



# **MBTI-persoonallisuusanalyysi M Room Pirkanmaan organisaatiomuutoksen tukena**

Anna-Kaisa Jokela

Tuikke Tikkinen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

JOKELA, ANNA-KAISA & TIKKINEN, TUIKE:  
MBTI-persoonallisuusanalyysi M Room Pirkanmaan organisaatiomuutoksen  
tukena  
Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2020

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin M Room parturiketjun Pirkanmaan franchise yritykselle. Yrityksen haasteena oli ollut kahden eri alueorganisaation väliset kulttuurierot. Yrityksessä tehtiin organisaatiomuutos, jonka jälkeen yrityksen kulttuuria haluttiin yhtenäistää ja tiimit rakennettiin uudelleen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli hankkia yritykselle tukea tiimien rakentamiseen ja tietoa erilaisten persoonallisuuksien tunnistamiseen.

Toteutimme persoonallisuusanalyysi -testin koko henkilökunnalle yhdessä Leaded Oy:n professori Vesa Routamaan kanssa. Tiedon keräyksessä käytimme heidän tarjoamaansa palvelua, MBTI (Myers Briggs Type Indicator®) analyysiin. Työntekijät saivat henkilökohtaisen linkin analyysiin ja saivat osallistua kyselyyn siihen järjestetyssä tilaisuudessa. Saatuamme Vesa Routamaalta jokaisen työntekijän analyysit ja tyyppikuvaukset, kävimme ne henkilökunnan kanssa läpi. Tulosten läpikäynti toteutettiin pienemmissä ryhmissä liikkeittäin, yhdessä liikevastaavan ja aluepäällikön kanssa.

Opinnäytetyö ja analyysin tulokset antoivat enemmän työkaluja tiimien jäsenten yksilöityyn johtamiseen motivoimiseen ja tukemiseen. Jokaisen työntekijän oma ymmärrys omasta persoonallisuudestaan kasvoi. Myös ymmärrys koko tiimin erilaisista persoonista ja toimintatavoista lisääntyi. Tämä mahdollistaa erilaisten persoonallisuuksien hyväksymistä työyhteisössä. Lisääntynyt oman ja toisten työntekijöiden toimintatyylien ymmärrys edistää työhyvinvointia. Kun tiimit voivat hyvin, se välittyy positiivisesti asiakkaille. Näin syntyy entistä korkeampi asiakasyytyväisyys, joka johtaa parempaan tulokseen.

---

Asiasanat: persoonallisuus, myers-briggs-tyyppi-indikaattori, työyhteisö

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration

JOKELA, ANNA-KAISA & TIKKINEN, TUIKE:  
MBTI-personality analysis to support organizational change in M Room Pirkanmaa  
Bachelor's thesis 55 pages, appendices 2 pages  
May 2020

---

This thesis was conducted for the franchise company of M Room barbershop chain located in Pirkanmaa region. Having cultural differences in two local organizations within the same company was challenging. Therefore, an organizational change was implemented after which the working culture was unified and teams rearranged. The purpose of this thesis was to obtain support for building the teams and knowledge on identifying different personalities in the company.

A personality test was conducted for the whole staff in cooperation with professor Vesa Routamaa from Leadec Oy. For the data acquisition we utilized their MBTI (Myers Briggs Type Indicator®) analysis -service. Each staff member was given a personal link for the analyses and they completed the test in an event organized for this purpose. After everyone had received the personal analysis and character description from Prof. Routamaa, the results were reviewed together with the staff. The review process was conducted in smaller groups which included staff members of each barbershop, shop manager and district manager.

Results of the thesis and analysis assist shop managers to have more tools for leading, motivating and supporting their staff members on an individual level. Every member of the staff has increased their understanding of their own personality, hence leading into a more comprehensive reckoning of how an individual is functioning in a team. The wellbeing of a close-knit team will be passed onto customers which will facilitate higher customer satisfaction and profit.

---

Key words: personality, myers-briggs-type-indicator, work community

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MYERS-BRIGGS TYYPPI-INDIKAATTORI (MBTI).....	7
	2.1 Preferenssit.....	8
	2.1.1 Kahdeksan preferenssiä.....	8
	2.1.2 Preferenssien ominaisuudet: .....	9
	2.1.3 Kognitiivinen tyyli .....	11
	2.1.4 Tiivistelmä kuudestatoista tyypistä .....	14
	2.2 Tyyppekehitys .....	17
	2.2.1 Hyvän tyyppekehityksen ilmeneminen.....	17
	2.2.2 Hyvän tyyppekehityksen edut .....	18
	2.2.3 Esteitä hyvälle tyyppekehitykselle.....	19
	2.2.4 Tyyppidynamiikka .....	20
	2.2.5 Dominoiva funktio .....	21
	2.2.6 Varjopersona .....	23
3	MBTI:N HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ .....	24
4	MBTI-PERSOONALLISUUSANALYYSI PROJEKTI M ROOM PIRKANMAAN ORGANISAATIOMUUTOKSEN TUKENA.....	28
5	PROJEKTIN VALMISTELU JA SUUNNITTELU .....	31
	5.1 Persoonallisuusanalyysin valinta.....	31
	5.1.1 Värianalyysi (Thomas Henrik Erikson).....	31
	5.1.2 Sixteen personalities .....	32
	5.1.3 Myers-Briggs Tyyppi-Indikaattori (MBTI) .....	34
6	PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN .....	35
	6.1 Persoonallisuusanalyysin toteuttaminen .....	35
	6.2 M Room Pirkanmaan persoonallisuusanalyysin tulokset .....	36
7	PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN .....	50
	7.1 Jatkoimenpiteet ja johtopäätökset .....	50
	7.2 Toimeksiantajan näkökulma opinnäytetyön hyödyistä .....	53
	LÄHTEET .....	55

## 1 JOHDANTO

M Room on Tampereelta lähtöisin oleva, vuonna 2008 perustettu Euroopan suurin parturiliikeketju. Ketjulla on Suomessa yli 60 liikettä. Lisäksi liikkeitä on Latviassa, Norjassa, Ruotsissa, Saksassa, Tanskassa, Virossa sekä USA:ssa. Franchising-periaatteella toimivan liikeketjun perusajatuksena on parturipalveluiden tarjoaminen miehille helposti ilman ajanvarausta. Ketju toimii edelläkävijänä uudenaikaisessa jäsenajattelussa, jossa jäsenillä on vuosimaksun hinnalla oikeus käyttää palveluita kaikissa ketjun liikkeissä, joko maan- tai jopa maailmanlaajuisesti.

Pirkanmaan alueen franchise-yrittäjä omistaa kymmenen M Room -liikettä, joille toteutimme opinnäytetyömme. Työmme kohderyhmäksi rajasimme näiden liikkeiden henkilökunnan. Jokaisessa liikkeessä työskentelee tiimi, johon kuuluu keskimäärin viisi henkilöä, mukaan lukien liikevastaava, sekä kausityöntekijät, jotka työskentelevät tarvittaessa.

M Room Pirkanmaan alueen haasteena on ollut se, että henkilöstö on jakautunut kahden aluepäällikön toimintamallin myötä kahteen osaan. Se on aiheuttanut haasteita siinä, että tiedonkulku ja toiminnallisuus ovat alkaneet eriytyä. Toimintatavat eivät ole enää yhtenäisiä ja yhteishenki on heikentynyt. Yhdellä yrittäjällä on siis ollut kaksi eri tavoilla toimivaa aluetta. Yrityksessä on harkittu organisatiomuutosta, jossa siirryttäisiin yhden aluepäällikön toimintamalliin. Henkilöstö halutaan yhtenäistää ja sen vuoksi tiimit tullaan rakentamaan kokonaan uudelleen. Yrityksen toiveena on ollut rakentaa sellaiset tiimit, jotka toimivat mahdollisimman hyvin yhdessä, vaikka tiimissä työskenteleekin hyvin erilaisia persoonia.

