



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ella-Riikka Pukkinen

Tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä

Kuinka kääntää tiimin jäsenten persoonallisuus voimavaraksi?

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ella-Riikka Pukkinen		
Tutkielman nimi:	Tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä : Kuinka kääntää tiimin jäsenten persoonallisuus voimavaraksi?		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Naumanen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Työelämän murroksen myötä tiimien merkitys organisaatioissa on lisääntynyt, ja ne tunnustetaan tuottavaksi yksiköksi organisaatiossa. Lisäksi pehmeät, ihmislähtöiset arvot työelämässä ja johtamisessa ovat nostaneet päätään. Kuitenkin persoonallisuuden merkitystä tiimityössä on tutkittu verrattain vähän, eikä tuloksista ole päästy yksimielisyyteen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä, ja löytää siten tiimijohtajille keinoja persoonallisuuden huomioimiseen tiimijohtamisessa. Aihetta tutkitaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla: 1) Mitkä ovat tiimin suoriutumisen kannalta hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä? 2) Mitkä ovat tiimin suoriutumisen kannalta ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä? 3) Millä tavoin tiimijohtaja voi huomioida tiimin jäsenten persoonallisuuden johtamisessaan? 4) Miten tiimijohtajat ovat kokeneet persoonallisuudeltaan erilaisista jäsenistä koostuvan tiimin johtamisen?

Aineisto kerättiin haastattelemalla asiantuntevia elintarviketeollisuuden alalla toimivia tiimijohtajia. Kerätty aineisto luokiteltiin tutkimuskysymysten perusteella pääluokkiin ja yksityiskohtaisemman sisällön perusteella alaluokkiin. Tulosten perusteella osattiin nimetä tiimityölle hyödyllisiä ja ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä. Hyödyllisiksi persoonallisuuspiirteiksi nousivat muun muassa luovuus, positiivisuus, rohkeus ja yhteistyöhaluisuus. Ei-toivottuja piirteitä olivat dominoivuus, arkuus, joustamattomuus ja välinpitämättömyys. Lisäksi esille nousi useita konkreettisia tiimijohtamiskeinoja persoonallisuuden huomioimiseen tiimityössä, jotka painottivat tiimin jäsenten yksilöllistä, eettistä ja tasa-arvoista johtamista sekä vuorovaikutuksen kehittämistä. Keinoja olivat muun muassa tiimin jäseniin tutustuminen, osallistaminen, kuunteleminen, keskusteleminen ja yhteishengen ylläpitäminen ja kehittäminen. Tulokset osoittivat myös, että persoonallisuutta pidetään yleisesti vahvuutena, mutta vaikutukset tiimin suoriutumiseen ovat välillisiä, ja merkittävämpi vaikutus suoriutumiseen on yksilön osaamisella ja kyvyillä. Tulokset osoittivat, että tiimijohtajan täytyy tuntea itsensä hyvin ja luottaa itseensä johtaakseen persoonallisuudeltaan erilaisista tiimin jäsenistä koostuvaa tiimiä.

AVAINSANAT: persoonallisuus, tiimityö, suoritusjohtaminen

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
2	Persoonallisuuden merkitys tiimijohtamisessa	9
2.1	Tiimityö	9
2.2	Persoonallisuus tiimityössä	14
2.2.1	Hyödylliset persoonallisuuspiirteet tiimityössä	20
2.2.2	Ei-toivotut persoonallisuuspiirteet tiimityössä	23
2.3	Tiimin johtaminen persoonallisuus huomioiden	24
2.4	Yhteenveto teoriasta	30
3	Tutkimuksen toteuttaminen	33
3.1	Tutkimusmenetelmä	33
3.2	Tutkimusprosessi ja aineiston keruu	34
3.3	Aineiston analysointi	36
4	Tutkimuksen tulokset	37
4.1	Hyödylliset persoonallisuuspiirteet tiimityössä	37
4.2	Ei-toivotut persoonallisuuspiirteet tiimityössä	39
4.3	Tiimijohtajan keinot tiimin jäsenten persoonallisuuden huomioimiseen johtamisessa	41
4.4	Tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä	44
4.5	Yhteenveto tuloksista	46
5	Pohdinta	48
5.1	Tutkimustulosten vertailu	48
5.2	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	52
5.3	Johtopäätökset ja suositukset	53
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	55
5.5	Tulosten hyödyntäminen	56
	Lähteet	58
	Liitteet	64

Liite 1. Haastattelurunko	64
Liite 2. Esimerkki aineiston analyysistä.	66

Kuviot

Kuvio 1. Hollenbeckin ja muiden (2012) viitekehys tiimityyppien määrittelystä.	12
Kuvio 2. Ihmisen yksilölliset eroavaisuudet (McCrae, 2013).	20
Kuvio 3. Tiimijohtajan johtamistoiminnot (Morgeson ja muut, 2010).	25
Kuvio 4. Tiimin suoriutumiselle hyödylliset ja ei-toivotut persoonallisuuspiirteet.	30

Taulukot

Taulukko 1. Big Five -persoonallisuustyyppit (Liang ja muut, 2015).	18
Taulukko 2. Yhteenveto tutkimustuloksista.	47

1 Johdanto

Tiimityö on nykyaikaisten organisaatioiden pääpiirre (Gonzales & Melo, 2019). Lisäksi nykyaikaiset organisaatiot ovat riippuvaisia tiimeistä ja tiimityöstä (Salas ja muut, 2015a). Tiimien merkityksen kasvaessa, on tärkeää tutkia niitä lisää: erityisesti sitä, mitkä tekijät ovat avainasemassa tehokkaissa tiimeissä (Acton ja muut, 2020). Kansainvälisen tason lisäksi on nostettu esille, että nimenomaan suomalainen työelämä kaipaa lisää tiimitutkimusta (Raappana & Valo, 2014). Tiimityöhön liittyvää tutkimusta voidaan siis pitää ajankohtaisena ja merkittävänä, kun otetaan huomioon organisaatioiden nykyinen muoto. Tiimit tunnustetaan tärkeäksi, tuottavaksi yksiköksi organisaatiossa, ja lisäksi monimuotoisuuden hyödyllisyys on havaittu, joten näihin ja näiden johtamiseen liittyvää tutkimusta tarvitaan lisää (Davis ja muut, 2022).

Kansainvälisellä tasolla tiimejä, persoonallisuutta työelämässä ja näiden kahden yhteyttä on alettu tutkimaan enenevässä määrin vasta 2000-luvulta alkaen. Tämä käy ilmi tieteellisten artikkelien hakutuloksista. Persoonallisuuden ja tiimityön mahdollinen yhteys on siis havaittu vasta suhteellisen hiljattain. Kotimaisia tutkimuksia aiheesta on olemassa hyvin vähän, eivätkä ne harvat tutkimukset käsittele suoranaisesti tiimin jäsenten persoonallisuuden merkitystä tiimityössä. Aiemmat kotimaiset tutkimukset ovat tutkineet esimerkiksi tiimin jäsenten innovatiivisuuden ja tiimikoon yhteyttä (Peltokorpi & Hasu, 2014) ja tiimijohtajan persoonallisuuden ja sukupuolen vaikutusta tiimijohtamiseen (Brandt & Edinger, 2015). Jonkin verran aihetta sivuavia kirjoituksia, kuten lehtiartikkeleita ja esseitä on löydettävissä verkosta. Teema kuitenkin ilmenee kotimaisessa kirjallisuudessa. Esimerkiksi Hannele Laaksosen ja Seija Ollilan (2022) tuore henkilöstöjohtamisen moninaisuutta käsittelevä teos korostaa sitä, kuinka erilaisuus on työelämässä rikkaus, mutta se on yhä edelleen liian vähän käytetty voimavara.

Tämä tutkielma käsittelee yksilöiden persoonallisuuden ilmenemistä ja persoonallisuuden hyödyntämistä tiimityössä. Aikaisemmissa määrällisissä tutkimuksissa on hyödynnetty persoonallisuustestausta ja tiimiharjoituksia tutkimusmenetelminä, jolloin ne ovat saavuttaneet tuloksia persoonallisuuden ja tiimityön yhteydestä (Curşeu ja muut, 2019;

Tekleab & Quigley, 2014). Useat aiemmat määrälliset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet ristiriitaisia tuloksia yksilöiden persoonallisuuden vaikutuksesta tiimityöhön ja tiimin suorituskykyyn (Altuntas ja muut, 2022; Lau & Jin, 2019; Tag, 2020), minkä vuoksi on aiheellista tehdä laadullinen tutkimus aiheesta keskittyen enemmän käytännön tason kokemuksiin yksittäisten muuttujien sijaan, sillä tällä tavoin olisi mahdollista saavuttaa hieman erilaisia tutkimustuloksia. Lisäksi aiheesta tehtyjen tutkimusten vähyyttä viittaa siihen, että laadullisen tutkimuksen avulla olisi aiheellista kartoittaa aihetta hieman lisää.

Tähän asti tutkijat tuntuvat olevan kuitenkin yhtä mieltä siitä, että persoonallisuudella on jonkinlaisia vaikutuksia tiimin toimintaan: jotkut tutkimukset osoittavat vahvempia (Radović ja muut, 2020) ja jotkut heikompia vaikutuksia (Lau & Jin, 2019; Tang, 2020). On kuitenkin todettu, että yksilön persoonallisuus vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, jolloin se vaikuttaa myös vähintään välillisesti tiimityöhön (Tasa ja muut, 2011). Tämä tutkimus paneutuu tarkemmin siihen, miten tiimin jäsenten persoonallisuus vaikuttaa tiimityöhön.

Tämä tutkimus tuo persoonallisuuden ja tiimityön yhteyden tutkimiseen lisäksi johtamisnäkökulman. Johtamisnäkökulma on erityisen tarpeellinen tiimin jäsenten persoonallisuutta tutkittaessa, sillä on havaittu, että kontekstilla on suuri vaikutus siihen, millainen rooli persoonallisuudella ylipäätään on suhteessa tiimityöhön ja suoriutumiseen (Judge & Zapata, 2015). Se tarkoittaa, että onnistuneen johtamisen avulla pystytään paremmin ymmärtämään tiimityön konteksti ja siten selvittää, millaisesta persoonallisuudesta tiimi hyötyy ja millainen persoonallisuus voi olla esteenä tiimityön sujuvuudelle. Kotimaisessa tutkimuksessa on tuotu ilmi, että tiimijohtajien roolia suhteessa tiimin jäseniin tulisi täsmentää, sillä toimintatavat saattavat vaihdella paljon aloittain ja sektoreittain (Raappana & Valo, 2014). Siinä missä aihe on ylipäätään vähän tutkittu, tiimijohtajien näkökulmasta aihetta on tutkittu vielä vähemmän, jos ollenkaan. Persoonallisuuden vaikutuksesta tiimityöhön ei tiedetä riittävästi ainakaan tiimijohtajien näkökulmasta, joten siitä on tärkeää saada lisää tutkittua tietoa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus käsittelee tiimityötä ja tiimin johtamista persoonallisuuden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa selvitetään, mikä on persoonallisuuden merkitys ja rooli tiimityössä, koska tiimit muodostuvat väistämättä edes jossain määrin erilaisista yksilöistä. Tarkempi raja-
rajaus on tiimijohtajien näkökulma. Tutkimus käsittelee aihetta erityisesti siltä kannalta, miten kokeneet tiimijohtajat näkevät tai ovat kokeneet persoonallisuuden roolin tiimityössä tiimejä johtaessaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä.

Yksityiskohtaiset tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitkä ovat tiimin suoriutumisen kannalta hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä?
- 2) Mitkä ovat tiimin suoriutumisen kannalta ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä?
- 3) Millä tavoin tiimijohtaja voi huomioida tiimin jäsenten persoonallisuuden johtamisessaan?
- 4) Miten tiimijohtajat ovat kokeneet persoonallisuudeltaan erilaisista jäsenistä koostuvan tiimin ja sen johtamisen?

2 Persoonallisuuden merkitys tiimijohtamisessa

Tämä luku paneutuu tiimityön, persoonallisuuden ja tiimin johtamisen teoriaan. Tiimityötä käsittelevä osuus tuo ilmi tiimien ja tiimityön teoriaa yleisellä tasolla. Persoonallisuutta käsittelevä teoria on kerätty erityisesti tiimikontekstin näkökulmasta, ja tiimin johtamista käsittelevä teoria on koostettu persoonallisuuden näkökulma huomioiden. Luku muodostaa viitekehyksen tämän tutkimuksen pohjaksi, ja tässä luvussa avattua teoriaa hyödynnetään tutkimustulosten analysoinnissa.

2.1 Tiimityö

Vuosien saatossa *tiimi* on saanut useita eri määritelmiä. Yksi tunnetuimmista on Katzenbachin ja Smithin (1993, s. 59) määritelmä, jonka mukaan ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhtenäiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”. Salas ja muut (2015b) määrittelevät tiimin koostuvan useista yksilöistä, joilla on keskinäisiä riippuvuuksia ja yhteinen tavoite. Pääajatus on siis sama kuin Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmässä. Myös tässä tutkielmassa tiimin määritellään olevan toimintayksikkö, joka koostuu muutamasta yksilöstä, ja joka keskinäistä toimintaa harjoittamalla pyrkii kohti yhteisiä tavoitteita.

Tiimin optimaalisesta koosta on olemassa toisistaan poikkeavia näkökulmia, mutta useimmiten tiimit halutaan pitää kooltaan melko pienenä. Wheelanin (2009) tekemä ryhmäkokoja käsittelevä tutkimus selvitti seuraavaa eri kokoisista tiimeistä: Kolmen-neljän jäsenen tiimit ovat optimaalisimpia, koska ne ovat kaikkein tuottavimpia ja kehittyneimpiä. Sen sijaan viiden-kuuden jäsenen tiimit jäivät tuloksissaan vain hieman kolmen-neljän jäsenen tiimien alle. Kun tiimin jäseniä on enemmän kuin seitsemän, tuottavuus ja kehittyneisyys ovat merkittävästi heikompia kuin pienemmillä tiimeillä, mutta jäsenmäärän edelleen lisääntyessä tulokset eivät kuitenkaan erityisesti huonontuneetkaan.

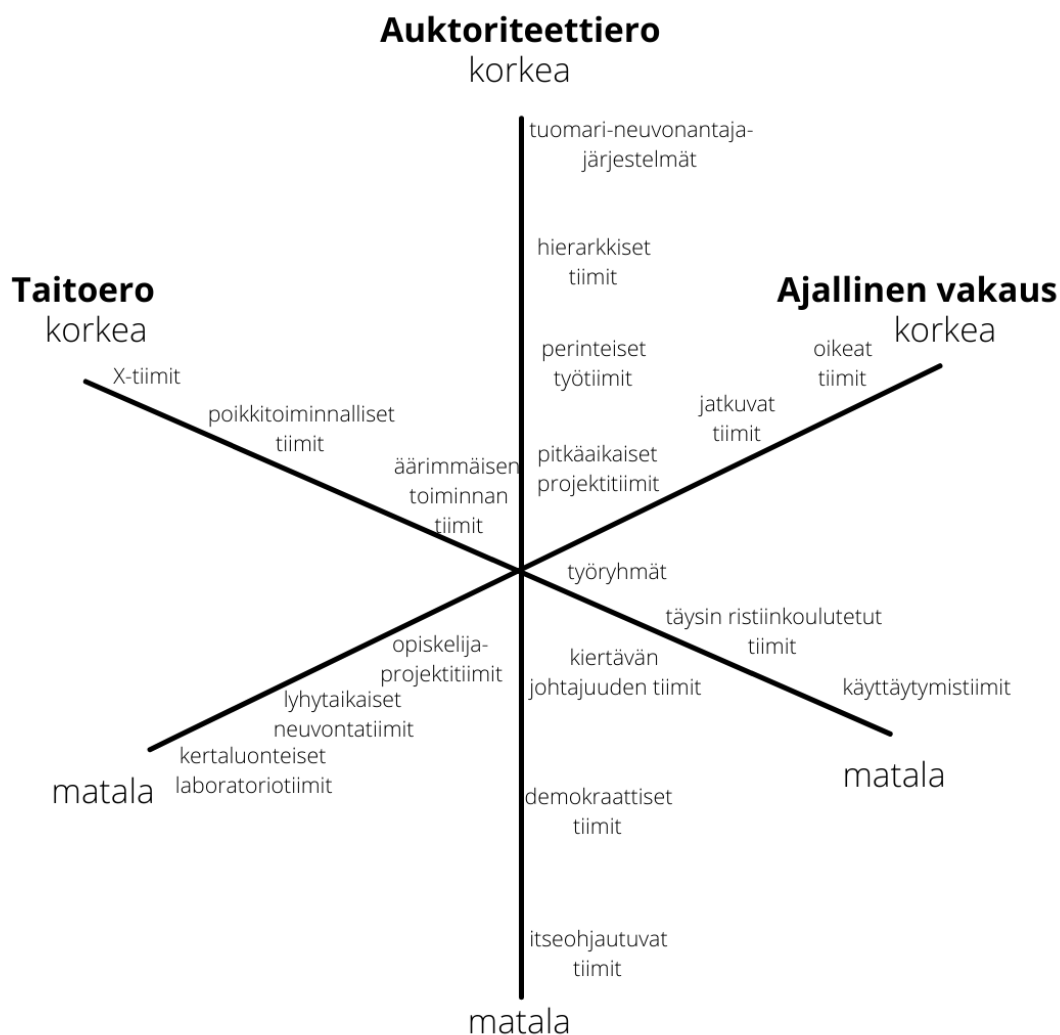
Toisaalta hieman tuoreempi tutkimus osoittaa, että jäsenmäärältään suuremmatkin tiimit voivat tulla kyseeseen, jos vastavuoroisuus tiimissä on riittävän vahvaa (Hakenes & Katolnik, 2018). Lopulta kyseinen tutkimus osoittaa melko samanlaisia tuloksia kuin Wheelanin (2009) tutkimus optimaalisesta tiimikoosta: pienempi on parempi. Hakenes ja Katolnik (2018) tekivät tutkimuksessaan erityisen huomion siitä, että pienemmässä tiimissä riski niin kutsutulle ”vapaamatkustukselle” on pienempi, eli kooltaan pienessä tiimissä jokainen tiimin jäsen antaa todennäköisemmin yhtäläisen panoksen työhön.

Katzenbach ja Smith toteavat tiimityötä käsittelevässä teoksessaan, että suurten tiimien ongelmallisuuteen liittyy vahvasti haasteet rakentavassa vuorovaikutuksessa sekä logistiset ongelmat esimerkiksi tilan ja ajan suhteen (1993, s. 60). Myös (Lindström & Kiviranta, 1995) esittävät, että tiimin pieni koko edesauttaa vuorovaikutuksen toimivuutta. Pennington (2005) puolestaan huomauttaa, että optimaalinen tiimikoko riippuu vahvasti tiimin tehtävänkuvasta eli tiimin kokoa suunniteltaessa tulisi huomioida konteksti. Hän toteaa myös, että pienemmissä tiimeissä päätöksenteko on useimmiten tehokkaampaa. Tiimikokoon ei siis ole olemassa tiettyä ohjetta, eikä suoraa vastausta siihen, minkä kokoinen tiimi on kaikkein optimaalisin. Yleinen käsitys on, että pieni tiimi on helpommin organisoitavissa ja siinä ilmenee vuorovaikutuksellisia etuja.

