



# Mindful Managers -koulutusohjelma

## Moduuli 1: PIDÄ YHTEYTTÄ Kouluttajan käsikirja liite 1



CARDET

obelisk



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

”Euroopan komission tuki tämän julkaisun laatimiseen ei tarkoita hyväksyntää sisällölle, joka heijastaa ainoastaan tekijöiden näkemyksiä, eikä komissiota voida pitää vastuullisena tavoista, joilla sisältöä voidaan käyttää.”

[Hankkeen numero: 2017-1-UK01-KA202-036546]

## Sisältö

Aihe 1 - itseTIE TOISUUS: YMMÄRRÄ ITSEÄSI	4
Moduulin Pidä yhteyttä tavoitteet	5
Itsetietoisuus-aiheen tavoitteet: Ole yhteydessä itseesi	5
Tehtävät	5
Tehtävä A/1 – Sokea neliö	6
Tehtävä A/2 – Havainnointilomake	7
Tehtävä A/3 – Sosiaalisten roolien malli	9
Aktiivisuus A/4 – Vuoriharjoitus	13
Tehtävä B/1 – Yhdistä Belbinin tiimiroolit	14
Tehtävä B/2 – Ryhmän kokoaminen	15
Tehtävä B/3 – Ryhmäharjoitus autiomaassa	17
Tehtävä B/4 – Kysely	19
Tehtävä C/1 – Ominaisuuksien miellekartta	25
Tehtävä C/2 –Ydinkvadranttiteoria	27
Tehtävä C/3 – Yhdistä muodostaaksesi oikean kvadrantin	30
Activity C/4 – Tapausesimerkkejä ydinkvadranttien määrittelyyn	32
Aihe 2 – Roolien omaksuminen	37
Pidä yhteyttä-moduulin tavoitteet	38
Roolien omaksuminen -aiheen tavoitteet	38
Tehtävät	38
Tehtävä D/1 – Yhteiskunnallisia rooleja koskeva arvoitus	39
Tehtävä D/2 – Myyntitilanne	41
Tehtävä D/3 – Pikatapaaminen	42
Tehtävä D/4 – Toimintasuunnitelma	43
Tehtävä E/1 – PERMA-malli	48
Tehtävä E/2 – Lista	51
Tehtävä E/3 – Poimi ja yhdistä (Pick and Mix)	53
Tehtävä E/4 – Asteikko	55
Tehtävä F/1 – Hammastikku	57
Tehtävä F/2 – Kysely	58
Tehtävä F/3 – Teoriaa, Hersey ja Blanchard	59

Tehtävä F/4 – Minun tyylini, minun työntekijäni

62

## **Moduuli 1 – PIDÄ YHTEYTTÄ**

### **AIHE 1 - ITSETIETOISUUS: YMMÄRRÄ ITSEÄSI**

---

## Moduulin Pidä yhteyttä tavoitteet

Tämän moduulin läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä:

1. Luomaan syvempi yhteyden itseensä
2. Luomaan yhteys erilaisiin persoonallisuuksiin ammatillisella tasolla parantaakseen tiimin tuloksia
3. Luomaan yhteys koko tiimiin, jossa on erilaisia persoonallisuustyyppisiä. He tuntevat tarpeensa, elämäntapansa sekä standardinsa ja arvonsa.
4. Osoittamaan ymmärrystä muille kollegoille, joilla on erilainen rooli

## Itsetietoisuus-aiheen tavoitteet: Ole yhteydessä itseesi

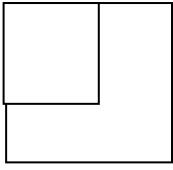
Tämän aiheen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä:

1. Tekemään henkilökohtainen arviointi omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan.
2. Tuntemaan/kokemaan sosiaalisen roolin vaikutus ryhmässä tai tiimissä.
3. Ymmärtää oman viitekehänsä nähdäkseen muita näkökulmia
4. Näkemään erilaisuudet tyyleissä täydentävinä eikä vastakkaisina.

## Tehtävät

Kolbin kehä A	• A/1 – Sokea neliö
	• A/2 – Havainnointilomake
	• A/3 – Sosiaalisten roolien malli
	• A/4 – Vuoriharjoitus
Kolbin kehä B	○ B/1 – Yhdistä Belbinin ryhmäroolit
	○ B/2 – Ryhmän kokoaminen
	○ B/3 – Ryhmäharjoitus autiomaan
	○ B/4 – Kysely
Kolbin kehä C	○ C/1 – Ominaisuuksien miellekartta
	○ C/2 – Ydinkvadranttimalli
	○ C/3 – Yhdistä muodostaaksesi oikean kvadrantin
	○ C/4 – Tapausesimerkkejä ydinkvadrantin määrittelyyn

Tehtävä A/1 – Sokea neliö

Vaihe	Konkreettinen kokemus	Aika	Noin 1 tunti
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Kokea minkä roolin he automaattisesti ottavat ryhmässä		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Silmäsiteet (yksi silmäside jokaista osallistujaa varten) 2 köyttä 10/20 m Ohjepaperi (ohjaajalle) sekuntikello		
<b>Sisältö</b>	<p>Ohje: Sokea neliö</p> <p><b>Alustus</b> Osanottajat ovat huoneessa, jossa on riittävästi tilaa (min 15 m<sup>2</sup>), voitte myös mennä ulos. Kaikki osanottajat saavat siteen silmille</p> <p><b>Suuntaviivat</b> Osanottajat saavat 2 köyttä ja heidän täytyy silmät peitettynä asettaa 2 neliötä köy-sillä, kuten alla.</p>  <p>Pienen neliön sivut ovat puolet suuren neliön sivuista. Osanottajille annetaan 30 minuuttia valmistelua varten ennen silmien peittämistä. Heille annetaan 10 minuuttia harjoituksen tekemiseen. Tämä on sokeaa!</p> <p><b>Säännöt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jokaisella täytyy olla köysi harjoituksen lopussa</li> <li>- Silmäsiteet poistetaan, kun kouluttaja antaa merkin.</li> <li>- Kouluttaja havainnoi harjoituksen aikana, minkälainen dynamiikka ryhmässä on ja mitä sosiaalisia rooleja otetaan</li> <li>- Harjoituksen jälkeen on ryhmäkeskustelu ryhädynamiikasta</li> </ul>		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Osanottajia kehoitetaan muodostamaan kaksi neliötä. He voivat tehdä tämän annetulla materiaalilla.</li> <li>2. Säännöt ovat, että jokaisen täytyy pitää köyttä paikoillaan harjoituksen lopussa, silmäsiteet voidaan poistaa vasta, kun ohjaaja sanoo niin. Valmistelu tehdään ryhmässä, ilman silmäsidettä ja ilman materiaaleja. He voivat tutkia 'rikospaikkaa', johon köydet asetetaan. Heti kun he ylittävät tietyn rajan (ohjaaja kertoo ja näyttää rajan) täytyy laittaa side silmille.</li> <li>3. Heillä on 30 minuuttia valmistelua varten ja 10 minuuttia tehtävän suoritusta varten</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	Ohjaaja voisi esittää eri kysymyksiä:		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten harjoitus meni?</li> <li>- Miten te koitte harjoituksen?</li> <li>- Mitä te olette nähneet?</li> <li>- Mitä te huomasitte?             <ul style="list-style-type: none"> <li>o E.g. Kuka teki aloitteita?</li> <li>o Kuka laski leikkiä?</li> <li>o Kuka motivoi muita?</li> </ul> </li> <li>- Mikä koitte vaikeaksi?             <ul style="list-style-type: none"> <li>o miten kävi niin, että se oli vaikeaa?</li> <li>o mitkä asiat tekivät tehtävän vaikeaksi?</li> </ul> </li> <li>- Mitä ajattelette, että meni hienosti?             <ul style="list-style-type: none"> <li>o miten kävi niin, että tämä meni hienosti?</li> <li>o mitkä asiat olivat hyödyllisiä?</li> </ul> </li> </ul>

### Tehtävä A/2 – Havainnointilomake

Vaihe	Reflektoiva havainnointi	Aika	Noin 20 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Osanottajat voivat nimetä ja antaa käyttäytymisominaisuuksia itsestään perustuen ryhmätehtävään		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Havainnointilomake (yksi kullekin osanottajille)		
<b>Sisältö</b>	Katso liite, II havainnointilomake		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakakaa havainnointilomake kullekin osanottajalle yksitellen</li> <li>2. Pyytäkää heitä ruksaamaan ruudun, joka vastaa miten ne käyttäytyivät harjoituksessa. Vakuuttakaa, että he täyttävät minkä tietävät ja että se on OK, että, jos he epäilevät, heidän ei tarvitse vastata.</li> <li>3. Heillä on noin 5–10 minuuttia aikaa täyttää havainnointilomake.</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	<p>Viimeisteltään yksilöharjoituksen/havainnoinnin osanottajat antavat päävastauksensa ryhmälle. Ryhmä voi vastata ovatko he samaa mieltä/ eri mieltä ja voivat täydentää asioita.</p> <p>Ohjaaja kysyy seuraavia kysymyksiä ryhmässä (ks. sokea neliö) Yrittäkää ottaa eri ihmisiä mukaan keskusteluun.</p>		

Liite II

On kysynyt joitakin kertoja, ovatko kaikki samaa mieltä ryhmän tekemistä päätöksistä.	<input type="checkbox"/>
On tietoinen siitä, että ryhmän hiljaisemmat jäsenet saavat myös puheenvuoron.	<input type="checkbox"/>
Kuuntelee muita kärsivällisesti, ei keskeytä usein muiden puhuessa.	<input type="checkbox"/>
Ei ota usein johtajan roolia vaan noudattaa mieluummin ryhmän tekemiä päätöksiä.	<input type="checkbox"/>
Välttää keskusteluja sellaisten kanssa, joilla on vahva mielipide.	<input type="checkbox"/>
Pitää yhteistyötä tärkeämpänä kuin tämän toimeksiannon tulosta	<input type="checkbox"/>
On tärkeää, että tiimin jäsenet ovat huomaavaisia ja ystävällisiä toisiaan kohtaan	<input type="checkbox"/>
Ilmestyy varovasti, kun päätöksiä on tehtävä.	<input type="checkbox"/>
Tarkistaa toteutuksen aikana, tietävätkö kaikki roolinsa.	<input type="checkbox"/>
On auttanut muita useita kertoja tämän toimeksiannon toteutuksen aikana.	<input type="checkbox"/>

Huolestuu, jos ryhmä viivyttää liikaa ideointivaiheessa.	<input type="checkbox"/>
Ilmoittaa ensimmäisten joukossa, miten ryhmä voisi suorittaa toimeksiannon.	<input type="checkbox"/>
Etsii tehokkainta tapaa suorittaa toimeksianto.	<input type="checkbox"/>
Tekee aloitteen ihmisten ohjaamiseksi tämän toimeksiannon aikana.	<input type="checkbox"/>
Ei halua tuhlaa aikaa siihen, ettei mennä asiaan	<input type="checkbox"/>
On usein tehnyt lopulliset versiot päätöksistä, joita ryhmän oli tehtävä.	<input type="checkbox"/>
Hänellä on selkeä kuva siitä, miten toimeksianto voi onnistua.	<input type="checkbox"/>
Saa selkeytettyä lähestymistapaa.	<input type="checkbox"/>
On usein selittänyt muille, miten tehtävä suoritetaan.	<input type="checkbox"/>

Kokeilee ja löytää erilaisia tapoja edetä, ennen kuin saa tehtyä hyvin harkitun suunnitelman.	<input type="checkbox"/>
Puhuu ja nauraa paljon toimeksiannon aikana.	<input type="checkbox"/>
On joskus hieman sekava kertoessaan ideoistaan.	<input type="checkbox"/>
Tämä on mukava toimeksianto, koska siinä on työskenneltävä yhdessä ryhmänä.	<input type="checkbox"/>
Tuo ryhmään hyvän ilmapiirin.	<input type="checkbox"/>
Hänellä on paljon ideoita lähestymistavasta ja hän kertoo niistä heti ryhmälle.	<input type="checkbox"/>
Rohkaisee kaikkia vielä kerran ennen toimeksiannon suorittamista.	<input type="checkbox"/>
Saa ajoittain kuulla muilta yksityiskohdista, joita on jättänyt huomiotta.	<input type="checkbox"/>
Vastaa muiden ideoihin ja täydentää niitä.	<input type="checkbox"/>
Nappaa muiden lauseita ja keskeyttää usein.	<input type="checkbox"/>

Mieti ensin tarkkaan, ennen kuin kerrot hänen ideastaan ryhmässä.	<input type="checkbox"/>
Toteaa useita kertoja, että ryhmä ei saa unohtaa, että tehtävä on suoritettava sokkona.	<input type="checkbox"/>
Merkitsee yksityiskohtia muistiin toimeksiannon suorittamisen aikana.	<input type="checkbox"/>
On kysynyt kouluttajalta useita kertoja, kuinka paljon aikaa on jäljellä.	<input type="checkbox"/>
Pyrkii jäsentämään lähestymistavan. Ajattele vaihteittain.	<input type="checkbox"/>



On varovainen, ja etenkin hänellä on tarkkaileva asenne.	<input type="checkbox"/>
Miettii lähestymistapaa omassa päässään, eikä aina kerro siitä ryhmälle.	<input type="checkbox"/>
Korjaa ajoittain ihmisten lähestymistapaa.	<input type="checkbox"/>
Toteutusvaiheessa se varmistaa, että köydet ovat oikeilla paikoilla.	<input type="checkbox"/>
Toimii enemmän taustalla.	

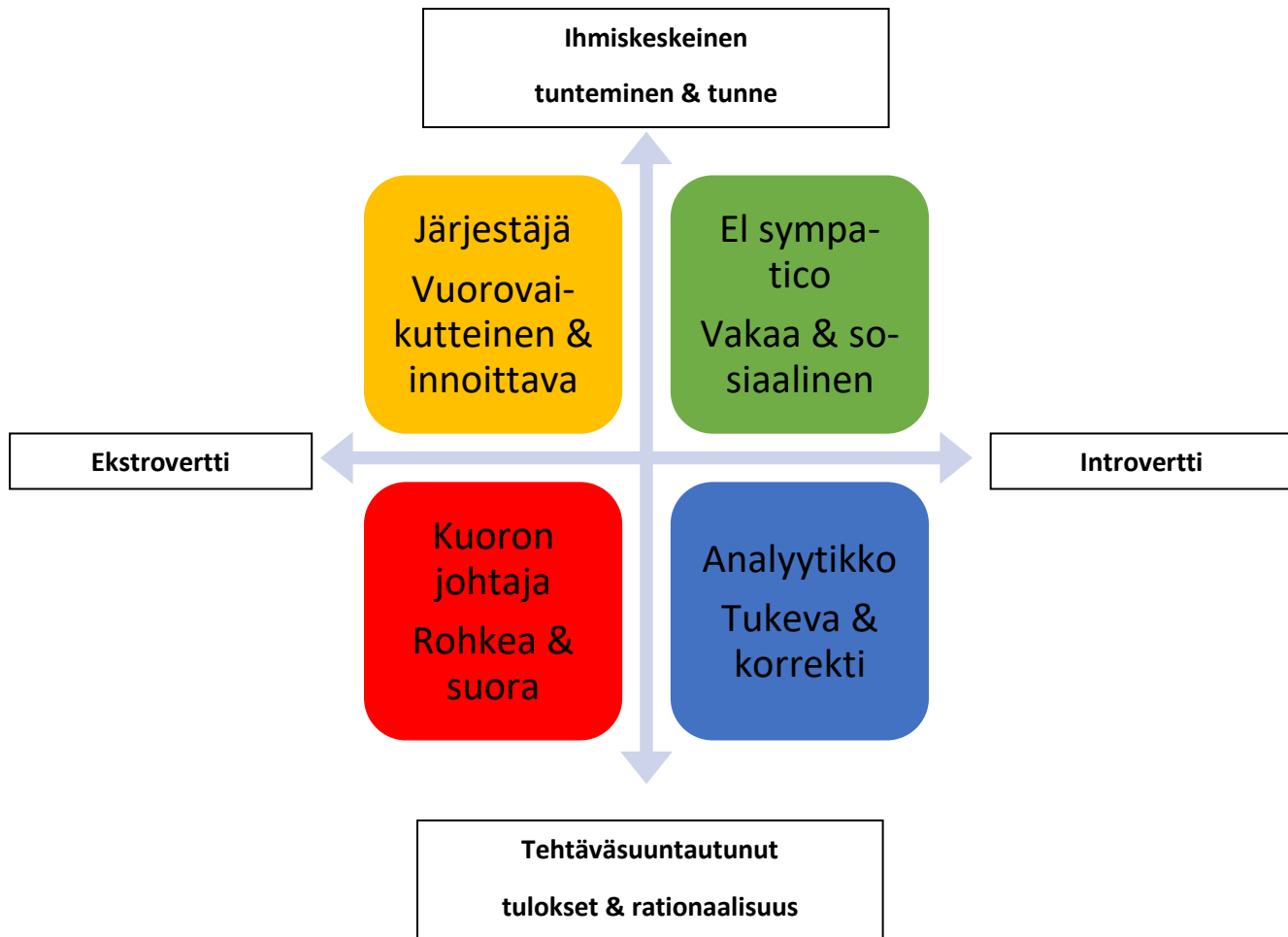
### Tehtävä A/3 – Sosiaalisten roolien malli

Vaihe	Abstrakti käsitteellistäminen	Aika	Noin 15 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuntevat neljä eri sosiaalista tyyliä.</li> <li>- Tietävät, että kullakin tyylillä on omat voimiansa ja heikkoutensa.</li> </ul>		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	PowerPoint Muistilistat Fläppitaulu + tussit		
<b>Sisältö</b>	<p>Sosiaalista tyyliä luonnehditaan yhdistelmällä käyttäytymismielitymyksiä, jotka hallitsevat, miten te reagoit, ajattelet ja toimit.</p> <p>Kaikkiaan neljä sosiaalista tyyliä on olemassa. Kullakin meistä on sekoitus näitä tyyliä, mutta yksi tyyli tulee esiin useammin, niin kutsuttu etusija-tyyli. Me määritämme tämän etusijatyylin kahden päämuodon välityksellä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisillä on eri mielitymyksiä, kun kyse on kiinnostuksesta ulkoiseen maailmaan (ulospäin suuntautuminen) ja sisäiseen maailmaan (sisäänpäin suuntautuminen).</li> <li>• Ihmiset tekevät päätökset perustuen persoonattomaan, loogiseen analyysiin (ajattelu) tai subjektiivisemmalla ja sitoutuneella tavalla (tunne).</li> </ul> <p>Introvertit ihmiset voivat keskittyä yhteen asiaan pitkään, koska ne eivät ole alttiita ulkoisille häiriötekijöille. He haluavat aikaa tietojen keräämiseen ja taustalla olevaan käsitteeseen keskittymiseen.</p> <p>Se maksaa heille yrityksen osallistua ekstroverttiin ryhmäaktiiviteettiin ihmisten kanssa, joita he eivät vielä tunne.</p> <p>Ulospäin suuntautuneet ihmiset ovat aktiivisia ja levottomia. Heillä on laaja kiinnostuksen alue ja laaja verkosto. He haluavat kiinnittää huomiota ulkoiseen tilanteeseen taustalla olevien ajatusten sijasta.</p> <p>He kamppailevat ajattelun ja havainnoinnin kanssa pidemmällä aikavälillä.</p> <p>Ajattelevat ihmiset ovat "mieli"-tyyppiä: ne pitävät enemmän ajattelu-funktiosta ja suunnittelevat perustuen logiikan sääntöihin. Ajattelevat ihmiset ovat parhaimmillaan persoonattomien asioiden ja samanlaisen lähestymistavan kanssa.</p>		

	<p>He kamppailevat hankkiakseen muiden tukea ja osallistumista analyysiin perustuviin ideoihinsa.</p> <p>Tunneihmiset ovat "sydän"-tyyppiä: ne pitävät enemmän tunne-funktiosta ja suunnittelevat perustuen standardeihin, arvoihin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. Tunneihmiset ovat parhaimmillaan tilanteissa, joissa kunnioitus, ymmärrys ja sympaattinen korva ovat tärkeitä. Se maksaa heille yrityksen vakuuttaa muita loogisen analyysin avulla jos-takin, jota ne vaistomaisesti tukevat.</p> <p>Perustuen näihin päämuotoihin saamme neljä sosiaalista tyyliä. (liite 1)</p>
<p><b>Toteutus</b></p>	<p>Muodostatte yhteyden harjoituksen 'sokea neliö' ja havainto ja teoria</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esittäkää kaksi akselia, x-akseli (introvertti – ekstrovertti) ja y-akseli (tunne – tulokset)</li> <li>2. Vetäkää risti fläppitaululle ja te selittäkää: introvertti ja ekstrovertti; tunne ja tulokset</li> <li>3. Pyytäkää osanottajia kirjoittamaan nimensä siihen tyyliin, jonka he tunnistavat itsessään</li> <li>4. Esittäkää kysymyksiä: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miksi te kirjoititte nimenne tuolle tietylle tyylille?</li> <li>- Miten näitte tämän harjoituksessa Sokea neliö?</li> <li>- Onko tämä tunnistettavissa oleva muille osanottajille?</li> <li>- ....</li> </ul> </li> <li>5. Puhutte eri sosiaalisista tyyleistä, esitätte ne PowerPointilla, ja annatte esimerkkejä asioista, jotka havaitsette Sokean neliön harjoituksen aikana.</li> </ol>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p>Mikä sitaatti kuuluu millekin tyylille:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 'antakaa minulle aikaa – MINÄ TEEN sen OIKEIN'</li> <li>- 'Näyttäkää minulle, että välitätte – MINÄ TEEN sen HUOLELLA</li> <li>- Ottakaa minut mukaan – MINÄ TEEN sen TEIDÄN KANSSANNE'</li> <li>- Ole fiksu, ole nopea, lähde – MINÄ TEEN SE NYT</li> </ul>

## Liite I

Perustuen näihin päämuotoihin saadaan neljä sosiaalista tyyliä.



