet päätöksiä? Analysoimalla tilannetta loogisesti vai miettimällä, mikä on tärkeää päätökseen liittyville ihmisille?” on verrattavissa DISCin tehtäväorientoitunut – ihmisorientoitunut skaalaan. Samoin esimerkiksi Belbinin tiimirooleista ’takoja’ on vahvasti tulossuuntautunut kuten DISC-mallin D, hallitseva henkilö.

Malleista löytyy yhteys myös ensimmäisellä luentokerralla esiteltyyn tunneälyyn ja erityisesti itsetuntemukseen: mallit tarjoavat yhdentyypin mahdollisuuden tutustua omiin ja muiden toimintatapoihin lähemmin ja pohtia, miten omia mahdollisia heikkouksia voisi kehittää. Tämä voi auttaa lisäämään sekä itsetuntemusta että muiden toimintatapojen ymmärrystä.

<sup>3</sup> Lähde: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Myers-Briggs>

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva



Muiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä esimerkiksi Toegelin ja Barsouxn (2016, s. 80) mukaan useimmat tuhoiset tiimikonfliktit eivät johdu eri mielipiteistä vaan siitä, ”miten tiimin eri jäsenet toimivat eri syistä, esimerkiksi persoonallisuuteen, teollisuudenalaan, kulttuuritaustaan, sukupuoleen ja ikään liittyen”. Toegel ja Barsoux, jotka ovat tutkineet tiimidynamiikkaa ja kouluttaneet johtajia 25 vuotta, ovat tulleet siihen tulokseen, että tiimikonflikteja voidaan tehokkaasti ennaltaehkäistä käyttämällä tiimin alkuvaiheessa aikaa erilaisuuksista keskustelemiseen.

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä artikkelista *Toegel, G. ja Barsoux, J-L. (2016, June). How to Preempt Team Conflict. Harvard Business Review, s. 79-83.* Koko teksti löytyy osoitteesta <http://bib.fi/2u0lWw>.

Toegel ja Barsoux esittelevät viisi tiimikeskusteluaihetta, joiden läpikäyminen tiimissä vie noin 100-150 minuuttia. Nämä liittyvät siihen, miltä ihmiset näyttävät sekä miten he toimivat, puhuvat, ajattelevat ja tuntevat. Keskustelut menevät paljon syvemmälle kuin tyypillinen ”tutustutaan toisiimme small talk.” Siksi on heidän mukaansa tärkeää, että keskustelujen vetäjä (usein tiiminvetäjä) alustaa keskustelut kunnolla, esimerkiksi kertomalla, että ”tiimeissä työskenteleminen tarkoittaa yhdessä tekemistä sellaisten ihmisten kanssa, joiden toimintatavat eroavat kunkin omista toimintatavoista. Tavoite on keskustella näistä eroista jo nyt, etteivät ne yllätä meitä myöhemmin ja aiheuta turhia konflikteja huonolla hetkellä.”

Toegel ja Barsoux myös kannustavat keskustelun fasilitoijaa (ohjaajaa) aloittamaan kysymykset sanoilla ”miten sinun maailmassasi...” ja vastaukset sanoilla ”minun maailmassani...”, mikä auttaa painottamaan sitä, että taustasyöt eroavaisuuksille eivät ole tärkeitä; ainoastaan sillä on väliä, miten ne näkyvät henkilön asenteessa ja käyttäytymisessä. Esimerkiksi se, että joku on määrätietoinen saattaa johtua persoonallisuudesta, sukupuolesta tai kulttuurista, mutta ainoa, mitä kollegoiden tarvitsee siitä tietää on, että kyseinen henkilö sanoo useimmiten mielipiteensä selkeästi ja suoraan.

Koska tiimin jäsenet saattavat aluksi olla hieman haluttomia jakamaan ajatuksiaan, voi fasilitoija saada keskustelun käyntiin jakamalla ensin vapaaehtoisesti omia näkemyksiään. Useimmiten ihmiset siirtyvät pikkuhiljaa pinnallista kommentista syvällisempään keskusteluun.

Käymme nämä viisi tiimikeskustelua kurssitapaamisessa omissa tiimeissä. Alla on listattu kaikki keskustelun kysymykset, jotta voit tutustua niihin jo etukäteen.

#### 4.1 Miltä ihmiset näyttävät?

Kollegat tekevät usein nopeita päätelmiä – erityisesti negatiivisia – ihmisten luonteesta, osaamisesta ja statuksesta lyhyiden kohtaamisten perusteella. Nämä päätelmät pohjautuvat siihen, miltä ihmiset näyttävät, miten he liikkuvat ja pukeutuvat, mikä heidän äänensävyänsä on ja mitä he sanovat itsestään. Tämän keskustelun tavoite on auttaa tiimin jäseniä pohtimaan, mitä he yrittävät viestiä itsestään ja mitä he oikeasti viestivät.

- Mikä tekee hyvän ensivaikutelman? Entä huonon?
- Mitä huomaat ensiksi muissa (vaatteet, puhutavan, käytöksen/olemuksen)?
- Mitä tämä saa sinut ajattelemaan heistä (jäykkä, laiska, mukava, päällepäsmäri...)?
- Mitä aineettomia vahvuuksia arvostat (koulutus, kokemus, verkostot...)?
- Miten koet statuserot?