Erilaisia tiimejä on olemassa lähes rajattomasti. Tiimeissä erottavia tekijöitä ovat esimerkiksi tiimin olemassaolon pituus ja tiimin koostumus, jotka määräytyvät tiimin olemassaolon tarkoituksen eli esimerkiksi tavoitteen mukaan. On olemassa toisistaan jonkin verran eroavia teorioita siitä, minkä ominaisuuksien tai ulottuvuuksien avulla erilaisia tiimejä jaotellaan, mutta muutamat yhtäläisyydet toistuvat. Sen vuoksi erilaisten tiimien määrittelyssä hyödynnetään tiimityyppejä, jotka kategorisoivat lähes rajattoman määrän erilaisia tiimejä muutamien muuttujien perusteella. Tiimityypillä viitataan tiimin toiminnalliseen tarkoitukseen, ja sitä määrittää erilaisten tiimityyppien erilaiset ydintehtävät (Morrissette & Kisamore, 2020).

Tutkijat ovat määritelleet teorioissaan muutamia eri tapoja määritellä erilaisia tiimityyppejä, jotka kattavat yleisesti kaikki erilaiset tiimit. Esimerkiksi Sundstrom ja muut (1990) ovat määritelleet neljä erilaista tiimityppiä: neuvonta- ja osallistumistiimit, tuote- ja palvelutiimit, projekti- ja kehitystiimit sekä toiminta- ja neuvottelutiimit. Näissä jaottelu perustuu siihen, missä määrin tiimin jäsenet eroavat toisistaan, onko tiimillä sisäistä vai ulkoista integraatiota ja mikä on tiimin olemassaolon pituus. Hollenbeck ja muut (2012) sen sijaan määrittävät tiimityyppejä kolmen ulottuvuuden avulla niin, että tiimityppiä määrittää yhdestä kolmeen ulottuvuutta. Ulottuvuuden ominaisuus voi olla korkea, matala tai jotain siltä väliltä. Ulottuvuudet ovat 1) taitoero, eli missä määrin tiimin jäsenten taidoissa on eroavuutta tai samankaltaisuutta, 2) auktoriteettiero, eli missä määrin auktoriteetit esiintyvät tiimin päätöksenteossa ja 3) ajallinen vakaus eli tiimin jäsenten yhteisen historian tai työskentelyn pituus. Hollenbeckin ja muiden (2012) viitekehys tiimityppien määrittelystä havainnollistuu Kuviossa 1, josta ilmenee myös erilaisia tiimityyppejä asetettuna ulottuvuuksille esimerkin tavoin.

Bell ja muut (2018) sen sijaan kuvaavat tiimikokoonpanoa tiimin jäsenten ominaisuuksien, tiimitason toiminnallisuuksien – kuten monimuotoisuuden –, kontekstin ja ajallisen näkökulman avulla. He eivät nimitä tiettyjä tiimityyppejä, mutta kuvaavat erilaisia tiimikokoonpanoja edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella. Voidaan huomata, että Sundstromin ja muiden (1990), Hollenbeckin ja muiden (2012) sekä Bellin ja muiden (2018) määrittelyissä korostuu samankaltaiset tiimityppiä määrittävät tekijät. Kaikissa nousee selkeästi esille tiimin ajallinen kesto yhtenä tiimityppiä määrittävänä tekijänä, samoin tiimin jäsenten keskinäinen erilaisuus. Sen sijaan Sundstromin ja muiden (1990) määrittelyssä integraatio, Hollenbeckin ja muiden (2012) määrittelyssä auktoriteettitaso sekä Bellin ja muiden (2018) määrittelyssä erityisesti konteksti osoittautuvat erottaviksi tekijöiksi tiimityppien erilaisissa määrittelytavoissa. Tiimityppiä määrittäessä tärkeimmät tekijät ovat siis tiimin yhteistyön kesto ja se, missä määrin tiimin jäsenet ovat ominaisuuksiltaan ja taidoiltaan erilaisia tai samanlaisia toisiinsa verrattuna. Määrittelyssä tulee kuitenkin ottaa mukaan myös vähintään yksi ylimääräinen tekijä, kuten integraatio, auktoriteettitaso tai konteksti.



Kuvio 1. Hollenbeckin ja muiden (2012) viitekehys tiimityyppien määrittelystä.

Tiimille on ominaista, että sen muodostamiseen pystyy vaikuttamaan. Ennen mahdollisuudet tiimin muodostamiseen ovat olleet rajalliset, koska muodostaminen on täytynyt tehdä maantieteelliset ja paikalliset rajoitukset huomioiden (Fathian ja muut, 2017). Nykyään kuitenkin tiimejä on mahdollista muodostaa vapaammin liikkumisen helpottumisen sekä kehittyneen teknologian myötä, ja myös siksi tiimeihin voi vapaammin valikoida sopivia, tiimin tavoitteita tukevia jäseniä (Fathian ja muut, 2017). Tiimin muodostaa useimmiten esihenkilö tai tiimijohtaja, mutta joissain tapauksissa tiimi voi muodostua itseohjautuvasti tai mahdollisten tiimin jäsenten ja johtajan yhteisen neuvottelun

tuloksena (Wang & Zhang, 2015). Pitkäaikaisten tiimien kohdalla on kuitenkin yleistä, että tiimi elää, jäsenet vaihtuvat ja tiimijohtaja päätyy johtamaan jo olemassa olevaa tiimiä.

Tiimeiltä halutaan erilaisia ominaisuuksia, joten on olemassa erilaisia malleja parhaan mahdollisen tiimin muodostamiseksi. Useimmiten tiimin jäsenet valitaan tiimiin heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella, jotta tiimiroolit voidaan täyttää tiimin tehtävien vaatimien tavoitteiden mukaisesti (Wang & Zhang, 2015). Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa yksilön tieto ja taidot. Fathianin ja muiden (2017) optimointimalli sen sijaan korostaa erityisesti tiimin jäsenten välistä yhteistyötä ja jäsenten luotettavuutta eli sitä, millä todennäköisyydellä he ovat lojaaleja tiimille ja myös pysyvät tiimissä. Myös Wang ja Zhang (2015) nostavat esille yhteistyöosaamisen merkityksen tiimin keskinäisen luottamuksen syntymisessä, tiedon jakamisessa ja suoriutumisessa, joten yhteistyötaitoja voidaan pitää merkittävänä osana tiimin jäsenten valintaa. Tiimin muodostamisessa ei siis merkitse ainoastaan yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaan myös mahdollisten tiimin jäsenten keskinäisen toiminnan sujuvuus. Yksilön psykologiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, muovaavat tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta tiimissä (Bell ja muut, 2018), joten myös tällaiset tekijät on otettava huomioon tiimin jäseniä valittaessa.

Tiimin jäsenten jakaessa ja soveltaessa yhteistä tietoa tehtävien suorittamiseksi ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, puhutaan tiimityöstä (Gonzalez & Melo, 2019). *Tiimityö* on mukautuva, dynaaminen ja episodinen prosessi, joka kattaa tiimin jäsenten ajatukset, tunteet ja käytökset, ja jossa tiimi pyrkii jäsenten välisen vuorovaikutuksen avulla kohti yhteistä tavoitetta (Salas ja muut, 2015a). Tiimityö myös määrittelee sen, miten tehtävät ja tavoitteet saavutetaan tiimikontekstissa, joten se on välttämätöntä tiimin tehokkaan suoriutumisen kannalta (Salas ja muut, 2015a). Tässä tutkielmassa tiimityöllä tarkoitetaan tiimin jäsenten keskinäistä toimintaa, joka edistää tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tiimityön ehdoton etu on se, että kaikista työtehtävistä ei tarvitse suoriutua yksin mutta myös se, että tiimin jäsenten yksilölliset kyvykkyydet voidaan

valjastaa tukemaan tiimityötä ja mahdollistamaan laajemman näkökulman (Bell ja muut, 2018).

Käytännön tasolla tiimityö koostuu tiimiprosesseista. Yleisiä tiimiprosessit ovat prosesseja, joissa tiimin jäsenet yhdistävät resurssinsa ja kykynsä ratkaistakseen tiimin tehtävät vaaditulla tavalla (Kozlowski & Ilgen, 2006). Tiimiprosesseja voidaan kuvata kolmen kategorian avulla: käyttäytymisen prosessit, affektiiviset tai motivaatioprosessit ja kognitiiviset prosessit (Han ja muut, 2018). Näistä käyttäytymisen prosessit käsittävät kaiken tiimin jäsenten välisen toiminnan, kuten viestinnän ja koordinaation, jota tiimi tarvitsee suorittaakseen työn. Affektiiviset tai motivaatioprosessit ovat sen sijaan sosioemotionaalisia prosesseja eli puhutaan muun muassa tiimin sitoutumisesta, keskinäisestä luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Kognitiiviset prosessit jälleen kuvaavat tiedon merkitystä ja sen jakamista tiimissä, mutta näihin prosesseihin liittyvät myös tiimin sisäiset oppimiskokemukset.

Tiimityön tarkoitus on siis suoriutua tiimin tehtävistä mahdollisimman tehokkaasti tavoitteeseen (Salas ja muut, 2015a; Bell ja muut, 2018). Tällöin puhutaan suorituskyvystä. Tutkijat eivät ole päässeet suorituskyvyn määritelmässä yksimielisyyteen, mutta voidaan ajatella, että suorituskky kuvastaa, kuinka hyvin toiminta vastaa suoritettavien tehtävien vaatimuksia (Sudha & Shahnawaz, 2020). Suorituskkyä tulee siis mitata suhteessa ennalta määrättyihin tavoitteisiin. Tiimin suorituskkyä on mahdollista arvioida monin eri tavoin riippuen siitä, mitä tiimiltä halutaan. Mitattavia tai arvioitavia asioita voivat olla esimerkiksi tiimin innovatiivisuus, sitoutuminen, yhteistyö ja sisäinen viestintä, mutta myös selkeästi tehtävään liittyvät tekijät, kuten työn laatu, suunnittelu ja ajankäyttö (Henttonen ja muut, 2016; Peeters ja muut, 2006).

2.2 Persoonallisuus tiimityössä

Ihmisen persoonallisuuden ymmärtämiselle on tarjottu erilaisia viitekehyksiä, joista jotkut ovat melko kattavia selittämään kaikki mahdolliset persoonallisuudet, mutta

viitekehukset saattavat olla keskenään liian erilaisia (McAdams & Pals, 2006). Tämän vuoksi ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa määrittellä persoonallisuutta tai luoda kaiken kattavaa viitekehystä. Toisaalta on olemassa myös yleispätevämpiä teoksia persoonallisuuden selittämiseksi, mutta ne keskittyvät usein vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen, eivätkä luo riittävää kokonaiskuvaa (McAdams & Pals, 2006). Tässä tutkielmassa käytetään edellä mainittujen yhdistelmää persoonallisuuden määrittelemiseksi, jotta on mahdollista antaa mahdollisimman yleispätevä määritelmä, mutta kuitenkin hyödyntää jotain tiettyä viitekehystä tutkimuksen selkeyttämiseksi. Tämä lähestymistapa helpottaa myös esimerkkien muodostamista.

Bergner (2020) on määritellyt *persoonallisuuden* pysyväksi joukoksi yksilön piirteitä ja tyylejä, jotka edustavat yksilön luonnollisia tai henkilökohtaisia taipumuksia, sekä tapoja, joilla yksilö erottuu muista yhteiskuntansa jäsenistä. Toisaalta McAdams (1995) on määritellyt persoonallisuuden kolmen tason kautta: 1) *persoonallisuuspiirteet* selittävät persoonallisuutta yksilön henkilökohtaisilla taipumuksilla, 2) *henkilökohtaiset huolenaiheet tai tavoitteet* muokkaavat persoonallisuutta muun muassa henkilökohtaisten strategioiden, taitojen ja arvojen kautta, ja 3) *elämäkertomus* on persoonallisuuden muuttuja, joka huomioi yksilön ajan saatossa kehittyneen identiteetin ja esimerkiksi yhteiskunnalliset rakenteet.

Erilaisten persoonallisuuspiirteiden ja persoonallisuuden taipumusten perusteella on mahdollista jakaa persoonallisuus suuntaa antavasti erilaisiin persoonallisuustyyppeihin. Tyypittelyjä on vuosien saatossa kehitelty monia, jotkut tieteellisesti pätevämpiä kuin toiset. Myers-Briggsin tyyppi-indikaattoria (MBTI) on hyödynnetty paljon henkilöstöjohtamisen alalla (Lake ja muut, 2019; Randall ja muut, 2017). Myers-Briggsin tyyppi-indikaattori juontaa juurensa Carl Jungin (1921) teoriaan siitä, että ihmisen persoonallisuustyyppi täytyi ymmärtää ymmärtääkseen ihmisen käyttäytymistä. Jung tyypitteli erilaiset persoonallisuudet kolmen ihmisen toimintaa kuvaavan persoonallisuuspiirrevastaparin mukaan: introvertti – ekstrovertti, tosiasiallinen – intuitiivinen ja tunteva – ajatteleva. Näistä vastapareista muodostuu yhdeksän eri yhdistelmää, yhdeksän eri

persoonallisuustyyppiä. Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorissa on olemassa nämä samat kolme vastaparia, mutta niiden lisäksi on vielä harkitseva – spontaani -pari (Randall ja muut, 2017), jolloin erilaisia persoonallisuustyyppijä on 16 kappaletta.

Myers-Briggs tyyppi-indikaattori on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä. Randall ja muut (2017) totesivat MBTI:n validiteettia ja reliabiliteettia koskevassa tutkimuksessaan, että MBTI:tä käsittelevissä tutkimuksissa laatu on vaihtelevaa, keskimäärin melko välttävää; yleisiä laatua heikentäviä puutteita ovat osallistujien sisällyttämisen tai poissulkemisen kriteerien ja puuttuvien tietojen kuvaus, eturistiriitojen esille tuominen sekä otoskoon valinnan perusteleminen. Stein ja Swan (2019) sen sijaan tuovat esille sen, että Jungin teoria ei perustu empiiriseen dataan, minkä vuoksi myös sen pohjalta rakennettua MBTI:tä ei voi pitää suoraan tieteellisesti pätevänä. Heidän mukaansa MBTI myös nojautuu liikaa oletuksiin esimerkiksi siitä, että ihmisellä ylipäätään olisi jokin luonnollinen persoonallisuustyyppi. Tutkijat nostavat esille myös MBTI:n sisäiset ristiriidat sekä ongelmat toistettavuudessa ja luotettavuudessa.

Siinä missä Myers-Briggs tyyppi-indikaattori on laajalti käytetty työelämässä, akateemisessa maailmassa on hyödynnetty Big Five -mallia erityisesti sen yksikertaisuuden ja kattavien ominaisuuksiensa vuoksi (Furnham, 1996; Tang, 2020). Big Five -mallin on sanottu olevan kaikkein merkittävin viitekehys käyttäytymistieteissä tutkittujen persoonallisuuspiirteiden järjestämiseksi (He ja muut, 2019), mikä johtuu todennäköisesti siitä, että yleisimmät persoonallisuuspiirteet ovat linkitettävissä Big Five -mallin persoonallisuustyyppihin (Tang, 2020). Tämä tutkielma hyödyntää Big Five -mallia persoonallisuuden kuvaamiseen ja persoonallisuuspiirteiden luokitteluun, koska se on yleisesti akateemisessa maailmassa käytetty ja myös todistettu olevan käyttökelpoinen tieteellisissä tutkimuksissa. Lisäksi se on tarpeeksi yksinkertainen ja siten sopiva tähän tutkielmaan.

McCrae ja Costa (1987) ovat kehittäneet Big Five -mallin tutkiessaan viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoriaa. Teorian mukaan on olemassa viisi suurta persoonallisuuspiirrettä, jotka kattavat kaikki mahdolliset persoonallisuuspiirteet. Nämä viisi ovat

neuroottisuus, ekstroversio, avoimuus, sovinnollisuus ja tunnollisuus. Nimistä on joitain erilaisia versioita, mutta tämä tutkielma hyödyntää edellä mainittuja. Esimerkiksi neuroottisuutta nimitetään tutkimuksissa usein emotionaaliseksi vakaudeksi, joka kuvastaa neuroottisuuden vastakohtaa.

Tang (2020) kuvaa Big Five -mallia käsittelevässä artikkelissaan persoonallisuudeltaan neuroottisia henkilöitä ahdistuneiksi, turhautuneiksi, itsetietoisiksi ja haavoittuviksi, ja ekstroverttejä puolestaan aktiivisiksi, itsevarmoiksi, iloisiksi ja seurallisiksi. Persoonallisuudeltaan avoimet henkilöt liitetään usein taiteellisuuteen, mielikuvituksellisuuteen, tunteellisuuteen ja liberaalisuuteen, ja sovinnollisuuteen liitettäviä persoonallisuuspiirteitä ovat altruismi, yhteistyöhalukkuus, vaatimattomuus sekä moraalisuus. Tunnollisille henkilöille luonteenomaista on saavutuskeskeisyys, luotettavuus, tehokkuus ja itsekuri.

Taulukossa 1 Big Five -persoonallisuuspiirteet ovat kuvattu väitteiden perusteella, sillä väitemuodossa kuvaillut persoonallisuustyyppit ovat helpompi havainnollistaa ja luoda yhteys käytäntöön sekä erityisesti tapoihin toimia. Väitteet perustuvat Big Five -persoonallisuustyyppikyselyn lyhyempään versioon, International Personality Item Pool -testiin (Liang ja muut, 2015).

Taulukko 1. Big Five -persoonallisuustyypit (Liang ja muut, 2015).

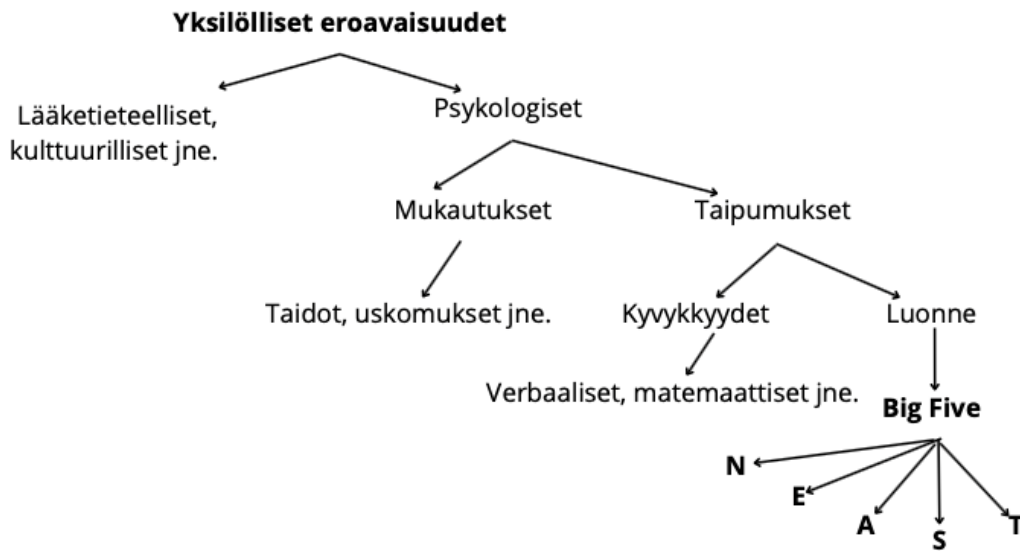
Neuroottisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnen oloni usein surulliseksi • En pidä itsestäni • Olen usein alamaissa • Tunnen usein mielialavaihteluita
Ekstroversio	<ul style="list-style-type: none"> • Tuon eloa juhliin • Tunnen oloni mukavaksi ihmisten ympäröimänä • Aloitan keskusteluja • Puhun paljon eri ihmisille juhlissa • Minua ei haittaa olla huomion keskipisteenä
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> • Uskon taiteen tärkeyteen • Minulla on elävä mielikuviutus • Äänestän yleensä liberaaleja poliittisia ehdokkaita • Tapaan viedä keskustelut korkeammalle tasolle • Nautin kuunnella uusia ideoita
Sovinnollisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Olen kiinnostunut ihmisistä • Olen empaattinen • Otan aikaa muille • Tunnen muiden tunteet • Saan ihmiset tuntemaan olonsa mukavaksi
Tunnollisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Olen aina valmistautunut • Kiinnitän huomiota yksityiskohtiin • Teen työt valmiiksi heti • Pidän järjestyksestä • Noudatan aikatauluja • Olen vaativa työssäni

McCrae ja Costa (1987) käyttivät teorian validiteetin testaukseen itsearviointiin ja vertaisarviointiin perustuvaa adjektiivikuvailua ja 80 erilaista vastakohta-adjektiiviparia. Testi osoittaa, että suurin osa adjektiivipareista jakautuu selkeästi viidelle eri faktorille, jolloin johtopäätös on, että on olemassa viisi erilaista ns. kattopersonallisuuspiirrettä, joista käytetään tässä tutkielmassa nimitystä persoonallisuustyyppi. Adjektiivikuvailut voidaan osoittaa myös paikkansapitäviksi, koska vertailua tehtiin itsearviointien ja vertaisarviointien välillä, ja näiden huomattiin korreloivan keskenään. Vertaisarvioijat olivat koehenkilöille tuttuja ihmisiä, mutta eivät kuitenkaan liian läheisiä, esimerkiksi sukulaisia, jolloin kuvailuista saatiin objektiivisempia. Tuttavat kuvailivat koehenkilöitä samankaltaisesti kuin koehenkilöt kuvailivat itseään.