Tavoitteenamme on tuottaa M Room Pirkanmaalle persoonallisuusanalyysin kautta uudenlaista tietoa erilaisista persoonista. Yritys voi käyttää persoonallisuusanalyysin tuloksia ja laajaa teoriapohjaa ihmisten välisten persoonallisuuserojen arvioimiseen ja hyödyntämiseen. MBTI:n avulla yritys voi opettaa tiimien jäseniä tuntemaan toisensa paremmin. Analyysistä saatu tieto antaa myös esimiehille työkaluja erilaisten persoonien johtamiseen, motivoimiseen ja tukemiseen.

Tarkoituksenamme on tuottaa M Room Pirkanmaan tiimien rakentamiseen ja toteutukseen tukea ja työkaluja persoonallisuusanalyysin avulla. Analyysistä saadulla tiedolla, yritys voi koota erilaisista persoonista toimivia tiimejä, sitä kautta parempia tuloksia ja entistä tyytyväisempiä asiakkaita. Koska olemme molemmat kiinnostuneita eri persoonallisuuksista, saimme erinomaisen mahdollisuuden perehtyä aiheeseen syvemmin toteuttamalla siitä opinnäytetyömme.

Järjestimme koko henkilökunnalle MBTI (Myers-Briggsin-tyyppi-indikaattori) persoonallisuusanalyysin ja toteutimme sen yhdessä M Room Pirkanmaan yrittäjän, sekä Leadec Oy:n Vesa Routamaan kanssa. Persoonallisuusanalyysin toteuttamisen ajankohta osui toimeksiantajan näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen ajankohtaan, kun tiimien yhtenäistäminen oli muutenkin tullut ajankohtaiseksi yhden aluepäällikön malliin siirtymisen takia. M Roomin yrittäjä sitoutui erityisen hyvin tähän yhteiseen projektiin. Hän investoi koko henkilökunnalle persoonallisuusindikaattorin teettämisen, sekä mahdollisti työntekijöiden analyysien tekemisen työajalla.

Olemme rajanneet tehtävämme M Room Pirkanmaan henkilöstön persoonallisuusanalyysi –testin toteuttamiseen, testitulosten analysointiin, MBTI:n näkökulmasta ihanteellisten tiimien rakentamiseen ja erilaisista persoonallisuuksista saatujen tietojen jakamiseen.

## 2 MYERS-BRIGGS TYYPPI-INDIKAATTORI (MBTI)

MBTI® on maailman käytetyin persoonallisuuden määrittämiseen tarkoitettu indikaattori; vuosittain lomakkeen täyttää yli kaksi ja puoli miljoonaa ihmistä (Routamaa & Hautala 2009, 19.)

Suomessa Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) on ollut käytössä jo 1980-luvulla, mutta varsinainen tutkimuksellinen ja luvanvarainen validoiva käyttö sai alkunsa Vesa Routamaan aloitteesta 1990-luvun alkupuolella. (Routamaa & Hautala 2009, 8).

Ensimmäinen suomalainen versio MBTI -lomakkeesta perustui versioon F, jota on validoitu Routamaan toimesta vuodesta 1991 lähtien. (Routamaa & Hautala 2009, 9).

MBTI perustuu sveitsiläisen psykiatrin C.G. Jungin havaintoihin ihmisten erilaisuudesta, ja Jung julkaisikin kirjan nimeltä ”Psykologiset tyypit” vuonna 1921. Jung havaitsi ihmisillä olevan erilaisia asennepreferenssejä. Toiset saavat energiaa ulkomaailmasta ja toiset sisäisestä maailmastaan, eli löytyivät preferenssit ekstravertti ja introvertti. Myöhemmin Jung lisäsi preferensseihin mentaaliset dimensiot. Tosiasiallinen-intuiitiivinen kuvaa tapaa havainnoida maailmaa, ja ajatteleva - tunteva kertoo tavasta tehdä päätöksiä. USA:ssa äiti ja tytär nimeltään Katharine Cook Briggs ja Isabel Briggs Myers kehittivät Jungin tietoja edelleen ja omistivat MBTI:lle koko elämänsä. Myers ja Briggs lisäsivät Jungin hahmottamiin ulottuvuuksiin vielä neljännen elämäntyylillä kuvaavan dimension järjestelmällisen-spontaani (Routamaa & Hautala 2009, 19.)

MBTI:n avulla erilaiset ihmiset voivat ymmärtää ja hyväksyä toistensa erilaisuuden paremmin. MBTI selittää ihmisten eroja energian suuntautumisessa, tiedon hankkimisessa, päätöksenteossa ja suhtautumisessa ulkoiseen maailmaan. Näiden erojen hyväksyminen auttaa keskinäistä kanssakäymistä, jolloin konfliktit ja väärinkäsitykset vähenevät. MBTI:a voidaan hyödyntää useilla aloilla, mikä onkin yksi syy MBTI:n laajaan suosioon. Käyttöaloja ovat mm. Johtamiskoulutus, orga-

nisaatiokäyttäytyminen, ryhmätoiminta, tiimien kehittäminen, uravalinta ja – kehitys, yrittäjyyskasvatus sekä yksilö- ja parisuhdeterapiat (Routamaa & Hautala 2009, 19.)

## 2.1 Preferenssit

### 2.1.1 Kahdeksan preferenssiä

Ihminen käyttää jokaista kahdeksaa preferenssiä päivittäin huolimatta siitä, mikä tyyppi hän on. Ihminen voi periaatteessa yrittää kehittää kaikkia preferenssejään, ja ne yleensä kehittyvätkin iän myötä luonnollisesti – haluamme tai emme, vaikka preferenssien hallitsevuus- eli dominanssijärjestys ei ilman dramaattisia elämänmuutoksia vaihtele. Indikaattorin dynaamisuudesta huolimatta ihmisen aito tyyppi ei siis kuitenkaan tavallisesti koskaan muutu; Jungin teorian mukaan ihminen voi kehittyä, mutta persoonallisuustyyppi pysyy samana koko eliniän, ja ihmisen parhaiten kehittyneet preferenssit pysyvät aina heikompia parempina. (Routamaa & Hautala 2009, 21.)

Ihminen käyttää siis näistä vastakohtista aina toista paremmin kuin toista, jolloin näistä parhaiten käytetyistä preferensseistä muodostuu henkilön nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi. Indikaattorin erilaisia persoonallisuustyyppisiä on kaiken kaikkiaan kuusitoista (Routamaa & Hautala 2009, 20.)

TAULUKKO 1. Preferenssiparit (Brandt, 2011, 17)

Ekstravertti, E (extraversion)	<->	Introvertti, I (introversion)
Tosiasiallinen, S (sensing)	<->	Intuitiivinen, N (intuition)
Ajatteleva, T (thinking)	<->	Tunteva, F (feeling)
Järjestelmällinen, J (judging)	<->	Spontaani, P (perceiving)



## 2.1.2 Preferenssien ominaisuudet:

MBTI kuvaa energian suuntaa (ekstravertti - introvertti), havainnointitapaa (tosi-asiallinen - intuitiivinen), päätöksentekotapaa (ajatteleva – tunteva) sekä elämäntyyliä (järjestelmällinen - spontaani) neljän preferenssin avulla. Nämä vastakkaiset preferenssit eroavat toisistaan joidenkin ihmisten osalta paljonkin, ja nämä erot voivat aiheuttaa kitkaa työpaikan ihmissuhteisiin. Toiset saatetaan kokea pahasuoviksi, vaikka siitä ei olisikaan kyse. Toisen sekasotkuisuus, epämääräisyys, pikkutarkkuus, huono ajantaju ym. ym. voivat ärsyttää, ja osittain itsestä eroava käyttäytyminen saatetaan kokea tahallisenakin. (Brandt 2011, 18.)