## 4.2 Miten ihmiset toimivat?

Erilaiset käyttäytymisnormit ovat yleinen ongelmien syy tiimeissä, joissa on ihmisiä monesta eri taustasta. Esimerkiksi fyysinen etäisyys tai erilaiset aikakäsitykset ovat tyypillisiä ongelmien aiheuttajia. Tämä keskusteluaihe pyrkii käsittelemään näitä tyypillisiä eroja jo etukäteen.

- Miten tärkeitä sinulle ovat täsmällisyys ja deadlinet?
- Pitäisikö myöhässä olemisesta olla seurauksia?
- Mikä on sinulle mukava fyysinen etäisyys vuorovaikutuksessa työpaikalla?
- Pitäisikö ihmisten ottaa tehtäviä itselleen vapaaehtoisesti vai odottaa, että joku pyytää?
- Minkälaista käytöstä arvostat ryhmässä (muiden auttaminen, ei-valittaminen, kannustaminen...)?

## 4.3 Miten ihmiset puhuvat?

Viestintätyyliessä on paljon eri ulottuvuuksia – sanat, suoruuden sietäminen, huumori, taudit, keskeytykset ja niin edelleen – ja mahdollisuudet väärinymmärryksiin ovat loputtomat. Esimerkiksi ”kyllä” voi kulttuurista ja kontekstista liittyen tarkoittaa ”ehkä”, ”yritetään” tai jopa ”ei missään tapauksessa.” Eroista keskusteleminen etukäteen auttaa ymmärtämään tiimin jäseniä paremmin ja ehkäisemään väärinymmärryksiä ja konflikteja.

- Onko lupaus sinusta tavoite vai takuu?
- Kumpi on tärkeämpää: suoruus vai harmonia?
- Arvostatko ironiaa ja sarkasmia?
- Ovatko keskeytykset merkki kiinnostuksesta vai epäkohteliaisuudesta?
- Tarkoittaako hiljaisuus pohdintaa vai ei-kiinnostusta?
- Pitäisikö erimielisyyksistä keskustella avoimesti vai kahden kesken?
- Onko ei-pyydetty palaute tervetullutta?

## 4.4 Miten ihmiset ajattelevat?

Toegelin ja Barsoun mukaan ehkä suurin konfliktien lähde tiimeissä liittyy siihen, mitä tiimin jäsenet ajattelevat työstään ja miten he lähestyvät sitä. Eri ihmisillä on esimerkiksi erilaisia lähestymistapoja ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Tiimeissä on näiden lisäksi hyvä ymmärtää, miten eri jäsenet sietävät riskiä ja muuttuvia prioriteetteja. Tässä keskusteluaiheessa paneudutaan näihin eroihin.

- Onko epävarmuus uhka vai mahdollisuus?
- Kumpi on tärkeämpää: iso kuva vai yksityiskohdat?
- Onko parempi olla luotettava vai joustava?
- Mitä ajattelet epäonnistumisesta?
- Miten suhtaudut suunnitelmista poikkeamiseen?

## 4.5 Miten ihmiset tuntevat?

Ihmiset eroavat suuresti siinä, miten intensiivisesti he kokevat eri tunteet, mitä ne heille tarkoittavat, miten he viestivät tunteita ryhmässä ja miten he hallitsevat niitä esimerkiksi konfliktin tai erimielisyyksien aikana. Esimerkiksi innostus saattaa osassa tiimiläisiä aiheuttaa innostumisen sijaan epäluuloisuutta. Keskustelussa on siksi hyvä puhua tunteista. On myös hyvä keskustella sekä siitä, miksi voi olla huono purkaa tunteita avoimen negatiivisesti, että siitä, miksi voi olla huono antaa tunteiden patoutua pikkuhiljaa. Esimerkiksi epäsuora tyytymättömyyden viestintä vetäytymisen tai sarkasmin kautta saattaa olla yhtä tuhoisaa kuin avoimet purkaukset.

- Mitä tunteita (positiivisia ja negatiivisia) on hyväksytyä/ei-hyväksytyä näyttää liike-elämässä?
- Miten liike-elämässä saa ilmaista suuttumusta tai innostusta?
- Miten reagoisit, jos tiimin jäsen ärsyttäisi sinua (hiljaisuudella, kehon kielellä, huumorilla, kolmannen osapuolen kautta, vähättelemällä...)?

Tällä kurssilla toimitaan paljon tiimeissä. Tavoitteena on, että jokainen kurssilainen tulisi tietoisemmaksi sekä omista että muiden tyypillisistä työskentelytavoista, niiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista voidakseen kehittyä tiimityöskentelijänä. Samalla tavoitteena on oppia, miten tiimikonflikteja voidaan ennaltaehkäistä erilaisuuksia ymmärtämällä ja niistä avoimesti keskustelemalla. Tämän lukupaketin sisältöä syvennetään siis ryhmissä läpi kurssin.