Big Five -teoriaa ei kuitenkaan ole tarkoitettu selittämään ihmisen persoonallisuutta kokonaisuudessaan, se kattaa vain tietyn osan sitä (McCrae, 2013). Kuviossa 2 havainnollistetaan ihmisen yksilöllisyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja määritetään Big Five -persoonallisuustyyppin paikka siinä rakennelmassa. Yksilölliset eroavaisuudet voidaan jakaa McCraen (2013) mukaan psykologisiin eroavaisuuksiin ja muihin eroavaisuuksiin. Joskus puhutaan myös syvän tason ja pintatason muuttujista, joista syvän tason muuttujiin kuuluu muun muassa persoonallisuus ja pintatason muuttujiin esimerkiksi ikä ja sukupuoli (Liang ja muut, 2015). McCraen (2013) jaottelu on kuitenkin kattavampi kuvaus erilaisuudesta, sillä se kuvastaa myös eri muuttujien roolia ja paikkaa ihmisen erilaisuudessa.

McCraen (2013) esittämät muut eroavaisuudet käsittävät lähinnä elämään liittyviä muuttujia, kuten elämän historian, biologiset ja lääketieteelliset tekijät, sosioekonomisen taustan ja sosiaalisen tukiverkoston. Sen sijaan psykologiset eroavaisuudet voidaan jakaa mukautuksiin ja taipumuksiin. Mukautuksilla McCrae viittaa sellaisiin psykologisiin ominaisuuksiin, jotka ovat jollain tapaa opitut tai hankitut, kuten taidot tai uskomukset. Psykologiset taipumukset – jotka ovat osittain biologista perimää – pitävät sisällään yksilön kyvykkyydet sekä luonteen (McCrae, 2013). Kyvykkyyksiin lukeutuvat luonnolliset lahjakkuudet, esimerkiksi älykyys tai verbaaliset, matemaattiset tai musiikilliset taidot. Sen sijaan luonteen merkittävin muuttuja on persoonallisuuspiirteet, jolloin myös Big Five -

teoria luetaan tämän kategorian alle. Kuviossa 2 Big Five -teoriasta haarautuvilla kirjaimilla viitataan viiteen persoonallisuustyyppiin: N = neuroottisuus, E = ekstroversio, A = avoimuus, S = sovinnollisuus ja T = tunnollisuus.



Kuvio 2. Ihmisen yksilölliset eroavaisuudet (McCrae, 2013).

Seuraavaksi pyritään tekemään jaottelua, millaisista persoonallisuuspiirteistä tiimi hyötyy, ja mitkä ovat ei-toivottuja, jopa haitallisia. Vaikka käsittely tulee keskittymään persoonallisuuspiirteiden tasolle, eikä Big Fiven määrittämälle tyyppitasolle, myös linkitys tyypeihin pyritään säilyttämään, jotta lopussa on mahdollista tehdä implikaatioita johtamiseen sekä yhteenveto.

2.2.1 Hyödylliset persoonallisuuspiirteet tiimityössä

Usein persoonallisuuden merkitys tiimityössä on tilannesidonnaista: on olemassa sekä yleisiä että erityisiä tilanteita, joissa tiimi hyötyy tietynlaisista persoonallisuuspiirteistä (Judge & Zapata, 2015; Tett & Burnett, 2003). Sen vuoksi tässä tutkielmassa todetut havainnot persoonallisuuspiirteistä tiimityössä ovat suuntaa antavia, eivätkä varsinaisesti

yleispäteviä. On myös huomioitava, että vaikka persoonallisuus vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen tiimityössä, tiimityöskentelyyn vaikuttavat eniten tiimin jäsenten osaaminen ja kyvyt (Rhee ja muut, 2013; Tang, 2020). Persoonallisuus siis ei ole ainut huomioitava asia tiimin johtamisessa, kyse on kokonaisuudesta ja erityisesti kontekstista.

Sitoutumisen on osoitettu olevan merkittävin yksittäinen tekijä ajatellen tiimin suoriutumisesta, koska sitoutuminen johtaa työhön omistautumiseen, aikataulujen noudattamiseen sekä tasavertaiseen työn jakautumiseen tiimityössä (Tang, 2020). Sosiaalisten ja kulttuurisesti älykkäiden henkilöiden on osoitettu sitoutuvan helpommin tiimityöhön, sillä he ovat sosiaaliselta elämältään aktiivisempia ja tulevat helpommin toimeen erilaisien ihmisten kanssa (Tang, 2020). Kulttuurisella älykkyydellä viitataan kykyyn kommunikoida ja työskennellä eri kulttuureista olevien ihmisten kanssa (Tang, 2020). Eräs toinen tutkimus on osoittanut samankaltaisia tuloksia (Panaccio & Vandenberghe, 2012): tunteiden laadulla ja ihmisen kyvyllä säädellä tunteita on osoitettu olevan vaikutus sitoutumiseen. Ekstroverttien positiivinen emotionaalisuus eli taipumus kokea positiivisia tunteita, saa heidät rakentamaan palkitsevia työympäristöjä, mikä jälleen lisää sitoutumista. Toisaalta persoonallisuudeltaan sovinnollisille ihmisille on ominaista sekä kokea positiivisia tunteita että hallita negatiivisia tunteita ihmissuhteissa, mikä vaikuttaa positiivisesti tiimin yhteishenkeen.

Toinen merkittävä erityisesti tiimin tehokkuuteen vaikuttava ominaisuus on itseluottamus. On osoitettu, että ne tiimin jäsenet, joilla on positiivinen näkemys itsestään ja jotka luottavat omiin kykyihinsä, edistävät tiimin tehokasta toimintaa (Tasa ja muut, 2011). Tämä liittyy siihen, että itseensä luottavat yksilöt reagoivat nopeasti saamaansa palautteeseen ja pyrkivät suuntaamaan sen oman suoriutumisensa kehittämiseen. Toisaalta itseensä luottavat tiimin jäsenet herättävät luottamusta myös muissa tiimin jäsenissä (Silver ja muut, 2021). Tämä voi parantaa tai heikentää tiimin suoriutumista, koska edellytys tiimin suoriutumisen parantumiselle on, että itseensä luottavalla yksilöllä on oikeaa tietoa. Vaarana on, että tiimin jäsenet saattavat luottaa itseluottavaan tiimin jäseneseen, vaikka tällä olisi väärää tietoa.

Rheen ja muiden (2013) mukaan ekstroversio vaikuttaa positiivisesti tiimin koheesioon ja siten tiimin suoriutumiseen. Määritelmän mukaan koheesiolla tarkoitetaan tiimin tehokkuuteen vaikuttavaa dynaamista tilaa, joka ilmenee tiimin jäsenten välisen vuorovai-
kutuksen kautta (Acton ja muut, 2020; Salas ja muut, 2015b). Käytännössä koheesiolla tarkoitetaan siis eräänlaista tiimin jäsenten keskinäistä, tiimiä ajavaa vetovoimaa. Tutki-
joiden mukaan tiimin ekstroverteilla jäsenillä on positiivinen vaikutus muihin tiimin jäse-
niin, ja he pystyvät myös kompensoimaan tiimityössä introvertteja jäseniä esimerkiksi
suullisissa tehtävissä, kuten esitelmissä (Rhee ja muut, 2013). He viittaavat tuloksissaan
ekstroversiolla persoonallisuuspiirteeseen, mutta ekstroversio persoonallisuuspiirteenä
on luonnollisesti yhdistettävissä Big Five -mallin persoonallisuustyyppiin.

Ylipäättään persoonallisuudeltaan sellaiset tiimin jäsenet, jotka ovat paljon äänessä, vai-
kuttavat positiivisesti tiimityöhön (Satterstrom ja muut, 2021). Ideoiden ja ajatusten ää-
neen sanominen on ajankohtaisen kehittämisen ehto, mutta yhtä tärkeää on myös se,
että muut tiimin jäsenet saattavat omaksua ääneen sanottuja asioita, jotka voivat nousta
myös myöhemmin esille. On tutkittu, että äänessä ovat todennäköisesti sellaiset yksilöt,
jotka ovat itsevarmoja, ulospäinsuuntautuneita, proaktiivisia ja saavutuskeskeisiä. Ää-
nessä olemiseen vaikuttaa tutkimuksen mukaan myös se, suhtautuuko yksilö työhönsä
myönteisesti, tunteeo yksilö velvollisuutta osallistua muutokseen, saako yksilö tukea
muilta ja tunteeo yksilö olonsa tarpeeksi turvalliseksi ottaakseen ihmissuhteisiin liitty-
viä riskejä.

Ääni-ilmaisua ja luovuutta ennustavat avoimuus, tunnollisuus ja ekstraversio (Zare &
Flinchbaugh, 2019). Luovuus persoonallisuuspiirteenä ilmenee kuitenkin selkeimmin
persoonallisuustyyppiltään avoimilla tiimin jäsenillä. Tiimi hyötyy luovuudesta erityisesti
silloin, jos tiimin tehtävät ovat luonteeltaan innovatiivisuutta vaativia, kuten erilaiset
suunnittelu- tai kehittämistehtävät ovat (Cirella, 2021).

Huomionarvoista on kuitenkin se, että vaikka ideat ovatkin lähtöisin yksilöistä, luovuus vaatii muodostuakseen ihmisten välistä vuorovaikutusta: vuorovaikutus luo kasvualustan yksilöiden luovuudelle (Cirella, 2021). Vaikka siis jotkut yksilöt ovat persoonallisuudeltaan luovempia kuin toiset, myös heidän luovuutensa vaatii kukoistaakseen muita – enemmän tai vähemmän – luovia yksilöitä ympärilleen.

2.2.2 Ei-toivotut persoonallisuuspiirteet tiimityössä

Tämä osio käsittelee niitä persoonallisuuspiirteitä, jotka eivät ole toivottuja tiimityössä, mutta ovat siitä huolimatta täysin tavanomaisia ja hallittavissa olevia piirteitä. Negatiivisen emotionaalisuuden, eli taipumuksen kokea negatiivisia tunteita, on osoitettu olevan haitaksi sitoutumiselle tiimissä (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Kuten aiemmin mainittiin, sitoutuminen on eräs tärkeimpiä persoonallisuuteen liittyviä ominaisuuksia tiimityössä. Negatiivisia tunteita helposti kokeva tiimin jäsen sitoutuu todennäköisesti itse heikommin tiimityöhön, mutta sen lisäksi saattaa myös levittää negatiivisuutta ympärilleen, jolloin ongelma on yhä vahvemmin läsnä tiimitasolla.

Eräs tiimityötä hankaloittava ominaisuus on myös muutosvastaisuus. Tutkimus on osoittanut, että yksilön muutosvastaisuudesta osan selittää yksilölliset muuttujat, kuten ikä, sukupuoli ja kokemus, osan yksilöiden kokema muutoksen hyödyllisyys, mutta kuitenkin kaikkein eniten yksilön henkilökohtainen muutoksensietokyky, joka juontaa ihmisen persoonallisuudesta (Laumer ja muut, 2016). Tutkimuksen mukaan muutosvastaisuus tulee ilmi eniten laajoissa, päivittäistä työtä koskevissa muutoksissa. Matala muutoksensietokyky on tiimille haastava persoonallisuuspiirre erityisesti, koska se vaikuttaa alentavasti innovatiivisuuteen tiimissä (Hon ja muut, 2014; Röth & Spieth, 2019).

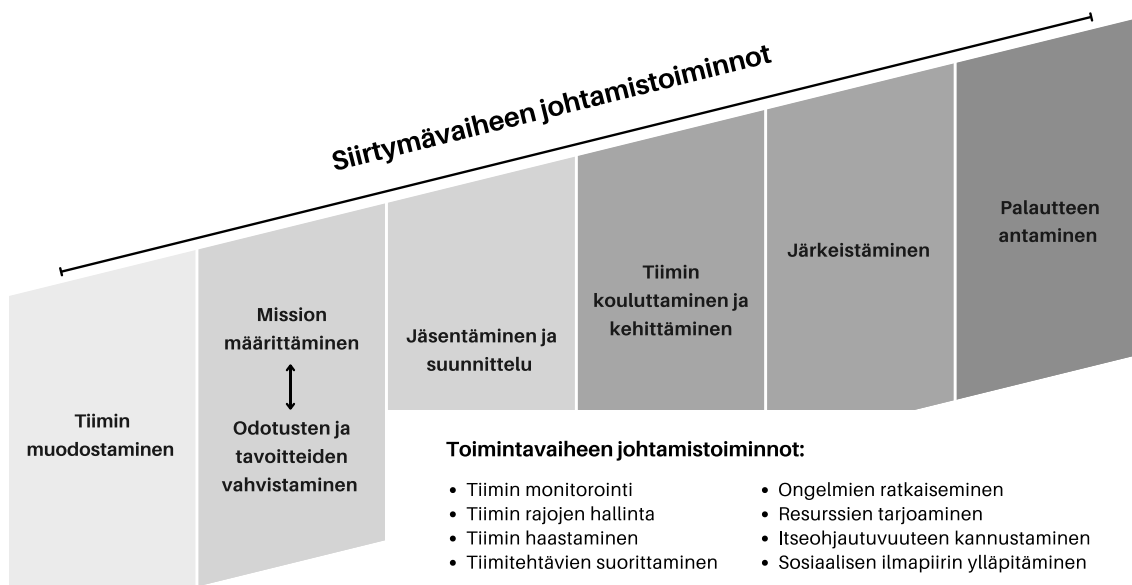
Tiimin koheesiota taas saattaa haitata epäsovinnollinen persoonallisuus (Kong ja muut, 2015). Tällä viitataan sovinnollisen persoonallisuuden vastakohtaan: persoonallisuudeltaan epäsovinnollisella yksilöllä on usein hankaluuksia tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, sillä he saattavat olla ajoittain yhteistyöhaluttomia, ylimielisiä ja itsekkäitä.

Vaikka yksittäisellä epäsovinnollisella tiimin jäsenellä saattaa olla negatiivinen vaikutus tiimin koheesioon ja siten tiimin suoriutumiseen, vaikutus ei välttämättä ole niin vahva. Vaikutuksen voimakkuus riippuu siitä, millaisia muut tiimin jäsenet ovat persoonallisuudeltaan. Auttavat persoonallisuudet ja tiimin jäsenten yhteistyöhalukkuus tasapainottavat epäsovinnollisen tiimin jäsenen vaikutuksia ja parantavat tiimin jäsenten sitoutumista ja siten tiimin suorituskykyä (Liang ja muut, 2015).

Suuressa roolissa tiimin koheesion järkkymisessä ovat erinäiset syystä tai toisesta johtuvat konfliktit tiimin jäsenten välillä (Creasy & Anantatmula, 2013). Konfliktien syntyyn on osoitettu selittäväksi tekijäksi ihmisten erilaisuus. Useimmiten kyse on erilaisesta etiikasta, tavasta toimia, egosta tai persoonallisuudesta. Vaikka siis tämä tutkielma käsittelee erilaisuutta pääasiassa voimavarana, on tunnistettava, että erilaisuus luo myös ristiiriitoja.

2.3 Tiimin johtaminen persoonallisuus huomioiden

Tiimin johtamiseen liittyy erilaisia vastuita ja tehtäviä, jotka ovat esitelty tiimijohtajan johtamistoimintoina Kuviossa 3 johtamistoiminnot perustuvat Morgesonin ja muiden (2010) julkaisemaan tutkimusartikkeliin, jossa nimetään ja avataan menestyksekkään tiimijohtajuuden avaimia. Morgeson ja muut (2010) ovat tehneet jaottelun siirtymävaiheen ja toimintavaiheen johtamistoimintoihin. Siirtymävaiheen johtamistoiminnot ovat helpompi asettaa eräänlaiselle aikajanelle tiimin elinkaareen, kun taas toimintavaiheen toiminnot ovat käytännönläheisempiä ja ilmenevät useimmiten tiimin varsinaisessa toimintavaiheessa.



Kuvio 3. Tiimijohtajan johtamistoiminnot (Morgeson ja muut, 2010).

Siirtymävaiheen toiminnoista ensimmäisenä tehtävänä tiimijohtajalla on rakentaa tiimi, eli koostaa tiimi osaavista ja sopivista jäsenistä (Morgeson ja muut, 2010). Rakentamisessa voi käyttää apuna omaa tietoaan sopivista kandidaateista tai kysyä suosituksia muilta. Aina tiimijohtaja ei kuitenkaan pääse itse rakentamaan tiimiä, sillä tiimi voi muodostua sattumalta tai tiimijohtaja voi päätyä johtamaan jo olemassa olevaa tiimiä.

Tiimin elinkaaren alkutaipaleella tiimijohtajan tulee määritellä selkeästi tiimin missio eli varmistaa tiimin selkeä ja yhtenäinen suunta ja sanoittaa selkeän suunnan olemassaolon tärkeys tiimille (Morgeson ja muut, 2010). Missioon liittyy vahvasti myös tiimin odotukset ja tavoitteet. Tiimille täytyy olla selvillä, mitä heiltä odotetaan, ja tavoitteet täytyy määritellä yhdessä tiimin kanssa. Tiimijohtajan rooli on haastaa tiimiä asettamaan toisaalta haastavia mutta realistisia tavoitteita ja sopia yhdessä tiimin kanssa myös yhteisistä säännöistä ja vaatimuksista. Sitten kun tiimitason missio ja tehtävät ovat määriteltä, siirrytään yksityiskohtaisempaan määrittelyyn. Tässä vaiheessa tiimijohtaja määrittelee tiimin jäsenten roolit ja henkilökohtaiset vastualueet sekä tehtäväkohtaiset prosessit, jotta jokainen tiimin jäsen tietää oman paikkansa tiimissä ja merkityksensä osana tiimiä.