### **Energian suunta: Ekstravertti(E) – Introvertti (I)**

Ekstravertit ihmiset suuntaavat energiansa ulospäin asioihin ja muihin ihmisiin. He energisoituvat aktiivisuudesta ja kanssakäymisestä muiden kanssa. Työssä ekstravertit ihmiset yrittävät ymmärtää asioita keskustelun kautta. He ovat halukkaita ottamaan muut mukaan ja ovat energisiä ja innokkaita aloittamaan toiminnan. Ekstravertit antavat työpaikalla palautetta ja myös hakevat sitä muilta. (Brandt 2011, 18.)

Introvertit ihmiset suuntaavat energiansa pääosin sisäiseen kokemus- ja ideamaailmaansa. He energisoituvat pohdiskelemalla ja olemalla yksin. Työpaikalla he häiriintyvät satunnaisista keskeytyksistä ja mieluiten työskentelevät tiloissa, joissa heillä on omaa fyysistä tilaa, joka sallii yksityisyyden huoneratkaisuissa. Introvertit saattavat näyttää vähemmän osallistuvilta, vaikkakin olisivatkin muiden ympäröimänä. Huomattava onkin, että introverttien hiljaisuus ei tarkoita ujoutta, vaan heidän ei tarvitse osallistua keskusteluun nauttiakseen siitä. (Brandt 2011, 18.)

Ekstravertit ihmiset voivat näyttää introvertista liian ylitsevuotavilta energiassaan ja innokkuudessaan. Liian monta ekstraverttia ryhmässä tai tiimeissä voi aiheuttaa hämmennystä heidän keskeyttäessään jatkuvasti toinen toisensa esittäessään omia näkemyksiään. Toisaalta introvertit ihmiset saatetaan kokea ekstraverttien puolesta liian hiljaisina ja tasaisina ja joskus ei-kiinnostuneina, passiivisina ”tie-

donpanttaajina” Ekstravertteja voi esimerkiksi ärsyttää, jos itse on työparisuhteessa aina se aktiivinen osapuoli, joka ehdottaa toimintaa ja kokeilee asioita (Brandt 2011,19.)

### **Havainnointitapa: Tosiasiallinen(S) – Intuitiivinen(N)**

Tosiasialliset keskittyvät pääosin siihen, mitä he voivat havaita viidellä aistillaan. He ovat luonnostaan kiinnostuneita konkreettisesta ja todistettavasta tiedosta. Tosialliset työskentelevät mieluiten tasaisella tahdilla ja noudattavat ohjeita sekä työprosessin että lopputuloksen suhteen. He työskentelevät mieluiten yhden asian parissa kerrallaan ja haluavat selkeät päämäärät ja tarkoituksen. (Brandt 2011, 19.)

Intuitiiviset keskittyvät pääosin mallien ja yhteyksien havaitsemiseen. He ovat kiinnostuneita näkemyksistä, abstraktioista, teorioista ja mahdollisuudesta siihen, mitä voisi olla. He työskentelevät yleensä energian puuskissa ja odottavat inspiraatioita. He preferoivat yleisluonteista (ei yksityiskohtaista) ohjeita ja voivat työskennellä usean asian parissa samaan aikaan. Organisaatiossa he haluaisivat osallistavan vision ja mission. (Brandt 2011, 19.)

### **Päätöksentekotapa: Ajatteleva(T) – Tunteva(F)**

Ajattelevat ihmiset ovat taipuvaisia tekemään päätöksiään loogisen ajattelunsa perusteella. He painottavat objektiivisuutta ja puolueettomuutta. He keskittyvät mieluiten käsillä olevaan työhön eivätkä käytä juuri aikaa muihin tutustumiseen ja ihmissuhteiden rakentamiseen. Heidän viestintätyyliinsä on usein lyhyttä ja suoraan asiaan menevää. Heillä on taipumusta kritisoida ideoita ja ehdotuksia, ja he tekevät mielellään ehdotuksia, kuinka asioita voisi parantaa. (Brandt 2011, 20.)

Tuntevat ihmiset perustavat mieluiten päätöksensä henkilökohtaisiin arvoihinsa, arvostaen ymmärtämistä ja harmoniaa. Työssään he usein haluavat käyttää aikaa tutustuakseen muihin. Heillä on taipumus vuorovaikutukseen, joka sisältää sekä työhön liittyviä että siihen liittymättömiä asioita. He arvostavat luontevasti muiden ihmisten saavutuksia. (Brandt 2011, 20.)

## **Elämäntyyli: Järjestelmällinen(J) – Spontaani(P)**

Järjestelmälliset ihmiset suosivat päättäväisyyttä ja nopeata päätöksentekoa. He elävät mieluiten järjestelmällisesti, preferenssinsä nimityksen mukaisesti. Työta-voiltaan he ovat systemaattisia ja he kehittävät rutiininomaisia lähestymistapoja töihinsä. He pitävät asioiden loppuunsaattamisesta, kehittävät systemaattisen menetelmän käsillä olevaan työhönsä ja erottelevat työn ja huvin. (Brandt 2011, 21.)

Spontaanit ihmiset pitävät joustavuudesta ja spontaanisuudesta. He pitävät siitä, että erilaiset mahdollisuudet ovat auki mahdollisimman pitkään. He ovat usein sopeutuvaisia ja heillä on joustavia tai innovatiivisia tapoja työntekoon. He aloit-tavat innokkaasti uusia asioita, mutta loppuunsaattaminen voi olla vaikeampaa. He yhdistävät mielellään työn ja huvin ja haluavat kokea sekä tuottavana että mukavana. (Brandt 2011, 22.)

Järjestelmälliset ihmiset saatetaan kokea liian päättäväisinä, vaativina, liian no-peina päättäjinä ja joskus myös ottavan asiat liian vakavasti. He saattavat olla ajoittain niin keskittyneitä tavoitteisiinsa, että jättävät huomioimatta muita tärkei-täkin asioita. Spontaanit ihmiset taas voidaan kokea liian vaihtelunhaluisena, epäorganisointuneina ja päättämättöminä. Spontaanit voivat poiketa suunnitel-mista lyhyelläkin varoitusajalla, kun järjestelmällinen tähän ei mielellään suostu. Spontaanit voivat pitää järjestelmällisiä tästä syystä tylsinä, kun järjestelmälliset voivat vastaavasti pitää spontaaneja vastuuttomina erilaisen suhtautumistapansa vuoksi. (Brandt 2011, 22.)

### **2.1.3 Kognitiivinen tyyli**

Kognitiivista tyyliä käytetään MBTI-kirjallisuudessa usein helpottamaan asioiden käsittelyä. On helpompi tehdä johtopäätöksiä sekä muistaa asioita neljästä eri persoonallisuuden suuntauksesta kuin kuudestatoista eri tyypeistä. Kognitiivista tyyliä käytetään myös useissa tutkimuksissa, koska silloin pienemmän aineiston analyysi on helpompaa kuin tutkittaessa kaikkia tyypejä. Kirjan kirjoittajien sadat demonstraatiot ovat osoittaneet kognitiivisten tyylien mukaan. Kognitiivisia tyyliä

on neljä, ja ne muodostuvat tyyppin keskimmäisistä preferensseistä: ST, SF, NF, NT (Routamaa & Hautala 2009, 61.)