**Jos noudatat "Analyytikko"-tyyliä, sinua motivoivat laatu, täydellisyys ja oikeassa oleminen**

- **Pidät:** aikatauluista, listoista, oikeista menettelyistä, johdonmukaisuudesta ja tarkkuudesta ja haluat ajatella ennen kuin toimit. Pidät selkeydestä ja täsmällisyydestä.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** liiketoiminnan perusteellinen analysointi ja virheistä ilmoittaminen. Olet järjestelmällinen. Mutta joskus uppoudut liikaa yksityiskohtiin, olet hieman typerä ja liian varovainen.

- **Vihaat:** erehtymistä, kritiikin kohteeksi joutumista, tilanteita, joissa on tehtävä nopeita päätöksiä eikä aika riitä analysointiin ja arviointiin eikä asioiden ymmärtämiseen kunnolla.

#### **Jos noudatat "El Sympatico"-tyyliä, sinua motivoivat hyvät ihmissuhteet, arvostus ja hiljainen elinympäristö**

- **Pidät:** ennustettavuudesta, rutiineista, yhteistyöstä ja mahdollisuudesta käyttää erikoisosaamistasi. Otat huomioon tunteesi ennen kuin toimit.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** muiden auttaminen, rauhan ylläpitäminen ja lojaalius. Mutta joskus sulkeudut kuoreesi, olet itsepäinen ja liian vaatimaton.
- **Vihaat:** epätietoisuutta asemastasi, epävarmuutta, erimielisyyttä ja tunnetta joutumisesta ajohajonnan kohteeksi.


#### **Käytät promoottorin tyyliä: saat motivaatiota arvostuksesta, suosiosta ja hauskanpidosta**

- **Pidät:** ystävällisestä ilmapiiristä, vapaudesta puhua ja vitsailla. Otat huomioon tunteesi ennen kuin toimit.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** muiden vakuuttaminen ja motivointi. Olen aina innoissani, mutta joskus liioittelen, puhun liikaa enkä saa asioita valmiiksi.
- **Vihaat:** aikatauluja, viimeistelykehystä, rutiineja, hylkimistä, deadlineja ja epäystävällisiä ihmisiä.

#### **Käytät kapellimestarin/kuoronjohtajan tyyliä: saat motivaatiota tuloksista, toiminnasta ja tavoitteista!**










- **Pidät:** haasteista, vaihtelusta, vaikeista tehtävistä, vapaudesta toimia ja johtaa. Haluat ajatella ennen kuin toimit.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** muiden vakuuttaminen ja motivointi. Olet nopea ongelmien määrittämisessä, riskien ottamisessa ja päättäväisessä toiminnassa. Mutta joskus vaikutat määräilevältä ja kärsimättömältä ja unohdat todennäköisesti yksityiskohdat.
- **Vihaat:** Sitä, jos joku haluaa ottaa vallan itselleen, epäilee päätöksiäsi tai yrittää käyttää sinua hyväksi.
- **Vihaat:** virheiden tekemistä, saadessasi kritiikkiä, joutuessasi tekemään nopeita päätöksiä, kun aikaa on liian vähän analyysille ja arvioinnille, perusteellisesti ymmärtämättä asioita.







Aktiivisuus A/4 – Vuoriharjoitus

Vaihe	Aktiivinen kokeilu	Aika	Noin 30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: 1. Osanottajat voivat soveltaa tietoaan sosiaalisista rooleista todellisessa tapauksessa. He voivat tunnistaa neljä tyyliä ja kuvata, miten he toimivat tilanteessa.		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Diat, joissa kuva vuoresta Kirjoitustaulu		
<b>Sisältö</b>	Osanottajat jo tietävät sosiaalisten roolien mallin vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tässä osassa he yrittävät soveltaa tätä tietoa todelliseen tapaukseen.		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Näyttäkää kuvaa vuoresta ja kertokaa seuraava tarina: "Te aiotte nousta vuorelle eri sosiaalisia rooleja sisältävän ryhmän kanssa. Miten te tunnistatte roolit? Miten he toimivat? Mitä he sanovat? Miten he toimivat ryhmässä? Miten he valmistautuvat kiipeämiseen? Miten he hallitsevat tilanteen?"</li> <li>2. Pyytäkää osanottajia muotoilemaan jokaisen sosiaalisen roolin ominaispiirteet</li> <li>3. Esimerkiksi:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Miten te tunnistatte vihreän/punaisen/sinisen/keltaisen-tyylin?</li> </ol> </li> <li>4. Tämä on ryhmäreflektio. Voitte myös jakaa osanottajat pienryhmiin aivoriiheä varten, ryhmäpalaute käydään läpi myöhemmin. Antakaa ryhmille siinä tapauksessa aikataulu.</li> </ol>		
			
<b>Arviointi</b>	Katso yllä. Oikeat vastaukset: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keltainen – on hyvin innostunut, puhuu paljon, käyttää sivupolkuja, ehkä menee väärään suuntaan eikä koskaan saavu huipulle –on hyvin optimistinen, hauska kiipeäminen runsaalla energialla</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vihreä – on hyvin auttavainen muita kohtaan: kuljettaa väsyneiden kollegoiden reppuja, puhuu pienryhmissä, seuraa sääntöjä ja pitää turvallisuudesta huolen</li> <li>- Sininen – hyvin valmistautunut: työkaluja ja suuntaviivoja kaikelle, esimerkiksi he tietävät täsmälleen välttämättömät varusteet (esim. lämpötila matkalla, parhaat kävelykengät ...) – pitää turvallisuudesta huolen ja haluaa nauttia maisemista, he eivät puhu kaiken aikaa ja nauttivat myös hiljaisuudesta</li> <li>- Punainen – hyvin kilpailuhenkinen ja päättäväinen saavuttamaan huipun lyhyessä ajassa – on hyvin nopea ja ei ehkä nauti matkasta sinänsä, vaan on hyvin tyytyväinen saavutettuaan tavoitteen/huipun.</li> </ul>
--	--

### Tehtävä B/1 – Yhdistä Belbinin tiimiroolit

<b>Vaihe</b>	Abstrakti käsitteellistäminen	<b>Aika</b>	45 minuutin kokonaismäärä																						
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Ymmärtää, mitä eri tiimiroolit ovat Samastua eri joukkueroleihin																								
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	<p>Tehkää kirjekuori, joka sisältää:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdeksän tiimiroolia kukin erillisellä A4-paperilla</li> <li>- Yhdeksän määritelmää pienemmällä paperilla (A5), kukin erillisellä paperilla</li> </ul> <p>Yrittäkää aina muodostaa kolmen ihmisen ryhmät, enintään neljä, joten kirjekuoria täytyy olla enemmän kuin yksi.</p>																								
<b>Sisältö</b>	<p>Tiimiroolien teorian mukaan on olemassa tietyt erilaiset tiimiroolit. Nämä roolit voivat olla toiminnallinen, organisatorinen, henkilökohtainen tai jopa taitava. Kunkin joukkueen pitäisi koostua eri tiimirooleista, riippuen tietyistä tavoitteista, joita joukkue haluaa saada aikaan.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4"></th> <th style="text-align: center;">Tiimiroolin panos</th> <th style="text-align: center;">Sallittu heikkous</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); text-align: center;"><b>Ajattelu</b></td> <td style="text-align: center;">Keksijä</td> <td style="text-align: center;">KE</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>Luova, kekseliäs, vapaa ajattelija. Tuottaa ideoita ja ratkaisee vaikeita ongelmia.</td> <td>Jättää sivuseikat huomiotta. Liian keskittynyt kommunikoidakseen täysin.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Arvioija</td> <td style="text-align: center;">AR</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>Vakaa, strateginen ja tarkkanäköinen. Näkee kaikki vaihtoehdot ja arvioi tarkasti.</td> <td>Tarmokkuus ja toisten innoittaminen puuttuu. Voi olla ylikriittinen.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asiantuntija</td> <td style="text-align: center;">AS</td> <td style="text-align: center;"></td> <td>Päättäväinen, oma-aloitteinen, omistautunut. Tarjoaa erityistä tietoa ja osaamista.</td> <td>Panos kapalla alueella, juuttuu teknisiin yksityiskohtiin.</td> </tr> </tbody> </table>							Tiimiroolin panos	Sallittu heikkous	<b>Ajattelu</b>	Keksijä	KE		Luova, kekseliäs, vapaa ajattelija. Tuottaa ideoita ja ratkaisee vaikeita ongelmia.	Jättää sivuseikat huomiotta. Liian keskittynyt kommunikoidakseen täysin.	Arvioija	AR		Vakaa, strateginen ja tarkkanäköinen. Näkee kaikki vaihtoehdot ja arvioi tarkasti.	Tarmokkuus ja toisten innoittaminen puuttuu. Voi olla ylikriittinen.	Asiantuntija	AS		Päättäväinen, oma-aloitteinen, omistautunut. Tarjoaa erityistä tietoa ja osaamista.	Panos kapalla alueella, juuttuu teknisiin yksityiskohtiin.
				Tiimiroolin panos	Sallittu heikkous																				
<b>Ajattelu</b>	Keksijä	KE		Luova, kekseliäs, vapaa ajattelija. Tuottaa ideoita ja ratkaisee vaikeita ongelmia.	Jättää sivuseikat huomiotta. Liian keskittynyt kommunikoidakseen täysin.																				
	Arvioija	AR		Vakaa, strateginen ja tarkkanäköinen. Näkee kaikki vaihtoehdot ja arvioi tarkasti.	Tarmokkuus ja toisten innoittaminen puuttuu. Voi olla ylikriittinen.																				
	Asiantuntija	AS		Päättäväinen, oma-aloitteinen, omistautunut. Tarjoaa erityistä tietoa ja osaamista.	Panos kapalla alueella, juuttuu teknisiin yksityiskohtiin.																				

	Toiminta	Takoja	TA		Haastava, dynaaminen, nauttii paineen alla. Pyrkii voittamaan esteet.	Altis provokaatioille. Loukkaa toisia.
		Tekijä	TE		Käytännöllinen, luotettava, tehokas. Muuttaa ideat toiminnaksi ja tehtäviksi.	Jonkin verran joustamaton. Hoidas reagoimaan uusiin mahdollisuuksiin.
		Viimeistelijä	VI		Tunnollinen, innokas. Löytää virheet. Korjaa ja täydentää.	Taipumus huolestua tarpeettomasti. Haluton delegoimaan.
	Ihmiset	Kokooja	KO		Kypsä, itsevarma, tunnistaa kyvykkyyden. Selkiyttää tavoitteita. Delegoi tehokkaasti.	Voidaan pitää manipulatiivisena. Väistää oman osuuden työstä.
		Diplomaatti	DI		Yhteistyökykyinen, tarkkanäköinen ja diplomaattinen. Kuuntelee ja ehkäisee kitkat.	Päättämätön tosipaikan tulien. Välttää ristiriitoja.
		Tiedustelija	TI		Seurallinen, innokas. Puhehallas. Tutkii mahdollisuuksia, luo yhteyksiä.	Ylioptimistinen. Menettää kiinnostuksensa, kun alun innostus laantuu.
<b>Lisää Belbinistä liitteessä</b>						
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerro, että esittelette mallin, joka tarjoaa enemmän näkemystä roolista, jonka henkilö ottaa ryhmässä.</li> <li>2. Jaa ryhmä pienryhmiin (enintään neljä, vähintään kolme/ryhmä)</li> <li>3. Kerro, että heillä on kaksi minuuttia aikaa saada tehtävä valmiiksi</li> <li>4. Tehtävä: saatte kirjekuoren, jossa on 9 eri roolia ja 9 vahvuutta ja heikkoutta, jotka seuraavat tuota roolia. Teidän tehtävänänne on yhdistää roolit niiden vahvuuksien/heikkouksien kanssa</li> </ol>					
<b>Arviointi</b>	Anna oikea vastaus ja ryhmä laskee kuinka paljon oikeita/väriä vastauksia he saivat					

### Tehtävä B/2 – Ryhmän kokoaminen

<b>Vaihe</b>	Aktiivinen kokeilu	<b>Aika</b>	45 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Tunnistaa ja antaa roolin, joka on puuttuu ryhmästä tapauksen ratkaisemiseksi		

<p><b>Tehtävään tarvittava materiaali</b></p>	<p>Kolme tapausta dialla PP:ssa Tulostettu arkki liitteestä 4</p>
<p><b>Sisältö</b></p>	<p><b>Tapaus:</b> Heikki ja Hannu Hannu on <b>keksijä</b> koko sydämeästään. Hän vastaa yli 60 % tuota roolia Belbinin testissä. Jäljellä olevat 40 % On myös hyvin tasaisesti jakautunut muihin rooleihin. Heikki on <b>ta-koja</b>. Hän dramatisoi, painostaa ja uhkaa. Hänellä on kova ääni ja pitää jokaista tilannetta tilanteena, joka hänen on henkilökohtaisesti muutettava. Hannu ja Heikki eivät näytä samankaltaiselta. Voidaan myös sanoa 'Hannu ja Heikki täydentävät toisiaan kauriisti'. Mutta se ei mene niin. Keksijä on hyvin luova ja älykäs, mutta samanaikaisesti myös syrjäänvetäytyvä jonkin verran. Tämän haitta saattaa olla, että hän käyttää aivokapasiteettiaan ja luovuuttaan väärin asioihin. Hän ei saa riittävästi tietoa siitä, miten asiat ovat. Tämän vuoksi ryhmää palvelee hyvin Hannun toiminta jonkinlaisena ekstroverttina. Mutta kun Heikki on todella liikkeellä, hän jahtaa Hannun takaisin kuoreensa. Kun ihmiset täyttävät tietyn roolin melko äärimmilleen, eikä heillä tosiasiallisesti ole muita rooleja varastossaan, tietyt yhdistelmät ovat erittäin valitettavia. Tietenkin se riippuu muiden tiimin jäsenien laadusta.  Minkä roolin Heikki tarvitsee ryhmässä avukseen? Mikä rooli Hannu tarvitsee ryhmässä avukseen?  <b>Tapaus:</b> Organisaationne haluaa kehittää ja käynnistää kampanjan alkoholin väärinkäyttöä vastaan. Mitä rooleja ehdottomasti käsittäisitte tässä ryhmässä ja miksi?  <b>Tapaus:</b> Organisaatiollanne on vaikeaa. Te olette vastuussa johtaa organisaatio läpi koko uudelleenjärjestelyn. Teidän täytyy valmistella se yhdessä ryhmän kanssa. Mitä rooleja te ehdottomasti sisällyttäisitte tähän ryhmään ja miksi?</p>
<p><b>Toteutus</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakakaa ryhmä pareihin.</li> <li>2. Antakaa ohjeet: saatte kolme tapausta, joissa teidän täytyy päättää, mitä rooleja ryhmä todella tarvitsee.</li> <li>3. Antakaa aikaraja: 30 minuuttia max</li> </ol>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p><b>Luokaa ryhmäkeskustelu, jossa eri ryhmät esittävät vastauksensa.</b></p> <p><b>Ratkaisu 1:</b> Hyvä tiimityöntekijä soittaa Heikille niin paljon kuin mahdollista. Hyvä puheenjohtaja ottaa Hannun sivuun, ja se vaimentaa Heikin hälyä. <b>Ratkaisu 2:</b> Tarvitsette paljon luovuutta. Ideoijia ja puskijoita tarvitaan. <b>Ratkaisu 3:</b> Ryhmällä, jonka täytyy valmistella uudelleenjärjestely, on suuri tarve rooleille, jossa altruismi ja kurinalaisuus ovat edustettuna. Uudelleenjärjestelyssä kehityksen tuki ja huolellinen kehityskaaren seuraaminen ovat hyvin tärkeitä.</p>



Tehtävä B/3 – Ryhmäharjoitus autiomaassa

Vaihe	Konkreettinen kokemus	Aika	Noin 45 minuuttia – tunti
Tehtävän tavoitteet	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: -		
Tehtävään tarvittava materiaali	Lomake täytettäväksi harjoituksessa		
Sisältö	<p><b>Autiomaaharjoitus</b>  <b>Ohjeet yksilöratkaisulle</b>  Heinäkuun 15, kello 10 aamulla te olette syöksyneet autiomaahan Yhdysvaltojen kaakkoisosassa. Kaksimoottorinen lentokone sekä lentäjän ja lentoperämiehen ruumiit ovat täydellisesti hiiltyneet. Vain lentokoneen runko on jäljellä. Yksi suuri onni: kukaan matkustaja ei loukkaantunut.</p> <p>Ennen laskeutumistaan lentäjä ei ole pystynyt ilmoittamaan sijainnistaan. Kuitenkin voi olettaa maamerkkien perusteella, että lentokone oli 100 kilometrin päässä reitiltä.</p> <p>Viisitoista minuuttia ennen syöksymistä lentäjä ilmoitti meille, että 115 kilometriä kaakkoon on kaivostoimintaa, eli asuttu alue.</p> <p>Maasto ympärillänne on suhteellisen tasainen, joitakin kaktuksia, kaikki on kuivaa ja aavikkoa.</p> <p>Viimeinen säätiedotus ennusti 55 ° C lämpötilaa maassa. Teillä on kevyt vaatetus: lyhythäinen paita, pitkät housut, klassiset kaupunkikengät. Kukin teistä omistaa nenäliinan.</p> <p><b>Tehtävä</b></p> <p>Ennen kuin lentokone syttyi tuleen, te voisitte saada takaisin 15 esinettä, jotka ovat liitteenä olevalla arkilla.</p> <p>Teidän tehtävänne luokittelee nämä esineet tärkeyden mukaan 'hengissä pysymiseksi autiomaassa'.</p> <p><b>Päätavoite numeroidaan 1, ja vähiten tärkeä numero 15.</b>  <b>Oletatte, että eloon jääneiden lukumäärä vastaa osanottajien lukumäärää teidän ryhmässänne, ja että te olette päättäneet pysyä yhdessä.</b></p>		

<b>Selviytyminen autiomaassa: vastauslomake ohjaajalle</b>		
<b>OBJECTS/MATERIAALI</b>	<b>Asiantuntijoiden luokittelu</b>	<b>Selitys</b>
Taskulamput 4 paristolla	4	Kiinnittääkseen huomiota itseensä
1 leikkaavaa veistä	6	työkalu
Alueen lentokartta	12	Mitään maan merkkejä ei ole olemassa
Suuri muovinen sadetakki	7	tiivistyminen
Magneettinen kompassi	11	Optio: liikkumatta lainkaan
Ensiapumatkalaukku	10	Kukaan ei loukkaantunut
Colt 45	8	Kiinnittääkseen huomiota itseensä
Yksi valkoinen ja yksi punainen laskuvarjo	5	Suojelu aurinkoa vastaan + huomio
1000 suolatablettia	15	Vain käyttökelpoinen, jos riittävästi vettä
1 litra vettä henkilöä kohti	3	Ilmeinen
Kirja: ruoka autiomaassa	13	On tuhoisaa syödä näissä olosuhteissa
2 aurinkolasit henkilöä kohti	9	Silmien suojele aurinkoa vastaan
2 litraa vodkaa	14	Edistää nestehukkaa
1 viitta henkilöä kohti	2	Suojelu aurinkoa vastaan
1 peili	1	Kiinnittääkseen huomiota itseensä

<b>Toteutus</b>	<p>Muodostatte yhteyden teorian ja aktiivisen kokeiluvaiheen välille:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lukekaa ohjeistus</li> <li>2. Jakakaa täytettävä lomake 'selviytyminen autiomaassa' (ks. liite)</li> <li>3. Antakaa osallistujien yksin täyttää ensimmäinen sarake</li> <li>4. Kertokaa ryhmälle, että heillä on 30 minuuttia aikaa saada aikaan yhteinen ryhmäpäätös oikeasta tilauksesta.</li> <li>5. Aloittakaa</li> </ol>
<b>Arviointi</b>	<p>Harjoituksen jälkeen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pyytäkää yhtä osanottajaa antamaan ryhmän vastaukset (sarake 2)</li> <li>2. Merkitkää muistiin asiantuntijoiden vastaukset taululta/fläppitaululta</li> <li>3. Pyytäkää osanottajia laskemaan yhteen sarakkeet 4-5-6</li> </ol> <p>Antakaa osanottajien esittää tulokset ryhmälle</p>

## Tehtävä B/4 – Kysely

Vaihe	Refleктоiva havainnointi	Aika	Noin 30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Tunnistaa oman tiimiroolinsa ja vahvuudet ja heikkoudet, jotka seuraavat sitä		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Kysely: kukin yksi/osanottaja Eri tiimiroolit A4-arkeilla		
<b>Sisältö</b>	Katso kysely liitteessä I		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selittää kysely lukemalla ohjeet: Tämä koe määrittelee, mitkä tiimiroolit parhaiten sopivat sinulle. Valitse yksi kutakin alla olevaa aktiviteetti- tai ominaisuusparia, joka parhaiten sopii sinulle. Jos molemmat sopivat, valitse se, joka parhaiten sopii persoonallisuuteesi.</li> <li>2. Jaa kysely kullekin osanottajalle</li> <li>3. Anna osallistujien täyttää sen yksitellen</li> <li>4. Kävele ympäri ja vastaa tarvittaessa kysymyksiin</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	<p>Täytettyään kyselyn, pyydätte osanottajia nousemaan seisomaan ja näyttämään, mikä merkittävin tulos on. Teette tämän laittamalla eri roolit lattialle.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mikä rooli sopii parhaiten?</li> <li>2. Ovatko he yllättyneitä vai ei? Miksi?</li> <li>3. Näkyikö tämä rooli autiomaaharjoituksessa? Antakaa heidän kävellä eri rooliin, jos tarpeen?</li> <li>4. Miten osoititte tämän autiomaaharjoituksessa?</li> </ol>		