Seuraavaksi vuorossa ovat enemmänkin ylläpitävät toiminnot eli tiimin kouluttaminen ja kehittäminen, tiimityön järjeistäminen ja palautteen antaminen (Morgeson ja muut, 2010). Kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyy tiimin jäsenten tarvittavan osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Siihen kuuluvat muun muassa tiimin jäsenten perehdyttäminen tehtäviin ja tarvittavien yksilö- ja tiimityöskentelytaitojen kehittäminen. Järjeistämällä viitataan syvällisempiin taitoihin, kuten siihen, että tiimi ymmärtää sisäisesti ja ulkoisesti tapahtuvat työhön vaikuttavat ilmiöt ja osaa suhtautua niihin. Palautteen antamisessa tiimijohtaja vertaa tiimin yksilö- ja tiimitason suoriutumista määriteltyihin tavoitteisiin. Palautteen antamisen täytyy olla oikea-aikaista ja rakentavaa, unohtamatta positiivisen palautteen antamista aina kun mahdollista.

Morgeson ja muut (2010) ovat määritelleet siirtymävaiheen johtamistoimintojen lisäksi myös tiimijohtajan muita vastuualueita. He nimeävät tiimijohtajan toimintavaiheen johtamistoiminnoiksi tiimin monitoroinnin, rajojen hallinnan, haastamisen, tehtävistä suoriutumisen, ongelmien ratkaisemisen, resurssien tarjoamisen, itseohjautuvuuden lisäämisen ja sosiaalisen ilmapiirin tukemisen. Nämä kaikki toiminnot ylläpitävät ja tukevat tiimin suoriutumista tiimitehtävistään.

Seuraavaksi käydään läpi tiimin johtamisen keinoja, joiden avulla tiimijohtaja voi paremmin ottaa huomioon erilaiset persoonallisuudet tiimissä ja tuoda ne esiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena kaikissa keinoissa ja toiminnoissa on se, että jokainen tiimin jäsen huomioidaan yhtä tärkeänä osana tiimiä, ja että tiimi voi suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tutkielma nostaa esille muutaman tärkeän erilaisten persoonallisuuksien johtamisen keinon, joiden tavoitteena on tuoda tasapainoa tiimiin ja siten parantaa tiimin suoriutumista.

Tiimin jäsenten sitoutumista tiimityöhön on mahdollista lisätä sellaisilla interventioilla, jotka lisäävät sosiaalista integraatiota (Tang, 2020). Tällaisia interventioita voivat olla esimerkiksi säännöllinen kasvokkainen tapaaminen tai organisaatioon identifioitumisen lisääminen. Jälkimmäisellä tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsenten tulisi löytää

yhtäläisyyksiä omien arvojensa ja tavoitteidensa sekä organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa, sillä tällöin tiimin jäsenet voivat samastua organisaatioon, mikä jälleen vie tiimiä eteenpäin kohti tavoitteita.

Eräs sekä yksilö- että tiimitason sitoutumista lisäävä tekijä on ääni-ilmapiiirin kehittäminen (Ohana & Stinglhamber, 2019). Ääni-ilmapiiirillä viitataan siihen, missä määrin yksilöt saavat äänensä kuuluviin ja tulevat huomioiduksi tiimissä. Johtamisen avulla on mahdollista luoda tiimille sellainen ympäristö ja ilmapiiiri, jossa kaikkien tiimiläisten ääni on yhtä merkittävä ja tulee esille yhdenvertaisesti, ja jokainen tiimin jäsen pystyy yhtäläisesti osallistumaan päätöksentekoon (Ohana & Stinglhamber, 2019). Tiimin johtajan vastuulla on siis pitää huoli siitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on tila ja mahdollisuus oman äänensä esiin tuomiselle, vaikka se ei olisi yksilölle luontaista tai vaikka toinen yksilö toisi äänensä vahvemmin esille: äänen määrä ei ole vakio, erään ääni ei saa vähentää tai poisulkea toisen ääntä.

Käytännössä ääni-ilmapiiiriä voidaan kehittää ilmaisemalla selkeästi tarve jokaisen mielipiteestä (Ohana & Stinglhamber, 2019). Tiimin johtaja voi kannustaa avoimeen ja positiiviseen keskusteluun omalla esimerkillään, mutta myös kertomalla menestystarinoita hyvän sosiaalisen vaihdon tiimeistä. Erityisen tärkeää kuitenkin on, että tiimin jäsenet kannustavat toisiaan osallistumaan päätöksentekoon. Tiimin jäsenten kannustamista on mahdollista arvioida suoritusarvioinnissa, millä todennäköisesti on myös itsessään kannustava vaikutus. Toisaalta tiimin johtajan tulee kiinnittää huomiota siihen, että tiimin ulkopuoliset tai sisäiset tekijät eivät haittaa ääni-ilmapiiiriä tiimissä. Tällaisia haitallisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi negatiiviset tarinat tai vastahakoinen, negatiivisuutta lietsova persoonallisuus. Kaikki ääni ei ole tiimityössä rakentavaa, ja siksi tiimijohtajan tulisi pystyä hallitsemaan negatiivisen äänen tilaa tiimityössä, koska sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus esimerkiksi luovuuteen tiimissä (Zare & Flinchbaugh, 2019).

Luovuutta sen sijaan tiimijohtaja pystyy tehostamaan tiimityössä esimerkiksi määrittelemällä selkeästi työn vaiheet, aikataulut ja tiimin jäsenten roolit sekä tukemalla kaikkea

tiimin viestintää, niin virallista kuin epävirallistakin (Cirella, 2021). Myös riittävästä resursseista on huolehdittava, kun luodaan luovuudelle kasvualustaa. On myös huomioitava, että parhaiten luovuus tulee esille, kun tiimi on riittävän monimuotoinen, ja erilaiset – jopa keskenään ristiriitaiset – ideat saavat tilan tiimityössä.

Tiimi hyötyy ekstroverteistä tiimin jäsenistä, sillä he lisäävät tiimin koheesiota ja kompensoivat läsnäolollaan tiimin introverteja jäseniä (Rhee ja muut, 2013). Vaikka ekstrovertit tiimin jäsenet saattavat jättää helposti muut tiimin jäsenet varjoonsa, Rheen ja muiden (2013) mukaan tiimin johtajan ymmärtäessä ekstroverttien tiimin jäsenten positiivisen vaikutuksen tiimiin, hän osaa paremmin antaa tilan ekstroversion tuomille eduille tiimissä.

Epäsovinnollisten tiimin jäsenten on tutkittu vaikuttavan negatiivisesti tiimin sisäisiin suhteisiin, mutta ei kuitenkaan suoranaisesti tiimin suorituskykyyn (Kong ja muut, 2015). Koska tiimin koheesiolla on merkittävä rooli tiimin suorituskyvyssä ja tehokkuudessa (Rhee ja muut 2013, Acton ja muut, 2020 ja Salas ja muut, 2015b), epäsovinnollisilla tiimin jäsenillä on vähintään välillinen vaikutus tiimin suorituskykyyn, ja tiimin sisäiset suhteet ovat tällöin huomionarvoinen elementti tiimin johtamisessa. On esitetty, että esimerkiksi tiimin sisäisiä konflikteja on mahdollista välttää aktiivisen – niin tiimin jäsenten keskinäisen kuin tiimin ja tiimijohtajan välisen – kommunikoinnin ja yhteistyön avulla (Creasy & Anantatmula, 2013). Myös ulkopuolista apua on hyvä hyödyntää konfliktien ratkaisemisessa.

Ulkopuolista apua voi hyödyntää myös muutosvastaisuuteen. Muutosvastaisuus on havaittu yhdeksi yksilö- ja tiimityötä haittaavaksi persoonallisuuteen liittyväksi ominaisuudeksi. On ehdotettu, että muutostilanteiden käsittelyyn ja muutosvastaisuuden hallitsemiseen voisi hyödyntää coaching-menetelmää eli valmentavaa johtamista (Brandes & Lai, 2022). Ulkopuolinen valmentaja (coach) tehoaa työntekijöihin todennäköisesti paremmin ollessaan yrityksen ulkopuolinen, puolueeton toimija, ja tämän tyyppiset valmentajat ovat koulutettu käsittelemään tämän kaltaisia haastavia tilanteita nimenomaan

yksilöiden näkökulma huomioiden. Tiimijohtajan ei tarvitse siis selviytyä kaikesta omin keinoin. Samaa viestiä tuo esille muutosjohtamisen ja ajan suhdetta tarkasteleva tutkimus, joka osoittaa, että myös jaettu johtajuus voi olla toimiva keino muutosvastaisuuden hillitsemisessä ainakin pitkällä aikajänteellä (Horila & Siitonen, 2020). Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että tiimijohtajan kokonaistaakkaa vastuutetaan useammalle henkilölle. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimillä ei ole yhtä selkeää johtajaa, tai että tiimijohtajan vastuita jaetaan tiimiläisille.

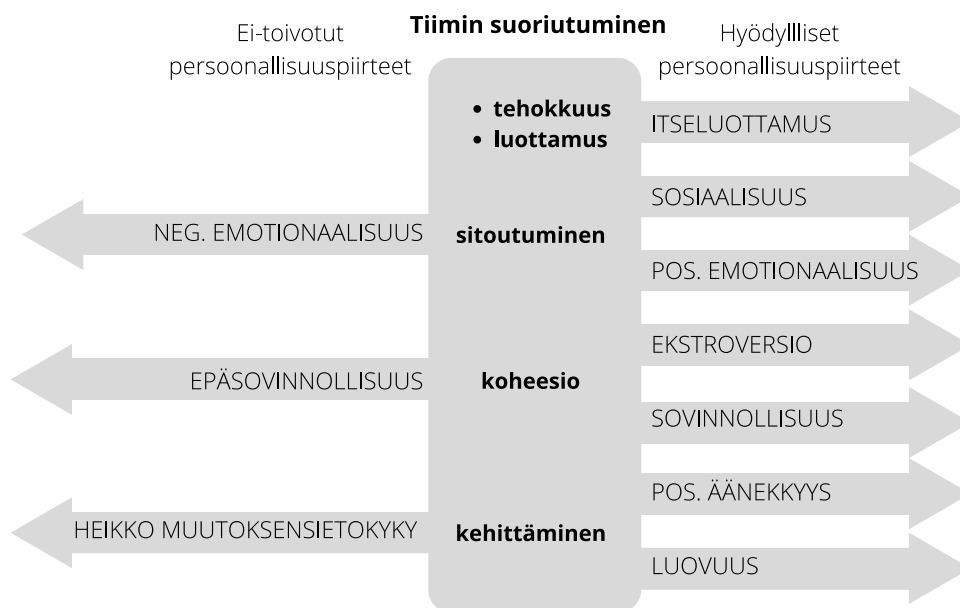
Yksilön itseluottamuksella on vaikutus tiimin suoriutumiseen (Tasa ja muut, 2011). Tästä syystä on tärkeää, että tiimijohtaja pyrkii aktiivisesti kohottamaan tiimin jäsenten luottamusta itseensä sekä omiin kykyihinsä, jotta myös tiimitasolla suoriutuminen on itsevarmempaa ja tehokkaampaa. Keinoiksi tiimin jäsenten itseluottamuksen kohottamiseen on esitetty muun muassa tiimijohtajan tai vaikutusvaltaisen tiimin jäsenen kannustava puhe, tiimin yhteisyyttä lisäävät interventiot sekä positiivinen palaute.

Tiimin johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota enemmän tiimityöskentelykäyttäytymiseen pelkäästään tuloksiin keskittymisen sijaan (Tasa ja muut, 2011). Vaikka helposti mittaavissa olevat tiimin suoriutumiseen liittyvät tekijät, kuten virheiden määrä ja ajallinen tehokkuus ovat tärkeitä asioita, tiimityö perustuu tiimin jäsenten käyttäytymiseen ja tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Perustusten on oltava kunnossa, jotta tiimi voi suoriutua myös muun muassa taloudellisesta näkökulmasta katsottuna hyvin.

Tiimityöskentelykäyttäytymisessä tulisi kiinnittää huomiota muun muassa tiimin keskinäiseen vaihtoon. Tutkimukset osoittavat, että tiimin johtajan tulisi toimia tiimille eräänlaisena mentorina ja valmentavana johtajana, sillä tämä vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen ja luovuuteen tiimissä (Morgeson ja muut, 2010). Toisaalta tiimijohtajan tehtävänä on myös toiminnallaan kannustaa tiimin jäseniä myös valmentamaan ja kouluttamaan toisiaan, sillä sen on huomattu lisäävän auttamista ja yhteistyötä tiimissä. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi lisäämällä tiimin itseohjautuvuutta.

2.4 Yhteenveto teoriasta

Kuviossa 4. on havainnollistettu tiimin suoriutumisen kannalta hyödyllisiä ja ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä. Hyödylliset persoonallisuuspiirteet hyödyttävät tiimiä ja vievät tiimityötä eteenpäin, kun taas ei-toivotut persoonallisuuspiirteet ovat tiimin suoriutumisesta heikentäviä ja tiimityötä jarruttavia. Tiimityölle hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä ovat itseluottamus, sosiaalisuus, positiivinen emotionaalisuus, ekstroversio, sovinnollisuus, positiivinen äänekkyyys ja luovuus. Ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä ovat negatiivinen emotionaalisuus, epäsovinnollisuus ja heikko muutoksensietokyky. Näillä persoonallisuuspiirteillä osoittautui olevan vaikutuksia muun muassa tehokkuuteen, sisäiseen luottamukseen, sitoutumiseen, koheesioon ja kehittämiseen.



Kuvio 4. Tiimin suoriutumiselle hyödylliset ja ei-toivotut persoonallisuuspiirteet.

Tiimin jäsenen itseluottamuksen on osoitettu tuovan tehokkuutta tiimin toimintaan, koska itseensä luottava tiimin jäsen näkee itsensä positiivisessa valossa ja luottaa omiin kykyihinsä (Tasa ja muut, 2011). Toisaalta myös muut tiimin jäsenet ovat taipuvaisia luottamaan itseensä luottavaan tiimin jäseneseen (Silver ja muut, 2021). Itseluottamuksen

voidaan siis nähdä poistavan esteitä tiimityöskentelyn tieltä. Tiimijohtaja puolestaan voi kehittää tiimin jäsenten itseluottamusta kannustavalla puheella, tiimin yhteistyötä lisäävillä interventioilla ja positiivisen palautteen avulla (Tasa ja muut, 2011).

Sosiaaliset tilanteet hallitsevien yksilöiden on osoitettu sitoutuvan muita paremmin tiimityöhön, sillä he tulevat paremmin toimeen erilaisten yksilöiden kanssa ja osaat säädellä tunteitaan paremmin (Tang, 2020; Panaccio & Vandenberghe, 2012). Sosiaaliset taidot osoittautuvat olevan merkityksellisessä roolissa, kun tarkastellaan yksilöiden persoonallisuuden suhdetta tiimityöhön. Judgen ja Zapatan (2015) mukaan sosiaalisia taitoja vaativissa tehtävissä ja epämiellyttävien ihmisten kanssa toimiessa ekstrovertit, sovinnot sekä emotionaalisesti vakaat tiimin jäsenet pärjäävät parhaiten. Emotionaalisella vakaudella viitataan neuroottisuuden vastakohtaan.

Tiimi siis hyötyy sosiaalisesti taitavista jäsenistä, sillä heillä on usein myös positiivinen vaikutus muihin tiimin jäseniin (Rhee ja muut, 2013). On osoitettu, että ainakin tiimin ekstrovertit jäsenet lisäävät tiimin koheesiota eli niin kutsuttua me-henkeä, millä jälleen on sitouttava vaikutus. Myös tiimin sovinnot jäsenten on huomattu kehittävän tiimin yhteishenkeä erityisesti heidän tunteidensäätelytaitojensa vuoksi (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Lisäksi persoonallisuustyyppiltään emotionaalisesti vakaat ja sovinnot pärjäävät hyvin sosiaalisia taitoja vaativissa tehtävissä (Judge & Zapata, 2015). On toivottavaa, että tiimissä olisi sosiaalisesti taitavia jäseniä.

Huomionarvoista on kuitenkin se, että vaikka tiimi hyötyy persoonallisuudeltaan sosiaalisista jäsenistä, kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse olla luonnostaan sosiaalisia tai sosiaalisesti taitavia. Esimerkiksi usein neuroottiseen persoonallisuustyyppiin yhdistettävä piirre, taipumus kokea negatiivisia tunteita, on haitaksi sitoutumiselle (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Se ei kuinkaan pienissä määrin haittaa merkittävästi tiimityötä. Negatiivisuutta on myös mahdollista kitkeä johtamisen avulla suuntaamalla energia toiminnallisuuksiin, kuten käytännön tehtäviin. Myös epäsovinnot persoonallisuuspiirteenä tai -tyyppinä saattaa olla haitaksi tiimityölle, koska se vaikuttaa negatiivisesti tiimin

sisäisiin suhteisiin (Rhee ja muut, 2013). Suoranaista vaikutusta tiimin suorituskykyyn ei kuitenkaan ole, mutta tiimijohtajan tulisi olla selvillä tiimin sisäisistä suhteista, jotta ongelmiin on mahdollista reagoida ennen kuin ne voivat välillisesti vaikuttaa myös tiimin suorituskykyyn. Myös heikko muutoksensietokyky haastaa tiimiä, sillä se heikentää tiimin innovatiivisuutta (Hon ja muut, 2014; Röth & Spieth, 2019). Johtamiskeinoksi tähän on esitetty ulkopuolisen avun hyödyntämistä ja jaettua johtajuutta (Brandes & Lai, 2022; Horila & Siitonen, 2020).

Tiimin jäsenten sitoutumista voidaan kehittää kuitenkin myös muilla tavoin. Siinä missä yksilön persoonallisuuteen ei voi vaikuttaa, sen sijaan esimerkiksi sosiaalisia taitoja on mahdollista kehittää (Tang, 2020). Sosiaalisia taitoja ja siten yksilöiden ja tiimin sitoutumista on mahdollista kehittää esimerkiksi ääni-ilmapiiiri-interventiolla (Ohana & Stinglhamber, 2019). Ääni-ilmapiiirin kehittäminen pitää sisällään tiimin johtajan roolin luoda sellainen ilmapiiiri, jossa jokainen ääni pääsee kuuluviin. Tiimin johtajan tulee siis luoda aika ja paikka tiimin keskinäiselle sosiaaliselle vaihdolle ja huolehtia sen tasa-arvoisesta toteutumisesta. Ääni-ilmapiiirin kehittämisen avulla on myös mahdollista lisätä positiivista ajattelua tiimissä. Tiimijohtajan tulee kuitenkin muistaa, että tietynasteinen ja ajoittainen negatiivisuus on luonnollista sekä yksilö- että tiimityössä.