Neljä kognitiivista tyyliä kuvaavat eri persoonallisuustyyppien yhteisiä ominaisuuksia. Kognitiivinen tyyli muodostuu persoonallisuustyyppin keskimmäisistä kirjaimista eli havainto ja päätöksentekopreferenssistä. Kognitiivisia tyyliä on neljä: tosiasiallinen – ajatteleva ST, tosiasiallinen – tunteva SF, intuitiivinen – tunteva NF, intuitiivinen – ajatteleva NT (Brandt 2011, 22.)

### **ST-käytännöllinen ja tosiasiallinen**

ST (tosiasiallinen – ajatteleva) luottaa havainnoissaan aisteihinsa ja päätöksiä tehdessään analyyttiseen ajatteluun- ST:n tiedonkeräämisprosessi on käytännöllinen ja realistinen. Päätöksiä tehdessään hän pyrkii objektiivisuuteen. Hänen päätöksentekoprosessinsa etenee askel askeleelta syistä seurauksiin ja perusteista johtopäätöksiin. Hänen mielenkiintonsa suuntautuu yleensä faktoihin, koska niitä hän pystyy käsittelemään ja erittelemään aistiensa välityksellä; näkemällä kuulemalla koskettamalla, laskemalla punnitsemalla ja mittaamalla. ST on käytännöllinen ja tosiasioissa pysyvä ihminen eikä hän mielellään ota riskejä. Hän on hyvä useissa teknisissä asioissa, joissa käsittelykohteena ovat faktat ja objektit. Työelämässä hänet voi löytää seuraavilta aloilta: laki, liiketoiminta, laskeinta, tuotanto, kirurgia sekä koneiden ja materiaalin käsittely (Routamaa & Hautala 2009, 61.)

### **SF-sympaattinen ja ystävällinen**

Myös SF:n, kuten ST: kin, tiedonkeräämisprosessi on käytännöllinen, ja myös SF (tosiasiallinen – tunteva) luottaa aisteihinsa ympäristöään havainnoissaan. Päätöksiä tehdessään SF preferoi omia arvojaan ja tunteitaan. Hän lähestyy päätöksentekotilanteita henkilökohtaisella lämmöllään, koska hänen arvonsa ja tunteensa määrittävät sen, miten paljon asiat hänelle merkitsevät. SF on kiinnostunut enemmän ihmisistä ja ihmissuhteista, kuin asioista yleensä. SF on luonteeltaan sympaattinen, sosiaalinen ja ystävällinen. Työelämässään hän suuntautuu mielellään aloille, joissa hän voi käyttää ystävällisyyttään ja lämpöään välittömässä tilanteessa tehokkaasti. Näitä aloja ovat esim. Opetus (erityisesti alemmat luokat), konkreettisten asioiden myynti, sairaanhoito, lastenlääkärinä toimiminen

ja muut terveydenhoidon alat, joissa voi olla suoraan tekemisissä potilaan kanssa (Routamaa & Hautala 2009, 61-62.)

### **NF – innostunut ja tarkkanäköinen**

Havainnoidessaan NF (Intuitiivinen-tunteva) luottaa intuitioon, jolloin hän ei kiinnitä niin paljon huomiota konkreettiseen tilanteeseen kuin ST ja SF. NF keskittyy mieluummin kaikenlaisiin mahdollisuuksiin; kuten uusiin projekteihin, tapahtumiin ja ideoihin. Uudet ideat syntyvät alitajuisen prosessin tuloksena, jotka tulevat NF:n tietoisuuteen nopeina välähdyksinä. Päätöksiä tehdessään NF preferoi omia arvojaan, kuten SF: kin. NF pitää ihmisistä ja suuntautuukin mielellään ihmisläheisille aloille. Tärkeää hänelle on harmonia itsensä sekä muiden ihmisten kanssa. Hänen parhaita puoliaan on kyky työskennellä mitä erilaisempien ihmisten kanssa ja saada heistä jokaisesta parhaat puolet esiin. Tyyliään hän on kohtelias ja suostutteleva ja usein hänellä on suuri tarve auttaa muita. Luonteeltaan hän on yleensä positiivinen idealisti, jolloin muiden on helppo pitää hänestä. Hänen lämmin tyyliensä voi tuottaa kuitenkin joillekin vaikeuksia, koska toisen osapuolen voi olla vaikea olla erimieltä hänen kanssaan. Hän viihtyy luovuuden sallivassa työssä erityisesti, jos siinä vielä voi toimia ihmisten parissa tai heidän hyväkseen. Hänet voi löytää usein opettajana, myymässä abstrakteja asioita, konsulttina, kirjoittajana tai tutkijana (Routamaa & Hautala 2009, 62.)

### **NT-looginen ja kekseliäs**

Havaintoprosessissa NT (intuitiivinen – ajatteleva) luottaa intuitioon, kuten NF: kin. NT kerää mielellään tietoa ja havainnoi abstrakteista asioista ja mahdollisuuksista. Tehdessään lopullista päätöstä kaikista mahdollisuuksista hän suosii analyyttisyyttä. NT:llä on taipumus soveltaa teoriaa kaikkeen ja hän tekee mielellään asioita uusilla tavoilla. NT:n innostuneisuus uusien asioiden kokeilemiseen ja ”seikkailuun” voi vahingoittaa ihmisiä hänen lähellään, hänen sitä tarkoittamatta. NT hahmottaa helposti kokonaisuuksia ja käsitteellistää asioita. NT ilmaisee itseään puhuessaan selkeästi ja täsmällisesti. Koska hänellä on kyky nähdä asioiden logiikka ja periaatteet pintaa syvemmältä, hän suuntautuu usein tutkijaksi, strategiseksi suunnittelijaksi tai teknisille ja hallinnollisille aloille (Routamaa & Hautala 2009, 62-63.)

### 2.1.4 Tiivistelmä kuudestatoista tyyppistä

Neljästä preferensseistä rakentuu eri persoonallisuustyyppit. Niitä on kaiken kaikkiaan kuusioista kappaletta.

#### **ISTJ (introvertti - tosiasiallinen - ajatteleva - järjestelmällinen)**

Vakava, hiljainen. Saavuttaa menestystä keskittymisen ja perusteellisuuden avulla. Käytännöllinen, järjestelmällinen, tosiasiallinen, looginen, realistinen ja luotettava. Katsoo, että kaikki on hyvin organisoitu. Ottaa vastuuta. Päättää itse, mitä pitää tehdä ja pyrkii päämääräänsä protesteista tai häiriöistä huolimatta.

(Brandt 2011, 25.)

#### **ISTP (introvertti – tosiasiallinen – ajatteleva – spontaani)**

Viileä päättökatoja, hiljainen, varautunut. Tarkkailee ja analysoi elämää puolueettoman uteliaana ja huumorin pilkahduksin. Kiinnostunut usein syistä ja seurauksista, ja siitä miten ja miksi mekaaniset asiat toimivat sekä asioiden järjestämisestä loogisten periaatteiden mukaan. (Brandt 2011, 26.)

#### **ESTP (ekstravertti – tosiasiallinen – ajatteleva – spontaani)**

Hyvä paikanpäällä tapahtuvassa päätöksenteossa. Ei murehdi vaan nauttii kaikesta mitä tulee vastaan. Pitää mekaanisista asioista ja urheilusta ystävien kanssa. Sopeutuvainen, suvaitsevainen, omaa yleensä konservatiiviset arvot. Ei pidä pitkistä selityksistä. Parhaimmillaan konkreettisten asioiden äärellä. (Brandt 2011, 26.)

