

## TIIMIROOLIKUVAUKSET

Tiimitilanteiden tilannejohtaminen perustuu jaetun johtajuuden lähtökohtaan. Jaettu johtajuus toimii kun tiimi on hioutunut yhteen ja toimii suorituskykyisesti. Tiimirooleista puuttuu kokonaan vallankäyttäjän ja ”tehtäväjohtajan” rooli. Huipputiimeissä tiettyä tilannetta johtaa se henkilö, jolla on siihen parhaat edellytykset. (Ks. myös tiimitilanteet)

### **Toteuttaja** – käytännönläheinen ja määrätietoinen

Toteuttaja on käytännön organisoija. Hän muuntaa päätökset ja strategiat määritellyiksi ja hallittavissa oleviksi tehtäviksi, jotka tiimin jäsenet voivat toteuttaa. Toteuttaja on hyvin kurinalainen ja työskentelee tehokkaasti ja järjestelmällisesti eikä lannistu helposti. Hänen rehellisyytensä, tinkimättömyytensä ja luottamus tiimin jäseniin huomataan.

Toteuttaja ei ole välttämättä kiinnostunut sellaisista ideoista, jotka eivät suoraan liity käsittelyssä olevaan asiaan. Lisäksi hänen voi olla vaikea mukautua muutoksiin. Tästä syystä esimerkiksi äkilliset aikataulumuutokset saattavat hermostuttaa vahvasti toteuttajaroolissa toimivaa tiimin jäsentä ja hän voi vaikuttaa joustamattomalta. Hän on kuitenkin valmis muokkaamaan omia aikataulujaan ja ehdotuksiaan, jotta ne vastaavat tiimin sovittuja suunnitelmia.

Toteuttajaroolissa toimiva tiimin jäsen kysyy todennäköisesti muilta

Teenkö tämän tehtävän?

Onko tämä etenemisjärjestys oikea?

Milloin pitää olla valmista?

### **Valmentaja** – tavoitteellinen ja dynaaminen

Valmentaja hoitaa tehtävänsä tavoitteellisesti ja hän haluaa saada aikaan päätöksiä ja toimintaa. Hän yhdistää ideoita, tavoitteita ja käytännön näkökulmia järkeviksi kokonaisuuksiksi. Valmentaja myös koordinoi tiimin toimintaa, jotta tavoitteet tulevat täytetyiksi. Hän valitsee tiimin ratkaistavaksi tulevat ongelmat sekä määrittelee tehtävien prioriteetit. Lisäksi hän osaa vaikuttaa muihin tiimin jäseniin.

Valmentaja saattaa vaikuttaa kärsimättömältä ja muista tiimin jäsenistä voi tuntua siltä, että hän ”jyrää” heikommat tiimin jäsenet alle. Lisäksi muut tiimin jäsenet voivat tuntea olonsa epämuokavaksi, koska valmentajalla on tapana kyseenalaistaa asioita.

Tyypillisiä valmentajan esittämiä kysymyksiä ovat

Pitäisikö asiaa vielä harkita uudelleen?

Minkälaisia resursseja tiimi tarvitsee?

Onko tiimillä varaa tehdä ehdotettua asiaa?

### **Sovittelija** – tunteellinen ja sosiaalinen

Sovittelija on tiimin herkin jäsen. Hän kommunikoi ja kuuntelee aktiivisesti sekä rohkaisee muita tiimin jäseniä tekemään samoin. Sovittelija tietää kunkin tiimin jäsenen tarpeet ja murheet sekä heidän yksityiselämänsä asiat.

Sovittelijasta pidetään kovasti tiimissä. Hän on lojaali tiimille ja tukee kaikkia tiimin jäseniä. Jos joku tiimin jäsenistä saa idean, sovittelija kehittää sitä edelleen eikä suinkaan yritä lytätä tai keksiä itse kilpailevaa ideaa. Sovittelijan merkitys tiimille korostuu etenkin stressaavissa ja painostavissa tilanteissa.

Haluttomuus kilpailla ja ristiriitojen välttäminen saattaa antaa sovittelijasta sellaisen vaikutelman, että hän ei pysty tekemään päätöksiä eikä pysymään niissä.

Vahvasti sovittelijan roolissa toimiva tiimin jäsen pohtii

Kuka tiimin jäsenistä haluaisi tehdä tietyn tehtävän?

Kuka tiimin jäsen on kiinnostunut tietystä tuotoksesta?

### **Verkostoituja** – utelias ja ulospäin suuntautunut

Verkostoituja on rentoutunut, sosiaalinen ja seurallinen tiimin jäsen, joka kiinnostuu helposti uusista asioista. Hänen vastauksesta ovat positiivisia ja innostuneita. Verkostoituja pystyy stimuloimaan ideoita ja rohkaisee innovointia erottamaan tiimin kannalta relevantit ideat. Oman tiimin sisällä he pystyvät pysymään aktiivisena myös paineen alla.