Kehittäminen tiimissä vaatii innovatiivisuutta ja sitä, että ajatukset sanotaan ääneen. Luovuus on tiimityössä hyödyllinen persoonallisuuspiirre erityisesti silloin, jos tiimin tehtävät keskittyvät erilaisiin suunnittelu- ja kehittämistehtäviin (Cirella, 2021). Luovat yksilöt vaativat kuitenkin tiimiä toimiakseen, sillä luovuus syntyy vuorovaikutuksesta. Tiimijohtajan on mahdollista lisätä luovuutta tiimissä määrittelemällä työn ja roolit selkeästi sekä huolehtimalla tiimin sujuvasta viestinnästä. Luovuuden mahdollistamisessa tärkeässä roolissa ovat siis erilaiset resurssit, kuten aika, paikka ja välineet. Tiimi hyöttyy positiivisella tavalla äänekkäistä tiimin jäsenistä, koska asioiden sanominen ääneen kehittää tiimin toimintaa, mutta myös mahdollistaa sen, että asioihin voi palata jälkeinpäin (Satterstrom ja muut, 2021). Positiivinen äänekkyyys liittyy myös aiemmin mainittuun tiimin jäsenen itsevarmuuteen sekä ekstroversion.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä luku täsmentää, miten tutkimus on käytännössä toteutettu. Aluksi luku käsittelee tutkimusmenetelmää ja sen valintaa. Sitten kuvataan tutkimusprosessin ja aineiston ke-ruun yksityiskohtia, jonka jälkeen siirrytään aineiston analyysiin.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja siitä pyritään löytämään toistuvia elementtejä tai ilmiöitä (Alasuutari, 2011). Sen sijaan poikkeuksia ei samalla tavalla sallita kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta mahdollisia poikkeustapauksia on mahdollista selittää. Laadullista tutkimusmenetelmää hyödynnettäessä aineistoa tarkastellaan tietystä valitusta näkökulmasta, jonka avulla osataan tulkita, mikä aineistossa on kyseisen tutkimuksen kannalta olennaista. Näkökulmaan vaikuttavat erityisesti tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymysten asettelu. Tällainen selkeä rajaaminen mahdollistaa myös sen, että tutkimus ei keskity liikaa poikkeustapauksiin vaan tarkastelee ilmiöitä kokonaisuutena.

Tässä tutkielmassa laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui sen vuoksi, että tämä tutkimus on kiinnostunut selvittämään ihmisten ajatusten ja kokemusten avulla toistuvia elementtejä eli tutkitaan tiimijohtajien näkemyksiä siitä, miten tiimin jäsenten persoonallisuus ilmenee tiimityössä ja miten he ovat huomioineet sen johtamisessaan. Lisäksi tutkimuksen aiheesta ei ole riittävästi aiempaa tutkittua tietoa, minkä vuoksi laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuksen myötä halutaan löytää siis haastateltavien oman pohdinnan kautta toistuvia elementtejä persoonallisuuden ilmenemisestä tiimityössä. Aineiston tarkastelun näkökulmaan vaikuttaa laadittu teoreettinen viitekehys eli se, minkä teorian ympärille aihe rakentuu ja mitä aiheesta jo tiedetään, sekä laaditut tutkimuskysymykset, jotka täsmentävät sitä, mihin ollaan varsinaisesti etsimässä vastauksia.

3.2 Tutkimusprosessi ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, jotka ajoittuivat kaikki helmi- ja maaliskuuhun vuonna 2023. Teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla tarkastellaan ihmisen yksilöllisiä kokemuksia, elämyksiä ja ajatuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelussa haastattelu on kaikille haastateltaville teemoiltaan eli aihepiireiltään sama, mutta esimerkiksi kysymysten tarkka muoto tai esittämisjärjestys saattoi vaihdella. Haastattelutilanteessa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli aineiston syntymisessä.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) nostavat teemahaastattelun lähtökohdaksi näkökulman, jonka mukaan ihmiset ovat yksilöllisiä ja ainutkertaisia. Tämä lähtökohta pätee oivallisesti myös tähän tutkimukseen, minkä vuoksi teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi. Päätöstä teemahaastattelun valitsemisesta tukevat myös menetelmän edut. Haastattelu menetelmänä antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa asioista mahdollisimman vapaasti, jolloin haastateltavasta tulee asioille tai ilmiöille merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli aineiston syntymisessä. Lisäksi tutkimuksen aihe on sellainen, että odotettavissa on monitahoisia vastauksia, joihin voi jo haastatteluvaiheessa pyytää selvennystä tai syventämistä.

Haastateltavat hankittiin pääasiassa sähköpostin välityksellä. Sähköpostiviestien muoto saattoi vaihdella jonkin verran henkilöittäin. Haastateltavaksi etsittiin henkilöitä, joilla on useamman vuoden kokemus tiimijohtajana toimimisesta. Tarkkaa kokemusrajausta ei kuitenkaan ollut. Kutsun saanut sai itse päättää, onko hänellä tarpeeksi kokemusta tiimijohtajuudesta, jotta hän osaa sanoittaa kokemuksiaan, tunteuksiaan ja näkemyksiään persoonallisuudesta tiimityössä. Haastattelukutsuja lähetettiin 13 kappaletta. Haastatteluun osallistuvia löytyi lopulta kahdeksan kappaletta. Kaksi kutsun saanutta kieltäytyi haastatteluun osallistumisesta, ja kolmelta henkilöltä ei saatu vastausta kutsuun.

Haastateltavia löytyi yhteensä kahdeksan kappaletta, jotka kaikki työskentelivät samassa organisaatiossa, jonka toimiala on elintarviketeollisuus. Haastateltavista neljä oli miehiä ja neljä naisia. Haastateltavien iän vaihteluväli oli suunnilleen 30–70 vuotta. Tiimijohtamiskokemus vaihteli haastateltavilla laidasta laitaan, sillä eräs oli johtajuutensa alkuvaiheilla, parilla kokemusta oli kertynyt jo useamman vuoden ajalta, mutta suurimmalla osalla oli kuitenkin jo merkittävän pitkä kokemus tiimijohtajana toimimisesta.

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi haastatteluihin pyydettiin haastateltavilta vielä suullisesti lupa haastattelun alussa sen jälkeen, kun haastateltavalle oli kerrottu tutkimuksen eettisistä taustoista, kuten tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta, keskeyttämismahdollisuudesta, haastattelun nauhoittamisesta, haastateltavien anonyymiteetistä sekä haastattelun luottamuksellisuudesta. Suostumus haastatteluun osallistumisesta otettiin nauhalle.

Haastatteluista viisi toteutettiin Microsoft Teams -ohjelman avulla etäyhteydellä ja kolme lähitoteutuksena yrityksen toimitiloissa. Etähaastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen omalla tallennustyökalulla ja lähihaastattelut haastattelijan henkilökohtaisen älypuhelimien nauhoitussovelluksella. Nauhoitus tehtiin, jotta haastattelut oli helppo saattaa jälkeinpäin tekstimuotoon eli litteroida. Litteroitu aineisto jälleen mahdollistaa paremmin aineiston käytön aineiston analyysissä. Haastattelut kestivät 30–50 minuuttia, jolloin litteroitua aineistoa kertyi kuudesta kahdeksaan sivua haastattelua kohden, yhteensä 58 sivua.

Haastattelu koostui kuudesta pääkysymyksestä, joihin jokaiseen oli muodostettu jo ennalta apukysymyksiä siltä varalta, että haastateltavan on vaikea ymmärtää kysymystä tai muutoin lähteä vastaamaan kysymykseen. Haastattelurunko ilmenee Liitteessä 1. Haastattelun pääkysymykset olivat muodostettu tutkimuskysymysten pohjalta, jotta vastausten avulla olisi mahdollista saavuttaa tutkimuskysymyksiin vastaava aineisto. Haastattelut kestivät jokainen puolesta tunnista tuntiin. Haastattelun jälkeen haastatelluille

lähetettiin kiitosviesti sekä tutkielman tekijän ja tutkielman ohjaajan yhteystiedot mahdollisia kysymyksiä tai muuta yhteydenottoa varten.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi alkoi litteroimalla nauhoitetut haastattelut. Haastattelujen litteroiminen alkoi jo haastattelujen tekemisen ohessa. Viimeisetkin litteroinnit valmistuivat nopeasti viimeisten haastatteluiden jälkeen. Litteroidut haastatteluaineistot käytiin läpi huolellisesti tehden samalla merkintöjä aineistoon viitekehys ja tutkimuskysymykset mielessä pitäen. Aineistosta merkittiin muistiin sellaisia kohtia, joiden voitiin ajatella sopivan aineistoksi tutkielmaan huomioiden tutkimuksen tarkoitus. Kun aineistoon oli tutustuttu riittävästi hyvän kokonaiskuvan muodostamiseksi, muistiin merkittyyjä kohtia ryhdyttiin koostamaan Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaan, jossa aineiston taulukointi ja luokittelu oli luontevaa.

Lainauksia koostettiin Excel-ohjelmaan aluksi vain hahmottelemalla suurpiirteisesti esimerkiksi tutkimuskysymyksen tai jonkin tietyn käsitteen tai ilmauksen mukaan ryhmiksi eri välilehdille. Näitä ryhmiä oli luontevaa jo alustavasti nimetä, minkä avulla saatiin muodostettua alaluokkia. Kun koko aineisto oli läpikäytynä siten, että alaluokittelun hahmotelma oli valmis, tässä kohtaa oli jo muodostunut melko hyvä käsitys myös siitä, millaisia pääluokkia aineistosta saa muodostettua. Luokkahahmotelmia läpikäymällä oli mahdollista ryhtyä koostamaan varsinaista taulukkoa luokittelusta. Tässä vaiheessa vielä jotkin lainaukset vaihtoivat paikkaa luokasta toiseen ja jotkin jäivät jopa pois. Valmis aineiston analyysitaulukko valmistui liittämällä hahmotelman alaluokat pääluokkien mukaisesti yhdeksi suureksi taulukoksi. Liitteestä 2 käy ilmi esimerkki aineiston analyysistä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineiston perusteella saadut tutkimustulokset tutkimustehtävittäin. Aluksi käydään läpi ilmenneet tiimityölle hyödylliset persoonallisuuspiirteet, sitten tiimityölle ei-toivotut persoonallisuuspiirteet, minkä jälkeen vuorossa ovat persoonallisuuden huomioivan johtamisen keinot. Lopuksi esitellään tiimijohtajien ajatuksia ylipäätään persoonallisuudesta tiimityössä ja sen jälkeen yhteenveto.

4.1 Hyödylliset persoonallisuuspiirteet tiimityössä

Tiimille hyödyllisiksi persoonallisuuspiirteiksi koettiin luovuus ja innovatiivisuus, positiivisuus, avoimuus, rohkeus, energisyys, yhteistyöhaluisuus, tunnollisuus ja käytännölläheisyys.

Luovuus ja innovatiivisuus. Tiimijohtajat kokivat, että luovuus ja ideointi vievät tiimityötä eteenpäin, ja he kaipasivat siten luovia ja innovatiivisia jäseniä tiimiinsä. He huomioivat, että luovuus ja ideointi saattavat avata täysin uusia, erilaisia ja odottamattomia-kin näkökulmia tiimityössä, mikä koettiin tiimityölle eduksi. Innovatiiviset tiimin jäsenet koettiin tiimille arvokkaiksi jäseniksi erityisesti strategista työtä tai pohdintaa vaativissa tehtävissä.

Positiivisuus. Tiimijohtajien kokemusten mukaan tiimin jäsenen positiivisuus on edesauttava persoonallisuuspiirre tiimityössä. Positiivisuudella viitattiin myönteiseen ajatteluun sekä ihmisiä että asioita kohtaan. Tärkeänä näkökulmana positiivisuuteen liittyen nostettiin erityisesti positiivisen persoonallisuuden kannustava ja yhteishenkeä nostattava vaikutus tiimissä.

Avoimuus. Tiimijohtajat nostivat tiimille hyödylliseksi persoonallisuuspiirteeksi myös avoimuuden ihmisiä ja asioita kohtaan. He kokivat, että avoimella suhtautumisella muihin tiimin jäseniin voi oppia ymmärtämään ihmisten erilaisia näkemyksiä ja

tarkastelemaan esitettyjä asioita positiivisella tavalla kriittisesti. Avoimuuden koettiin myös rakentavan tiimin sisäistä luottamusta ja mahdollistavan oppimisen tiimissä.

Rohkeus. Haastatellut tiimijohtajat olivat sitä mieltä, että tiimityötä positiivisella tavalla haastavat, itseensä luottavat ja sanavalmiit jäsenet ovat tiimille hyödyllisiä erityisesti, koska he uskaltavat kyseenalaistaa asioita ja esittää omia mielipiteitään rohkeasti. Esitettiin, että rohkea, itseensä luottava tiimin jäsen ei lannistu vastoinkäymisistä, ja tiimin jäsenen itseluottamus vaikuttaa myönteisesti myös yhteistyöhön muiden tiimin jäsenten kanssa.

Energisyys. Tiimijohtajat nostivat energisyyden tiimille hyödylliseksi persoonallisuuspiirteeksi erityisesti siksi, että he kokivat energisen tiimin jäsenen innostavan muita tiimin jäseniä. Energisyyttä persoonallisuuspiirteenä pidettiin myös tehokkuutta lisäävänä tekijänä.

Yhteistyöhaluisuus. Tiimijohtajat esittivät yhteistyöhaluisuuden yhdeksi tiimityötä hyödyttäväksi persoonallisuuspiirteeksi. He tarkoittivat yhteistyöhaluisuudella muut huomioon ottavaa persoonallisuutta, joka on valmis joustamaan muiden tarpeiden vuoksi ja auttamaan muita.

Tunnollisuus. Tunnollisuus nostettiin tiimityölle hyödylliseksi persoonallisuuspiirteeksi, koska tällainen tiimin jäsen herättää luottamusta tiimissä ja tuottaa laadukasta työn jälkeä. Tunnollisuutta kuvattiin nimenomaan tarkkuuden ja huolellisuuden avulla.

Käytännönläheisyys. Tiimijohtajan kokivat, että persoonallisuudeltaan käytännönläheiset tiimin jäsenet ovat tiimille hyödyllisiä, koska he keskittyvät asioiden käytännön toteutukseen ja osaavat sillä tavoin tarkastella asioita kriittisesti. He nostivat esille myös sen, että tällainen käytännönläheinen tiimin jäsen tasapainottaa innovatiivisia tiimin jäseniä.

Tuloksia kuvaavat seuraavat esimerkki-ilmaukset:

"tälläset kekseliäät ja innovatiiviset tyypit, niin varsinki, jos pitää jotain tällästä strategista työtä tai pohdintaa tehdä, niin ne on kyllä tosi arvokkaita"

"pitäis suhtautua kuitenkin mun mielestä sillä lailla avoimesti ja hyväksyä ne erilaiset kannat, että se voi kuitenkin sitte siinä tiimityöskentelyssä johtaa näkemään uusia asioita"

"tietty sellanen energisyys tuo sitä tehokkuutta ja saa muitaki innostumaan"

"semmonen yhteistyöhaluisuus, että on välillä vaikka valmis tinkimään niistä omista mielipiteistään ja voi keskustella niistä, ja löydetään yhteistä säveltä"

4.2 Ei-toivotut persoonallisuuspiirteet tiimityössä

Tiimijohtajat nostivat kokemuksensa perusteella tiimille ei-toivotuiksi tiimin jäsenten persoonallisuuspiirteiksi dominoivuuden ja negatiivisen äänekkyyden, arkuuden ja hiljaisuuden, joustamattomuuden ja negatiivisen tunnollisuuden.

Dominoivuus ja negatiivinen äänekkyyys. Tiimijohtajat kokivat liian voimakkaasti esillä olevat ja liikaa äänessä olevat tiimin jäsenet haitalliseksi tiimityölle. Heidän mielestään liikaa esillä ja äänessä olevat tiimin jäsenet eivät anna riittävästi tilaa muille tiimin jäsenille ja heidän äänelleen, mikä saattaa passivoida muita tiimin jäseniä. Tämä tarkoittaa tiimijohtajien mukaan sitä, että joidenkin tiimin osallistuminen saattaa heikentyä, jos he kokevat jonkun tiimin jäsenen liian dominoivaksi tiimissä ja tämä vaikuttaa negatiivisesti myös tiimin yhteistyöhön.

Arkuus ja hiljaisuus. Tiimijohtajien mielestä persoonallisuudeltaan sellainen tiimin jäsen, joka ei uskalla tai viitsi avata suutaan heikentää tiimityötä, koska tällöin tiimityö ei saa tarvittavaa kritiikkiä ja mielipiteitä, eikä kehity. He nostivat esille myös sen, että arka persoonallisuuspiirre saattaa johtaa siihen, että tiimin jäsen ei pysty esittämään – saati puolustamaan – omaa kantaansa.

Joustamattomuus. Tiimijohtajat nostivat esille useita sellaisia tapauksia, joista on pääteltävissä, että tiimin jäsenen joustamattomuus on persoonallisuuspiirteenä ei-toivottu tiimityössä. Joustamattomuuteen on liitettävissä muutosvastaisuus ja siihen liittyvät toimintatavat, jotka jollain tapaa kuormittavat tai hidastavat tiimityön sujuvuutta. Muutosvastaisuuden lisäksi tiimijohtajat nimesivät esimerkiksi negatiivisen suhtautumisen ihmisiä tai asioita kohtaan, liian tarkkuuden tai kriittisyyden omaa tai muiden työtä kohtaan sekä kapeakatseisuuden. Kapeakatseisuudella tiimijohtajat tarkoittivat sitä, että tiimin jäsen ei kykene ymmärtämään erilaisia mielipiteitä tai kritiikkiä asioihin ja haluaa, että asiat tapahtuvat hänen tavallaan.

Välinpitämättömyys. Tiimijohtajien huomiot tiimin jäsenen huolettomasta ja negatiivisesta suhtautumisesta työhön nimettiin välinpitämättömyydeksi, jolla tarkoitetaan tunnollisuuden vastakohtaa. Tiimijohtajat kokivat, että tiimityötä hankaloittaa tiimin jäsenet, joilla on liian huoleton tai jopa negatiivinen suhtautuminen työhön, koska se vaikuttaa sekä yksilö- että tiimitasolla suoriutumiseen. He painottivat erityisesti sitä, että jonkun tiimin jäsenen negatiivinen tunnollisuus vaikuttaa usein yleiseen työilmapiiriin, mikä saattaa laskea yleistä työmoraalia ja tiimin yhteishenkeä.

Tuloksia kuvaavat seuraavat esimerkki-ilmaukset:

"jos ne on kovin puheliaita ja tavallaan haluaa hallita sitä tilaa"

"ainakin sellaset persoonallisuuspiirteet, että on ujo ja hiljanen, eikä avaa suutansa siinä silloin, kun on se tiimityön hetki"

"jos tiimin jäsenet katsoo sillä lailla kapeasti, että ei esimerkiksi hyväksy sitä, että joku on eri mieltä tai kyseenalastaa jotain asiaa tai antaa kritiikkiä"

"jos niinku suhtautuminen työntekoon, että sitä ei ota niin vakavasti, että joku työtehtävä jää tekemättä vaikka, nii sitte se tuo huonoa henkeä siihen tekemiseen"

4.3 Tiimijohtajan keinot tiimin jäsenten persoonallisuuden huomioimiseen johtamisessa

Tiimijohtajilta nousi esille useita eri käytännön menetelmiä persoonallisuudeltaan erilaisista tiimin jäsenistä koostuvan tiimin johtamiseen. Eräänä näkökulmana tuotiin yksilöt huomioiva johtaminen, johon kuuluu tiimin jäsenten persoonallisuuden vahvuuksien huomioiminen, tiimin jäseniin tutustuminen ja tiimin jäsenten yksilöllinen johtaminen. Käytännön työssä tiimijohtajat pyrkivät johtaman erilaisia persoonallisuuksia osallistamalla ja aktivoimalla tiimin jäseniä ja alustamalla käsiteltävät aiheet perusteellisesti. Tiimijohtajat esittivät tärkeiksi keinoiksi myös kuuntelemisen ja sekä tiimin sisäisen että henkilökohtaisen keskustelemisen. Erääksi merkittäväksi keinoksi nousi esille myös tiimin yhteishengen ylläpitäminen ja kehittäminen. Muita keinoja olivat itseohjautuvuuden ja luottamuksen kehittäminen, avun hyödyntäminen, ongelmien nopea ratkaiseminen ja palautteen antaminen.