#### **ESTJ (ekstravertti – tosiasiallinen – ajatteleva – spontaani)**

Käytännöllinen, realistinen, tosiasiallinen. Luontainen johtaja liiketoiminnan ja mekaniikan aloilla. Ei kiinnostu asioista, joita ei pidä hyödyllisinä, mutta tarvittaessa keskittyy niihinkin. Pitää asioiden järjestelemisestä ja johtamisesta. Menestyy hyvin, jos muistaa ottaa huomioon toisten tunteet ja mielipiteet. (Brandt 2011, 26.)

#### **ISFJ (introvertti – tosiasiallinen- tunteva- järjestelmällinen)**

Hiljainen, ystävällinen, vastuuntuntoinen ja tunnollinen. Omistautuu asialleen. Tasapainottaa ryhmän työskentelyä. Perusteellinen, huolellinen, tarkka. Ei yleensä

kiinnostunut teknisistä asioista. Osaa ottaa yksityiskohdat huomioon. Lojaali, huomaavainen, tarkkanäköinen; välittää siitä, miltä toisista ihmisistä tuntuu. (Brandt 2011, 26.)

### **ISFP (introvertti – tosiasiallinen – tunteva – spontaani)**

Vetäytyvä, hiljaisen ystävällinen, herkkä, vaatimaton kyvyistään. Välttää erimielisyyksiä. Ei pyri muuttamaan toisten mielipiteitä omiensa kaltaiseksi. Ei yleensä välitä johtaa vaan on lojaali seuraaja. Pyrkii saamaan asiat hoidettua aikataulussa, koska nauttii nykyhetkestä eikä halua pilata sitä tarpeettomalla kiireellä. (Brandt 2011, 26.)

### **ESFP (ekstravertti- tosiasiallinen – tunteva – spontaani)**

Seurallinen, huoleton, hyväksyvä, ystävällinen. Nauttii kaikesta ja saa muutkin iloitsemaan enemmän. Pitää urheilusta ja siitä, että saa asiat tapahtumaan. Tietää mitä on meneillään ja osallistuu innokkaasti. Kokee tosiasioiden muistamisen helpommaksi kuin teorioiden hallitsemisen. Parhaimmillaan tilanteissa, joissa tarvitaan maalaisjärkeä ja käytännöllisyyttä. (Brandt 2011, 26.)

### **ESFJ (ekstravertti – tosiasiallinen – tunteva - järjestelmällinen)**

Lämminsydäminen, puhelias, suosittu, tunnollinen, synnynnäinen yhteistyöhön tekijä ja aktiivinen komiteajäsen. Tarvitsee yhteisymmärrystä, ja voi olla hyvä luomaan sitä. Tekee aina jotain kivaa toiselle. Työskentelee parhaiten saadessaan rohkaisua ja kiitosta. Kiinnostunut asioista, jotka suoraan ja näkyvästi vaikuttavat ihmisen elämään. (Brandt 2011, 27.)

### **INFJ (introvertti – intuitiivinen – tunteva - järjestelmällinen)**

Hellittämättömyys, omaperäisyys, ja tahto tehdä tarpeellinen mahdollistaa menestymisen. Panostaa erityisesti työhönsä. Hiljaisen voimakas, tunnollinen, toisista huolehtiva. Kunnioitettu horjumattomien periaatteiden vuoksi. Pidetään arvossa ja seurataan yhteisen hyvän palvelemista koskevan vakaumuksen vuoksi. (Brandt 2011, 27.)

### **INFP (introvertti – intuitiivinen – tunteva – spontaani)**

Täynnä intoa ja lojaalisuutta, mutta ei puhu siitä ennen kuin tuntee hyvin. Pitää oppimisesta, ideoista, kielestä ja omista itsenäisistä projekteista. On taipuvainen

ryhtymään liian moniin asioihin ja kuitenkin saamaan ne jotenkin hoidettua. Ystävällinen, mutta usein liian syventynyt ajatuksiinsa ollakseen sosiaalinen. Hieman huolissaan omaisuudestaan ja ympäristöstä. (Brandt 2011, 27.)

### **ENFP (ekstravertti – intuitiivinen – tunteva - spontaani)**

Lämpimästi innokas, eloisa, kekseliäs, mielikuvituksekas. Kykenee tekemään miltei kaikkea mikä kiinnostaa. Ratkaisee nopeasti kaikki ongelmat, ja on valmis auttamaan toisia näiden ongelmissa. Luottaa yleensä kykyyn improvisoida sen sijaan, että valmistautuisi etukäteen. Löytää yleensä vakuuttavat perustelut kaikelle mitä haluaa. (Brandt 2011, 27.)

### **ENFJ (ekstravertti – intuitiivinen – tunteva - järjestelmällinen)**

Ymmärtäväinen ja vastuuntuntoinen. Yleensä tuntee todellista huolta siitä, mitä toiset ajattelevat, ja haluavat ja yrittää hoitaa asiat ottaen huomioon toisten tunteet. Osaa tehdä ehdotuksia ja johtaa ryhmäkeskustelua helposti ja tahdikkaasti. Sosiaalinen, suosittu ja sympaattinen. Reagoi kiitokseen ja kritiikkiin. (Brandt 2011, 27.)

### **INTJ (introvertti – intuitiivinen - ajatteleva - järjestelmällinen)**

Omaperäinen, suuri tarve omiin ideoihin ja aikomuksiin. Kyky organisoida työ ja saattaa se loppuun ilman apuakin, jos ala kiinnostaa. Skeptinen, kriittinen, itsenäinen, päättäväinen, joskus itsepäinen. Pitäisi oppia luopumaan vähemmän tärkeistä asioista saavuttaakseen tärkeimmät. (Brandt 2011, 28.)

### **INTP (introvertti – intuitiivinen – ajatteleva – spontaani)**

Hiljainen ja varautunut. Nauttii erityisesti teoreettisista ja tieteellisistä tavoitteista. Ratkaisee ongelmat loogisesti ja analyttisesti. Pääasiassa kiinnostunut ideoista eikä välitä paljon kutsuista ja rupatteluista. Yleensä tiukasti määritellyt kiinnostuksen kohteet. Tarvitsee uran, jossa voidaan käyttää hyödyksi voimakasta kiinnostusta asiaan. (Brandt 2011, 28.)

### **ENTP (ekstravertti – intuitiivinen – ajatteleva – spontaani)**

Nopea, kekseliäs, hyvä monissa asioissa. Piristää yritystä. Toimintavalmis ja suorasukainen. Keskusteluissa saattaa huvikseen olla sekä puolesta että vastaan.



Neuvokas uusien ja haastavien ongelmien ratkaisemisessa, mutta voi laiminlyödä rutiinitehtäviä. Taipuvainen siirtymään yhdestä kiinnostuksen kohteesta toiseen. Taitava löytämään loogisia syitä sille mitä haluaa. (Brandt 2011, 28.)

### **ENTJ (ekstravertti – intuitiivinen – ajatteleva - järjestelmällinen)**

Voimakastahtoinen, suora, päättäväinen toimintojen johtaja. Tavallisesti hyvä kaikessa, missä tarvitaan perusteltua keskustelua. Ovat yleensä hyvin perillä asioista ja nauttivat tietovarastonsa karttumisesta. Saattavat esiintyä positiivisemmin ja itsevarmemmin kuin aiempi kokemus edellyttäisi. (Brandt 2011, 28.)