Liite I: Selviytyminen autiomaassa

Selviytyminen autiomaassa

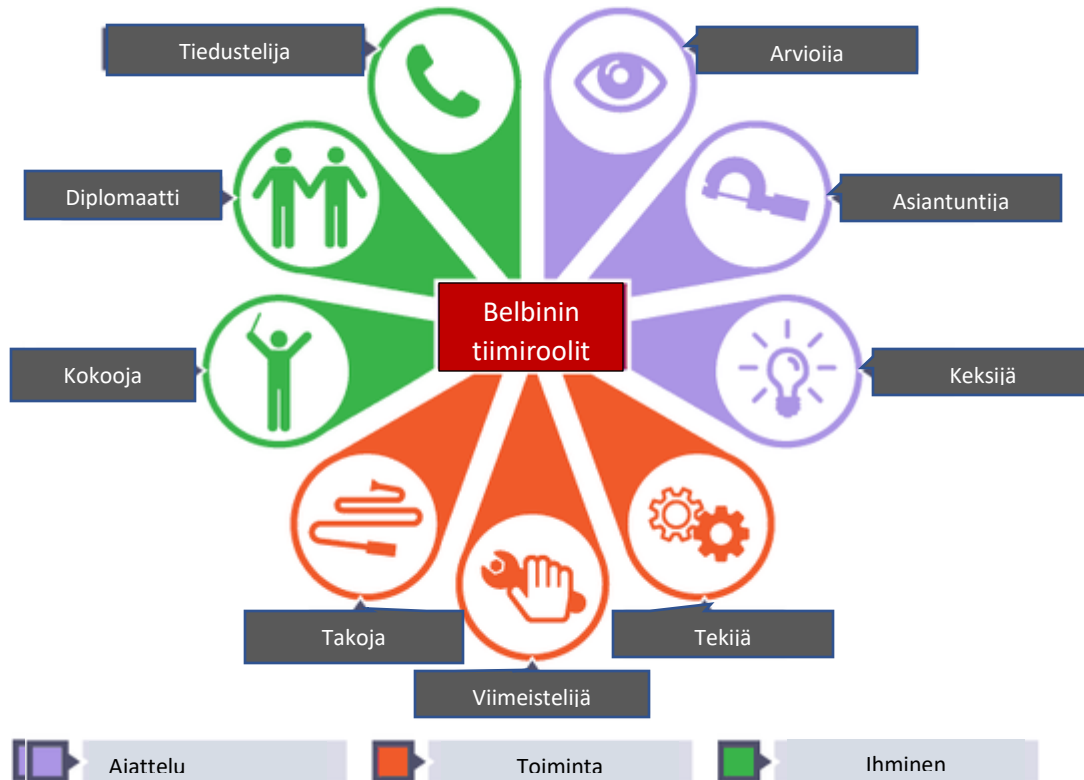
Objektit	1 YKSILÖ	2 RYHMÄ	3 ASIAANTUNTI- JAT	4 1 – 3	5 2 – 3	6 1 – 2
Taskulamput 4 paristolla						
1 leikkaavaa veistä						
Alueen lentokartta						
Suuri muovinen sadetakki						
Magneettinen kompassi						
Ensiapumatkalaukku						
Colt 45						
Yksi valkoinen ja yksi pu- nainen laskuvarjo						
1000 suolatablettia						
1 litra vettä henkilöä kohti						
Kirja: ruoka autiomaassa						
2 aurinkolasit henkilöä kohti						
2 litraa vodkaa						
1 viitta henkilöä kohti						
1 peili						
			<b>YHTEENSÄ</b>			

Liite II : Belbinin selitys

Tutkimus osoitti, että menestyksekkäimmät tiimit koostuivat erilaisista käyttäytymismalleista. He huomasivat, että käyttäytymismalliryhmiä oli yhdeksän – niitä kutsuttiin ”tiimin rooleiksi”. Jokaisessa tiimissä on oltava jokaisen tiimin roolin käyttäytymismallin edustaja, jotta tiimi menestyy. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisessa tiimissä on oltava yhdeksän ihmistä. Useimmilla on kaksi tai kolme tiimin roolia, joihin he sopivat parhaiten, ja ne saattavat ajan myötä vaihtua. Jokaisella tiimin roolilla on vahvuutensa ja heikkoutensa, ja kaikki ovat yhtä tärkeitä. Kaikkia ei kuitenkaan aina tarvita samaan aikaan – on tärkeää tarkastella ensin tiimin tavoitteita ja selvittää, mitä tehtäviä on hoidettava. Kun se on tehty, voidaan keskustella siitä, minkä tiimin roolin käyttäytymistapaa tulisi hyödyntää ja milloin.

Mikään tästä ei ole mahdollista ilman henkilöä, joka täyttää Belbinin omakuvainventaarion ja pyytää palautetta kollegoiltaan. Näin syntyvä Belbinin yksilöraportti auttaa selvittämään yksittäisen tiimin roolin vahvuuksia (ja heikkouksia) kerrottaviksi muun tiimin kanssa ja jaettaviksi heidän kanssaan.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>



### Liite III: Belbinin tiimin rooleja koskeva kysely

Jaa jokaisessa osiossa yhteensä kymmenen pistettä niiden lauseiden kesken, jotka kuvaavat mielestäsi parhaiten omaa käyttäytymistäsi. Voit jakaa nämä pisteet useiden lauseiden kesken. Ääritapauksissa ne voidaan jakaa kaikkien lauseiden kesken tai antaa kaikki kymmenen pistettä yhdelle lauseelle.

#### 1. Saan tyydytystä työstä, koska:

- Nautin tilanteiden analysoinnista ja kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen puntaroinnista.
- Minua kiinnostaa käytännöllisten ratkaisujen etsiminen ongelmiin.
- Haluan tuntea vaalivani hyviä ihmissuhteita työpaikalla.
- Voin vaikuttaa vahvasti päätöksiin.
- Voin tavata ihmisiä, joilla saattaa olla jotain uutta tarjottavaa.
- Voin saada ihmisiä suostumaan tarpeelliseen toimintatapaan.
- Tunnen olevani elementissäni, jossa voin antaa tehtävälle kaiken huomioni.
- Haluan löytää alan, joka venyttää mielikuvitustani.

**2. Tyypillinen lähestymistapani ryhmätyöhöni on tällainen:**

- (a) Olen hiljaisesti kiinnostunut paremmasta tutustumisesta kollegoihini.
- (b) En ole vastahakoinen kyseenalaistamaan toisten näkemyksiä tai kannattamaan itse vähemmistön näkemystä.
- (c) Löydän yleensä perustelun, jolla voin kumota kestäättömät ehdotukset.
- (d) Uskon, että minulla on kyky saada asiat toimimaan, kun suunnitelma on otettu käyttöön.
- (e) Minulla on taipumus vältellä ilmiselviä ratkaisuja ja tehdä niiden sijaan jotain odottamatonta.
- (f) Tuon hitusen perfektionismia jokaiseen tiimityöhön, jonka otan hoitaakseni.
- (g) Olen valmis hyödyntämään itse ryhmän ulkopuolisia kontakteja.
- (h) Olen kiinnostunut kaikista näkemyksistä, mutta en epäröi tehdä päätöstä silloin, kun se on tehtävä.

**3. Ollessani osallisena projektissa muiden ihmisten kanssa:**

- (a) Minulla on kykyä vaikuttaa ihmisiin painostamatta heitä.
- (b) Yleinen valppauteni estää huolimattomuusvirheiden ja puuteiden tekemisen.
- (c) Olen valmis vaatimaan toimintaa varmistaakseni, että kokous ei haaskaa aikaa tai ei kadota näkymää päätavoitteesta.
- (d) Minun voidaan luottaa tuottavan jotain alkuperäistä.
- (e) Olen aina valmis tukemaan hyvää ehdotusta yhteisen edun nimissä.
- (f) Olen innokas yrittämään löytää viimeisintä uusista ideoista ja kehityksistä.
- (g) Uskon, että muut arvostavat minun kykyäni viileään päätöksentekoon.
- (h) Minuun voidaan luottaa, että kaikki olennainen työ on organisoitu.

**4. Mitä uskon voivani myötävaikuttaa tiimiin:**

- (a) Olen sitä mieltä, että voin nopeasti nähdä ja käyttää hyväksi uusia mahdollisuuksia.
- (b) Voin toimia hyvin laajalla skaalalla ihmisiä.
- (c) Ideoiden tuottaminen on yksi luonnollisista ominaisuuksistani.
- (d) Taitoni on kyvyssä tuoda mukaan ihmisiä, milloin tahansa havaitsen heillä olevan arvokasta annettavaa tiimin tavoitteisiin.
- (e) Kyvyssäni toteuttaa on paljon tekemistä henkilökohtaisen tehokkuuteni kanssa.
- (f) Olen valmis kohtaamaan väliaikaista epäsuosiota, jos se johtaa arvokkaiisiin tuloksiin lopulta.
- (g) Olen nopea vaistoamaan, mikä tulee luultavasti toimimaan tilanteessa, joka on minulle tuttu.

- (h) Voin tarjota perusteluja vaihtoehtoisista toimintatavoista aiheuttamatta puolueellisuutta tai ennakkoluuloja.

**5. Jos minulla on puutteita tiimityössä, ne voivat olla:**

- (a) En ole rento, jos kokouksia ei jäsennetä, hallita ja johdeta hyvin.
- (b) Minulla on taipumus olla liian antelias muita kohtaan, joilla on pätevä näkökulma, jota ei ole riittävästi käsitelty.
- (c) Minulla on taipumus puhua paljon, kun ryhmä siirtyy uusiin ideoihin.
- (d) Objektiivinen esiintymiseni tekee vaikeaksi mennä mukaan helposti ja innostuneesti kollegojen kanssa.
- (e) Minua pidetään joskus voimakkaana ja autoritaarisena, jos on tarve saada jotakin tehdyksi.
- (f) Koen vaikeaksi johtaa edestä, ehkä koska minä olen yliherkkä ryhmän ilmapiirille.
- (g) Olen altis jäämään kiinni ideoihin, jotka juolahtavat mieleeni ja kadotan juonen siitä, mitä on meneillään.
- (h) Kollegoillani on taipumus nähdä minut murehtimassa turhaan yksityiskohtia ja mahdollisuutta, että asiat saattavat mennä vikaan.

**6. Jos minulle annetaan yhtäkkiä vaikea tehtävä, jossa on rajoitettu aika ja tuntemattomat henkilöt:**

- (a) Haluaisin vetäytyä nurkkaan suunnitellakseen tien ulos umpikujasta ennen linjan muodostamista.
- (b) Olisin valmis työskentelemään henkilön kanssa, joka osoitti positiivisimman lähestymistavan, kuinka vaikea tahansa hän saattaa olla.
- (c) Löytäisin jonkin keinon vähentää tehtävän kokoa osoittamalla, mitä eri yksilöt saattavat parhaiten panostaa.
- (d) Minun luonnollinen kiireen tunteeni auttaisi takaamaan, että me emme jää jälkeen aikataulusta.
- (e) Uskon, että säilyttäisin maltin ja ylläpitäisin kykyäni ajatella suoraviivaisesti.
- (f) Säilyttäisin vakaan tarkoituksen huolimatta paineista.
- (g) Olisin valmis ottamaan käsiin positiivisen johdon, jos tuntisin, että ryhmä ei edisty.
- (h) Avaisin keskusteluja tarkoituksena stimuloida uusia ajatuksia ja saada jotain liikkeelle.

**7. Liittyen ongelmiin, joihin olen syyppää ryhmätyössä:**

- (a) Olen altis näyttämään kärsimättömyyttäni edistymistä estäviä kohtaan.
- (b) Muut saattavat kritisoida minua liiasta analyttisyydestä ja riittämättömästä intuitiosta.
- (c) Haluni taata, että työ tehdään asianmukaisesti, voi jarruttaa prosessia.
- (d) Minulla on tapana ikävystyä melko helposti ja luottaa siihen, että muutama innostava jäsenet saa minut liikkeelle.
- (e) Koen vaikeaksi päästä alkuun, jos tavoitteet eivät ole selviä.
- (f) Olen joskus huono selittäessä ja selventäessä, osoittaa mieleeni juolahtavia monimutkaisia tekijöitä.
- (g) Tiedostan vaativani muilta asioita, joita itse en voi tehdä.
- (h) Epäroin pointtini esiintuomisessa, kun kohtaan todellista vastustusta.

### Tuloksen laskeminen

Osio	TE	KO	TA	KE	TI	AR	DI	VI
1	(b)	(f)	(d)	(h)	(e)	(a)	(c)	(g)
2	(d)	(h)	(b)	(e)	(g)	(c)	(a)	(f)
3	(h)	(a)	(c)	(d)	(f)	(g)	(e)	(b)
4	(g)	(d)	(f)	(c)	(a)	(h)	(b)	(e)
5	(a)	(b)	(e)	(g)	(c)	(d)	(f)	(h)
6	(f)	(c)	(g)	(a)	(h)	(e)	(b)	(d)
7	(e)	(g)	(a)	(f)	(d)	(b)	(h)	(c)
YHTEENSÄ								



#### Liite IV: Tiimiroolien yleiskatsaus

	Tarkkuus	Herkkätunteisuus	Luovuus	Altruismi	Ekstroversio/ valta-dominanssi	Älykyys
<u>Keksijä</u>	--	++	++	--	+/-	++
<u>Kokooja</u>	+	++	+/-	+	++	+/-
<u>Takoja</u>	--	--	+/-	--	++	+/-
Tiedustelija	+/-	++	+	+/-	++	+/-
<u>Tekijä</u>	++	++	--	+	--	+/-
Arvioija	-	+	--	+	--	++
Diplomaatti	-	+/-	+/-	++	+/-	+/-
<u>Viimeistelijä</u>	++	--	--	-	--	+/-
Asiantuntija	++	--	+	-	+/-	++

#### Tehtävä C/1 – Ominaisuuksien miellekartta

Vaihe	Reflektiova havainnointi	Aika	Noin 30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Tunnistaa omia ominaisuuksiaan ja ymmärtävät syvällisemmin te siitä, mitä tämä ominaisuus todella merkitsee		



<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Suuri paperinpala/fläppitaulupaperi Tussit Pinkka eri ominaisuuksia ja sudenkuoppia: kirjoitta ne muistiin pienille korteille			
<b>Sisältö</b>	ahkera	kaunis	oppinut	sävyisä
	aistikas	kekseliäs	optimistinen	tahdikas
	armollinen	kiitollinen	osallistava	taitava
	avarakatseinen	kohtelias	perfektionisti	tarkka
	avoin	kunnianarvoisa	periaatteellinen	tarkkanäköinen
	avulias	kunnianhimoinen	perusteellinen	tehokas
	dramaattinen	kunnioittava	pidättyvä	terve
	dynaaminen	kunnioitusta herättävä	pikkutarkka	tervejärkinen
	empaattinen	kunnollinen	pirteä	terävä
	energinen	kurvikas	pohdiskeleva	tietoinen
	enkelimäinen	kypsä	pyyteetön	tilivelvollinen
	epäautoritaarinen	kyvykäs	rationaalinen	tulinen
	epäitsekkäs	kärsivällinen	rauhallinen	tunnollinen
	esteettinen	käytännöllinen	realistinen	tunteellinen
	fiksu	leikkisä	rehellinen	turvallinen
	haastava	lennokas	rento	tyylikäs
	herkkä	luja	riippumaton	täsmällinen
	herttainen	lukenut	rohkea	uhrautuvainen
	hienostunut	luotettava	romanttinen	urbaani
	hienovarainen	luottavainen	runollinen	urheilullinen
	hilpeä	lämmin	saatavilla	urhoollinen
	hiottu	läsnäoleva	seikkailunhaluinen	uskalias
	humoristinen	maalaismainen	seksikäs	uskollinen
	huolehtivainen	maltillinen	selväjärkinen	vaatimaton
	huolellinen	maskuliininen	seurallinen	vakaa
	huoliteltu	monipuolinen	siisti	vakava
	hurmaava	monitasoinen	sivistynyt	vakuuttava
	hyväksyvä	mukaansatempaava	sopeutuva	valittamaton
	hyväntahtoinen	mukautuvainen	sopiva	valloittava
	hyvätapainen	mukava	sosiaalinen	valpas
	idealistinen	muuntautumiskykyinen	sovinnollinen	vankka
	ihailtava	myötätuntoinen	spontaani	vankkumaton
	innokas	määrätietoinen	stoalainen	vastaanottavainen
	innostunut	naseva	sulavakäyttöksinen	vastuullinen
	intohimoinen	neuvokas	suojeleva	viisas
	isänmaallinen	nokkela	suoraselkäinen	vilpitön
	itsekriittinen	nuorekas	suosittu	virheetön
	itsenäinen	nöyrä	suostutteleva	voimakas
	itsevarma	objektiivinen	suostuvainen	värikäs
	jalo	omantunnontarkka	suunnittelija	yksinkertainen
	jalomielinen	omaperäinen	sydämellinen	ymmärtäväinen
	järjestelmällinen	onnekas	sympaattinen	älykäs

	järjestynyt karismaattinen	opettaja opinhaluinen	systemaattinen syvällinen
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valmistelu: Levitä sanat ympäri huonetta</li> <li>2. Anna jokaiselle osanottajalle pala paperia ja tussi</li> <li>3. Antakaa osallistujien merkitä muistiin oman nimensä keskelle arkkia</li> <li>4. Selittäkää harjoitus: " aiomme tehdä miellekartan siitä, kuka olette tänään. Kävellette ympäri huonetta ja merkitsette muistiin jokaisen sanan, joka parhaiten sopii persoonallisuuteenne.</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	<p>Yksilöosuuden jälkeen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yhdistäkää kaksi henkilöä pariksi ja antakaa heidän jakaa ominaisuuksia keskenään.</li> <li>2. Jos heillä on sama ominaisuus, pyytäkää heitä ympäröimään sen ja selittämään mitä se merkitsee. Esimerkiksi: jos molemmat henkilöt ovat merkinneet muistiin ominaisuuden 'joustava', heidän täytyy selittää toisilleen mitä joustava heille henkilökohtaisesti tarkoittaa antamalla esimerkin. Joustavuus voi olla kyky mukautua uuteen, erilaiseen tai vaatimusten muuttumiseen, tai se voi merkitä joustavaa henkilöä ilman vahvoja vakaumuksia.</li> </ol>		

### Tehtävä C/2 –Ydinkvadranttiteoria

<b>Vaihe</b>	Abstrakti käsitteellistäminen	<b>Aika</b>	30 minuuttia
<b>Moduulin tavoitteet</b>	<p>Tämän moduulin läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Syvällisempi yhteys itseensä</li> <li>2. Luoda yhteyden erilaisiin persoonallisuuksiin ammatillisella tasolla parantaakseen tiimin tuloksia</li> <li>3. Luoda yhteyden koko ryhmään, jossa on erilaisia persoonallisuustyyppisiä. He tietävät tarpeensa, elämäntapansa ja standardinsa ja arvonsa.</li> <li>4. Osoittavat ymmärrystä muita kollegoja kohtaan, joilla on eri rooli</li> </ol>		
<b>Teeman tavoitteet</b>	<p>Tämän teeman läpi käytyään käyttäjät osaavat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehdä henkilökohtaisen arvion henkilökohtaisista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan</li> <li>2. Tuntevat/kokevat sosiaalisen roolinsa vaikutuksen ryhmässä tai tiimissä</li> <li>3. Ymmärtävät oman viitekehýksensä nähdäkseen muita näkökulmia</li> <li>4. Näkevät nämä erot tyylissä täydentävänä ennemmin kuin päinvastoin</li> </ol>		
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	<p>Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujat osaavat:</p> <p>Tietävät mitä ominaisuus, sudenkuoppa, allergia ja haaste merkitsevät, ja miten ne liittyvät toisiinsa</p>		

<p><b>Tehtävään tarvittava materiaali</b></p>	<p>PP selityksineen Valmisteltu esimerkki omasta neljänneksestä Ylimääräinen esimerkki koko ryhmälle</p>
<p><b>Sisältö</b></p>	<div data-bbox="397 441 1356 934" style="text-align: center;"> </div> <p><b>Mitkä ydinominaisuudet ovat?</b></p> <p>Ydinominaisuudet ovat Daniel Ofmanin mukaan vahvuuksia, jotka kuvaavat henkilöä. Jotain, jossa on todella hyvä, tai mistä muut usein ylistävät. Ne tekevät persoonaksi, joka tällä hetkellä on. Ominaisuuksia pidetään niin ilmeisinä, että niitä ei huomata tai ajatella. Henkilö uskoo, että jokainen voi tehdä saman. Ne värittävät tapaa, jolla asioita katsotaan, miten käyttäytyään, miten ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja mikä vaivaa muiden käyttäytymisessä. Ydinominaisuudet ovat myös positiivisia kohtia/piirteitä, joita toinen henkilö käyttää kuvaamaan henkilöä, jos häntä pyydetään tekemään niin. Joskus ydinominaisuudet liittyvät niin kiinteästi henkilöön ja hänen toimintaansa, että henkilö ei ymmärrä, että muut eivät samanlaisia tai eivät käyttäydy samalla tavalla. Esimerkiksi jos henkilö on syntyjään hyvin päättäväinen, hän myös käyttäytyy niin ilman lisävaivaa tai -energiaa, mutta se ei tarkoita, että kaikki muut tekevät samoin.</p> <p><b>Ominaisuudet voivat muuttua sudenkuopiksi</b></p> <p>Kun raja on ylitetty, Daniel Ofman puhuu sudenkuopasta, jossa ominaisuudella on negatiivista vaikutusta ympäristöön ja se usein muodostaa esteen kyseiselle henkilölle (ydinominaisuudet ovat 'liian paljon hyvää yhdellä kertaa', ja henkilö käy ylikierroksilla). Tämä on ominaisuuden vääristymä, kolikon toinen puoli; hyvä ominaisuus tulee heikkoudeksi. Muutama esimerkki on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemalla liian järjestelmällinen perfektionisti;</li> <li>• Olemalla hyvin päättäväinen ja muuttamalla päällekkäiseksi;</li> </ul>

- Olemalla hyvin itsevarma, käyden ylikiirroksilla ja siksi vaikuttaen ylimieliseltä sen sijaan.
- Olemalla hyvin auttavainen, käyden ylikiirroksilla ja siksi sekaantumalla liikaa.