Tiimin jäsenten persoonallisuuden vahvuuksien huomioiminen. Tiimijohtajat olivat huomioineet johtamisessaan tiimin jäsenten persoonallisuuteen liittyviä vahvuuksia. He olivat esimerkiksi hyödyntäneet kehittämistehtäviin positiivisia ja yhteistyökykyisiä tiimin jäseniä, muutostilanteisiin positiivisia tiimin jäseniä, tiukan aikataulun tehtäviin nopeatempoisia tiimin jäseniä ja syvällistä ajattelua vaativiin tehtäviin harkitsevia tiimin jäseniä.

Tiimin jäseniin tutustuminen. Tiimijohtajat kokivat tiimin jäseniin tutustumisen avuksi persoonallisuudet huomioivassa johtamisessa. He huomauttivat, että tiimin jäsenten persoonallisuuden vahvuuksien hyödyntäminen edellyttää tiimin jäsenten tuntemista. Tiimin jäsenten tunteminen myös auttaa tiimijohtajaa ymmärtämään tiimin jäsenten toimintaa.

Tiimin jäsenten yksilöllinen johtaminen. Tiimijohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että persoonallisuudeltaan erilaiset tiimin jäsenet vaativat erilaista lähestymistapaa

johtamisessa. He esimerkiksi pyrkivät asettumaan johdettavan asemaan ja siten sopeutamaan omaa toimintaansa tiimijohtajana, jotta erilaiset persoonallisuudet tulisivat huomioituksi.

Tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivointi. Osallistavan johtamisen avulla tiimijohtajat pyrkivät antamaan kaikille tiimin jäsenille yhtäläisen mahdollisuuden osallistua tiimityöskentelyyn. Tämän he toteuttivat esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja ja huolehtimalla, ettei jonkun ääni hiljennä toista. Hiljaisempia tiimin jäseniä he aktivoivat esimerkiksi lisäkysymysten avulla.

Asioiden ja tehtävien perusteellinen alustaminen. Tiimijohtajat olivat huomioineet tiimin jäsenten erilaiset persoonallisuudet alustamalla käsiteltävät asiat hyvin, jotta kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät käsiteltävät aiheet ja kaikki saavat riittävästi aikaa niiden käsittelemiseen. Tämä toimintamalli helpottaa erityisesti vaikeiden aiheiden käsittelyä ja minimoi persoonallisuuden vaikutusta siihen. Vaikeiden asioiden esitystapaa oli myös muutettu sen mukaan, miten tiimijohtaja ennustaa tiimin jäsenten reagoivan niihin. Myös tehtävien, toimintamallien ja tavoitteiden selkeä ennalta määrittäminen oli koettu tasaavan persoonallisuuden vaikutuksia tiimityössä.

Kuunteleminen ja keskusteleminen. Tiimijohtajat pitivät tiimin säännöllistä keskustelua ja kuuntelemista tärkeänä. He toteuttivat sitä esimerkiksi järjestämällä viikkopalavereita. He kokivat, että tiimijohtajalla on suuri vastuu avoimen keskusteluilmapiirin luomisessa, ja sitä voi toteuttaa tiimijohtaja omalla esimerkillään. Keskustelemisen koettiin auttavan asioiden ratkaisemisessa ja kuulluksi tulemisen lisäävän työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Kuuntelemisessa auttaa se, kun osaa asettua toisen asemaan.

Henkilökohtainen keskustelu. Henkilökohtaisella keskustelulla tiimijohtajat viittasivat tiimijohtajan ja tiimin jäsenen keskenään käymään keskusteluun. Tätä keinoa tiimijohtajat hyödynsivät erityisesti sellaisissa haastavissa tilanteissa, joissa ongelma liittyy selkeästi tiettyyn tiimin jäseneseen tai tiettyihin tiimin jäseniin. Kyseessä voi olla jokin

henkilökohtainen ongelma tai esimerkiksi joidenkin tiimin jäsenten välinen konflikti. Tiimijohtaja voi havaita tällaisia ongelmia olemalla ajan tasalla tiimin jäsenten tilanteista. Henkilökohtaisella keskustelulla ongelmat saa ratkeamaan ja tiimin jäsenistä saa esille heidän parhaat puolensa.

Yhteishengen ylläpitäminen ja kehittäminen. Tiimijohtajat nimesivät erääksi tärkeäksi erilaiset persoonallisuudet huomioivaksi johtamiskeinoksi tiimin yhteishengen ylläpitämisen ja kehittämisen. Hyvän yhteishengen kerrottiin rakentuvan luottamuksen kautta, ja sitä pystyy jokainen tiimin jäsen kehittämään omalla toiminnallaan, mutta tiimijohtaja voi ohjata organisaatiokulttuuria ja positiivista suhtautumista. Tiimijohtajat olivat sitä mieltä, että hyvä yhteishenki ratkaisee monta asiaa ja huono ilmapiiri saattaa lamaannuttaa tiimiä.

Itseohjautuvuus ja luottamus. Tiimijohtajat uskoivat itseohjautuvuuteen huomioidessaan erilaiset persoonallisuudet tiimissä. Itseohjautuvuus koettiin saavutettavan luottamuksen ja selkeän vastuun avulla. Itseohjautuvuudella jokainen tiimin jäsen pystyi löytämään persoonallisuudelleen sopivan työskentelytyylin.

Avun hyödyntäminen. Tiimijohtajat olivat erityisesti ongelmatilanteita ratkottaessa hyödyntäneet apua johtamiseensa. He olivat pyytäneet apua omalta esihenkilöltään tai ulkopuoliselta asiantuntijalta.

Ongelmien nopea ratkaiseminen. Ongelmatilanteisiin, kuten sisäisiin ristiriitoihin, tiimijohtajat olivat pyrkineet reagoimaan nopeasti, koska ongelmien hoitamattomuus saattoi lamaannuttaa tiimiä.

Palautteen antaminen. Tiimijohtajat olivat kokeneet hyödylliseksi keinoksi johtamisessaan palautteen antamisen. He kuitenkin huomauttivat, että palautteen antamisen täytyy olla tilanteeseen sopivaa ja oikea-aikaista. Onnistuneella palautteen antamisella tiimin jäsenet pystyivät kokemaan itsensä tärkeäksi osaksi tiimiä.

Tuloksia kuvaavat seuraavat esimerkki-ilmaukset:

"kyllä mä pyrin tavallaan käyttämään hyödyksi eri tiimin jäseniä siltä pohjalta, että mä tiedän, mikä on heille niinku vahvaa"

"kyllä se on se osallistava johtaminen, että kaikilla on mahdollisuus tuoda se oma panoksensa siihen tiimin työskentelyyn"

"että sitä semmosta luottamuksellista vuoropuhelua on riittävästi, ja se on sillä tavalla jatkuvaa, että tiimin jäsenet kokee, että he ovat tärkeitä ja heidän mielipiteillään on merkitystä, ja sitä kautta kokevat sen työnsä mielekkääks"

"kun tiimissä tai organisaatiossa on se hyvä me-henki, niin seki ratkasee monta asiaa"

"mun kokemus on, että jokaista ihmistä pitää johtaa yksilöllisesti kuitenkin siinä tiimissä"

4.4 Tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä

Tiimijohtajat pohtivat persoonallisuuden roolia tiimityössä, tiimijohtajan roolia persoonallisuuden huomioimisessa tiimin johtamisessa ja erilaiset persoonallisuudet huomioivan johtamisen haasteita.

Persoonallisuuden rooli tiimityössä. Tiimijohtajat näkivät persoonallisuuden pääasiassa vahvuutena tiimityössä ainakin silloin, kun se osataan hyödyntää johtamisen avulla oikein. He kokivat, että persoonallisuus vaikuttaa tiimityöhön, koska se vaikuttaa yksilöiden ajatteluun ja työskentelyyn ja siten tiimin toimintaan. Myös vaikutus esimerkiksi tiimin ryhmädynamiikkaan huomioitiin. Persoonallisuudeltaan erilaisten tiimin jäsenten sanottiin myös tasapainottavan toisiaan, mikä koettiin tiimille hyödylliseksi asiaksi.

Tiimijohtajien keskuudessa ei kuitenkaan ollut täyttä varmuutta siitä, vaikuttaako yksilöiden persoonallisuus suoraan tiimin suoriutumiseen. Vaikka persoonallisuus tunnistettiin tärkeäksi ja huomioitavaksi osaksi tiimityötä, yksilöiden osaamisella ja taidoilla todettiin olevan suurempi merkitys tiimin suoriutumisessa. Tiimijohtajien kokemuksen mukaan se, missä määrin persoonallisuus tulee esille työssä, riippuu paljon työnkuvasta tai työtehtävästä. Siihen vaikuttaa esimerkiksi se, miten tarkasti työnkuva on määritetty. He kokivat, että persoonallisuus tulee selkeimmin esille luovassa työssä ja muutostilanteissa.

Tiimijohtajan rooli persoonallisuuden huomioimisessa tiimin johtamisessa. Tiimijohtajat huomioivat omasta roolistaan persoonallisuudeltaan erilaisten tiimin jäsenten johtamisessa erityisesti sen, että tiimijohtajan täytyy tuntea itsensä hyvin voidakseen johtaa muita onnistuneesti. Heidän mukaansa oman persoonallisuutensa ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös muita. He huomioivat myös, että tiimijohtajan täytyy luottaa itseensä sekä olla nöyrä ja avoin. Kokemuksen myötä myös itsevarmuus johtajana kehittyy.

Erilaiset persoonallisuudet huomioivan johtamisen haasteet. Tiimijohtajat eivät kokeneet erilaisista persoonallisuuksista koostuvan tiimin johtamista helppona. He nimesivät merkittäväksi haasteeksi äänen tasaisesta jakautumisesta huolehtimisen. Myös tiimijohtajan oma persoonallisuus ilmeni välillä haasteeksi, koska myös tiimi arvioi tiimijohtajaa persoonallisuuden ominaisuuksien kautta.

Tuloksia kuvaavat seuraavat esimerkki-ilmaukset:

"persoonallisuudella on se roolinsa, koska vaikka me teemme ammattilaisina töitä, niin kyllä me kuitenkin teemme töitä myös ihmisinä, yksilöinä, ja kyllä se persoona tulee sieltä ihan väistämättä"

"mitä vapaampi se kenttä on työnteon organisoimisessa ja kaikessa muussa, niin sitä se persoonallisuus vaikuttaa siinä enemmän, kun sitte taas, mitä selvempi se on se työntekoprosessi ja tiukempi se raami, missä töitä tehdään, niin sille persoonallisuudelle ei jää enää niin paljon tilaa"

"erilaiset ihmiset sitten taas tekee siitä tiimistä paremman, kun toiset vähä tasapainottaa toisia"

"tutkiskelin myös tätä omaa persoonallisuutta, että osaisin sitte ottaa senki huomioon, että millanen mä ite oon, etten vaadi muilta liikaa, vaikka itse vaadin itseltäni paljon"

"se on tiimin johtamises joskus hankalaa, että saa kaikki esittämään niitä mielipiteitensä"

4.5 Yhteenveto tuloksista

Taulukosta 2 ilmenee tutkimustulosten yhteenveto jaoteltuna tutkimustehtävien mukaisesti. Tiimityölle hyödyllisiksi persoonallisuuspiirteiksi nousivat luovuus ja innovatiivisuus, positiivisuus, avoimuus, rohkeus, energisyys, yhteistyöhaluisuus, tunnollisuus ja käytännönläheisyys. Ei-toivotuiksi persoonallisuuspiirteiksi taas esitettiin dominoivuutta ja negatiivista äänekkyyttä, arkuutta ja hiljaisuutta, joustamattomuutta sekä välinpitämättömyyttä.

Tiimijohtajien persoonallisuuden huomioivan johtamisen keinot liittyivät tiimin jäsenten yksilöllisyyden huomioimiseen kaikessa johtamisessa. Tiimijohtajien näkemykset persoonallisuudesta tiimityössä olivat myönteisiä, mutta persoonallisuuden ilmeneminen huomioitiin vaihtelevan työnkuvan mukaan, ja yksilön osaaminen ja taidot olivat suuremmissa roolissa tiimin suoriutumisessa kuin persoonallisuus. Tiimijohtajan rooliin liittyen muistutettiin, että tiimijohtajan täytyy tuntea itsensä ja luottaa itseensä onnistuakseen muiden johtamisessa. Tiimijohtajat eivät kokeneet persoonallisuuden huomioivaa tiimijohtamista helpoksi, sillä haasteeksi esitettiin ainakin tiimissä äänen tasapuolisen jakamisen vaikeus.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimustuloksista.

Hyödylliset persoonallisuuspiirteet tiimityössä	Luovuus ja innovatiivisuus, positiivisuus, avoimuus, rohkeus, energisyys, yhteistyöhaluisuus, tunnollisuus ja käytännönläheisyys
Ei-toivotut persoonallisuuspiirteet tiimityössä	Dominoivuus ja negatiivinen äänekkyyys, arkuus ja hiljaisuus, joustamattomuus ja välinpitämättömyys
Tiimijohtajien johtamisen keinot	<p>Tiimin jäsenten persoonallisuuden vahvuuksien huomioiminen</p> <p>Tiimin jäseniin tutustuminen</p> <p>Tiimin jäsenten yksilöllinen johtaminen</p> <p>Tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivointi</p> <p>Asioiden ja tehtävien perusteellinen alustaminen</p> <p>Kuunteleminen ja keskusteleminen</p> <p>Henkilökohtainen keskustelu</p> <p>Yhteishengen ylläpitäminen ja kehittäminen</p> <p>Itseohjautuvuuden ja luottamuksen kehittäminen</p> <p>Avun hyödyntäminen</p> <p>Ongelmien nopea ratkaiseminen</p> <p>Palautteen antaminen</p>
Tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä	<p>Persoonallisuuden rooli tiimityössä: oikein johdettuna suuri vahvuus, vaikuttaa yksilöiden kautta tiimin toimintaan, yksilön osaaminen suuremmassa roolissa, työnkuva vaikuttaa ilmenemiseen</p> <p>Tiimijohtajan rooli persoonallisuuden huomioimisessa tiimityössä: täytyy tuntea itsensä, luottaa itseensä ja olla nöyrä ja avoin, kokemuksen myötä itseluottamus kehittyy</p> <p>Erilaiset persoonallisuudet huomioivan johtamisen haasteet: äänen tasaisesta jakautumisesta huolehtiminen, oma persoonallisuus arvioinnin kohteena</p>

5 Pohdinta

Tässä luvussa tämän tutkimuksen tutkimustuloksia vertaillaan aiempaan tutkittuun tietoon ja etsitään niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lisäksi tehdään johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja tehdään niihin liittyviä suosituksia. Sen jälkeen ehdotetaan jatkotutkimusaiheita, ja miten tämän tutkimuksen tuloksia voisi hyödyntää.

5.1 Tutkimustulosten vertailu

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä. Aihetta tutkittiin neljän tutkimustehtävän avulla: 1) Mitkä ovat tiimin suoriutumisen kannalta hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä? 2) Mitkä ovat tiimin suoriutumisen kannalta ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä? 3) Millä tavoin tiimijohtaja voi huomioida tiimin jäsenten persoonallisuuden johtamisessaan? 4) Miten tiimijohtajat ovat kokeneet persoonallisuudeltaan erilaisista jäsenistä koostuvan tiimin ja sen johtamisen? Vastaukset tutkimustehtäviin saatiin tiimijohtajien haastatteluista muodostuneesta aineistosta.

Hyödylliset persoonallisuuspiirteet tiimityössä. Tutkimusaineistosta johdettujen tulosten perusteella tiimille hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä ovat luovuus ja innovatiivisuus, positiivisuus, avoimuus, rohkeus, energisyys, yhteistyöhaluisuus, tunnollisuus ja käytännönläheisyys. Teoria viittaa siihen, että tiimityössä hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä ovat itseluottamus (Tasa ja muut, 2011), sosiaalisuus (Tang, 2020), positiivinen emotionaalisuus (Panaccio & Vandenberghe, 2012), ekstroversio (Rhee ja muut, 2013), sovinnollisuus (Panaccio & Vandenberghe, 2012), positiivinen äänekkyyys (Satterstrom ja muut, 2021) ja luovuus (Cirella, 2021).

Tutkimustuloksissa ja teoriassa on havaittavissa samansuuntaisia tuloksia. Selkein yhtäläisyys on luovuus. Kuitenkin esimerkiksi rohkeus ja energisyys ovat yhdistettävissä itseluottamukseen, sosiaalisuuteen, ekstroversion ja positiiviseen äänekkyyteen (Tasa ja

muut, 2011; Tang, 2020; Rhee ja muut, 2013; Satterstrom ja muut, 2021), yhteistyöhaluisuus sovinnollisuuteen (Panaccio & Vandenberghe, 2012) ja positiivisuus positiiviseen emotionaalisuuteen, jolla viitataan taipumukseen kokea positiivisia tunteita (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Tunnollisuutta ei itsessään nostettu teoriassa esille tiimityölle hyödyllisenä persoonallisuuspiirteenä, mutta sen mainittiin ainakin ennustavan yksilön ääni-ilmaisua ja luovuutta, samoin kuten avoimuuden (Zare & Flinchbaugh, 2019). Teoria ei myöskään nostanut avoimuutta suoraan erääksi tiimityölle hyödylliseksi persoonallisuuspiirteeksi, vaikka se välillisesti nousikin joihinkin muihin piirteisiin liitettynä. Käytännönläheisyys nousi esille uutena tuloksena, josta ei teoriassa ollut mainintaa.

Tutkimusaineistosta nousseiden persoonallisuuspiirteiden erilaisuutta suhteessa teoriasta nousseisiin voi perustella sillä, että haastatteluissa piirteitä kuvattiin hyvin käytännönläheisestä näkökulmasta, kun taas aiemmat tutkimukset käsitelivät persoonallisuutta ja sen piirteitä melko teoreettisesta näkökulmasta. Jos tutkimuksen aiheeseen liittyvä teoria olisi ollut haastatelluille tutumpaa, tulokset olisivat voineet olla käsitetasolla yhtenevämmät teorian kanssa. Sisällöllisesti kuitenkin tuloksissa ilmeni yhtäläisyyksiä. Teoria painottaa enemmän sosiaalisia taitoja tiimin suoriutumisessa, kun taas tutkimusaineisto nosti esille monipuolisemman kirjon erilaisia tiimille hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä.

Ei-toivotut persoonallisuuspiirteet tiimityössä. Tutkimuksen tulokset nostivat tiimille ei-toivotuiksi persoonallisuuspiirteiksi dominoivuuden ja negatiivisen äänekkyyden, arkuuden ja hiljaisuuden, joustamattomuuden sekä välinpitämättömyyden. Teorian mukaan tiimityölle ei-toivottuja piirteitä ovat negatiivinen emotionaalisuus eli taipumus kokea negatiivisia tunteita (Panaccio & Vandenberghe, 2012), epäsovinnollisuus (Rhee ja muut, 2013) ja heikko muutoksensietokyky (Hon ja muut, 2014; Röth & Spieth, 2019).