Verkostoitujan huomio on ensisijaisesti tiimin ulkopuolella. Hän ystävystyy nopeasti ja hänen kontaktiverkostonsa tiimin ulkopuolella on laaja. Verkostonsa ansiosta hän voi tuoda tiimille uutta tietoa, ideoita ja kehitysajatuksia.

Yksin jäädessään verkostoituja tylsistyy helposti ja tulee tehottomaksi. Hän saattaa käyttää liikaa aikaa asioihin, jotka kiinnostavat häntä henkilökohtaisesti, mutta jotka eivät ole tiimin kannalta tärkeitä. Lisäksi hän voi menettää kiinnostuksensa asioihin nopeasti. Verkostoituja ei itse pysty tuottamaan kovin paljoa uusi ideoita.

Verkostoituja haluaa tietää

Kiinnostaisiko tiimin jäseniä kuulla jostakin asiasta lisää?

Tarvitseeko tiimi apua jostakin muualta?

### Uudistaja – omaperäinen ja luova

Uudistaja on energinen ja estoton henkilö ja hänellä on ainutlaatuisia ideoita ja ehdotuksia. Häntä kiinnostavat laajat kokonaisuudet ja lainalaisuudet. Uudistaja todennäköisesti lähestyy ongelmia ihan toisenlaisista lähtökohdista käsin kuin muut tiimin jäsenet.

Verkostoitujan tavoin uudistaja uppoutuu välillä liiaksi sellaisiin ideoihin, jotka eivät ole tiimin kannalta hyödyllisiä. Uudistaja ei aina muista paneutua kaikkiin yksityiskohtiin ja hän voi vaikuttaa muiden tiimien jäsenien mielestä huolimattomalta. Uudistaja pohjustaa omia ehdotuksiaan kommentoimalla pistävästi muiden tiimin jäsenten ideoita, mikä voi aiheuttaa paheksuntaa tiimissä. Uudistajan on kuitenkin vaikea hyväksyä omien ideoidensa saamaa kritiikkiä ja hän voi loukkaantua helposti - joskus jopa niin paljon, että kieltäytyy työskentelemästä tiimin kanssa.

Uudistaja yleensä kysyy tiimiltä

Riittääkö suunniteltu aika tehtävä tekemiseen?

Voinko ehdottaa jotain tiettyä ratkaisua ongelmaan?

### Arvioija – objektiivinen ja analyttinen

Vahvasti arvioijan roolissa toimiva tiimin jäsen vaikuttaa vakavalta eikä välttämättä erityisen kiinnostavalta henkilöltä. Arvioija on tiimin objektiivisin jäsen ja hän voi estää tiimiä sitoutumasta virheellisiin oletuksiin perustuviin hankkeisiin. Hänen kykynsä omaksua, tulkita ja arvioida monimutkaisia ja laajoja kokonaisuuksia sekä analysoida ongelmia ja arvioida päätöksiä ja tiimin jäsenten kontribuutioita, ovat tiimin kannalta elintärkeitä taitoja. Arvioija ei yleensä kritisoi vain kritisoinnin vuoksi, vaan ainoastaan silloin, kun hän näkee suunnitelmassa tai argumentoinnissa virheen.

Arvioija haluaa pohtia asioita, joten hän tarvitsee aikaa päätösten tekemiseen. Muiden tiimin jäsenien mielestä hän voi vaikuttaa tahdittomalta ja aloitekyvyttömältä. Muutostilanteissa vahvasti arvioijan roolissa toimiva tiimin jäsen voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin ilmapiiriin.

Arvioija miettii

Onko tässä tehtävässä järkeä?

Miksi teemme juuri näin?

Otammeko nyt varmasti huomioon kaikki seikat?

## **Viimeistelijä – huolellinen ja pitkäjänteinen**

Viimeistelijä on vahva henkilö, jolla on hyvä itsekuri. Hänellä on lähes pakonomainen tarve saada tehtävät valmiiksi määräaikaan mennessä. Viimeistelijä murehtii kaikkea, mikä voi mennä pieleen. Hän ei voi olla rauhassa, ellei ole itse tarkistanut jokaista yksityiskohtaa ja varmistanut, että kaikki asiat on tehty ja mitään ei ole unohdettu.

Viimeistelijästä tulee kärsimätön ja ärsyyntynyt, jos muut tiimin jäsenet laiskottelevat. Hän saattaakin huonontaa tiimin mielialaa kaikella huolehtimisellaan. Viimeistelijä ei välttämättä enää näe kokonaiskuvaa ja -tavoitetta murehtiessaan pienistä yksityiskohdista.

Viimeistelijä haluaa tietää

Voinko vielä täsmentää tätä asiaa?

Onko tällä tehtävällä kiire?

Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?