### Haasteet

Haaste on sudenkuopan positiivinen vastakohta. Esim. nalkuttavalle persoonallisuudelle (sudenkuoppa päättäväisyys) positiivinen vastakohta (haaste) on kärsivällisyys. Ydinominaisuus ja haaste ovat täydentäviä ominaisuuksia. Kasvun tavoite on löytää kompromissin näiden välillä. Jos haaste on alikehittynyt, ydinominaisuutta täytyy parantaa tasapainon löytämiseksi. Esimerkiksi: ei ole välttämätöntä tulla vähemmän päättäväiseksi vaan kehittää enemmän kärsivällisyyttä, mikä johtaa kärsivälliseen päättäväisyyteen ilman nalkutusta. Näin haaste aina täydentää ydinominaisuutta. On aina parempi, ettei käy ylikiirroksilla ja sukella sudenkuoppaan.

Haaste tarjoaa tasapainoa, joka tasoittaa sudenkuoppaa ja/tai allergiaa ja auttaa määrittämään jonkun muun ydinominaisuutta. Esimerkiksi jos te ajattelette, että joku on liian perinpohjainen, ja liian kärsivällinen, se saattaa hyvin olla hänen haasteensa (ehkä joskus itse voi olla liian päällekkävyä). Voitte oppia paljon ihmisiltä, jotka ärsyttävät teitä eniten. Kääntämällä turhautuminen ja stressin lähde oppimismahdollisuudeksi on mahdollisuus luoda uutta energiaa ja joustavuutta.

### Toisen henkilön sudenkuopat: allergiat

Ydinominaisuuksia voidaan myös käyttää tunnistamaan potentiaalisia konflikteja ympärillä olevien ihmisten kanssa. Aivan kuten jokaisella on ydinominaisuutensa, niin jokaisella on allergiansa. Allergia on ydinominaisuuden suora negatiivinen vastakohta, ja 'liian paljon hyvää yhdellä kertaa' haaste. Esimerkiksi:

- ydinominaisuuden 'päättäväisyys' negatiivinen vastakohta on 'passiivisuus'. Mitä enemmän ihmiset joutuvat vastakkain oman allergiansa kanssa, sitä suurempi riski on, että he sukeltavat omaan sudenkuoppaansa. Päättäväinen henkilö alkaa nalkuttaa vastauksena liikaan passiivisuuteen toisessa henkilössä.
- Jos olet hyvin vaatimaton ja nöyrä, teitä voivat ärsyttää ihmiset, jotka aina rehentelivät tekemisillään tai onnistumisillaan.

### Katso liite I Ydinkvadranttien lista.

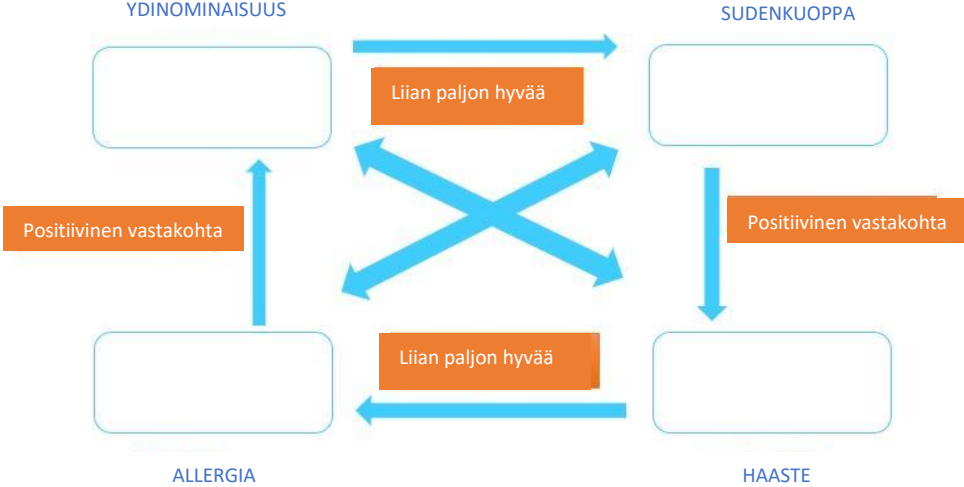
#### Aktiivisuus



1. Selittäkää mallin eri näkökohdat erillisinä vaiheina. Alkaen ominaisuuksista.
2. Selittäkää määritelmä ominaisuudelle ja täyttäkää omat ominaisuutenne.
3. Tehkää tämä kaikille neljälle mallin näkökohdalle, kunnes teillä on valmis ydinkvadrantti. Osallistakaa ryhmä esittämällä kysymyksiä kuten:
  - a. Minkä ajattelette sudenkuopan....(teidän esimerkkinne) voivan olla?
  - b. Mitä muuta..?
4. Kysykää ryhmältä, onko vielä jotain epäselvää

	5. Tehkää teoria valmiiksi tekemällä yksi uusi esimerkki yhdessä
<b>Arviointi</b>	<p>Yhdistäkää:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ominaisuus on:</li> <li>2. Sudenkuoppa on:</li> <li>3. Haaste on:</li> <li>4. Allergia on:</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Jokin, jota ihaillette muissa ihmisissä</li> <li>b. Jokin, jota pidätte itsestään selvänä</li> <li>c. Jokin, jota vihaatte muissa</li> <li>d. Jokin, jonka ihmiset aina pyytävät teitä lopettamaan</li> </ol> <p>Ratkaisu: 1b, 2d, 3a, 4c</p>

### Tehtävä C/3 – Yhdistä muodostaaksesi oikean kvadrantin

<b>Vaihe</b>	Aktiivinen kokeilu	<b>Aika</b>	30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Tunnistaa ja sijoittaa ominaisuuksia, sudenkuoppia, allergioita ja haasteita oikein yhteen.		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	4 tyhjää ydinkvadranttikuviota yhdistelmä sanoja pienemmillä papereilla (A5 tai A6): kaikki erillisillä papereilla, mutta pidä yksi pakka sanoja kirjekuoressa ratkaisupaperi ohjaajalle		
<b>Sisältö</b>	<p>Yhdistelmä 1: häiriö – riippumattomuus – hyödyllinen – etäinen/kylmyys</p> <p>Yhdistelmä 2: spontaanius – suunniteltu – johdonmukainen – arvaamaton</p> <p>Yhdistelmä 3: tasaisuus – joustavuus – jäykkyys – sekasorto</p> <p>Yhdistelmä 4: tarkka – luova – valikoiva – huolimaton</p>		

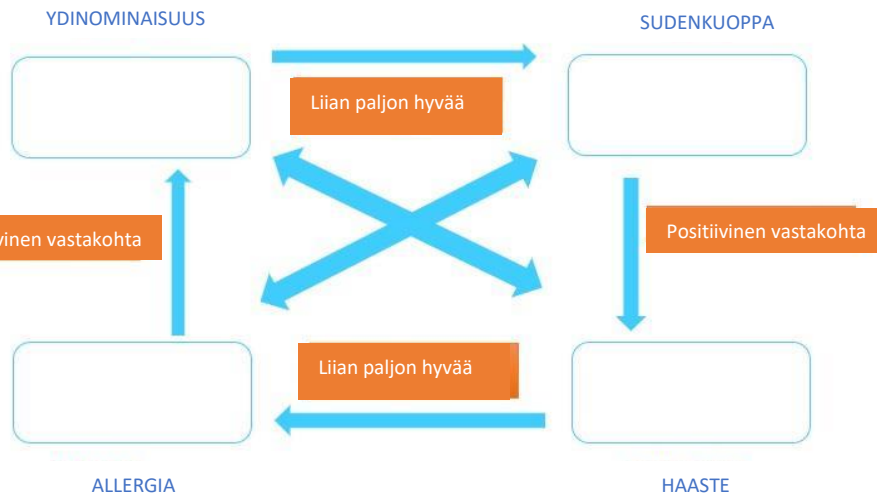
	
<p><b>Toteutus</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antakaa ohje koko ryhmälle: Seuraavassa harjoituksessa löydätte neljä yhdistelmää neljästä sanasta. Jokainen sana edustaa ydinominaisuutta, sudenkuoppaa, haastetta tai allergiaa. Teidän tehtävänänne on tehdä oikeita yhdistelmiä ja laittaa sanat oikeaan paikkaan kvadrantissa.</li> <li>2. Jakakaa ryhmä pienryhmiin (enintään 3 henkilöä/ ryhmä)</li> <li>3. Antakaa aikaraja: tämä harjoitus kestää noin 20 minuuttia</li> <li>4. Antakaa materiaali pienryhmälle</li> </ol>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p>Tämän jälkeen ohjaaja pyytää kutakin ryhmää esittelemään tuloksensa. Ohjaaja helpottaa tätä prosessia esittämällä kysymystä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä on perustelunne tämän päätöksen takana?</li> <li>- Miten te saitte aikaan tämän?</li> <li>- ....</li> </ul>

Ratkaisu ohjaajalle:				
	Ominaisuus 	Sudenkuoppa 	Haaste 	Allergia 
1	Hyödyllinen	Häiriö	Riippumattomuus	Etäisyys/ kylmyys
2	Spontaani	Arvaamaton	Johdonmukaisuus	Suunnitel- mallisuus
3	Joustava	Sekasortoinen	Tasaisuus	Jäykkyys
4	Tarkka	Valikoiva	Luovuus	Huolimattomuus

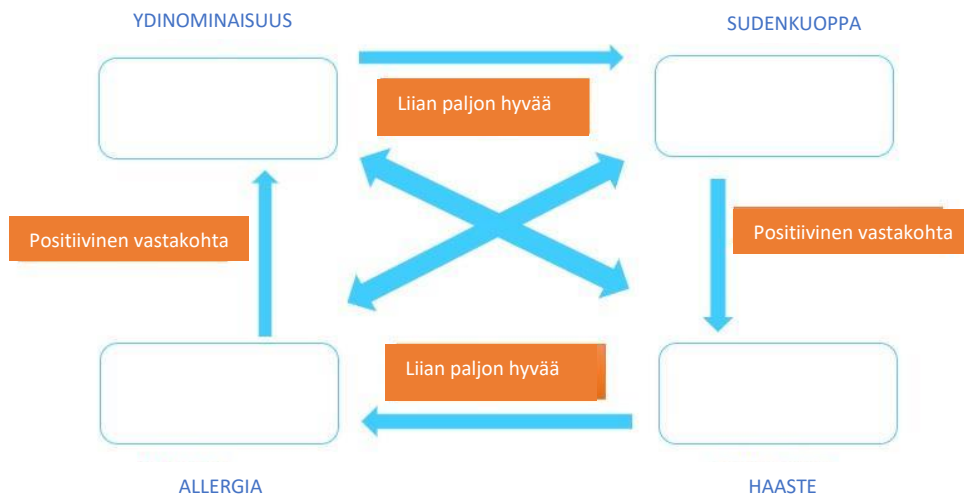
### Activity C/4 – Tapausesimerkkejä ydinkvadranttien määrittelyyn

Vaihe	Konkreettinen kokemus	Aika	Noin 2 tuntia (mukaan lukien arviointi)
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän harjoituksen läpi käytyään osallistujien pitäisi pystyä: Saada aikaan oma ydinkvadrantti		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Tyhjä ydinkvadrantti-kuvio Kaksi skenaariota paperilla tai dialla Ratkaisut ohjaajalle		
<b>Sisältö</b>	Tapaus 1: Kuvitelkaa, että työntekijällä teidän ryhmässänne on tapana luoda ongelmia ja jännitystä silloin tällöin. Hän ei seuraa ohjeita ja toimii tavalla, joka sopii hänelle parhaiten. Mikä kvadrantti on kaiken tämän takana?		

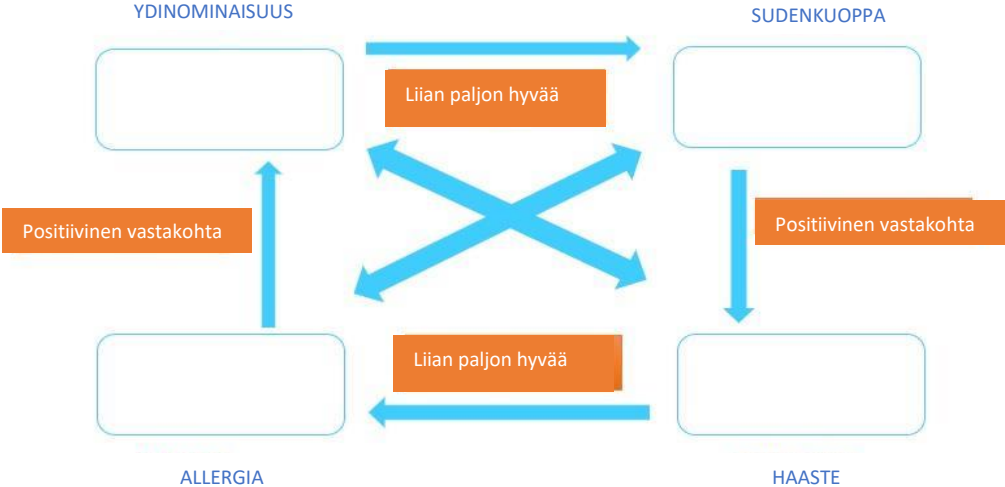




Tapaus 2: Kuvitelkaa, että työntekijä teidän ryhmässänne puolustaa uskomaansa ja sanoo asioita kiertelemättä (sopivalla ja sopimattomalla tavalla). Tämä vaivaa sekä teitä että ryhmää, mikä säännöllisesti johtaa jännitteisiin. Mikä kvadrantti on mahdollisesti kätkeyty?



Tapaus 3: Kuvitelkaa, että työntekijä teidän ryhmässänne luovuttaa aina työnsä aivan liian myöhään. Hän myöhästyy aikarajoista, mutta hänen työnsä laatu on hyvää. Mikä kvadrantti on kaiken tämän takana?

	
<p><b>Toteutus</b></p>	<p>Muodostatte yhteyden teorian ja aktiivisen kokeilun välille:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Jakakaa ryhmä kahden hengen tiimeihin</li> <li>7. Antakaa heille materiaali</li> <li>8. Selittäkää harjoitus: teimme joitakin esimerkkitapauksia, joista jokainen sisältää kätketyn ominaisuuden, sudenkuopan, haasteen ja allergian. Täydentäkää kvadrantti.</li> <li>9. Antakaa 45 minuuttia aikaa saada tehtävä valmiiksi</li> <li>10. Tehtävän jälkeen korjaatte niitä ryhmän kanssa yhdessä</li> </ol> <p>Ratkaisu, tapaus 1:</p> <p>Ydinominaisuus: autonomisuus  Sudenkuoppa: orjallinen/riippuvainen  Haaste: tottelevainen/myöntävä  Allergia: itsepäinen</p> <p>Ratkaisu, tapaus 2:</p> <p>Ydinominaisuus: vakuuttavuus  Sudenkuoppa: ylivalta/ylimielinen – suora  Haaste: ajattelu ennen toimintaa – ollen diplomaattisempi  Allergia: hiljainen</p> <p>Ratkaisu, tapaus 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ydinominaisuus: tarkkuus (perfektionismi)</li> <li>● Sudenkuoppa: hitaus</li> <li>● Haaste: nopeampi päivittäminen</li> <li>● Allergia: keskeneräisyys /huolimattomuus</li> </ul>

**Arviointi**

Osanottajat tekevät valmiiksi mindmapin, jonka he aloittivat reflektointi/havaintovaiheessa.

Antakaa riittävästi aikaa tehdä valmiiksi.

Osallistujien täytyy valita ainakin kolme ydinominaisuutta ja yrittää saada valmiiksi oman kvadranttinsa ominaisuuksia varten.

Kävele ympäri ja auta tarvittaessa

Osallistujat esittelevät miellekarttansa toisilleen

**Liite I: Esimerkkilista ydinkvadranteja työkaluksi**

Esimerkkien luettelo voi olla hyvin hyödyllinen, jos ette keksi oikeaa sanaa/termiä täyttääksenne ydinneljänneksen ominaispiirteitä. Pankaa merkille: nämä ovat vain esimerkkejä, ja on tärkeää olla kopioimatta mitään niistä harkitsematta sitä perusteellisesti. Luettelossa mainitut mahdolliset ydinominaisuudet, sudenkuopat, allergiat ja haasteet eivät välttämättä sovi yhteen sen kanssa, kuka olette henkilönä. On tärkeää, että te tunnistatte ominaispiirteenne muotoiluista sanavalinnoista. Ajatelkaa sitä ja käyttäkää listaa inspiraation lähteenä.

Ydinlaatu	Sudenkuoppa	Allergia	Haaste
<b>Sopeutumiskyky</b>	Alistuvuus	Diktatorinen	Aloitekyky
<b>Analyttinen</b>	Etäisyys	Tunteellinen	Herkkyys
<b>Varovaisuus</b>	Epäröinti	Harkitsemattomuus	Ketteryys
<b>Hyödyllinen</b>	Uhrautuvuus	Itsekkyys	Autonomia
<b>Vaatimattomuus</b>	Näkymättömyys	Ylimielisyys	Profiloiva
<b>Luotettava</b>	Ikävystyttävyys	Mielivalentainen	Innovatiivisuus
<b>Lyhytsanaisuus</b>	Yliyksinkertaistaminen	Pitkäveteinen	Tahdikkaus
<b>Luova</b>	Kaaos	Byrokratia	Kuri
<b>Tarmokas</b>	Päällekkävyys	Passiivisuus	Kärsivällisyys
<b>Empattinen</b>	Tunteellisuus	Välimatka/itsekkyyys	Huomaavainen
<b>Innokas</b>	Impulsiivisuus	Pessimismi	Realismi
<b>Rehellisyys</b>	Suoruus	Epärehellisyys	Tahdikkaus
<b>Joustava</b>	Epävakaa/epävakaa	Jäykkyys	Järjestys
<b>Itsehillitsevä</b>	Jäykkyys	Kaaos	Joustavuus
<b>Potilas</b>	Passiivinen	Päällekkävyä	Voimakas
<b>Totellen</b>	Orjallinen	Itsepäinen	Autonominen
<b>Varattuna</b>	Etäinen	Ylimielinen	Itsevarma
<b>Empatia</b>	Uhraus	Välinpitämättömyys	Huomioon ottava
<b>Vahva</b>	Aggressiivinen	Passiivinen	Varattuna
<b>Uskollisuus</b>	Alistuva	Tottelematon	Kriittinen
<b>Kuunnella</b>	Passiivisuus	Hallitseva	Itsevarmuus
<b>Tarkkuus</b>	Perfektionismi	Kaaos	Joustavuus
<b>Herkkä</b>	Varovainen	Suoraviivainen	Ottaea kantaa

<b>Optimistinen</b>	Naiivius	Pessimismi	Realismi
<b>Vakuuttava</b>	Fanaatikko	Stoalainen	Kuuntelu
<b>Realismi</b>	Välinpitämättömyys	Naiivius	Avosydäminen
<b>Tyyneys</b>	Hidastuu	Wired ylös	Energinen
<b>Vastuu</b>	Ylikuormitettuna	Uhri	Pyytää apua
<b>Ystävällisesti</b>	Käyttäytyen	Armoton	Epäystävällinen/töykeä
<b>Antelias</b>	Rajaton	Itsekäs	Asettaa rajoja
<b>Harkitsee</b>	Epäily	Ylimielinen	Itsetunto
<b>Itsenäinen</b>	Yksinäisesti	Huollettava	Ryhmätyö
<b>Itsevarma</b>	Ylimielinen	Maltillinen	Vaatimaton
<b>Huolellinen</b>	Valikoiva	Välinpitämättömyys	Löysyys
<b>Huolehtiva</b>	Alentuva	Välinpitämättömyys	Päästää irti

## **Moduuli 1 – PIDÄ YHTEYTTÄ**

### **AIHE 2 – ROOLIEN OMAKSUMINEN**

---

## Pidä yhteyttä-moduulin tavoitteet

Tämän moduulin jälkeen käyttäjien pitäisi pystyä:

1. muodostamaan syvämpi yhteys itseensä
2. olemaan ammattitasolla yhteydessä erilaisiin henkilöihin tiimin tulosten parantamiseksi
3. muodostamaan yhteys kokonaiseen tiimiin, johon sisältyy erilaisia henkilöitä. He tuntevat omat tarpeensa, elämäntapansa sekä standardinsa ja arvonsa.
4. Osoita ymmärrystä toisia kollegoita kohtaan, joilla on erilainen rooli

## Roolien omaksuminen -aiheen tavoitteet

Tämän aiheen käsittelyn jälkeen käyttäjien pitäisi pystyä:

1. ymmärtämään, mitkä ovat tiimeihin kuuluvien yksilöiden stressitekijöitä henkilökohtaisesti ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa
2. tuntemaan/kokemaan yhteiskunnallisen roolinsa, viestintätyylinsä ja johtamistyylinsä vaikutus ryhmässä tai tiimissä
3. ymmärtämään, mitä voi johtajana tehdä oman ja tiimin tiedostamisen parantamiseksi panostamalla elementteihin, joiden on todettu lisäävän tiedostamista
4. ymmärtämään oma viitekehysensä muiden näkökantojen ymmärtämiseksi

## Tehtävät

Kolbin kehä D	● D/1 – Yhteiskunnallisia rooleja koskeva arvoitus
	● D/2 – Myyntitilanne
	● D/3 – Pikatapaaminen
	● D/4 – Toimintasuunnitelma
	● E/1 – Perma-malli