Samoin kuin tiimityölle hyödyllisten persoonallisuuspiirteiden tuloksissa myös ei-toivotuissa piirteissä tulokset ovat sisällöllisesti samansuuntaiset, mutta niitä on kuvattu eri käsittein ja eri painotuksilla. Joustamattomuus liittyy kaikkiin kolmeen teorian

esittämään piirteeseen: negatiiviseen emotionaalisuuteen (Panaccio & Vandenberghe, 2012), epäsovinnollisuuteen (Rhee ja muut, 2013) ja heikkoon muutoksensietokykyyn (Hon ja muut, 2014; Röth & Spieth, 2019). Myös tutkimustulosten välinpitämättömyys on liitettävissä negatiiviseen emotionaalisuuteen.

Sen sijaan dominoivuus ja negatiivinen äänekkyyys eivät nousseet esille aikaisemmista tutkimuksista. Oikeastaan aikaisemmat tutkimukset näkivät erottuvat ja äänessä olevat tiimin jäsenet tiimin voimavaraksi, joilla voi olla kannustava tai kompensoiva vaikutus muihin tiimin jäseniin (Tasa ja muut, 2011; Silver ja muut, 2021; Rhee ja muut, 2013; Satterstrom ja muut, 2021). On kuitenkin tulkinnanvaraista, millainen esilläolo ja äänekkyyys katsotaan negatiiviseksi, mikä saattaa selittää näiden tulosten eron. Arkuus ja hiljaisuus eivät myöskään esiintyneet ainakaan riittävästi aikaisemmissa tutkimuksissa. Se saattaa johtua siitä, että arkuus ja hiljaisuus eivät välttämättä erityisesti heikennä tiimityöskentelyä, mutta eivät myöskään vie sitä eteenpäin, jolloin se ei ole noussut esille aikaisemmissa tutkimuksissa.

Tiimijohtajan keinot tiimin jäsenten persoonallisuuden huomioimiseen johtamisessa.

Tutkimustuloksista nousi tiimijohtajan keinoiksi tiimin jäsenten persoonallisuuden vahvuuksien huomioiminen, tiimin jäseniin tutustuminen, tiimin jäsenten yksilöllinen johtaminen, tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivointi, asioiden ja tehtävien perusteellinen alustaminen, kuunteleminen ja keskusteleminen, henkilökohtainen keskustelu, yhteishengen ylläpitäminen ja kehittäminen, itseohjautuvuuden ja luottamuksen kehittäminen, avun hyödyntäminen, ongelmien nopea ratkaiseminen ja palautteen antaminen.

Tulokset ovat hyvin yhdensuuntaiset aikaisempien tutkimusten kanssa: Teoriassa esiintyvä ääni-ilmapiiirin kehittäminen (Ohana & Stinglhamber, 2019; Zare & Filnchbaugh, 2019) käsittelee samaa kuin tuloksissa esiintyvä tiimin jäsenten osallistaminen ja aktivoiminen, jonka avulla tiimijohtajat huolehtivat äänen tasaisesta jakautumisesta tiimissä. Myös teorian keinoista sosiaalisuutta lisäävät integraatiot, kuten säännölliset tapaamiset (Tang, 2020) sekä kommunikointi ja yhteistyö (Creasy & Anantatmula, 2013; Tasa ja muut,

2011) liittyvät tulokseen kuuntelemisesta ja keskustelemisesta, jossa tiimijohtaja mahdollisti tiimin jäsenille ajan ja paikan säännölliselle kommunikoinnille. Ulkopuolisen avun hyödyntäminen (Brandes & Lai, 2022) ja itseohjautuvuuden lisääminen (Morgeson ja muut, 2010) ovat myös keinoja, jotka nousivat esille sekä teoriassa että tutkimustuloksissa. Myös tiimin jäsenen persoonallisuuden vahvuuksien hyödyntäminen osoittautui erääksi yhtäläisyydeksi (Rhee ja muut, 2013). Morgeson ja muut (2010) nostivat tiimijohdajan toiminnoissa esille yhteishengen ylläpitämisen ja palautteen antamisen, jotka nousivat esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Sen sijaan tiimin jäseniin tutustumisesta, tiimin jäsenten yksilöllisestä johtamisesta, henkilökohtaisesta keskustelusta ja ongelmien nopeasta ratkaisemisesta ei ollut ainakaan suorainaisesti mainintaa tähän tutkielmaan kerätyssä teoriassa. Ne eivät siis nousseet ainakaan selkeästi esille tiimityön ja persoonallisuuden yhteyttä koskevissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Näitä tuloksia voidaan pitää uusina.

Tiimijohtajien näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä. Tuloksista nousi esille myös tiimijohtajien yleisiä näkemyksiä persoonallisuudesta tiimityössä sekä tiimijohdajan roolia persoonallisuuden huomioimisessa tiimijohtamisessa. Tulokset koskien persoonallisuuden roolia tiimityössä olivat samansuuntaiset aiempien tutkimusten kanssa. Tiimijohtajat olivat sitä mieltä, että oikein johdettuna tiimin jäsenten persoonallisuus on tiimille suuri vahvuus. Aikaisemmin on huomioitu tiimin monimuotoisuuden hyödyllisyys tiimityössä (Davis ja muut, 2022). Persoonallisuuden huomattiin vaikuttavan tiimityöhön yksilöiden kautta eli välillisesti. Tämä on samansuuntainen tulos teorian kanssa, koska yksilön persoonallisuuden on huomioitu vaikuttavan yksilön käyttäytymiseen ja siten välillisesti tiimityöhön (Tasa ja muut, 2011). Tulosten mukaan tiimityössä korostuvat kuitenkin persoonallisuutta enemmän yksilön osaaminen ja taidot, ja työnkuva vaikuttaa persoonallisuuden ilmenemiseen tiimityössä. Nämä tulokset ovat teorian kanssa samansuuntaiset, sillä aiempien tutkimusten mukaan tiimityöskentelyyn vaikuttavat eniten tiimin jäsenten osaaminen ja kyvyt (Rhee ja muut, 2013; Tang, 2020) ja persoonallisuuden merkitys tiimityössä on tilannesidonnaista (Judge & Zapata, 2015; Tett & Burnett, 2003).

Tiimijohtajien näkemykset tiimijohtajan roolista persoonallisuuden huomioimisesta tiimityössä olivat uusia tuloksia. Näihin ei ollut sovellettavissa aikaisempaa tutkimusta. Tämä saattaa johtua siitä, että aikaisemmat tutkimukset eivät tarkastelleet tiimijohtajan roolia nimenomaan tiimijohtajien näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että tiimijohtajan tulee tuntee itsensä hyvin huomioidakseen tiimin jäsenten persoonallisuuden tiimin johtamisessa. Tiimijohtajan täytyy myös luottaa itseensä ja omaan tekemiseensä sekä olla nöyrä ja avoin tiimiään kohtaan onnistuakseen persoonallisuudeltaan erilaisista tiimin jäsenistä koostuvan tiimin johtamisessa. Tiimijohtajan itseluottamus kehittyy johtamiskokemuksen myötä. Tuloksia saatiin myös persoonallisuudeltaan erilaisista tiimin jäsenistä koostuvan tiimin johtamisen haasteista. Haasteiksi nimettiin erityisesti tasapuolisesta äänen jakautumisesta huolehtiminen ja tiimijohtajan oma persoonallisuus arvioinnin kohteena.

5.2 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Aineisto kerättiin nimenomaisesti tätä tutkimusta varten järjestetyin haastatteluin, jotka olivat puolistrukturoituja, jolloin vastaukset olivat riittävän avoimia mutta ne keskittyivät hyvin tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavat edustivat monipuolista otantaa, sillä sukupuolijakauma oli tasan ja haastateltavilla oli vaihteleva määrä kokemusta tiimijohtajuudesta, jolloin tulosten voidaan katsoa edustavan erilaisia näkökulmia. Kaikki haastatellut työskentelivät samassa organisaatiossa. On mahdollista, että mikäli aineisto olisi kerätty eri organisaatioiden edustajilta, se olisi voinut olla ehkä hieman erilainen, sillä organisaatiokulttuurilla saattaa olla vaikutusta siihen, miten tiimijohtajat kokivat persoonallisuuden tiimityössä.

Aineistosta saatiin riittävän laaja ja sisällöllisesti runsas. Aineiston analyysissä kuitenkin ilmeni tiettyjä heikkouksia. Aineistoa oli jossain määrin vaikea luokitella, sillä osa aineistosta olisi sopinut useampaankin alaluokkaan. Lisäksi haastatteluaineiston tulkitseminen oli välillä haastavaa, sillä haastatellut eivät välttämättä suoraan ilmaisseet ajatustaan

esimerkiksi käyttämällä tiettyjä toistuvia käsitteitä, joita olisi ollut mielekästä yhdistää alaluokiksi. Tämä jätti siis tutkijalle jonkin verran tulkinnanvaraa luokitteluun. Vahvuus kuitenkin tällaisessa kuvailemalla muodostetussa aineistossa oli se, että sen tulkitseminen vaati erityisen intensiivistä tutustumista aineistoon. Alkuperäisestä hahmotellusta aineiston luokittelusta lopulliseen luokitteluun pääseminen vaati jonkin verran luokkien uudelleenjärjestelyä, mutta päälinjat pysyivät alusta loppuun samana.

Tutkijan vahvuutena tässä tutkielmassa oli se, että teoria oli jo ennalta melko tuttua, sillä tutkijan aikaisemmin luoma kandidaatin tutkielma hyödynsi monilta osin samaa teoriaa. Koska aiemman tutkimustiedon hyödyntäminen tutkielmassa oli tutkijalle ennalta tuttua, myös lähteiden voidaan katsoa olevan riittävän laadukkaita tässä työssä. Lähteet olivat pääasiassa verrattain uusia, suurin osa enintään kymmenen vuotta vanhoja. Lähteet koostuivat lähinnä vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista, ja niitä oli käytössä työn laajuuteen nähden sopivasti. Sen sijaan heikkoudeksi voidaan katsoa aineiston keruu, sillä tutkijalla ei ollut merkittävästi aiempaa kokemusta haastatteluiden tekemisestä. Tämä johti siihen, että tutkija kehittyi haastattelijana haastatteluiden aikana. Viimeiset haastattelut sujuivat luontevammin kuin ensimmäiset, mikä saattoi vaikuttaa jonkin verran haastatteluaineiston sisältöön.

5.3 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuvat kolme päähavaintoa persoonallisuudesta tiimityössä ja sen huomioimisesta johtamisessa. Ihmisten yksilöllisyyttä ja erilaisuutta pidettiin yleisesti rikkautena, yleiset menestyneen tiimijohtamisen keinot olivat yhdistettävissä persoonallisuuden huomioivaan tiimijohtamiseen, ja persoonallisuudella on väkellinen vaikutus tiimin suoriutumiseen.

Ensiksi, tiimijohtajat pitivät yksimielisesti tiimin jäsenten persoonallisuutta tiimityölle arvokkaana asiana. He kokivat, että tiimin jäsenten persoonallisuus mahdollistaa tiimin monimuotoisuuden ja siten muun muassa erilaiset näkemykset tiimityössä. Erilaisia

näkemyksiä jälleen pidettiin arvokkaina. Vaikka persoonallisuuteen liitettiin joitain ei-toivottuja tekijöitä, sitä pidettiin silti enemmän vahvuutena. Haastateltavien mukaan persoonallisuudeltaan monimuotoista tiimiä tulee kuitenkin johtaa oikein, jotta persoonallisuuden potentiaali tiimin vahvuutena on mahdollista hyödyntää. Tähän ehdotettiin muun muassa tiimin jäsenten yksilöllistä johtamista.

Voidaan siis tulkita, että tiimijohtamisessa tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota ihmisten yksilöllisyyteen ja persoonallisuuteen sen sijaan, että tiimiä johdettaisiin massana. Tiimijohtajan ymmärtäessä tiimensä jäsenten yksilöllisyyden, tiimijohtaja pystyy tietoisemmin johtamaan heitä yksilölähtöisemmästä näkökulmasta ottaen huomioon yksilöiden tarpeet sekä luontaiset vuorovaikutus- ja työskentelytyylit. Organisaatioissa tämän ajatuksen esille tuomista voisi edistää tiimijohtajille tarkoitettua yksilölliseen johtamiseen keskittyviä koulutuksia.

Toiseksi, tuloksista ilmenneet tiimin jäsenten persoonallisuuden huomioivan johtamisen keinot olivat pitkälti linjassa yleisempien onnistuneen tiimijohtajuuden keinojen kanssa (Morgeson ja muut, 2010). Tällä tarkoitetaan sitä, että tiimijohtajan toimiessa yleisesti eettisesti, tasa-arvoisesti ja kehittävästi myös yksilöiden persoonallisuus tulee huomioituksi. Tämä johtuu siitä, että nykyään hyvänä ja edistyksellisenä pidetyt johtamiskeinot ovat ihmisläheisempiä siinä missä aiemmin historiassa johtajuus on keskittynyt asioiden johtamiseen.

Tiimijohtajien koulutuksessa ei siis ole välttämätöntä keskittyä nimenomaan persoonallisuuteen, joka on hyvin yksityiskohtainen ja tarkka näkökulma. Sen sijaan koulutuksessa voi hyödyntää yleisiä ihmisiin keskittyvän johtajuuden näkökulman johtamiskeinoja, joista tutkittua tietoa, oppaita ja koulutusmateriaalia on olemassa huomattavasti enemmän. Koulutuksessa kuitenkin näkökulmana tulisi painottaa ihmisten erilaisuutta sen sijaan, että yhden johtamismallin voisi ajatella sopivan kaikille.

Kolmas merkittävä tulos liittyi persoonallisuuden merkitykseen tiimin suoriutumisessa. Vaikka aikaisemmat tutkimukset viittaavatkin siihen, että tietyt persoonallisuuspiirteet ovat hyödyllisiä tai ei-toivottuja tiimityölle tiimin suoriutumisen kannalta, tämä tutkimus nostaa kuitenkin esille sen, että persoonallisuuden vaikutus tiimin suoriutumiseen on välillinen. Samaa on esitetty myös teoriassa (Tasa ja muut, 2011). Persoonallisuus vaikuttaa yksilön toimintaan, ajatusmalleihin ja vuorovaikutukseen ja siten myös tiimitason suoriutumiseen. Vaikka tämän ja aikaisempien tutkimusten tulokset viittaavat persoonallisuuden positiiviseen vaikutukseen tiimityössä, molemmista ilmeni kuitenkin, että yksilön osaamisella ja kyvyillä on suurempi vaikutus suoriutumiseen (Rhee ja muut, 2013; Tang, 2020) ja persoonallisuuden merkitys tiimityössä vaihtelee tilanteittain, riippuen esimerkiksi työnkuvasta (Judge & Zapata, 2015; Tett & Burnett, 2003).

Voidaan päätellä, että tiimin jäsenen persoonallisuus on tärkeä osa tiimityötä ja tiimin suoriutumista, mutta sen vaikutus ei ole ylivoimainen. Tiimijohtamista ei siis tule keskittää ainoastaan persoonallisuuden huomioimiseen, sillä lopulta tärkeämmässä roolissa ovat tiimin jäsenten taidot ja osaaminen suhteessa tehtävään. Organisaatioissa rekrytoinnissa ja tiimin muodostamisessa tulisi siis ensisijaisesti huomioida yksilön kyvykkyys ja osaaminen kyseiseen tehtävään, mutta jo olemassa olevan tiimin johtamisessa yksilöiden persoonallisuuden erilaisuus tulee huomioida. Tiimijohtajan tulee myös mahdollistaa tiimin jäsenten osaamisen kehittäminen johtamisessaan.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen aihe on sen verran tuore ja vähän tutkittu, että jatkotutkimusaiheita olisi varmasti paljon. Ensimmäisenä nostettakoon esille, että tämä täysin sama aihe kaipaa lisää tutkimusta. Tiimijohtajien näkökulmasta persoonallisuutta tiimityössä ei ole tutkittu oikeastaan ollenkaan, minkä vuoksi aihe kaipaa lisää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Tiimijohtajien näkökulma on tärkeä, sillä tiimijohtajat kykenevät tarkastelemaan aihetta arkipäiväisellä tasolla. Tutkimusta aiheesta tarvitaan lisää sekä

kotimaassa että ulkomailla, koska kulttuurilla saattaa olla vaikutusta esimerkiksi siihen, millaisia persoonallisuuspiirteitä pidetään tiimityölle hyödyllisinä ja millaisia ei-toivotuina.

Myös persoonallisuuden huomioivan tiimijohtamisen keinoja olisi mahdollista tutkia lisää. Tämä tutkimus nosti esille yleispäteviä johtamiskeinoja persoonallisuuden huomioimiseen tiimityössä. Uuden tutkimuksen huomio voisi olla erityisesti siinä, millaisia johtamiskeinoja on nimenomaan hyödyllisten persoonallisuuspiirteiden hyödyntämiseen tiimityössä ja millaisia keinoja on ei-toivottujen persoonallisuuspiirteiden häivyttämiseen tiimityössä. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa voisi mielenkiinnon kohteena olla myös selkeämpi jaottelu siitä, millaista persoonallisuutta tulisi johtaa milläkin tavalla.

Lisäksi olisi mahdollista tutkia persoonallisuutta tiimityössä tiimin jäsenten näkökulmasta. Tämän kaltainen tutkimus voisi keskittyä tiimin jäsenenä toimineiden henkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin siitä, millaisten kanssatiimiläisten kanssa on ollut helppoa ja mukavaa toimia ja millaiset tiimin jäsenet ovat aiheuttaneet haasteita tiimin toimintaan. Lisäksi voisi olla mielekästä selvittää, millaista johtamista tiimin jäsenet toivoisivat tiimijohtajalta. Tätä voisi suhteuttaa vastaajan omaan persoonallisuuteen esimerkiksi testamalla haastateltavan persoonallisuus ennen haastattelun toteuttamista. Tällöin olisi mahdollista tehdä todellisuudessa linkityksiä persoonallisuuden ja johtamisen välille.

5.5 Tulosten hyödyntäminen

Tällä tutkimuksella voidaan nähdä olevan useita käytännön hyötyjä. Tämän tutkimuksen varsinaisena käytännön tarkoituksena oli luoda tiimijohtajille keinoja työelämään persoonallisuuden huomioimiseen tiimijohtamisessa. Siinä tavoitteessa tämä tutkielma onnistui. Tutkimustuloksista ilmeni selkeitä käytännön johtamiskeinoja, joilla tiimin jäsenten persoonallisuus on mahdollista ottaa paremmin huomioon tiimijohtamisessa. Samoja keinoja on mahdollista hyödyntää myös koulutuksessa. Erityisesti erilaiset tiimi- ja johtamisvalmennusta tarjoavat konsultointiyritykset tai yrityksen henkilöstöosasto voi

hyödyntää tämän tutkimuksen selvittämiä johtamiskeinoja esihenkilöille tai tiimijohtajille tarkoitetuissa koulutuksissaan.

Tämän tutkielman voidaan nähdä olevan kuitenkin hyödyllinen kenelle tahansa, esimerkiksi tiimin jäsenille. Jokaiselle on tärkeää oivaltaa oman persoonallisuutensa vahvuudet ja heikkoudet, jotta kehittyminen tiimiläisenä olisi mahdollista. Tämä tutkielma saattaa auttaa ymmärtämään oman roolinsa tiimin jäsenenä ja sen, mitä pystyy omalla persoonallisuudellaan tarjoamaan tiimille. Lisäksi tämä tutkielma valottaa sitä, että kukaan ei ole persoonallisuudeltaan heikompi kuin toinen, sillä erilaiset persoonat rikastuttavat tiimiä ja työelämää, ja on olemassa keinoja kääntää ihmisten erilaisuus voimavaraksi.