## **2.2 Tyyppekehitys**

### **2.2.1 Hyvän tyyppekehityksen ilmeneminen**

Jokaisesta persoonallisuustyypistä löytyy hyviä ja huonoja esimerkkejä; on onnellisia ja onnettomia, menestyneitä ja menestymättömiä, sankareita ja kriminaaleja jne. Persoonallisuustyypin hyvät puolet löytyvät vain hyvän tyyppekehityksen kautta; vajavainen tyyppekehitys korostaa ehkä hänen tyypinsä heikkouksia. (Routamaa & Hautala 2009, 76.)

Normaalissa tyyppekehityksessä lapsi pystyy käyttämään hänelle luontaisinta preferenssiä muita preferenssejä enemmän, jolloin siitä kehittyy hänen dominoiva funktionsa. Dominoivan funktion käyttö kehittyy luontevaksi ja helpoksi, ja sen avulla lapsi pystyy suoriutumaan useimmista tehtävistään. Kuitenkaan pelkän dominoivan funktion varaan lapsi ei voi tukeutua, koska dominoiva funktio pystyy toimimaan parhaiten vain tietyillä alueilla. Hän tarvitsee tasapainottavaa ja täydentävää tukea dominoivalle funktiolleen. Täydentäväksi preferenssiksi kehittyy toinen funktio eli "avustava funktio", tukifunktio. (Routamaa & Hautala 2009, 76.)

Henkilön hyvä tyyppekehitys tarkoittaa siis sopivaa vaikkakaan ei samanmääräistä kehittymistä ensinnäkin päätöksiätekevässä ja havainnoivassa prosessissa ja toiseksi ekstravertissa ja introvertissa suhtautumisessa ulkomaailmaan.

Näin tapahtuessa ihminen on tasapainoinen, jolloin yksi preferenssi on selkeästi muita parempi toisen preferenssin sitä sopivasti täydentäessä. Täydentävä ja tasapainottava preferenssi ovat ehdoton välttämättömyys ihmiselle, koska havainnointi ilman päätöksentekoa on selkärangattomuutta, päätöksenteko ilman havainnointia sokeutta, introverttius ilman ekstraverttiutta epäkäytännöllisyyttä ja ekstraverttius ilman intraverttiutta pinnallisuutta. (Routamaa & Hautala 2009, 76.)

Ihmisen persoonallisuuden kehityksen tulee valita vastakohtien väliltä kehittääkseen yhden preferenssinsä dominoivaksi. Kaksi preferenssiä ei voi kehittyä yhtä hyväksi, vaan valinta on tapahduttava tasapainon saavuttamiseksi. Esimerkiksi yrittäessä kehittää tosiasiallisuutta ja intuitiota yhtä hyväksi, on kuin yrittäisi kuunnella kahta radioasemaa samalta taajuudelta. Ihmisen käyttäessä intuitiota hän ei pysty keskittymään tosiasioihin ja toisinpäin. Samoin, jos ihminen ei pysty käyttämään selkeästi tuntevaa tai ajattelevaa prosessia toista paremmin, on näiden päätöksentekotapojen välillä jatkuva vaihtelu ja kilpailu, jolloin kumpikaan näistä ei pysty kehittymään täyteen kapasiteettiinsa. (Routamaa & Hautala 2009, 76-77.)

### **2.2.2 Hyvän tyyppikehityksen edut**

Briggs-Myers ja Myers (1990) ovat havainneet, että hyvän tyyppikehityksen edut ilmenevät sekä laajasti että syvällisesti positiivisina vaikutuksina tehokkuuteen, menestymiseen, onnellisuuteen ja henkiseen terveyteen. Tiettyjen rajoitusten sisällä hyvä tyyppikehitys toimii älykkyyden "sijaisena", koska hyvää tyyppikehitystä edustava keskinkertaisella älykkyydellä varustettu henkilö pystyy toimimaan yli odotusten. Toisaalta vakava vaje tyyppikehityksessä erityisesti, jos se koskee päätöksien tekemistä, aiheuttaa kyvyttömyyttä, jota mikään määrä älykkyyttä ei pysty korvaamaan. (Routamaa & Hautala 2009, 80.)

Eriytymättömät funktiot johtavat helposti vaikeuteen löytää sopivia työtehtäviä tai tehdä päätöksiä. Tasapainoilu tosiasiallisen ja intuitiivisen välillä saattaa aiheuttaa alituista tyytymättömyyttä juuri sillä hetkellä olevan työn käytännöllisyyteen tai abstraktisuuteen. Vastaavasti selkeästi tosiasiallinen tai intuitiivinen löytää paremmin itselleen soveltuvan työn. Ajattelun ja tunteen tasapainoilu vaikeuttaa ja

pitkittää päätöksentekoa ”järjen ja tunteen” taisteluna. Selkeät funktiot päätöksenteossa puolestaan tekevät päätöksenteon nopeammaksi ja helpommaksi vaikka eivät välttämättä paremmaksi. (Routamaa & Hautala 2009, 80-81.)

### **2.2.3 Esteitä hyvälle tyyppikehitykselle**

Yksi pahimpia tyyppikehityksen esteitä voi olla perhe, jossa luontaisten tyyppien kehittyminen ei ole sallittua. Jungin mukaan yleensä tilanteissa, joissa vanhempien vaikutuksen tuloksena tyyppi vääristyy, yksilöstä tulee myöhemmin neuroottinen, ja hänet voidaan parantaa vain kehittämällä hänen luonteensa mukaista asennetta. Vanhemmat saattavat yrittää kasvattaa lapsia omien persoonallisuuksien ehdoilla, vaikka lasten orastava persoonallisuusrakenne olisi aivan erilainen. Usein vanhemmat pätevät lastensa kautta tyrkyttämällä heille harrastuksia, joista itse ovat jääneet paitsi tai joita ihailevat. Isä saattaa ostaa pojalle koottavien pienoislentokoneiden rakennussarjoja, vaikka intuitiivista poikaa kiinnostaisi enemmän abstraktien eläinhahmojen muotoilu muovailusavesta. Yksi pahimmista henkisen väkivallan muodoista on ”huonosti käyttäytyvän” lapsen jatkuva vertaaminen vanhempien toiveiden mukaan käyttäytyviin sisaruksiin. (Routamaa & Hautala 2009, 81.)

Toki myös muut pienen lapsen toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät, vaikkapa uskonnolliset kauhukertomukset tai lastentarhan tiukka järjestys, saattavat häiritä normaalia kehitystä. Myös peruskoulu voi vielä oppilaan persoonallisuutta ja oppimistyyliä ymmärtämättömien opettajien toimesta häiritä lapsen luontaista persoonallisuuskehitystä. (Routamaa & Hautala 2009, 82.)

## 2.2.4 Tyypidynamiikka

Jokaisella persoonallisuustyyppillä on dynamiikkansa ja preferenssit toimivat yhdistettynä eri preferensseihin eri tavoin. Vaikka ENFJ ja ESFJ ovat hyvin lähellä toisiaan, vain yksi preferenssi (S/N) on erottavana tekijänä, ovat he hyvin erilaisia tyyppiltään. Lisänsä dynamiikkaan tuo myös preferenssijärjestys, eli ihminen käyttää jotakin kognitiivista tyylin preferensseistään (=tosiasiallisuus S, intuitiivisuus N, ajatteleva T ja tunteva F) paremmin ja enemmän kuin toisia. Vahvin preferenssi neljästä kehittyi ensimmäisenä ja tätä kutsutaan **dominoivaksi funktioksi**. Vahvimman preferenssin jälkeen kehittyvät loput kolme preferenssiä. Myös toisena olevaa preferenssiä, jota kutsutaan **tukifunktioksi**, ihminen käyttää melko hyvin. (Brandt 2011, 30.)