Kolbin kehä E	• E/2 – Toimintasuunnitelma
	• E/3 – Poimi ja yhdistä (Pick and Mix)
	• E/4 – Asteikko
Kolbin kehä F	• F/1 – Hammastikku
	• F/2 – Kysely
	• F/3 – Teoriaa, Hersey ja Blanchard
	• F/4 – Minun tyylini, minun työntekijäni

#### Tehtävä D/1 – Yhteiskunnallisia rooleja koskeva arvoitus

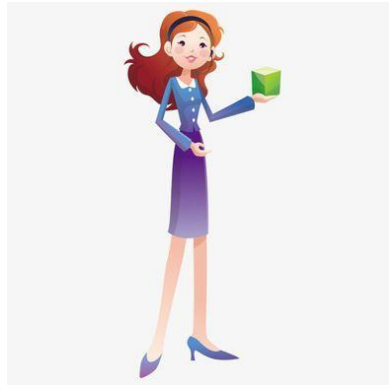
<b>Vaihe</b>	Abstrakti käsitteellistäminen	<b>Aika</b>	30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	<p>Tämän tehtävän päätyttyä osallistujien pitäisi pystyä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnistamaan neljä erilaista sosiaalista tyyliä.</li> <li>- tietämään, että jokaisella tyylillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.</li> </ul>		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	<p>4 kirjukuorta, jotka sisältävät:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 väriä: keltainen – punainen – vihreä – sininen</li> <li>- 4 nimeä: promoottori – kuoronjohtaja – analyytikko – el sympatico</li> <li>- Värikohtaiset stressitekijät</li> </ul>		
<b>Sisältö</b>	<p>Yleinen selitys:</p> <p>Tutkijat ehdottavat eri tutkimuksissa useita eri tapoja, jotka voivat auttaa johtajia stressinhallinnassa. Ensimmäinen keino on myönteisten suhteiden ylläpitäminen työntekijöihin, mikä on kaikkein tärkeintä. Ja kun näissä ihmissuhteissa on tekemisissä ihmisten kanssa, kohtaa erilaisia persoonia.</p> <p>Persoonallisuus on tärkeä tekijä tavassa, jolla käsittelemme stressiä ja reagoimme tuntemme itsemme stressaantuneeksi.</p>		

	<p>Persoonallisuutemme määrittää suurelta osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miten stressi ilmenee: jotkut purkavat stressiä toisiin ihmisiin, toiset taas kääntyvät sisäänpäin.</li> <li>• mitä pidämme stressaavana.</li> </ul> <p>On esimerkiksi ihmisiä, jotka pystyvät säilyttämään yleiskuvan tiukoissa tilanteissa, toiset taas menevät kaoottiseen tilaan. Asia, joka aiheuttaa yhdelle stressiä, voi olla vain kevyt tuulenvire jollekulle toiselle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä auttaa helpottamaan stressiä? Asiat, jotka helpottavat jonkun työstressiä, voivat vaikuttaa päinvastaisesti johonkuhun toiseen.</li> </ul> <p>Kun saat kuvan työntekijöidesi persoonallisuudesta, saat kuvan myös heidän stressitekijöistään, heidän käyttäytymisestään stressaantuneina ja siitä, mikä voi auttaa parantamaan heidän stressinsietokykyään.</p> <p>Tämä ei ainoastaan vaikuta myönteisesti työntekijöidesi henkilökohtaiseen hyvinvointiin, vaan se auttaa myös vahvistamaan vuorovaikutustasi työntekijöidesi kanssa ja suhteitasi heihin.</p> <p>Eräs tärkeä tekijä, joka aiheuttaa johtajille stressiä, ovat johtajan omat reaktiot tiettyyn työtilanteeseen (esim. huoli siitä, miten ihmiset reagoivat). Ihmisten reaktio taas muuntuu sosiaalisesti tyyliksi.</p> <p>Sen tietäminen, miten muodostaa yhteys omasta tyylistäsi poikkeavaan sosiaaliseen tyyliin, on hyödyllistä pyrkiessäsi tiedostamaan asioita entistä enemmän.</p> <p>Katso liitteestä I selitykset sosiaalisille tyyille ja sille, miten stressitekijät sopivat kuhunkin sosiaaliseen tyyliin.</p>
<p><b>Tehtävä</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anna yleinen esittely, ennen kuin aloitat tehtävän</li> <li>2. Tehtävänanto: kerro heille, että heidän on yhdistettävä värit nimiin ja niihin liittyviin stressitekijöihin</li> <li>3. Jaa ryhmä pienempiin, 3–4 henkilön ryhmiin</li> <li>4. Ajoitus: teillä on 20 minuuttia aikaa ratkaista arvoitus</li> <li>5. Tehtävän jälkeen selität sosiaalisten tyylien mallin</li> </ol>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p>Ryhmät esittelevät ratkaisunsa koko ryhmälle</p> <p>Sinä esität kysymyksiä edistääksesi keskustelua/vuorovaikutusta</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä päätitte...</li> <li>- Miten muut ryhmät ovat ratkaisseet tämän?</li> <li>- Miten päädyitte siihen vastaukseen?</li> </ul>
--	--

### Tehtävä D/2 – Myyntitilanne

Vaihe	Aktiivinen kokeilu	Aika	Noin 30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä: soveltamaan tietojaan sosiaalisista rooleista tosielämässä ilmenevään tapaukseen. tunnistamaan neljä eri tyyliä ja kuvailemaan, miten nämä tyypillisesti toimivat tilanteessa.		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Tapaus PP-esityksessä		
<b>Sisältö</b>	<p>Toimeksianto:</p> <p>Laura-niminen myyjä aikoo soittaa asiakkaalle, joka voi olla ostaja tai insinööri tai korkean tason johtaja. Myyjän työtä on saada nämä ihmiset pitämään itsensä ja sitten ostamaan.</p> <p>Ennen tapaamiseen menemistä myyjä tutustuisi vierailunsa kohteena olevan henkilön ”tyyliin”. Vierailun aikana hän siirtyisi kyseisen tyylin mukavuusalueelle.</p> <p>Mitä Lauran pitäisi tehdä, jos...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. asiakas on analyyttinen?</li> <li>2. asiakas on promoottori?</li> <li>3. asiakas on kuoronjohtaja?</li> <li>4. asiakas on el sympatico?</li> </ol>		

<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Näytä myyjän kuva ja esitlee Lauran tapaus diana.</li> <li>Pyydä osallistujia kuvailemaan kunkin sosiaalisen roolin toimet</li> <li>Anna heille 15 minuuttia aikaa</li> <li>Keskustelkaa sen jälkeen tilanteesta ja tuloksista</li> </ol>
<b>Arviointi</b>	<p>Katso edellä.</p> <p>Ratkaisu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eli jos asiakas olisi ”analyttinen”, myyjä jättäisi todennäköisesti turhat puheet välistä ja esittelisi vain tietoja.</li> <li>Jos asiakas olisi ”El sympatico”, myyjä aloittaisi rakentamalla ihmissuhdetta ja kyselemällä asiakkaan perheestä eli smalltalkilla.</li> <li>Jos asiakas olisi ”promootori”, myyjä kehittäisi paljon erilaisia ideoita ja pitäisi aivoriihen asiakkaan kanssa. Hän kiittelisi tätä avoimesti</li> <li>Jos asiakas olisi ”kuoronjohtaja”, myyjä puhuisi eduista, tarvittavista toimista ja niiden tuloksista</li> </ul>

### Tehtävä D/3 – Pikatapaaminen

Vaihe	Konkreettinen kokemus	Aika	Noin tunti
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä: ymmärtämään rooleja keksimään strategioita stressien vähentämiseen tiimissä		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	A3-arkki (yksi henkeä kohden) Soittokello (tai muu ääni)		
<b>Sisältö</b>	Johtajalla on hyvä olla yleiskuva tiimistään, sen jäsenten rooleista ja siitä, miten voi johtajana auttaa heidän stressinsä vähentämisessä rakentamalla myönteisiä ihmissuhteita tiimin eri roolien välille.		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Esitä selitys sellaisena kuin se on kirjoitettu sisältöön</li> </ol>		

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Anna tehtävä: sinun on laadittava tiimikartta. Tähän tiimikarttaan teet yleiskuvan tiimisi erilaisista sosiaalisista tyyleistä. Jokaisen roolin kohdalle kirjoitat paperille, mitä olet tehnyt stressin vähentämiseksi ja myönteisen ihmissuhteen muodostamiseksi, sekä muita asioita, joita haluat lisätä</li> <li>3. Ensimmäisen osan jälkeen siirrymme pikatapaamiseen. Saat 5 minuuttia aikaa pyytää eri kumppaneita ryhmässä avuksesi uusien strategioiden suunnittelussa. (pitäen mielessä sosiaaliset tyylit)</li> <li>4. Soita kelloa 5 minuutin kuluttua ja anna heidän valita uudet parit.</li> <li>5. Anna heille koko toimeksiannon aikaa 1 tunti</li> <li>6. Kiertele huoneessa toimeksiannon aikana ja auta tarpeen mukaan</li> </ol>
<b>Arviointi</b>	Osallistujilla tulisi olla toimeksiannon jälkeen vähintään 2 strategiaa roolia kohden.

#### Tehtävä D/4 – Toimintasuunnitelma

Vaihe	Refleктоiva havainnointi	Aika	Noin 20 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä: Määritä, mihin toimiin he voivat ryhtyä tiedostaakseen asioita paremmin, kun tavoitteena on rakentaa myönteisempiä ihmissuhteita työpaikalla		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Toimenpidelomake		
<b>Sisältö</b>	Katso toimenpidelomake liitteestä II		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaa toimenpidelomake jokaiselle osallistujalle erikseen</li> <li>2. Pyydä heitä kirjoittamaan paperille toimenpiteet, joihin he ryhtyvät NYT, 1 kuukauden ja 6 kuukauden kuluttua.</li> <li>3. Heillä on 10 minuuttia aikaa</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	Kun yksittäinen harjoitus/havainnointi on suoritettu, osallistujat esittävät päävastauksensa ryhmälle.		

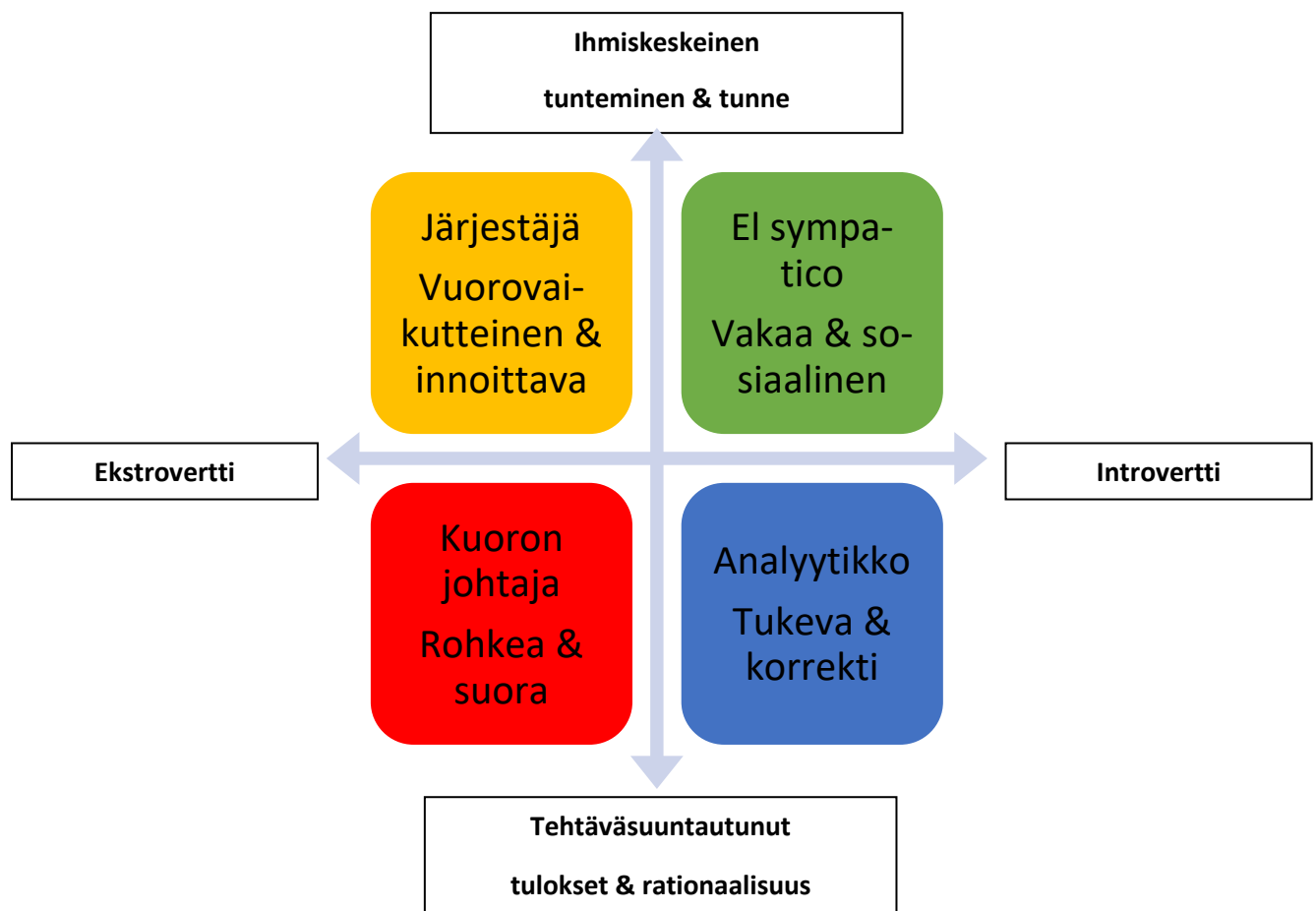
### Liite I

Sosiaaliselle tyyliille on luonteenomaista käyttäytymisvalintojen yhdistelmä, joka ohjaa henkilön tapaa reagoida, ajatella ja toimia.

Sosiaalisia tyylejä on yhteensä neljä. Jokaisella meistä on yhdistelmä näistä tyyleistä, mutta yksi tyyli on useammin etualalla, niin sanottu ensisijainen tyyli. Määritämme tämän ensisijaisen tyylin kahden pääformaatin avulla:

- Ihmisillä on erilaisia valintoja, kun on kyse heidän kiinnostuksestaan ulkopuolista maailmaa (ulospäinsuuntuneisuus) ja sisäistä maailmaansa (sulkeutuneisuus) kohtaan.
- Ihmiset tekevät päätöksiä persoonattoman, loogisen analyysin (ajattelun) pohjalta tai subjektiivisemmalla ja sitoutuneemmalla tavalla (tunteella).

Näiden pääformaattien pohjalta saadaan neljä sosiaalista tyyliä.



### Jos noudatat ”Analyttikko”-tyyliä, sinua motivoivat laatu, täydellisyys ja oikeassa oleminen

- **Pidät:** aikatauluista, listoista, oikeista menettelyistä, johdonmukaisuudesta ja tarkkuudesta ja haluat ajatella ennen kuin toimit. Pidät selkeydestä ja täsmällisyydestä.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** liiketoiminnan perusteellinen analysointi ja virheistä ilmoittaminen. Olet järjestelmällinen. Mutta joskus uppoudut liikaa yksityiskohtiin, olet hieman typerä ja liian varovainen.
- **Vihaat:** erehtymistä, kritiikin kohteeksi joutumista, tilanteita, joissa on tehtävä nopeita päätöksiä eikä aika riitä analysointiin ja arviointiin eikä asioiden ymmärtämiseen kunnolla.

### Jos noudatat ”El Sympatico”-tyyliä, sinua motivoivat hyvät ihmissuhteet, arvostus ja hiljainen elinympäristö

- **Pidät:** ennustettavuudesta, rutiineista, yhteistyöstä ja mahdollisuudesta käyttää erikoisosaamistasi. Otat huomioon tunteesi ennen kuin toimit.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** muiden auttaminen, rauhan ylläpitäminen ja lojaalius. Mutta joskus sulkeutut kuoreesi, olet itsepäinen ja liian vaatimaton.
- **Vihaat:** epätietoisuutta asemastasi, epävarmuutta, erimielisyyttä ja tunnetta joutumisesta ajohajonnan kohteeksi.

### Käytät promoottorin tyyliä: saat motivaatiota arvostuksesta, suosiosta ja hauskanpidosta

- **Pidät:** ystävällisestä ilmapiiristä, vapaudesta puhua ja vitsailla. Otat huomioon tunteesi ennen kuin toimit.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** muiden vakuuttaminen ja motivointi. Olen aina innoissani, mutta joskus liioittelen, puhun liikaa enkä saa asioita valmiiksi.
- **Vihaat:** aikatauluja, viimeistelykehystä, rutiineja, hylkimistä, deadlineja ja epäystävällisiä ihmisiä.

**Käytät kapellimestarin/kuoronjohtajan tyyliä: saat motivaatiota tuloksista, toiminnasta ja tavoitteista!**

- **Pidät:** haasteista, vaihtelusta, vaikeista tehtävistä, vapaudesta toimia ja johtaa. Haluat ajatella ennen kuin toimit.
- **Vahvoja alueitasi ovat:** muiden vakuuttaminen ja motivointi. Olet nopea ongelmien määrittämisessä, riskien ottamisessa ja päättäväisessä toiminnassa. Mutta joskus vaikutat määräilevältä ja kärsimättömältä ja unohdat todennäköisesti yksityiskohdat.
- **Vihaat:** Sitä, jos joku haluaa ottaa vallan itselleen, epäilee päätöksiäsi tai yrittää käyttää sinua hyväksi.

## Analyytikko

**Minua stressaavat...** tiedon, rakenteen ja logiikan puute, heikkolaatuinen työ, huono valmistelu, pakon edessä tehdyt spontaanit päätökset, ajan tuhlaaminen tai hätköity työ, sosiaaliset häiriötekijät

**Sen huomaa, koska minusta tulee...** kriittinen, kyselen paljon, pohdin paljon, alan saivarrella ja takerrun liikaa yksityiskohtiin, teen rationaalisia analyyseja, muutun etäiseksi ja äkkipikaiseksi ja vetäydyn kuoreeni.

**Voit helpottaa stressiäni...** antamalla palautetta siitä, miten tulisi jatkaa, kertomalla tarkkoja tietoja ja antamalla minulle aikaa niiden käsittelyyn, palaamalla alkuun paremmin analysoiden, kertomalla tarinan takana piilevät "syyt" ja vastaamalla kysymykseeni, vahvistamalla yksityiskohdat selkeästi ja kirjallisesti.

## El Sympatico

**Minua stressaavat...** epäreilu tai persoonaton kohtelu, standardien ja arvojen rikkominen, keskeytykset, aikataulupaine tai äkilliset muutokset ja ristiriidat

**Sen huomaa, koska minusta tulee...** hiljainen tai sisäänpäin kääntynyt tai vaikutan loukkaantuneelta, passiiviselta ja itsepäiseltä ja reagoin vastustuksella, joka voi vaikuttaa persoonattomalta.

**Voit helpottaa stressiäni...** ymmärtämällä tunteeni, ottamalla minuun yhteyttä henkilökohtaisesti luotamukseni palauttamiseksi, esittämällä kysymyksiä mielipiteeni kuulemiseksi, siirtämällä tehtävän hetkeksi sivuun ja antamalla minun levätä, antamalla selkeät ohjeet ja auttamalla minua käsittelemään tai tekemään asioita, keskittymään varmoihin asioihin, jotka ovat jo ajankohtaisia ja sujuvat hyvin.

## Promoottori

**Minua stressaavat...** joustavuuteni, luovuuteni ja vapauteni rajoittaminen, sulkemiseni ryhmän ulkopuolelle, unohtamiseni tai henkilökohtainen hylkimiseni, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien puute, runsas yksin työskentely ja tiukat menettelyt.

**Sen huomaa, koska minusta tulee...** yliherkkä, tunteellinen tai sekava, alan puhua liikaa, muutun päämäärättömäksi ja haluan puuttua ihmissuhteisiin liikaa.

**Voit helpottaa stressiäni...** antamalla minulle liikkumistilaa, jossa voin päättää nopeuden, antamalla minun purkaa tunteitani hetken ja jatkaa sitten työtä, poistamalla kireyden kääntämällä huomion johonkin muuhun tai huumorin keinoin, antamalla esimerkkejä, joihin voin samastua, kuuntelemalla tarkkaan ja kertomalla, kuka on mukana.

## Kuoronjohtaja

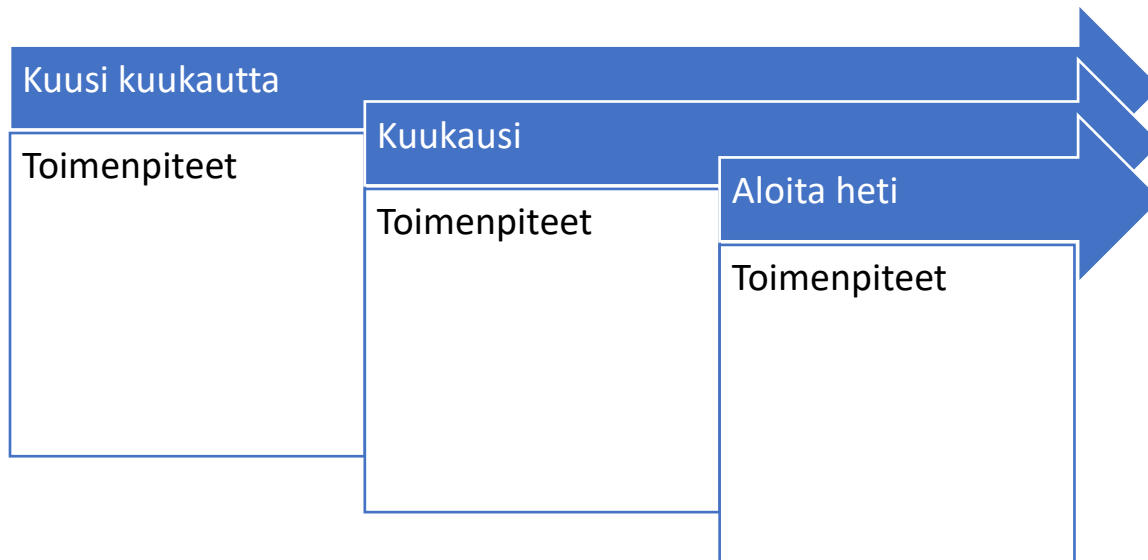
**Minua stressaavat...** keskittymisen puute, päättämättömyys, kontrollin menettäminen, konkreettisen johtajuuden puute, passiivisuus ja hitaus, sen kertomatta jättäminen, mitä joku todella ajattelee tai tuntee, liiallinen puhe ilman riittävää toimintaa.