Lähteet

- Acton, B. P., Braun, M. T., & Foti, R. J. (2020). Built for unity: assessing the impact of team composition on team cohesion trajectories. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 751–766. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09654-7>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Altuntas, E., Gloor, P. A., & Budner, P. (2022). Measuring Ethical Values with AI for Better Teamwork. *Future Internet*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/fi14050133>
- Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349–362. <https://doi.org/10.1037/amp0000305>
- Brandes, B., & Lai, Y. L. (2022). Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: an investigation into the coaching process. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 666–681. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0214>
- Brandt, T. M., & Edinger, P. (2015). Transformational leadership in teams—the effects of a team leader’s sex and personality. *Gender in Management*, 30(1), 44–68. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2013-0100>
- Cirella, S. (2021). Managing collective creativity: Organizational variables to support creative teamwork. *European Management Review*, 18(4), 404–417. <https://doi.org/10.1111/emre.12475>
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From Every Direction-How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, 44(6), 36–51.
- Curşeu, P. L., Ilies, R., Vîrgă, D., Maricuţoiu, L., & Sava, F. A. (2019). Personality characteristics that are valued in teams: Not always “more is better”? *International Journal of Psychology*, 54(5), 638–649. <https://doi.org/10.1002/ijop.12511>
- Davis, A. S., Kafka, A. M., González-Morales, M. G., & Feitosa, J. (2022). Team Belonging: Integrating Teamwork and Diversity Training Through Emotions. *Small Group Research*, 53(1), 88–127. <https://doi.org/10.1177/10464964211044813>

- Fathian, M., Saei-Shahi, M., & Makui, A. (2017). A New Optimization Model for Reliable Team Formation Problem Considering Experts' Collaboration Network. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *64*(4), 586–593.
- Furnham, A. (1996). The big five versus the big four: the relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, *21*(2), 303–307.
- Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. (2019). Analyzing dynamic capability in teamwork. *Journal of Knowledge Management*, *23*(6), 1196–1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0478>
- Hakenes, H., & Katolnik, S. (2018). Optimal Team Size and Overconfidence. *Group Decision and Negotiation*, *27*(4), 665–687. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9575-9>
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., & Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams: The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team Performance Management*, *24*(3–4), 150–168. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2016-0050>
- He, Y., Donnellan, M. B., & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, *82*, 103848. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103848>
- Henttonen, K., Ojanen, V., & Puumalainen, K. (2016). Searching for appropriate performance measures for innovation and development projects. *R & D Management*, *46*(5), 914–927.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2nd ed.). Gaudeamus.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B., & Schouten, M. E. (2012). Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review*, *37*(1), 82–106. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0181>
- Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, *40*(3), 919–941. <https://doi.org/10.1177/0149206311415418>

- Horila, T., & Siitonen, M. (2020). A Time to Lead: Changes in Relational Team Leadership Processes over Time. *Management Communication Quarterly*, 34(4), 558–584. <https://doi.org/10.1177/0893318920949700>
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *Tiimit ja tulokset yrityksissä*. Weilin + Göös.
- Kong, D. T., Konczak, L. J., & Bottom, W. P. (2015). Team Performance as a Joint Function of Team Member Satisfaction and Agreeableness. *Small Group Research*, 46(2), 160–178. <https://doi.org/10.1177/1046496414567684>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua*. Oppian.
- Lake, C. J., Carlson, J., Rose, A., & Chlevin-Thieles, C. (2019). Trust in name brand assessments: The case of the Myers-Briggs type indicator. *Psychologist-Manager Journal*, 22(2), 91–107. <https://doi.org/10.1037/mgr0000086>
- Lau, K. H., & Jin, Q. (2019). Chinese students' group work performance: does team personality composition matter? *Education and Training*, 61(3), 290–309. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2018-0141>
- Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2016). User personality and resistance to mandatory information systems in organizations: A theoretical model and empirical test of dispositional resistance to change. *Journal of Information Technology*, 31(1), 67–82. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.17>
- Liang, H. Y., Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2015). Team diversity and team helping behavior: The mediating roles of team cooperation and team cohesion. *European Management Journal*, 33(1), 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.07.002>
- Lindström, K., & Kiviranta, J. (1995). *Työryhmät ja tiimit: Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi*.

- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, *61*(3), 204–217. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.61.3.204>
- McCrae, R. R. (2013). Exploring trait assessment of samples, persons, and cultures. In *Journal of personality assessment* (Vol. 95, Issue 6, pp. 556–570). <https://doi.org/10.1080/00223891.2013.821075>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, *36*(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Morrisette, A. M., & Kisamore, J. L. (2020). Trust and performance in business teams: a meta-analysis. *Team Performance Management*, *26*(5–6), 287–300. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2020-0012>
- Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2019). Co-workers' voice climate and affective commitment towards the team: A test of mediation and moderation. *Human Resource Management Journal*, *29*(3), 395–412. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12232>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(3), 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- Peeters, M. A. G., van Tuijl, H. F. J. M., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. M. J. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, *20*(5), 377–396. <https://doi.org/10.1002/per.588>
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2014). How Participative Safety Matters More in Team Innovation as Team Size Increases. *Journal of Business and Psychology*, *29*(1), 37–45. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9301-1>
- Pennington, D. C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Gaudeamus.
- Raappana, M., & Valo, M. (2014). Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän Tutkimus*, *12*(1), 23–40.
- Radović, S., Sladojević Matić, J., & Opačić, G. (2020). Personality Traits Composition and Team Performance. *Management: Journal of Sustainable Business and*

- Management Solutions in Emerging Economies*, 25(3), 33.
<https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0006>
- Randall, K., Isaacson, M., & Ciro, C. (2017). Validity and Reliability of the Myers-Briggs Personality Type Indicator: A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of Best Practices in Health Professions Diversity*, 10(1), 1–27.
- Rhee, J., Parent, D., & Basu, A. (2013). The influence of personality and ability on undergraduate teamwork and team performance. *SpringerPlus*, 2(1), 1–14.
- Röth, T., & Spieth, P. (2019). The influence of resistance to change on evaluating an innovation project's innovativeness and risk: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research*, 101, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.014>
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015a). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human Factors*, 57(3), 365–374. <https://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015b). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Satterstrom, P., Kerrissey, M., & DiBenigno, J. (2021). The Voice Cultivation Process: How Team Members Can Help Upward Voice Live on to Implementation. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 380–425. <https://doi.org/10.1177/0001839220962795>
- Silver, I., Mellers, B. A., & Tetlock, P. E. (2021). Wise teamwork: Collective confidence calibration predicts the effectiveness of group discussion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2021.104157>
- Stein, R., & Swan, A. B. (2019). Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(2). <https://doi.org/10.1111/spc3.12434>
- Sudha, K. S., & Shahnawaz, M. G. (2020). Narcissism personality trait and performance: task-oriented leadership and authoritarian styles as mediators. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 280–293. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0399>

- Sundstrom, E., de Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *The American Psychologist*, *45*(2), 120–133.
- Tang, K. H. D. (2020). Personality traits, teamwork competencies and academic performance among first-year engineering students. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, *11*(2), 367–385. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-11-2019-0153>
- Tasa, K., Sears, G. J., & Schat, A. C. H. (2011). Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 65–85. <https://doi.org/10.1002/job.680>
- Tekleab, A. G., & Quigley, N. R. (2014). Team deep-level diversity, relationship conflict, and team members' affective reactions: A cross-level investigation. *Journal of Business Research*, *67*(3), 394–402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.022>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Issue 3, pp. 500–517). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Wang, J., & Zhang, J. (2015). A win-win team formation problem based on the negotiation. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, *44*, 137–152. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2015.06.001>
- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, *40*(2), 247–262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Zare, M., & Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis. *Human Performance*, *32*(1), 30–51. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1550782>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mikä on mielestäsi persoonallisuuden rooli tiimityössä?
 - Mihin yksilön persoonallisuus vaikuttaa tiimityössä?
 - Miten yksilön persoonallisuus ilmenee tiimityössä?

2. Kuvaile persoonallisuuspiirteitä, jotka ovat näyttäytyneet hyödyllisinä tiimityössä.
 - Mitkä tiimisi jäsenten persoonallisuuspiirteet ovat olleet sellaisia, jotka ovat hyödyttäneet tiimin suoriutumista?
 - Millä tavalla ne persoonallisuuspiirteet ovat vaikuttaneet tiimin suoriutumiseen?
 - Ovatko persoonallisuuspiirteet hyödyttäneet eniten yksilöä, tiimiä vai molempia?

3. Millä tavoin olet hyödyntänyt tiimityölle hyödyllisiä persoonallisuuspiirteitä johtamisessasi?
 - Oletko huomionnut hyvät persoonallisuuspiirteet jotenkin tiimin johtamisessa? Miten?

4. Kuvaile persoonallisuuspiirteitä, jotka ovat haitanneet tiimityötä.
 - Mitkä tiimisi jäsenten persoonallisuuspiirteet ovat olleet sellaisia, joista on ollut lähtökohtaisesti enemmän haittaa kuin hyötyä tiimityössä?
 - Miten ei-toivotut persoonallisuuspiirteet ovat vaikuttaneet tiimin suoriutumiseen?
 - Ovatko persoonallisuuspiirteet jarruttaneet eniten yksilöä, tiimiä vai molempia?

5. Miten voit omalla johtamisellasi vaikuttaa siihen, etteivät ei-toivotut persoonallisuuspiirteet saisi valtaa tiimityössä?

- Millä tavoin olet, toiminut, kun olet kohdannut ei-toivottuja persoonallisuuspiirteitä tiimissä?
 - Millaisiksi olet kokenut tilanteet, joissa tiimin jäsenen persoonallisuus vaikuttaa negatiivisesti tiimin suoriutumiseen?
 - Onko sinulla ollut käytössäsi työkaluja tällaisessa tilanteissa toimimiseen? Millaisia?
6. Miten toimit/toimisit nyt, kun tiimisi koostuu persoonallisuudeltaan erilaisista yksilöistä?
- Onko sinulla ollut oppimiskokemuksia omassa johtajuudessasi persoonallisuuden huomioimisessa tiimityössä? Oletko esimerkiksi muuttanut joskus toimintaasi?
 - Millaisia vinkkejä antaisit muille tiimijohtajille?

Liite 2. Esimerkki aineiston analyysistä.

Aineiston analyysi tiimille hyödyllisistä persoonallisuuspiirteistä			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
"kyllä sellasta ideointia sieltä tiimin sisältä ainaki kaipaa"	kaipaam tiimin jäseniltä ideointia	luovuus ja innovatiivisuus	tiimille hyödylliset persoonallisuuspiirteet
"jos sieltä tuloo oikeasti hyvä idea niin sehan otetaan silloin käyttöön --, koska se vie sitä tiimiä kumminki eteenpäin"	ideointi vie tiimiä eteenpäin		
"sellaanen pieni sopiva (luovuus), niin sillä päästään aina eteenpäin"	luovuus vie tiimiä eteenpäin		
"tälläset kekseliäät ja innovatiiviset tyypit, niin varsinki, jos pitää jotain tällästä strategista työtä tai pohdintaa tehdä, niin ne on kyllä tosi arvokkaita"	innovatiiviset tiimin jäsenet ovat arvokkaita tiimille strategista työtä tai pohdintaa vaativissa tehtävissä		
"parhaat ideat yleensä tulee niiltä eri tiimiläisiltä, että ei se tiimin vetäjä välttämättä niitä parhaita ideoita osaa edes ajatella"	luovuus tiimissä saattaa johtaa odottamattomiinkin innovaatioihin tiimissä		

"keskustelevat ja omia ideoita esittävät on todella tärkeitä siinä, että pystytään monipuolisesti käsittelemään niitä asioita"	ideointi avaa näkökulmia		
"ylipäättään semmonen positiivinen asennoituminen ja se, että – – luodaan sitä hyvää henkeä ja sellasta tsemppimeininkiä"	positiivinen asenne ja hyvän, kannustavan ilmapiirin luominen	positiivisuus	
"kun on sellanen positiivinen luonteenpiirre"	positiivisuus on tiimille hyödyllinen persoonallisuuspiirre		
"semmonen perusmyönteisyys"	myönteinen suhtautuminen asioihin		
"sellanen tietynlainen niinku luottavaisuus, että ihminen ei aina epäile toista tai toisen sanomisia tai tekemisiä, vaan sellanen tietynlainen, no se on varmasti sitä sellasta positiivista asennetta asioihin ja muihin ihmisiin"	luottavaisuus ja positiivinen asenne asioihin ja ihmisiin		
"Onhan siellä paljositte sitä positiivistaki mieltä. Ehkä suurin	positiivinen asenne on tiimille		

osa meillääki on sitä, että ei ala sitte ihan ensimmäisenä kapi-noimaan ja ootta-maan pahinta"	hyödyllinen persoo-nallisuuspiirre		
"sellanen jengi, kellä on enemmän positii-vinen ajattelumaa- ilma, nii kyllähän sen porukan kans pääs-tään paljo parempiin tuloksiin"	positiivisella asen-teella tiimi suoriutuu paremmin		
"sellaanen tietynlai-nen positiivinen suh-tautuminen tai sel-laaset (positiiviset) piirteet persoonalli-suudessa, nii seki taas kannustaa (muita tiimin jäseniä) tekemään"	tiimin jäsenen positii-vinen asenne kan-nustaa muita tiimin jäseniä		
"että on sitte avoin, ja kysyy asioita ja ky-seenalaistaa asioita"	tiimin jäsenen avoi-muus ja positiivinen kriittisyys ovat tii-mille hyödyllisiä per-soonallisuuspiirteitä	avoimuus	
"se, että on avoin"	avoimuus on tiimi-työlle hyödyllinen persoonallisuuspiirre		
"pitäis suhtautua kui-tenki mun mielestä sillä lailla avoimesti ja hyväksyä ne erilaiset	avoimuus persoonal-lisuuspiirteenä mah-dollistaa erilaisten		

kannat, että se voi kuitenkin sitte siinä tiimityöskentelyssä johtaa näkemään uusia asioita"	näkökulmien ymmärtämisen		
"tulee semmonen avoimuus ja – – avuliaisuus, – – silloin se tiimi oppii toinen toisiltaan ja tulee myöskin se sisäinen luottamus – –, että uskalletaan epäonnistua, ja niistäki opitaan"	avoimuus ja avulaisuus tiimissä johtavat sisäiseen luottamukseen ja mahdollistavat oppimisen		
"kunhan vaan sitte siinä yhteisessä tiimityöskentelyssä tuo sitte ne kysymykset ja kantansa esille, ettei sitte oo tuppisuuna ja jää niitä itte hautomaan"	rohkeat ja sanavalmiit tiimin jäsenet ovat eduksi tiimityössä	rohkeus	
"sitte on myöski näitä haastajia, ja ne on yleensä aika voimakastahtosia ja tärkeitä myöskin, että ne haastaa näitä asioita ja kyseenallistaa, ja on tämmösiä rohkeita"	rohkeat ja sanavalmiit tiimin jäsenet ovat eduksi tiimityössä		
"semmonen terve itseluottamus on	tiimin jäsenen positii- vinen itseluottamus		

tärkeää minusta jokaisella, et koska se vaikuttaa myös siihen niinku yhteistyöhön muiden kanssa"	vaikuttaa myönteisesti tiimin yhteistyöhön		
"liittyy just semmoseen rohkeuteen ja myöski semmoseen terveeseen itseluottamukseen, että siitä ei kaikki kaadu, jos tulee niitä virheitä, vaan sitte vaan nousee ylös"	rohkea ja itseensä luottava tiimin jäsen ei lannistu vastointerveisistä		
"porukka tietysti tarttee aina tämmösiä energisiä tyyppejä myöski, jotka pitää koko ajan virettä yllä"	energinen tiimin jäsen innostaa muita tiimin jäseniä	energisyys	
"sellanen innostuneisuus, että ollaan innostuneita, se yleensä ruokkii muidenki innostusta"	innostunut tiimin jäsen innostaa muita tiimin jäseniä		
"tietty sellanen energisyys tuo sitä tehokkuutta ja saa muitaki innostumaan"	energinen tiimin jäsen tuo tiimiin tehokkuutta ja innostaa muita tiimin jäseniä		
"semmonen yhteistyöhaluisuus, että on välillä vaikka valmis tinkimään niistä omista	yhteistyöhaluinen tiimin jäsen on hyödyllinen tiimin suoriutumiselle	yhteistyöhaluisuus	

<p>mielipiteistään ja voi keskustella niistä, ja löydetään yhteistä säveltä"</p>			
<p>"toisaalta myöski taspainottaa, että olis sellanen mukautuva ja yhteistyöhaluinen – –, että hyvin sujuis sen työparin tai tiimin kanssa, ottais muita huomioon"</p>	<p>muut huomioon ottava, yhteistyöhaluinen tiimin jäsen on hyödyllinen tiimin suoriutumiselle</p>		
<p>"sellaanen toiset huomioon ottava ja tälläänen tunnollinen tekijä, niin kyllähän sellaset piirteet sopii hyvin tänne ja sitte vie porukkaa ja työntekoa eteenpäin"</p>	<p>muut huomioon ottava, tunnollinen tiimin jäsen vie tiimiä ja tiimityötä eteenpäin</p>		
<p>"semmonen yhteistyösuuntautuneisuus, että välillä otetaan sitte koppia, jos toisella on jotaki vaikeutta jonkun homman tekemisessä tai tarvitsee apua, niin ollaan siinä sitte oma-alotteisestikin auttamassa"</p>	<p>oma-aloitteinen, yhteistyölähtöinen avuliaisuus on tiimityölle hyödyllinen persoonallisuuspiirre</p>		

"tarkkuuski on tie- tyissä asioissa -- tosi hyvä asia"	tarkkuus on tiimille hyödyllinen persoo- nallisuuspiirre	tunnollisuus	
"työkaverit tietää ja luottaa siihen, kuinka se toimii, ja sellanen järjestelmällinen on ehkä sitte sellanen luottamusta herät- tävä"	persoonallisuudel- taan järjestelmälli- nen tiimin jäsen he- rättää luottamusta muissa tiimin jäse- nissä		
"sellaanen persoo- nallisuus, mikä nyt on niinku tunnollinen, että tehdään sitä työtä, mikä on nyt an- nettu, ja se nähdään tärkeänä ja tehdään huolellisesti välittä- mättä välttämättä siitä, tekeekö sen joku muu yhtä huo- lellisesti"	persoonallisuudel- taan tunnollinen ti- min jäsen näkee työn tärkeänä ja tekee sen huolellisesti		
"tämmöset analyytti- set tyytit, jotka aina lähtee miettimään sitä käytäntöä"	persoonallisuudel- taan analyttiset, käytännönläheiset tiimin jäsenet ovat tiimille hyödyllisiä	käytännönläheisyys	
"tämmöset ihan niin ku kovan luokan asi- antuntijat -- yleensä palauttaa maanpin- nalle tai sitte muuten ohjaa sitä	asiaorientoituneet tiimin jäsenet tasa- painottavat innovatii- visia tiimin jäseniä		

keskustelua niillä omilla tiedoilla, että keskitytään sitte olennaiseen, vaikka siellä hullujaki ideoita heitellään"			
---	--	--	--