TAULUKKO 2. Tyypidynamiikka (Brandt, 2011, 33)

<b>ISTJ</b> 1. tosiasiallinen <sup>i</sup> 2. ajatteleva <sup>e</sup> 3. tunteva 4. intuitiivinen	<b>ISFJ</b> 1. tosiasiallinen <sup>i</sup> 2. tunteva <sup>e</sup> 3. ajatteleva 4. intuitiivinen	<b>INFJ</b> 1. intuitiivinen <sup>i</sup> 2. tunteva <sup>e</sup> 3. ajatteleva 4. tosiasiallinen	<b>INTJ</b> 1. intuitiivinen <sup>i</sup> 2. ajatteleva <sup>e</sup> 3. tunteva 4. tosiasiallinen
<b>ISTP</b> 1. ajatteleva <sup>i</sup> 2. tosiasiallinen <sup>e</sup> 3. intuitiivinen 4. tunteva	<b>ISFP</b> 1. tunteva <sup>i</sup> 2. tosiasiallinen <sup>e</sup> 3. intuitiivinen 4. ajatteleva	<b>INFP</b> 1. tunteva <sup>i</sup> 2. intuitiivinen <sup>e</sup> 3. tosiasiallinen 4. ajatteleva	<b>INTP</b> 1. ajatteleva <sup>i</sup> 2. intuitiivinen <sup>e</sup> 3. tosiasiallinen 4. tunteva
<b>ESTP</b> 1. tosiasiallinen <sup>e</sup> 2. ajatteleva <sup>i</sup> 3. tunteva 4. intuitiivinen	<b>ESFP</b> 1. tosiasiallinen <sup>e</sup> 2. tunteva <sup>i</sup> 3. ajatteleva 4. intuitiivinen	<b>ENFP</b> 1. intuitiivinen <sup>e</sup> 2. tunteva <sup>i</sup> 3. ajatteleva 4. tosiasiallinen	<b>ENTP</b> 1. intuitiivinen <sup>e</sup> 2. ajatteleva <sup>i</sup> 3. tunteva 4. tosiasiallinen
<b>ESTJ</b> 1. ajatteleva <sup>e</sup> 2. tosiasiallinen <sup>i</sup> 3. intuitiivinen 4. tunteva	<b>ESFJ</b> 1. tunteva <sup>e</sup> 2. tosiasiallinen <sup>i</sup> 3. intuitiivinen 4. ajatteleva	<b>ENFJ</b> 1. tunteva <sup>e</sup> 2. intuitiivinen <sup>i</sup> 3. tosiasiallinen 4. ajatteleva	<b>ENTJ</b> 1. ajatteleva <sup>e</sup> 2. intuitiivinen <sup>i</sup> 3. tosiasiallinen 4. tunteva

<sup>e</sup> = tarkoittaa ekstraverttia funktioita

<sup>i</sup> = tarkoittaa introverttia funktiota

### 2.2.5 Dominoiva funktio

Ekstraverteilla dominoiva funktio näkyy silmiinpistävän helposti, koska se on suuntautunut ulkoiseen maailmaan. Ekstraverttien paras funktio on heti näkyvä ja he käyttävät sitä aina kaikissa kontakteissaan. Ekstravertin tukifunktio on introvertti, ja tämä nimensä mukaan tukee dominoivaa funktiota. Introverteilla dominoiva funktio on introvertti, ja heidän tukifunktio on ekstravertti. Eli he käyttävät vuorovaikutukseen ensisijaisesti tukifunktiotaan. Introvertit eivät päästä satunnaisia vierailijoita sisäiseen maailmaansa, vaan sinne pääsevät vain harvat ja valitut (Brandt 2011, 30.)

Tukifunktio täydentää dominoivaa funktiota sekä tasapainottaa ulko- ja sisämaailman (extravertin ja introvertin) välistä suhdetta. Extraverteilla tärkeimmät asiat ovat ulkomaailman ihmiset ja asiat, ja tukifunktion tehtävänä on huolehtia heidän sisäisestä maailmastaan. Introverteilla on vähemmän vaihtoehtoja suuntautumisen suhteen, koska elämä vaatii väistämättä suuntautumista edes jonkin verran myös ulkomaailmaan ja muiden pariin. Introvertit siis joutuvat kehittämään ulkomaailman taitojaan, kun extravertille oman sisäisen maailman taitojen hallitseminen voi jäädä heikommaksi. Jos extraverttien sisäinen puoli jää kehittämättä, heistä voi tulla hyvin pinnallisia. Introverttien dominoiva funktio suuntautuu heidän sisäiseen maailmaansa, ja tukifunktio hoitaa tehtävänsä ulkomaailmassa. Jos introverttien tukifunktio ei ole tarpeeksi kehittynyt, suuntautuminen ulkomaailmaan voi olla kömpelöä, satunnaista ja epämiellyttävää. (Brandt, 2011, 31.)

Taulukosta 3 ilmenee tiivistetysti ja pelkistetysti kunkin tyypin käyttäytyminen "normaalissa" eli dominoivan funktion tilassa. (Routamaa & Hautala 2009, 75).

TAULUKKO 3. Dominoivan funktion ilmeneminen. (Routamaa & Hautala 2009, 75)

<p><b>ISTJ</b></p> <p>Arvostaa ja luottaa sisäisesti varastoituuun dataan faktoista ja tapahutumista</p>	<p><b>ISFJ</b></p> <p>Arvostaa ja luottaa sisäisesti varastoituuun tietoon hänelle tärkeistä ihmisistä.</p>	<p><b>INFJ</b></p> <p>Luottaa selkeisiin näkemyksiin ihmisistä sekä monimutkaisiin tulevaisuuden kuviin.</p>	<p><b>INTJ</b></p> <p>Luottaa selkeisiin monimutkaisiin sisäisiin kuviin nykyhetkestä ja tulevaisuudesta.</p>
<p><b>ISTP</b></p> <p>Organisoi loogisesti laajat määrät tarkkaa tietoa materiaalisesta maailmasta.</p>	<p><b>ISFP</b></p> <p>Perustaa elämänsä vahvoihin sisäisiin arvoihin, jotka liittyvät ihmisten arvostamiseen ja luontoon.</p>	<p><b>INFP</b></p> <p>Suodattaa kaiken läpi henkilökohtaisten, yhteneväisten arvojensa, jotka perustuvat yksilöiden kunnioittamiseen.</p>	<p><b>INTP</b></p> <p>Loogisesti organisoii monimutkaista tietoa globaaleista systeemeistä ymmärtääkseen maailmaa.</p>
<p><b>ESTP</b></p> <p>Nauttii ympäristön loputtomasta vaihtelevuudesta ja on sen kanssa vuorovaikutuksessa spontaanisti.</p>	<p><b>ESFP</b></p> <p>Nauttii virikkeistä, joita saa vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Pitää aistikokemusten vaihtelevuudesta.</p>	<p><b>ENFP</b></p> <p>Näkee mahdollisuuksia ihmisissä ja tavoittelee niitä energisesti ja innostuneesti.</p>	<p><b>ENTP</b></p> <p>Tutkii ympäristöään löytääkseen vaihtoehtoja, stimuloivia ideoita ja jännittäviä mahdollisuuksia.</p>
<p><b>ESTJ</b></p> <p>Järjestää päättäväisesti, loogisesti ja tehokkaasti ulkoista ympäristöään saavuttaakseen tiettyjä tavoitteita.</p>	<p><b>ESFJ</b></p> <p>Toimii tehokkaasti luodakseen sellaisen ympäristön, joka huolehtii hänen lähistöllään olevien ihmisten käytännöllisistä tarpeista.</p>	<p><b>ENFJ</b></p> <p>Tarjoaa järjestystä ja kannustamista ihmisille motivoitakseen ja energisoidakseen heitä henkiseen kasvuun.</p>	<p><b>ENTJ</b></p> <p>Ohjaa muita päättäväisesti järjestäen ympäristöään pitkäaikaisten tavoitteiden mahdollistamiseksi.</p>