**Sen huomaa, koska minusta tulee...** kärsimätön, dominoiva, vaativa ja määrällävä, ja jatkan työtä, vaikka vaikuttaa siltä, että toimin väärin. Otan langat käsiini enkä halua huomioida muiden arkoja kohtia.

**Voit helpottaa stressiäni...** antamalla minun toimia nopeasti tai tehdä päätöksen tai tarjoamalla minulle aikalisää tai mahdollisuutta kertoa mielipiteeni ja näkökantani, esittämällä vaihtoehtoja ja antamalla minun valita, asettamalla minut kuljettajan paikalle tai kertomalla minulle selkeästi, mitä aiot ja mitä hyötyä siitä on.

Liite II

TOIMINTASUUNNITELMA



Tehtävä E/1 – PERMA-malli

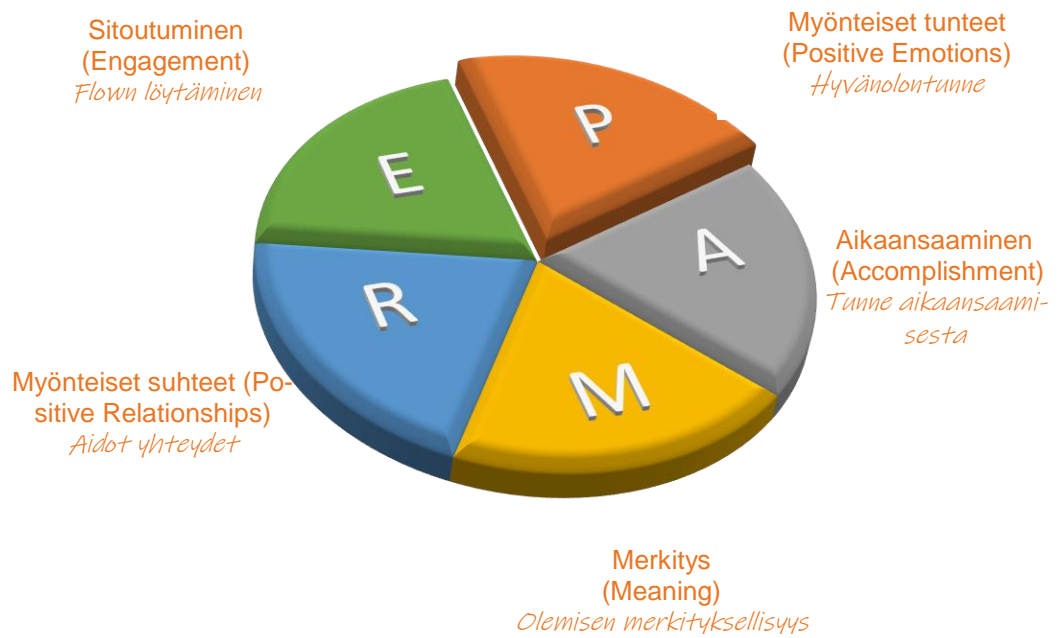
<b>Vaihe</b>	Abstrakti käsitteellistäminen	<b>Aika</b>	30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	<p>Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä:</p> <p>ymmärtämään, mitä PERMA-mallin viisi tietä tarkoittavat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. etsimään myönteisiä tunteita itsestään ja tiimistään</li> <li>2. keskittymään tähän hetkeen ja huolehtimaan vähemmän asioista, jotka ovat jääneet aiemmin ratkaisematta</li> <li>3. tavoittelemaan vilpittömyyttä ja aitoa yhteyttä</li> <li>4. oppimaan, mikä on arvokasta heille itselleen ja heidän tiimilleen</li> <li>5. oppimaan, että onni ja epäonni eivät ole yhteydessä toisiinsa</li> </ol>		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	<p>Mallin sisältävä PP-tiedosto</p> <p>Varmista, että jokainen vaihe on omassa diassaan</p>		



Sisältö

**Katso PERMA-mallin tarkempi selostus liitteestä**

Teoksessa Flourish (2011), Martin Seligmanin PERMA-malli kuvaa viittä tekijää, jotka ovat osoittautuneet erityisen tärkeiksi: myönteisiä tunteita, sitoutumista, ihmissuhteita, merkityksellisyyttä ja tavoitteiden saavuttamista. Tarkasti ottaen se on hyvinvoinnin teoria ja jatkoa Seligmanin (2002) teorialle aidosta onnellisuudesta.





	<p style="text-align: center;"><i>Hyvinvoinnin</i> <b>PERMA</b> <i>-malli</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p><i>Myönteiset tunteet</i></p> <p>Positiiviset tunteet ovat olennainen osa hyvinvointiamme. Onnelliset ihmiset katsovat menneisyyteen ilolla, tulevaisuuteen toiveikkaasti ja he nauttivat ja vaalivat nykyisyyttä.</p> </div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p><i>Myönteiset suhteet</i></p> <p>Jokainen tarvitsee toista ihmistä. Parannamme hyvinvointiamme ja jaamme sitä muille rakentamalla vahvoja suhteita ympärillämme oleviin ihmisiin – perheeseen, ystäviin, työkavereihin, naapureihin.</p> </div> <div style="border: 1px solid green; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p><i>Aikaansaaminen</i></p> <p>Jokaisen täytyy joskus voittaa. Saavuttaakseen hyvinvointia ja onnellisuutta, meidän on pystyttävä katsomaan menneeseen tuntien saavuttamista: "Tein sen ja tein sen hyvin."</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p><i>Sitoutuminen</i></p> <p>Kun keskitymme tekemään asioita, joista todella pidämme ja välitämme, alamme täysin sitoutua hetkeen ja pääsemme flow-tilaan.</p> </div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p><i>Merkitys</i></p> <p>Olemme parhaimmillamme, kun annamme aikaa jollekin suuremmalle kuin vain itsellemme. Se voi olla usko, yhteistyö, perhe, politiikka, hyväntekeväisyys, ammatillinen tai luova päämäärä.</p> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;"><b>Martin Seligman's Flourish, 2011</b></p>
<p><b>Toteutus</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sano, että aiot esitellä mallin, joka antaa tarkemman kuvan onnellisuudesta ja hyvinvoinnista ja asioiden paremmasta tiedostamisesta johtajana.</li> <li>2. Anna esimerkki omasta toiminnastasi, jossa testataan, miten hyvin johtajat tiedostavat asioita. Tai käytä fiktiivistä esimerkkiä: "olet johtaja ja sinun on pantava täytäntöön uusi tietokoneohjelma. Neljä kymmenestä työntekijästä vastustaa.</li> <li>3. Selosta malli vaihe vaiheelta</li> </ol>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p><a href="https://rumble.com/v40c37-four-tips-for-happiness.html">https://rumble.com/v40c37-four-tips-for-happiness.html</a></p>

Tehtävä E/2 – Lista

<b>Vaihe</b>	Aktiivinen kokeilu	<b>Aika</b>	30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä: tunnistamaan harjoitus ja sijoittamaan se oikeaan vaiheeseen mallissa		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Lista 10 harjoituksesta		
<b>Sisältö</b>	<p>Harjoitukset:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiitollisuusharjoitus: kerro päivittäin kolme asiaa, joista olet kiitollinen</li> <li>2. Origamien tekeminen</li> <li>3. ”Ystävällisyys”-harjoitus (odottamaton ystävällisyyden osoitus tuntuu ”antajasta” ja vastaanottajasta hyvältä): kirjoita muistiin, mitä voisit tehdä tällä viikolla</li> <li>4. Energian antajien ja kuluttajien luetteleminen; tee luettelo asioista, jotka antavat sinulle energiaa ja kuluttavat sitä. Valitse, mitä haluat tehdä vielä enemmän</li> <li>5. Päivittäinen loma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitse erilaisen loman joka päivä. Se voi tarkoittaa esimerkiksi kävelylenkkiä, ystävän kanssa juttelemista, kuumaa kylpyä tai auringonlaskun katselua teetä siemailten. Vain mielikuvituksesi on rajana. Valitse vain jostain, mistä pidät.</li> <li>• Ennen kuin alat, muista, että päivittäinen lomasi tarkoittaa rentoutumishetkeä. Joten unohda huolesi ja pelkosi hetkeksi.</li> <li>• Yritä päivittäisen lomasi aikana olla läsnä ja kokea se, mitä tapahtuu. Huomioi tunteesi.</li> <li>• Muista päivittäisen lomasi jälkeen suunnitella valmiiksi seuraavaa päivää; millaisen loman pidät huomenna? Anna itsesi odottaa sitä.</li> </ul> </li> <li>6. Tee toimintasuunnitelma: nyt – 1 kuukausi – 6 kuukautta</li> <li>7. Hengitysharjoitukset</li> <li>8. Kuunteluharjoitukset: kysele avoimia kysymyksiä (missä, milloin, miten, mitä, mikä), kun joku kertoo tarinaa/ongelmasta. Älä anna ratkaisuja.</li> </ol>		

	<p>9. Yritä keskittyä stressitekijöidesi myönteisiin puoliin: kerro tarina eri tavalla: mikä tekee siitä erilaisen, kun keskityt myönteisiin puoliin?</p> <p>10. Paras mahdollinen minä (Best Possible Self) vaatii ihmisiä kuvittelemaan itsensä kuvitellussa tulevaisuudessa, jossa kaikki on kääntynyt optimaalisella tavalla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Säädä ajastin tai sekuntikello hälyttämään 10 minuutin kuluttua, ja ajattele siihen asti parasta mahdollista tulevaa itseäsi ja kirjoita kuvaus siitä paperille.</li> <li>• Kuvittele elämäsi sellaisena, joksi olit aina sen kuvitellut, parhaana mahdollisena itsenäsi. Kuvittele, että olet menestynyt parhaiden kykyjesi mukaan ja saavuttanut elämässä haluamasi asiat.</li> <li>• Kun kirjoitat, älä huolehdi kieliopista tai välimerkeistä, vaan keskity kirjoittamaan kaikki ajatuksesi ja tunteesi ilmeikkäällä tavalla. Saatat haluta varata tätä harjoitusta varten useita paperiarkkeja.</li> <li>• Pohdinta: alkuharjoituksen suoritettuasi sinun on pohdittava tunteitasi ja vastaustasi. Mieti seuraavia kysymyksiä: Mitä vaikutuksia tällä harjoituksella oli?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikuttaako tämä harjoitus sinuun enemmän tunnetasolla vai vaikuttaako se tämänhetkiseen omakuvaasi?                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivoiko tai inspiroiko se sinua?</li> <li>• Saako se sinut haluamaan muutoksia?</li> <li>• Miten tämä harjoitus kaiken kaikkiaan vaikutti sinuun?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Toteutus</b></p>	<p>1. Jaa ryhmä pareihin.</p> <p>2. Anna ohje: saatte listan 10 harjoituksesta, jotka voisitte tehdä itse tai tiiminne kanssa vahvistaaksenne PERMA-mallin osa-alueita. Harjoitukset on yhdistettävä mallin eri vaiheisiin</p> <p>3. Anna aikaohje: enintään 30 minuuttia</p>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p>Käynnistä ryhmäkeskustelu, jossa kukin ryhmä esittelee tuloksensa.</p> <p>Anna ratkaisut</p> <p>Ratkaisu P: 1–5</p>

	Ratkaisu E: 2–7 Ratkaisu R: 3–8 Ratkaisu M: 4–9 Ratkaisu A: 6–10
--	---

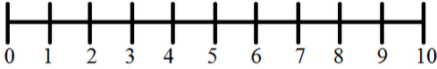
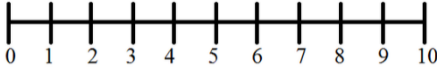
### Tehtävä E/3 – Poimi ja yhdistä (Pick and Mix)

Vaihe	Konkreettinen kokemus	Aika	N. 45 minuuttia – tunti
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä osallistujien pitäisi pystyä: Kokemaan PERMA-mallin vaikutus		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	-		
<b>Sisältö</b>	<p>Osallistujat valitsevat edellisessä harjoituksessa laatimaltaan listalta ainakin yhden harjoituksen, jonka haluaisivat tehdä itse.</p> <p>Tavoitteena on kokea, miltä se tuntuu ja miten sen tunteen voi siirtää työpaikalle.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kiitollisuusharjoitus: kerro päivittäin kolme asiaa, joista olet kiitollinen</li> <li>2. Origamien tekeminen</li> <li>3. ”Ystävällisyys”-harjoitus (odottamaton ystävällisyyden osoitus tuntuu ”antajasta” ja vastaanottajasta hyvältä): kirjoita muistiin, mitä voisit tehdä tällä viikolla</li> <li>4. Energian antajien ja kuluttajien luetteleminen; tee luettelo asioista, jotka antavat sinulle energiaa ja kuluttavat sitä. Valitse, mitä haluat tehdä vielä enemmän</li> <li>5. Päivittäinen loma             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Valitset erilaisen loman joka päivä. Se voi tarkoittaa esimerkiksi kävelylenkkiä, ystävän kanssa jutteleminen, kuumaa kylpyä tai auringonlaskun katselua teetä siemaillen. Vain mielikuvituksesi on rajana. Valitse vain jostain, mistä pidät.</li> <li>● Ennen kuin alat, muista, että päivittäinen lomasi tarkoittaa rentoutumishetkeä. Joten unohda huolesi ja pelkosi hetkeksi.</li> <li>● Yritä päivittäisen lomasi aikana olla läsnä ja kokea se, mitä tapahtuu. Huomioi tunteesi.</li> </ul> </li> </ol>		

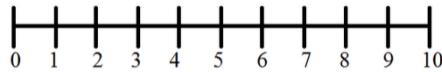
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muista päivittäisen lomasi jälkeen suunnitella valmiiksi seuraavaa päivää; millaisen loman pidät huomenna? Anna itsesi odottaa sitä.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Tee toimintasuunnitelma: nyt – 1 kuukausi – 6 kuukautta</li> <li>7. Hengitysharjoitukset</li> <li>8. Kuunteluharjoitukset: kysele avoimia kysymyksiä (missä, milloin, miten, mitä, mikä), kun joku kertoo tarinaa/ongelmasta. Älä anna ratkaisuja.</li> <li>9. Yritä keskittyä stressitekijöidesi myönteisiin puoliin: kerro tarina eri tavalla: mikä tekee siitä erilaisen, kun keskityt myönteisiin puoliin?</li> <li>10. Paras mahdollinen minä (Best Possible Self) vaatii ihmisiä kuvittelemaan itsensä kuvitellussa tulevaisuudessa, jossa kaikki on kääntynyt optimaalisella tavalla.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Säädä ajastin tai sekuntikello hälyttämään 10 minuutin kuluttua, ja ajattele siihen asti parasta mahdollista tulevaa itseäsi ja kirjoita kuvaus siitä paperille.</li> <li>• Kuvittele elämäsi sellaisena, joksi olit aina sen kuvitellut, parhaana mahdollisena itsenäsi. Kuvittele, että olet menestynyt parhaiden kykyjesi mukaan ja saavuttanut elämässä haluamasi asiat.</li> <li>• Kun kirjoitat, älä huolehdi kieliopista tai välimerkeistä, vaan keskity kirjoittamaan kaikki ajatuksesi ja tunteesi ilmeikkäällä tavalla. Saatat haluta varata tätä harjoitusta varten useita paperiarkkeja.</li> <li>• Pohdinta: alkuharjoituksen suorittuasi sinun on pohdittava tunteitasi ja vastaustasi. Mieti seuraavia kysymyksiä: Mitä vaikutuksia tällä harjoituksella oli?                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikuttaako tämä harjoitus sinuun enemmän tunnetasolla vai vaikuttaako se tämänhetkiseen omakuvaasi?                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivoiko tai inspiroiko se sinua?</li> <li>• Saako se sinut haluamaan muutoksia?</li> <li>• Miten tämä harjoitus kaiken kaikkiaan vaikutti sinuun?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>
<p><b>Toteutus</b></p>	<p>Sinä muodostat yhteyden teorian ja aktiivisen kokeiluvaiheen välille:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anna ihmisten päättää, minkä harjoituksen he haluavat tehdä (yksin tai yhdessä)</li> <li>2. Anna heille 1 tunti aikaa yhden tai useamman harjoituksen tekemiseen</li> <li>3. Aloittakaa</li> </ol>

<b>Arviointi</b>	<p>Jokaisen harjoituksen jälkeen osallistujat kirjoittavat muistiin,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- miltä heistä tuntui</li> <li>- Vastaa kyllä tai ei: tee tämä tiimissä tai älä</li> </ul>
------------------	--

### Tehtävä E/4 – Asteikko

<b>Vaihe</b>	Reflektoiva havainnointi	<b>Aika</b>	N. 30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	<p>Tämän tehtävän päätyttyä osallistujien pitäisi pystyä:</p> <p>nimeämään ainakin yksi toimenpide, jolla he voisivat vahvistaa PERMA-mallin osa-alueita</p>		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	<p>Mallin vaihekohtaiset asteikot yhdessä kysymysten kanssa (katso sisältö)</p>		
<b>Sisältö</b>	<p>Johtajat arvioivat tilanteensa kymmenportaisella asteikolla kaikkien viiden tekijän osalta.</p> <p>Kouluttaja esittää kysymyksiä kaikilta viideltä alueelta, esimerkiksi:</p> <p><b>Myönteinen tunne</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>”Missä määrin koet tällä hetkellä myönteisiä tunteita?”</p> <p>”Mitkä toimet antavat sinulle nautintoa elämäsi / saavat olosi tuntumaan hyvältä?”</p> </div> </div> <p><b>Sitoutuminen</b></p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 20px;"> <p>”Minkä toimien aikana menetät ajantajun?”</p> </div> </div>		

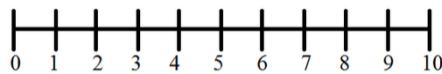
### Ihmissuhteet



”Miten kuvaisit suhteitasi muihin ihmisiin?”

”Mitkä ovat tärkeimmät ihmissuhteesi ja miksi?”

### Merkitys



”Missä määrin teet tänään asioita, jotka ovat sinulle arvokkaita ja hyödyllisiä?”

### Tavoitteiden saavuttaminen



”Mitä tekisit (mihin toimenpiteeseen ryhtyisit), vaikka et hyötyisi/ansaitsisi siitä / onnistuisi siinä?” ”Minkä tekemisestä nauttisit pelkän tekemisen vuoksi?”

1. Selitä, että he tekevät arvosteluasteikon.
2. Luovuta materiaali
3. Anna heille riittävästi aikaa: 15 minuuttia
4. Kiertele huoneessa vastailemassa kysymyksiin



Liitä kaksi henkilöä pariksi. Anna heidän puhua asteikkojensa tuloksista; he voivat tehdä lisäyksiä tai esittää toisilleen kysymyksiä saadakseen arvosteluasteikon täytettyä kokonaan.

### Liite I: Selviytyminen autiomassa

HUOM! Harjoituksessa B/4

#### Tehtävä F/1 – Hammastikku

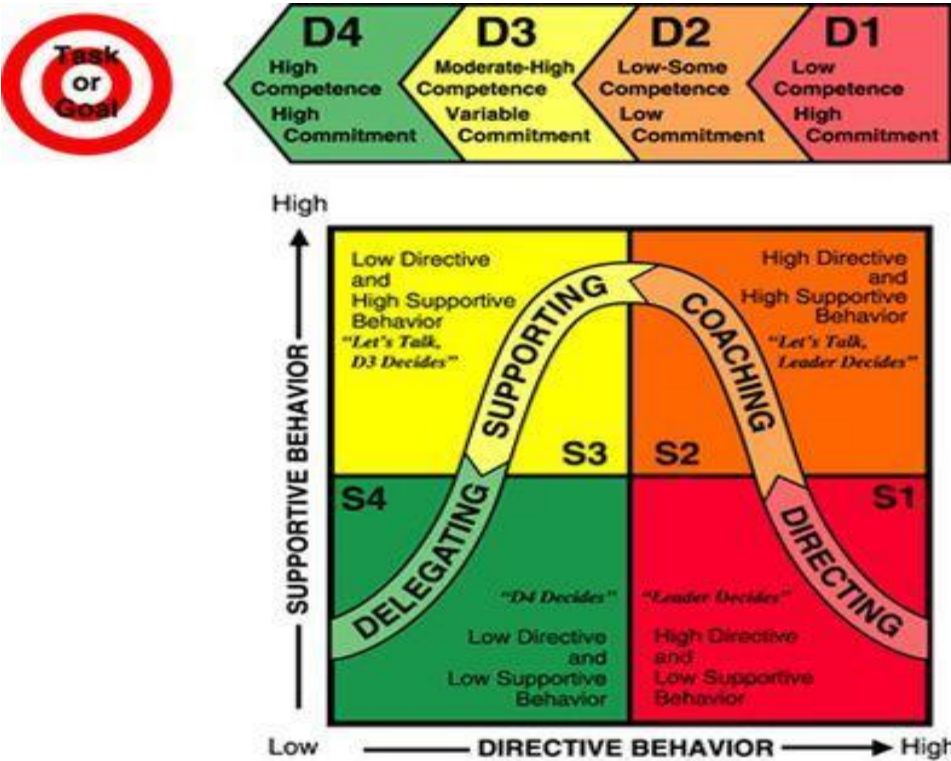
Vaihe	Konkreettinen kokemus	Aika	15–20 min
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä osallistujien pitäisi pystyä: selvittämään oma johtamistyylinsä ja sen vaikutus		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	6 hammastikkua/osallistuja Osallistujamäärä: rajoittamaton, mutta parillinen määrä		
<b>Sisältö</b>	<p>Toteutus:</p> <p>Kouluttaja pyytää ryhmää jakautumaan pareiksi; A on henkilö, joka menee ulos; B jää sisälle. Kun ulos menijät ovat ulkona, kouluttaja antaa seuraavan ohjeen:</p> <p>”Sinä olet johtaja. Sisällä ovat työntekijäsi. Saat minulta kuusi hammastikkua. Tavoitteena on saada työntekijäsi tekemään neljä tasasivuista kolmiota kuudesta hammastikusta. Kolmion jokainen sivu on yhtä pitkä kuin yksi hammastikku. Se tarkoittaa, että hammastikkua ei saa katkaista eikä laittaa ristiin. ”</p> <p>Kouluttajana voit antaa suuren edun ja kertoa ratkaisun. Esimies saa itse täysin vapaasti päättää, miten toimii (hän tekee tai ei tee näin).</p>		
<b>Toteutus</b>	<p>Sinä muodostat yhteyden teorian ja aktiivisen kokeiluvaiheen välille:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaa ryhmä kahden hengen joukkueisiin</li> <li>2. Vie puolet ryhmästä ulos ja selosta harjoitus.</li> <li>3. Anna heille hammastikut ja anna heidän päättää, kuka luokahuoneessa olevista osallistujista on kenenkin työntekijä.</li> </ol>		

	4. Anna heille 15 minuuttia aikaa tehtävän suorittamiseen
<b>Arviointi</b>	<p><b>Ratkaisu kouluttajalle:</b></p> <p>Hammastikut on sijoitettava kolmiulotteiseen rakenteeseen. Kolme hammastikkua asetetaan vaakasuoraan pöydälle kolmion muotoon. Jokaisesta kolmion kärjestä lähtee yksi hammastikku pystysuuntaan. Nämä kolme hammastikkua yhdistyvät yhdessä pisteessä. Ajattele pyramidia.</p>

### Tehtävä F/2 – Kysely

<b>Vaihe</b>	Reflektioiva havainnointi	<b>Aika</b>	N. 30 minuuttia
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä: tunnistamaan oma johtamistyylinsä		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Kysely (1/osallistuja) ks. liite II		
<b>Sisältö</b>	Ks. kysely		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerro ryhmälle, että heidän on täytettävä kyselylomake heille mieluisimman tyylin selvittämiseksi</li> <li>2. Heillä on noin 15 minuuttia aikaa täyttää se</li> <li>3. Jaa kyselylomakkeet</li> <li>4. Kiertele huoneessa siltä varalta, että heillä on kysyttävää</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	<p>Kun kyselylomake on täytetty:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pyydä osallistujia kertomaan pisteensä, ja esitä lisäkysymyksiä, kuten: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Miten tulkitset pisteitäs?</li> <li>b. Mitä tämä kertoo sinulle?</li> <li>c. Mikä yllätti sinut?</li> <li>d. ...</li> </ol> </li> </ol>		

Tehtävä F/3 – Teoriaa, Hersey ja Blanchard

Vaihe	Abstrakti käsitteellistäminen	Aika	n. 30 minuuttia
Tehtävän tavoitteet	<p>Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä:</p> <p>kertomaan, mikä malli on</p> <p>yhdistämään se asiat hyvin tiedostavaan johtajaan</p>		
Tehtävään tarvittava materiaali	<p>Mallin selityksen sisältävä PP-tiedosto</p> <p>Valmisteltu esimerkki mallista</p>		
Sisältö	 <p><b>Mikä Hersey'n ja Blanchardin malli on</b></p> <p>Hersey'n ja Blanchardin malli on tilannejohtamisen malli, jonka mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa optimaalista johtotyylillä vaan menestyvät johtajat säätelevät tyylejään "alaisten kypsyyden" mukaan. Alaisten kypsyyden taso määritellään johdettavana olevan ryhmän kykyjen ja itseluottamuksen perusteella. Mallin mukaan johtajat käsittele-</p>		

vät alaisten erilaisia kypsyystasoja muuttamalla tehtävä- ja ihmiskeskeisen käyttäytymisen suhteellista painotusta. Mallin mukaan johtamistyyliä voidaan tämän perusteella jakaa neljään ryhmään –

Hersey ja Blanchard luonnehtivat johtamistyyliä sen mukaan, kuinka paljon tehtävä- ja ihmiskeskeistä käyttäytymistä johtaja käyttää alaistensa johtamiseen. He jakoivat kaikki johtamistyyliä neljään käyttäytymistyyppiin, joille he antoivat nimitykset S1–S4:

S1	S2	S3	S4
Ohjaaminen	Valmentaminen	Tukeminen	Delegointi
Henkilöillä ei ole tehtävän edellyttämiä erityistaitoja, mutta he ovat halukkaita työskentelemään tehtävän parissa. He ovat aloittelijoita mutta innokkaita.	Henkilöt kykenevät paremmin suorittamaan tehtävän; heillä ei kuitenkaan ole motivaatiota tähän työhön tai tehtävään. Haluttomia tehtävän suorittamiseen.	Henkilöt ovat kokeneita ja kykeneviä tehtävän suorittamiseen, mutta heiltä puuttuu itsevarmuus tai halu vastuun ottamiseen siitä.	Henkilöillä on kokemusta tehtävästä, ja he uskovat omaan kykyynsä tehdä se hyvin. He ovat kykeneviä ja halukkaita paitsi suorittamaan tehtävän, myös ottamaan vastuun siitä.

Mitään näistä tyyleistä ei katsota optimaaliseksi kaikkien johtajien käyttöön aina. Tehokkaiden johtajien on oltava joustavia ja mukaututtava kulloiseenkin tilanteeseen.

Blanchardin tilannejohtamisen mallissa II käytetään termejä ”pätevyys” (kyky, osaaminen ja taito) ja ”sitoutuminen” (itseluottamus ja motivaatio) kuvaamaan eri kehitysvaiheita.[4]

Ken Blanchardin mukaan ”neljästä pätevyyden ja sitoutumisen yhdistelmästä syntyy niin sanottu ’kehitystaso’.”

- D1 – Alhainen pätevyystaso ja vahva sitoutuminen[4]
- D2 – Alhainen/kohtalainen pätevyystaso ja heikko sitoutuminen
- D3 – Korkea pätevyystaso ja heikko/vaihteleva sitoutuminen
- D4 – Korkea pätevyystaso ja vahva sitoutuminen

	<p><b>Herseyn ja Blanchardin mallin ERITTELY</b></p> <p>Herseyn ja Blanchardin mallia käyttäjien johtajien on pystyttävä valitsemaan johtamistyyli, joka vastaa alaisten kypsyystasoa. Jos esimerkiksi alaisten kypsyystaso on korkea, malli ehdottaa delegeivaa johtamistyyliä, missä johtajan tarvitsee antaa hyvin vähän opastusta. Toisaalta jos alaisten kypsyystaso on matala kokemattomuuden vuoksi tai siksi, että alaiset eivät ole tuttuja, komentava tyyli voisi olla asianmukaisempi pyrittäessä varmistamaan, että ryhmä on perillä tavoitteistaan ja siitä, miten sen odotetaan saavuttavan ne.</p> <p>Tämän mallin kehittivät 1970-luvulla professori ja kirjailija Paul Hersey ja johtajuusasiantuntija Ken Blanchard, joka on myös teoksen <i>The One Minute Manager</i> kirjoittaja.</p> <p>Miettimällä sitä, miten alaisten vahvuus, heikkous ja tietoisuus voi vaikuttaa heidän suorituskyykyynsä ja projektin tuloksiin, johtajat voivat käyttää asianmukaista rakennetta ja ohjausta haluamansa tuloksen saavuttamiseksi.</p> <p>Jos johtaja ei mukauta tyyliään alaisen (työntekijän) mukaan, tästä aiheutuu lisää stressiä molemmille osapuolille. Alainen, joka on kokenut työssään, turhautuu, jos johtaja kertoo hänelle, mitä tehdä ja miten.</p>
<p><b>Toteutus</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selitä mallin eri näkökohdat erillisissä vaiheissa. X- ja Y-akselien selityksen aloittaminen</li> <li>2. Selitä tyylit (S1–S4)</li> <li>3. Anna esimerkki jokaisesta tyylistä</li> <li>4. Selitä kohdat D1–D4</li> <li>5. Anna esimerkki</li> <li>6. Kysy ryhmältä, onko jokin vielä epäselvää</li> </ol>
<p><b>Arviointi</b></p>	<p>Päätä teoriavaihe tekemällä yhdessä yksi uusi esimerkki. Tee tämä koko ryhmän kanssa</p>

## Tehtävä F/4 – Minun tyylini, minun työntekijäni

<b>Vaihe</b>	Aktiivinen kokeilu	<b>Aika</b>	30 min
<b>Tehtävän tavoitteet</b>	Tämän tehtävän päätyttyä käyttäjien pitäisi pystyä: tunnistamaan, mitä tyyliä tarvitaan työntekijän pätevyystasolla.		
<b>Tehtävään tarvittava materiaali</b>	Herseyn ja Blanchardin tarkistuslista		
<b>Sisältö</b>	<p>KS. LIITE I</p> <p>+</p> <p>Ohjeet: 'Hyvinvointi riippuu suurilta osin tavalla, jolla joustamme johtajuustyyllisämme. On hyvin tärkeää, että on yleiskuva työntekijöiden tarpeista ja pätevyystasosta'.</p>		
<b>Toteutus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anna ohje koko ryhmälle: Seuraavassa harjoituksessa sinun on keksittävä strategioita, joilla työntekijän stressi saadaan paremmin hallintaan olemalla joustavia omassa johtamistyyllissä. Haluan antaa kaksi esimerkkiä työntekijöistä / sinun on nähtävä heidän pätevyystasonsa (D1–4) ja se, miten voit auttaa heitä sillä tasolla.</li> <li>2. Jaa ryhmä pienempiin alaryhmiin (enintään 3 henkilöä/ryhmä)</li> <li>3. Anna aika-arvio: tämä harjoitus kestää noin 30 minuuttia.</li> <li>4. Jaa materiaali alaryhmälle</li> </ol>		
<b>Arviointi</b>	<p>Tämän harjoituksen jälkeen kouluttajan tulee pyytää jokaista ryhmää esittelemään tuloksensa.</p> <p>Kouluttaja edistää tätä prosessia esittämällä kysymyksen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millä tavalla perustelet tätä päätöstä?</li> <li>- Miten päädyitte tähän?</li> <li>- ....</li> </ul>		

## Liite I: Hersey'n ja Blanchardin mallin selostus

### Millaisia ominaisuuksia on henkilöllä, joka on (vaiheet tai huolenaihe, Cora Smit)

#### Vaihe 1

- Aloitteleva työntekijä on epävarma
- Aloittelija pelkää tehdä virheitä
- Aloittelijaa kiehtovat asiat, joita hän näkee ja kokee
- Aloittelija haluaa opastusta ja turvaa. (tarkistuslistoja, muistutuksia)
- Hän seuraa kokenutta henkilökuntaa ja jäljittelee heidän käyttäytymistään.
- Hän käyttää tarkistuslistoja ja muistutuksia.
- Aloittelija haluaa tehdä hyvän vaikutuksen.
- Motivoituneella aloittelijalla on vaikuttava oppimiskyky.

#### Vaihe 2

- Tässä vaiheessa hän voi olla uskomattoman tuottelias.
- Hän tekee valtavasti työtä ja käyttää siihen paljon energiaa.
- Hän ajattelee nyt vähemmän itseään ja muihin tekemäänsä vaikutusta.
- Hän keskittää huomionsa nyt enemmän tehtäväänsä. Hänen työnsä laatu on tärkeintä.
- Tämä on tehtävä paremmin ja mukavammin kuin koskaan. Työntekijä haluaa todistaa, että hänellä on merkitystä ammatissaan.
- Niin tehdessään hänen tehtäväänsä kohdistunut huomio on hyvin itsenäinen ja teknisesti suuntautunut.
- Hän kilpailee itsensä ja muiden kanssa pyrkiessään tekemään asiat yhä paremmin.

#### Vaihe 3

- Hän on nyt sitä mieltä, että työn prosessipuolella on suuri vaikutus tulokseen, ilmapiiriin ja ihmisten hyvinvointiin. Hän toivoo voivansa keskustella näistä prosessinäkökohtista.
- Hän kiinnostuu ihmisiltä saamastaan motivaatiosta. Hän haluaa tietää, miltä heistä tuntuu.
- Hän haluaa myös paljastaa enemmän itsestään muille.
- Hän haluaa muiden olevan hyviä ja motivoituneita ja että ilmapiiri olisi hyvä.
- Hän itse tuntee oppivansa jälleen uutta: tiimin hallintaa, keskustelutekniikoita, ristiriitojen hallintaa, johtajuutta, valmennusta. Hän on kiinnostunut malleista, joiden avulla voi paremmin ymmärtää ja luokitella ihmisiä.
- Side ryhmän jäsenten välillä.
- Hän haluaa myös edustaa heitä ulkopuolella ja puolustaa heitä.
- Jos organisaatioon tulee uusia ihmisiä, tämä henkilö haluaa mielellään näyttää heille paikkoja.
- Hän kiinnittää myös huomiota uuden tulokkaan hyvinvointiin ja järjestelelee asioita tämän puolesta.

#### Vaihe 4

- Hän voi hoitaa monimutkaisempia ja suurempia projekteja ja haluaa pääsystä kaikkien olennaisten osapuolten luo.
- Hän osaa nyt myös asettaa selkeät ehdot, ennen kuin hyväksyy ehdotuksia innokkaana.
- Hän haluaa vaikuttaa ja tietää nyt, miten se onnistuu.
- Hän haluaa lähestyä tilannetta uudesta ja laajemmasta näkökulmasta ja saada aikaan todellisen muutoksen.
- Hän kiinnittää huomiota verkostoonsa ja näkee organisaation sekä tavarantoimittajat ja asiakkaat järjestelmänä.
- Näkyvä organisaatiossa.
- Tilaa kokeilla uusia näkökulmia
- Jos hänelle annetaan tehtäviä, joista hänellä on reunahuomautuksia, näiden tehtävien suorittamisesta tulee hänelle sietämätöntä. Se ei tarkoita, ettei hän enää koskaan suostuisi vastaanottamaan ohjausta. Hän haluaa ohjausta ja neuvoja ihmisiltä, joita hän kunnioittaa ja joilla on tarjottavana enemmän kuin asiaosaamista.

#### Vaihe 5

- Työntekijä haluaa nyt muiden hyötyvän asioista, joita hän on saavuttanut.
- Hän haluaa jakaa tietojaan ja kokemuksiaan ja keskittyy enemmän neuvontaan valmennuksen yhteydessä.
- Saamiensa näkemysten kirjoittamiseen muistiin ja niiden jakamiseen muille kaikenlaisten oppimiskaarten yhteydessä.
- Hän haluaa toimia kottikärryinä lahjakkaille nuorille esim. tarjoamalla pääsyn heidän omaan verkostoonsa. Hän tavoittelee roolia, jossa hän voi tuottaa lisäarvoa laajan kokemuksensa ansiosta
- Hän ei enää hukkaa aikaa hajottaviin, kriittisiin kysymyksiin, keskusteluun ja hiusten halkomiseen. Sen sijaan hän keskustelee muiden kanssa ja tavoittelee synteesiä ja synergiaa.
- Motiiveina ovat intohimo ja osallistuminen. Hänestä tulee lempeämpi ja viisaampi. Voimakas tuohtumus ja tiukat arviot tekevät tilaa arvostukselle, hyväksynnälle ja ymmärrykselle. Hän hyväksyy omat henkilökohtaiset mahdottomuutensa ja yksityiskohtansa. Hän ei voi sallia itselleen täydellisyyttä. Hän kestää paremmin ympäristön odotuksia ja vaatimuksia ja voi olla äärimmäisen rohkea ja peräänantamaton syvästi tuntemansa varmuuden ansiosta, jolla on todella väliä.

#### Mitä haluaa henkilö, joka on (Uit-vaiheet tai huolenaiheet, Cora Smit)

##### Vaihe 1

- Aloitteleva työntekijä haluaa tuntea olevansa tervetullut
- Tarkkailee kokenutta kollegaa

##### Vaihe 2

- Tehtäväkeskeistä palautetta.



- Apua repertuaarin laajentamiseen.
- Hän haluaisi nähdä kokeneempia kollegoita ja eri paikkoja.
- Koulutuksen tarve kasvaa.
- Työntekijä haluaa oppia ja paljon. Tämä tiedonhaluinen vaihe sopii loistavasti koulutukseen.
- Työntekijä haluaa oppia kehitysvaiheessaan taitoja, joita hän voi käyttää itse työssä
- Siksi koulutuksen tulisi olla käytännöllistä ja suoraan sovellettavissa
- Sen on oltava ratkaisukeskeistä ja keskittyttävä taitoihin
- Vinkkejä ja temppuja

### Vaihe 3

- Työntekijä haluaa nyt myös pomon, jolla on silmää ihmisille.
- Pelkkä asiasisältö tai hierarkiaan perustuva voima ei enää riitä hänen arvostuksensa saamiseen.
- Hän haluaa kypsän yhteyden esimieheensä eikä ole halukas tottelemaan auktoriteetin ja määräysten perusteella.
- Häneen ei enää ole helppo tehdä vaikutusta asemalla.
- Vaiheessa 3 oleva ajattelee myös itseään ja kysyy itseltään: "
- Miten minä sovin tänne, mitkä ovat vahvuuteni ja heikkouteni, mitä minä todella haluan? "
- Hän haluaa henkilökohtaista palautetta.
- Hän haluaa myös säännöllistä henkilökohtaista huomiota esimieheltään, etenkin henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmastaan.
- Hän alkaa epäillä itseään, tapojaan ja rajoittavia suosikkikuvioitaan.
- Hän ei usein tiedä, mitä todella haluaa työssään, ja näkee, että saa siitä tarpeekseen. Suhteet kollegoihin ja kotiväkeen joutuvat arvioitaviksi. Tämä on usein syy toivoa henkilökohtaista valmennusta.
- Hän johtaa henkilökunnan keskusteluja. Jos itseluottamus kasvaa, hän haluaa myös valmentaa.

### Vaihe 4

- Otetaan vakavasti.
- Vaiheessa 4 oleva haluaa luonnollisesti kollegoiden ja johdon olevan kiinnostuneita hänen näkemyksistään.
- Vaikuttaa tekemänsä työn sisältöön ja muotoon.
- Voi kokeilla ja siten myös erehtyä
- Kehittyminen on "pakollista"
- Vaiheessa 4 olevalle voi kehittyä suuri vastenmielisyyys sellaista työtä kohtaan, jota hänet pakotetaan tekemään ja jossa hän on hyvä mutta jota hän ei pidä olennaisena organisaation eikä oman kehityksensä kannalta. Hän voi menettää motivaationsa ja jopa "palaa loppuun".
- Hän haluaa haastavia tai innovatiivisia toimeksiantoja, jotka liittyvät organisaation tai markkinoiden olennaisiin tarpeisiin.

- Liittyä ja vaikuttaa

#### Vaihe 5

- Vapauttaa
- Tilaa pohdintaan ja työhön todella olennaisten asioiden parissa.
- Koulutus
- Hän johtaa täysin itseään. Hän etsii omat opettajansa ja kirjallisuutensa ja käy kokouksissa ja konferensseissa, jotka ovat hänelle olennaisia.
- Mahdollisuus kiinnostaa muita
- Elämäkokemuksensa ja asiantuntemuksensa ja etäisyydenottamiskykynsä ansiosta hän voi olla hyvin tärkeä toisille.
- Ratkaisukeskeinen asenne on mennyt.
- Kiinnostus ja kunnioitus perustavammanlaatuisia valintoja ja elämänarvoja kohtaan ovat tärkeimpiä.
- Organisaation tuki henkilökohtaisiin tavoitteisiin pyrittäessä

#### Mikä auttaa häntä (Uit-vaiheet tai huolenaiheet, Cora Smit)

##### Vaihe 1

- Konkreettisia esimerkkejä ja lyhyitä ohjeita
- Tehtäviä ja toimeksiantoja
- Rakennetta perehdyttämävaiheessa
- Pohdintatehtäviä
- Vahvistusta
- Kohteliaisuuksia ja tunnustusta
- Kriittistä palautetta (paremmin: läpinäkyvä selitys tai esitys)

##### Vaihe 2

- Mahdollisuuden kehittää rutiinia
- Työntekijä tavallaan kilpailee itsensä kanssa: asiat sujuvat joka kerta hieman paremmin.
- Siksi on tärkeää, että tietyt tehtävät toistuvat alusta lähtien hyvin säännöllisesti osana työtä.
- Mahdollisuuden perehdyttää uusia ihmisiä
- Suojaa johtotehtävää vastaan
- ” Sisäistä näkyvyyttä
- Kurinalaisuus kollegaryhmässä, joka työskentelee käytännön ongelmien parissa, on tässä vaiheessa loistava oppimistilanne. Kollegoiden kokemukset laajentavat työntekijän sisältörepertuaaria. Sisäisen näkyvyyden menetelmät tuovat rakennetta ja turvallisuutta. Kun kehittyvä työn-

tekijä saa lisää kokemusta sisäisen näkyvyyden kautta, hänen ongelmanratkaisutaitonsa paranevat. Sisäisen näkyvyyden menetelmät sisältävät järjestelmällisen tavan ajatella ongelmien ratkaisua. Näiden menetelmien toistuva käyttö takaa, että työntekijä tuntee tämän järjestelmällisen tavan ratkaista ongelmia.

### Vaihe 3

- Enemmän aikaa prosessipuolelle
- Roolia konsultoinnissa
- Koulutusta
- Henkilökohtaista kasvua
- Henkilökohtaista palautetta
- Harjoittelu-aikaa. Hän vihaa luennoitsijoita, jotka puhuvat ajasta ja ajattelevat paremmin.
- Hän haluaisi vaihtaa kokemuksia ja näkemyksiä ja oppia lisää kokeellisesti.
- Hän haluaa myös palautetta asiantuntijalta yksinään, erityistä lähestymistapaa ja käyttäytymistä.
- Työskentelyä ihmisten kanssa
- Ihmissuhteen laatu on nyt tärkeää
- Henkilö haluaa tulla otetuksi vakavasti,
- saada arvostusta ja vaikuttaa
- Hänellä on motivaatiota työnsä laajentamiseen tehtävillä, joilla tähdätään nimenomaan ihmisten ottamiseen mukaan prosesseihin, sekä yhteistyön ja ilmapiirin parantamiseen.
- Mahdollisuuden valmentaa ihmisiä
- Hän muokkaa omaa kehitysprosessiaan organisaatiossa ajattelemalla tulevaisuutta ja laatimalla henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa.
- Hän haluaisi koordinoita suunnitelmaansa muiden, erityisesti esimiehensä kanssa.

### Vaihe 4

- Johtaja, joka pystyy kunnioittamaan työntekijän asiantuntemusta ja joka on vastaanottavainen tämän oivalluksille.

### Vaihe 5

- Henkilökohtaisen valmentajan
- Jos joku kokee tässä vaiheessa irrottautumisen hyvin vaikeaksi, työskentely henkilökohtaisen valmentajan kanssa voi auttaa. Tällainen valmentaja voi saada jonkun yhteyteen kyseisen henkilön tulevaisuuden toiveiden kanssa - jotka joskus ovat äänettömiä - kysymysten, harjoittelun ja visualisoinnin avulla. Vaiheessa 5 joku voi myös etsiä henkilökohtaista valmentajaa, joka voi näyttää tietä kohti henkisempää tietoisuutta.

## Liite II: Kysely, Hersey ja Blanchard

### Kyselyn tavoite:

- saada näkemystä tilannejohtajuuteen;
- harjoitusta sopivimman tyylin valintaan tilannetta varten;
- oppia huomioimaan työntekijän taidot (pätevyystaso).

### Alla kuvaillaan 20 eri tilannetta. Jokaisessa kuvauksessa huomioidaan:

- suoritettava tehtävä (J);
- työntekijän pätevyystaso (C);
- tehokkain johtamistyyli (S), joka voidaan saada aikaan J:n ja C:n yhdistelmällä.

### Jokaisen tilanteen kohdalla näytetään 4 vaihtoehtoa (A, B, C ja D) tilanteen hoitamiseen (johtamistyyliä).

- Yksilöllinen harjoitus
- Ympyröi jokaisen tilanteen kohdalla vaihtoehto, joka tuntuu mielestäsi sopivimmalta.
- Yritä päästä näihin tai samankaltaisiin tilanteisiin ja arvioi, miten reagoisit.  
Älä arvioi sitä, miten sinun pitäisi reagoida.

1. Pyysit henkilökuntaasi kuuluvaa kirjoittamaan raportin kilpailusta. Hän tekee tällaiset asiat yleensä määräaikaan mennessä, kunhan häntä kannustetaan. Tällä kertaa tehtävä on myöhässä. Sinä...

- a. kerrot työntekijälle, että haluat raportin; selität hänelle tarkalleen, mitä haluat raporttiin, ja seuraat sitten työn edistämistä päivittäin.
- b. annat työntekijälle vain lisäaikaa raportin kirjoittamiseen.
- c. kerrot työntekijälle, milloin haluat raportin, ja kysyt viivästykseen syytä.
- d. käytät aikaa työntekijän motivointiin raportin viimeistelyä varten.

2. Olet vastuussa pienestä työryhmästä, joka koostuu eri osastojen työntekijöistä. Olette kaikki työskennelleet kovasti raportin saamiseksi valmiiksi. Yksi ryhmän jäsenistä saapui kahteen viime kokoukseen hyvin myöhään ilman selitystä. Myös hänen osansa työstä on myöhässä. Tarvitset hänen lunksa kolmen päivän sisällä. Sinä...

- a. kerrot hänelle tarkalleen, mitä haluat, ja seuraat häntä tarkasti varmistaaksesi, että hän saa raportin valmiiksi.
- b. kysyt häneltä viivästykseen syyt ja kannustat häntä toimittamaan työnsä ajoissa.
- c. korostat raportin tärkeyttä ja tuet häntä suman selvittämisessä.
- d. koet, että hän on tarpeeksi vanha viimeistelläkseen raporttinsa itse ja että hänen tarkoituksensa on hyvä, ellei toisin todisteta.

3. Sinulla on ollut aiemmin ongelmia erään työntekijän kanssa: hän ei ollut ainoastaan hidas, vaan sinun piti aina seurata häntä tarkoin varmistaaksesi, että työ valmistuu asianmukaisesti. Tämä tilanne on viime aikoina parantunut huomattavasti. Sinun ei enää tarvitse valvoa häntä yhtä tiiviisti. Hän on jopa esittänyt ehdotuksia työnsä organisoimiseksi paremmin. Sinä...

- a. seuraat häntä edelleen tiiviisti ja annat hänelle edelleen ohjeita.
- b. seuraat häntä tiiviisti ja huomioit hänen esittämänsä ehdotukset ja ideat.
- c. hyväksyt hänen ideansa ja kehotat häntä esittämään niitä lisää.
- d. lopetat hänen valvomisensa, koska koet, että hän on valmis työskentelemään itsenäisesti.

4. Henkilökuntasi tekee yleensä hyvää työtä. Annat heille ohjeita ja motivoit heitä. Viime viikkoina heidän työnsä ei kuitenkaan ole sujunut niin hyvin. He eivät enää saavuta päivittäisiä keskiarvoja, ja työn laatu on nyt "häidin tuskin asianmukaista". Sinä...

- a. annat ryhmän ratkaista omat ongelmansa.
- b. varmistat laatu- ja määrästandardien parantumisen kommunikoimalla ryhmän kanssa voidaksesi käyttää heidän ehdotuksiaan ja ideoitaan.
- c. annat ryhmälle hyvin täsmällisiä ohjeita ja valvot heitä tiiviimmin.
- d. pyydät ryhmää keskustelemaan ongelmasta ja ratkaisemaan sen yhdessä.

5. Sinun on löydettävä osastoltasi kustannussäästöjä ja olet pyytänyt erittäin kokenutta henkilökunnan jäsentä tekemään sen puolestasi. Hän on ollut aina erittäin motivoitunut auttamaan sinua ja on jo näyttänyt pystyvänsä selviämään kaikista työnsä näkökulmista. Vaikka koet hänen olevan täysin kykenevä tehtävään, hän näyttää suhtautuvan siihen välinpitämättömästi. Sinä...

- a. otat vastuun itse ja käytät hänen ehdotuksiaan.
- b. annat tehtävän silti hänelle ja annat hänen itse päättää, miten hoitaa tehtävän.
- c. keskustele tilanteesta hänen kanssaan ja kannustat häntä ottamaan tehtävän vastaan hänen tietojensa ja kokemuksensa vuoksi.

- d. otat johdon omiin käsiisi, kerrot hänelle täsmälleen, mitä hänen on tehtävä, ja valvot häntä tiiviisti.

6. Erittäin tuottelias ja tehokas henkilökunnan jäsen pyytää apuasi tietyn tehtävän suorittamiseen. Yleensä hän työskentelee täysin itsenäisesti. Viime aikoina hänellä on kuitenkin ollut pieniä ongelmia, jotka ovat vaikuttaneet hänen itseluottamukseensa. Sinä...

- a. analysoit hänen ongelmiaan ja kerrot hänelle, miten hän voi ratkaista ne.
- b. annat hänen jatkaa itsenäistä työskentelyä uskoen, että hän selvittää tilanteen.
- c. työskentelet hänen kanssaan ratkaisun löytämiseksi ja autat häntä siinä.
- d. kutsut hänet haastatteluun, jonka aikana neuvot häntä siten, että hän löytää ratkaisun itse.

7. Yksi henkilökuntasi jäsenistä ottaa vastaan uuden roolin. Aiemmassa asemassaan hänellä ei ollut valvonnan tai tuen tarvetta. Hän sanoi, ettei tunne oloaan yhtä mukavaksi uudessa työssään. Sinä...

- a. keskustele työstä hänen kanssaan ja motivoit häntä.
- b. annat hänelle selkeän kuvauksen työstä ja valvot häntä tiiviisti.
- c. annat hänen itse selvittää, miten hän haluaa suorittaa uuden työnsä.
- d. annat hänelle täsmälliset ohjeet, mutta esität myös ehdotuksia, joiden avulla työstä voisi saada virkistävämpää.

8. Yksi henkilökuntaasi kuuluvista on hieman epävarma tehtävästä, jonka olet antanut hänelle. Hän on hyvin ammattimainen työssään, ja tiedät hänen pystyvän suorittamaan tämän tehtävän. Sinä...

- a. kuuntelet hänen huolenaiheitaan ja vakuutat hänelle, että luotat hänen kykynsä tehdä työ.
- b. selostat hänelle kaiken, mitä hänen on tehtävä, ja yrität stimuloida hänen ajatuksiaan.
- c. annat hänelle täsmälliset ohjeet ja tarkistat päivittäin, miten työ sujuu.
- d. pyydät häntä ratkaisemaan ongelman itse, koska tunnet, että hän pystyy siihen.

9. Työpalaverissa pysit ryhmääsi harkitsemaan työjärjestyksen uudelleenorganisointia. Olet itse opettanut heidät tekemään ehdotuksia. Ryhmän jäsenet ovat erittäin osaavia ja työskentelevät hyvin ryhmänä. Sinä...

- a. laadit uuden työjärjestyksen yhteistyössä heidän kanssaan.
- b. laadit uuden työjärjestyksen itse heidän ehdotuksensa huomioiden.
- c. annat heille vastuuta uuden työjärjestyksen laatimisessa ja toteuttamisessa.

- d. laadit uuden työjärjestyksen itse ja lisäät etenkin alkuvaiheessa valvontaa.

10. Saavut kymmenen minuuttia myöhässä palaveriin henkilökuntasi kanssa. Tiedät kokemuksesta, että he viettävät ajan jaaritellen. Mutta saapuessasi olet erittäin yllättynyt: he työskentelevät erään tehtävänsä parissa. Tämä tehtävä poikkeaa heidän tähänastisista tehtävistään. Sinä...

- a. annat heidän jatkaa työtään häiritsemättä.
- b. kiität heitä heidän työstään ja ryhdyt johtamaan palaveria.
- c. osallistut keskusteluun ja opastat heidät ratkaisuun.
- d. osallistut keskusteluun ja kuuntelet heidän mahdollisia ratkaisujaan tukien heitä.

11. Yksi henkilökuntasi jäsenistä on aina hoitanut hyvin työnsä sinulle. Hän ei tarvitse paljon valvontaa, mutta tuet häntä kuitenkin. Mietit, miten toimit hänen kanssaan seuraavan vuoden ajan tietäen, että hänen työnsä sisältö säilyy ennallaan. Sinä...

- a. annat hänen työskennellä itsenäisesti olettaen, että hän ohjaa ja kehittää itse itseään.
- b. keskustelet työstä hänen kanssaan ja korostat ohjeiden ja määräaikojen asettamisen tärkeyttä.
- c. keskustelet seuraavan vuoden tavoitteista ja standardeista ja hyödynnät hänen ehdotuksiaan.
- d. jatkat hänen tukemistaan ja ehdotat, että hän ehdottaisi tavoitteita itselleen.

12. Olet aiemmin työskennellyt hyvin tiiviisti yhdessä henkilökuntasi kanssa. Annoit heille selkeät ohjeet ja olit aina käytettävissä, jos he tarvitsivat apua. Nyt olet tietoinen siitä, että he pystyvät työskentelemään yhä itsenäisemmin. Mutta samaan aikaan sinun on lisättävä osaston nykyisiin töihin uusia tehtäviä. Sinä...

- a. annat selkeät ohjeet ja jaat työn reilusti sekä varaudut intensiiviseen seurantaan ja valvontaan.
- b. selität uudet tehtävät ja annat heille tilaa kysymysten ja kommenttien esittämiseen. Ennen kaikkea kerrot heille, että luostat siihen, että he hoitavat tämänkin työn hyvin.
- c. kerrot heille, mitä heidän tehtävänsä täsmälleen on, ja huomioit heidän ehdotuksensa ja ideansa.
- d. annat heille lisätyöt ja pyydät heitä organisoimaan ne keskenään.

13. Olet äskettäin ottanut töihin uuden työntekijän. Hänen on määrä ottaa hoidettavakseen avainrooli osastolla, mutta häneltä puuttuu kokemusta. Luostat 100-prosenttisesti hänen potentiaaliinsa. Sinä...

- a. annat hänen organisoida työnsä itse.

- b. selostat hänelle, mitä tarkalleen odotat häneltä, ja valvot häntä tiiviisti.
- c. kuvaillet hänelle työn ja pyydät häntä esittämään ehdotuksia, niin että ne voidaan sisällyttää työn kuvaukseen.
- d. annat hänelle mahdollisuudet esittää ideoita ja ehdotuksia ja tuet häntä niissä.

14. Esimiehesi haluaa kasvattaa osastosi tuottavuutta 10 prosentilla. Tiedät, että se on mahdollista, jos tähtäät siihen kaikin voimin. Se tarkoittaa, että sinun on siirrettävä toiselle työntekijälle tehtävä, jonka olet jo aloittanut itse. Ajattelet jotakuta, jolle tehtävä on tuttu mutta jonka itseluottamus ei ehkä aivan riitä tehtävän suorittamiseen yksin. Sinä...

- a. keskustele projektista hänen kanssaan ja kannustat häntä ottamaan sen vastaan.
- b. annat hänelle huolellisesti laaditun suunnitelman ja menettelyn ja pyydät häneltä kommentteja.
- c. siirrät projektin hänelle ja pyydät häntä organisoimaan sen itse.
- d. annat hänelle kirjallisen menettelyn, jossa näkyvät kaikki suoritettavat vaiheet.

15. Yksi henkilökuntasi jäsenistä on ehdottanut osaston uudelleenorganisointia. Hänen ehdotuksessaan on järkeä. Hän tekee usein hyviä ehdotuksia. Sinä...

- a. kerrot, miten ehdotus pitäisi toteuttaa.
- b. keskustele projektista hänen kanssaan ja tarjoat hänelle lähinnä moraalista tukea.
- c. otat projektin hoitaaksesi ja sisällytät hänen ideansa siihen.
- d. pyydät häntä yksinkertaisesti omistautumaan projektille 100-prosenttisesti.

16. Olet vastuussa projektiryhmästä. Perheasioiden vuoksi et ole päässyt kahteen kokoukseen. Palatesasi huomaat, että projekti on edennyt hyvin. Miten reagoit? Sinä...

- a. liityt uudelleen ryhmään muuttamatta työskentelytapaa.
- b. palaat kokouksen puheenjohtajaksi.
- c. annat ryhmän jatkaa ja tuet sen työtä.
- d. otat itsellesi "fasilitaattorin" roolin eli lähinnä laadit yhteenvetoja heidän panoksestaan ja organisoit sitä.

17. Henkilökuntasi on erittäin pätevää ja kykenee työskentelemään itsenäisesti. He suoriutuvat työstä erittäin hyvin. Mikä on seuraava vaihe työssäsi heidän kanssaan? Sinä...



- a. tarjoat heille lähinnä moraalista tukea ja säilytät hyvän työilmapiirin.
- b. keskityt valvontaan.
- c. et tee mitään; annat heidän jatkaa.
- d. toimit animaattorina ja koordinaattorina kannustaen heitä tekemään ehdotuksia.

18. Uusi työmenettely vaaditaan osaston tuottavuuden parantamiseksi. Henkilökuntasi ei ole aiemmin vastustanut muutosta, mutta ensin heidän työnsä ei sujunut, koska heillä ei ollut tarvittavia taitoja tilanteen hoitamiseen käytännössä. Sinä...

- a. kuvaat heille yksityiskohtaisesti uuden menettelyn ja varaudut tiiviimpään valvontaan.
- b. keskustelet uudesta menettelystä henkilökuntasi kanssa, jotta he voivat tehdä ehdotuksia, ennen kuin menettelystä tulee virallinen.
- c. puhut uudesta menettelystä ja järjestät ryhmäkeskustelun, jossa voit kannustaa ryhmää tekemään yhteistyötä innokkaasti.
- d. jätät tämän uuden menettelyn toteutuksen heidän tehtäväkseen.

19. Olet juuri ottanut vastuullesi projektiryhmän, joka on aiemmin työskennellyt aivan yhtä hyvin kuin jos sitä olisi avustettu ja tuettu. Nyt ryhmä näyttää käyttävän enemmän aikaa sisäisten yhteistyöongelmien ratkaisemiseen kuin itse projektiin. Tulokset ovat heikkoja. Sinä...

- a. keskustelet tuloksista ryhmän kanssa ja tuet sitä korjaustoimissa.
- b. annat selkeät ohjeet siitä, mitä tulisi tapahtua, ja valvot ryhmän toimintaa tiiviisti.
- c. annat ryhmän määrittää omat tehtävänsä ja vastualueensa.
- d. ohjaat ja järjesteleet tarvittavia muutoksia ottaen huomioon ryhmän esittämät ehdotukset.

20. Yksi työntekijöistä haluaa vaihtaa työpaikkaa. Hänen haluamansa työ on hänelle uusi, mutta hän on aina tehnyt hyvää työtä aiemmissa tehtävissään. Sinä...

- a. kerrot hänelle tarkalleen, mitä hänen on tehtävä, ja ennen kaikkea ruokit hänen innostustaan.
- b. annat uuden työn hänelle ja pyydät häntä etsimään itselleen optimaalisen tavan järjestellä työnsä.
- c. tarjoat etenkin alussa hänelle runsaasti tukea sekä käytännön että moraalin osalta.
- d. annat hänelle tarkan tehtäväkuvauksen ja ohjaat häntä tiiviisti.

### Tulostaulukko

Hersey'n ja Blanchardin malli erottaa toisistaan neljä tilannejohtamisen tyyliä:

- S1: käskevä (korkea tehtäväkeskeisyys, matala ihmiskeskeisyys);
- S2: valmentava (korkea tehtäväkeskeisyys, korkea ihmiskeskeisyys);
- S3: osallistava (matala tehtäväkeskeisyys, korkea ihmiskeskeisyys);
- S4: delegeoiva (matala tehtäväkeskeisyys, matala ihmiskeskeisyys).

'Tyylin jousto' määritellään siten, missä määrin pystyt omaksumaan erilaisia johtamistapoja (erillään siitä, ovatko nämä tyylit todella tehokkaita).

'Tyylin tehokkuudella' tarkoitetaan sitä, missä määrin pystyt omaksumaan sopivimman / tehokkaimman johtamistavan tietyssä tilanteessa:

H = heikko; K = keskiverto; HY = hyvä and E = erinomainen

	Tyyli 1	Tyyli 2	Tyyli 3	Tyyli 4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	A	C	D	B
6	B	D	A	C
7	C	B	A	D
8	D	B	A	C
9	B	C	D	A
10	B	C	D	A
11	A	C	B	D
12	B	C	D	A
13	D	B	A	C
14	A	C	B	D
15	B	D	C	A

16	B	D	A	C
17	A	B	C	D
18	D	A	C	B
19	B	D	A	C
20	D	A	C	B
<b>TOTAL</b>	<b>S1__</b>	<b>S2__</b>	<b>S3__</b>	<b>S4__</b>

Ympyröi alla olevasta taulukosta vastaukset, jotka annoit kuhunkin kysymykseen.  
Laske sitten tulokset taulukon C ohjeiden mukaan.

	<u>Tylin jousto</u>						<u>Tylin tehokkuus</u>						
		<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>					<u>H</u>	<u>K</u>	<u>HY</u>	<u>E</u>
<b>Kysymys</b>													
<b>1</b>		A	<u>C</u>	D	B					B	D	A	C
<b>2</b>		<u>A</u>	C	B	D					D	B	C	A
<b>3</b>		A	<u>B</u>	C	D					D	C	A	B
<b>4</b>		<u>C</u>	B	D	A					A	D	B	C
<b>5</b>		D	A	<u>C</u>	B					D	B	A	C
<b>6</b>		A	C	<u>D</u>	B					A	C	B	D
<b>7</b>		<u>B</u>	D	A	C					C	A	D	B
<b>8</b>		C	B	<u>A</u>	D					C	B	D	A
<b>9</b>		D	B	A	<u>C</u>					D	B	A	C
<b>10</b>		B	<u>C</u>	D	A					A	B	D	C
<b>11</b>		B	C	D	<u>A</u>					B	C	D	A
<b>12</b>		A	C	<u>B</u>	D					A	C	D	B
<b>13</b>		<u>B</u>	C	D	A					A	D	C	B



14		D	B	<u>A</u>	C					D	B	C	A
15		A	C	B	<u>D</u>					A	C	B	D
16		B	D	C	<u>A</u>					B	D	C	A
17		B	D	A	<u>C</u>					B	D	A	C
18		A	<u>B</u>	C	D					D	C	A	B
19		<u>B</u>	D	A	C					C	A	D	B
20		D	<u>A</u>	C	B					B	C	D	A
		<u>S1</u>	<u>S2</u>	<u>S3</u>	<u>S4</u>					<u>H</u>	<u>K</u>	<u>HY</u>	<u>E</u>
Kokonais- tulos	- <u>a</u>	.....	.....	.....	.....					- <u>b</u>	.....	.....	.....
	<u>c</u>	5	5	5	5					<u>d</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>