## 2.2.6 Varjopersoona

Omat vahvuutemme ja heikkoutemme joutuvat todelliseen testiin stressitilanteissa, jolloin normaali hallittu käyttäytyminen voi muuttua enemmän tai vähemmän hallitsemattomaksi. Kärjistyneimmillään stressi muuttaa meidän pahimmiksi mahdollisiksi versioiksi itsestämme. MBTI-teorian mukaan stressi nostaa tyypillisesti pintaan normaalin toimintatyyliimme vastakkaisen tyylin, mutta ei kehittyneessä vaan kielteisessä ja kehittymättömässä muodossa. (Lehti & Pynnönen 2011, 171.)

Sana "varjopersoona" saattaa herättää kielteisen mielleyhtymän, koska se jungilaisittain merkitsee negatiivista, hyväksymätöntä psyyken osaa, joka on pääosin tiedostamaton. Se sisäistää kaikenlaisia niitä ominaisuuksia, joita henkilö ei halua tunnustaa omikseen (Routamaa & Hautala 2009, 84.)

Kukapa ei olisi kuullut kankkusessa katuvaan tuttavansa selittelevän edellisillan koheltelua: "Enhän se minä ollut, joka baarissa kännissä söhelsi. Se oli minun sivupersonani." Samoin, jos jollakin on ollut voimakas stressitila tai väsymys ja käyttäytynyt epätavallisesti, hän voi ajatella jälkeinpäin: "Mikä minulle oikein tuli, kun en ollut yhtään oma itseni." (Routamaa & Hautala 2009, 84.)

Selitys on sikäli oikeutettu, että kunnan humalassa ihminen "vajoaa" heikoimmille preferensseilleen ja käyttäytyy näiden preferenssien mukaisesti eikä juurikaan tiedosta, mitä tulee tehdyksi. Samalla tavalla ihminen osittain menettää tietoisien kontrollin paniikitilanteissa, vahvassa stressitilassa tai "huikaisevassa" ympäristössä. Tietoisien kontrollin menettäminen ei sinänsä tarkoita hyvää tai huonoa käyttäytymistä, vaan ihmisestä ja tilanteesta johtuen se voi merkitä kumpaa tahansa. (Routamaa & Hautala 2009, 84.)

Vanha sanonta "mennä pois tolaltaan" tarkoittaa juuri tätä ilmiötä. Kun ihminen menee pois tolaltaan pelästyksen, stressin, raivon, paniikin tms. johdosta, hän itseasiassa "valahtaa" alemmille preferensseille ja käyttäytyy tavallisuudesta poiketen. Jälkeinpäin oma epätavallinen käyttäytyminen voi sitten hävettääkin edellyttäen, että henkilö on sen jossain määrin tiedostanut (Routamaa & Hautala 2009, 85.)

### 3 MBTI:N HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Keskeinen hyöty MBTI:stä työympäristössä on tiimin henkilöiden välisen dynamiikan edistäminen sekä esimies-alais-kommunikaation edistäminen. Liian monesti työelämässä ei uskalleta puhua asioiden oikeilla nimillä eli tarkoitan sitä, että ei myönnetä sitä tosiasiaa, että ihmiset ovat erilaisia ja käyttäytyvät eri tavalla. Kun tiimeissä uskalletaan avoimesti keskustella tiimin jäsenten ja erityisesti myös esimiehen tavasta toimia, syntyy aivan erilainen henki yhdessä tekemisen. (Lehti & Pynnönen 2011, 175.)

TAULUKKO 7. Kommunikaatio (Routamaa & Hautala 2009, 59)

<p><b>EKSTRAVERTTI (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nopeatempoista puhetta</li> <li>* Keskeyttää helposti</li> <li>* Äänenvoimakkuus kova</li> <li>* Ajattelee ääneen</li> <li>* Puhuu ensin, miettii sitten</li> </ul>	<p><b>INTROVERTTI (I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Puhuessaan pitää taukoja</li> <li>* Hiljaisempi äänenvoimakkuus</li> <li>* Lyhyempiä virkkeitä, ei hätäilyä</li> <li>* Miettii, ennen kuin puhuu</li> </ul>
<p><b>TOSIASIALLINEN (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pyytää ohjeita "askel kerrallaan"</li> <li>* Kysyy "mitä" ja "kuinka"</li> <li>* Käyttää tarkkoja kuvauksia</li> <li>* Puhuu osista, ei kokonaisuuksista</li> </ul>	<p><b>INTUITIIVINEN (N)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kysyy toiminnan tarkoitusta</li> <li>* Kysyy "miksi"</li> <li>* Etsii mahdollisuuksia</li> <li>* Puhuu yleistäen</li> </ul>
<p><b>AJATTELEVA (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tuntuu testaavan toista ja hänen tietämystään</li> <li>* Punnitsee objektiivisia todisteita</li> <li>* Ei välitä siitä, mitä muut suosivat</li> <li>* Keskustelut seuraavat syy-seuraus-mallia</li> </ul>	<p><b>TUNTEVA (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tavoittelee harmoniaa kanssakäymisessään</li> <li>* Puhuu siitä, mitä hän arvostaa</li> <li>* Kysyy, miten muut ovat toimineet tai ratkaisseet ongelman</li> <li>* Arvostaa toisten huomioonottamista</li> </ul>
<p><b>JÄRJESTELMÄLLINEN (J)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kärsimätön liian pitkien kuvauksien ja menettelytapojen suhteen</li> <li>* Hoputtaa päätöksentekoon</li> <li>* Saattaa tehdä harkitsemattomia päätöksiä</li> <li>* Nauttii päätöksenteosta</li> </ul>	<p><b>SPONTAANI (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Haluaa "tilaa" tehdäkseen omat päätöksensä</li> <li>* Kerää päätöksentekoon tarvittavaa tietoa lisää</li> <li>* Saattaa tehdä päätöksen viime hetkellä</li> <li>* Nauttii käsittelyprosessista</li> </ul>



Myös stressitilanteiden käyttäytymisen ymmärtäminen helpottuu merkittävästi, kun ymmärtää MBTI-”varjojen” ilmestymisen. (Lehti & Pynnönen 2011, 176).

Varsinkin kiireessä ja stressissä omat ja muiden toimintatavat kärjistyvät ja tunnelma kiristyy helposti. Eri toimintatavat saattavat hankaloittaa myös esimies-alaissuhdetta (Brandt 2011, 9.)

TAULUKKO 8. Tyypilliset työssä stressaajat (Routamaa & Hautala 2009, 60)

<p><b>EKSTRAVERTTIA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Yksin työskentely</li> <li>* Kommunikointi ainoastaan sähköpostin välityksellä (kirjallisesti)</li> <li>* Pitkät työrupeamat keskeyttämättä</li> <li>* Pakollinen pohdinta ennen toimeen ryhtymistä</li> <li>* Vaatimus keskittyä syvällisesti yhteen asiaan kerrallaan</li> <li>* Ainoastaan kirjallisesti saatava palaute</li> </ul>	<p><b>INTROVERTTIA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Jatkuva työskentely muiden kanssa</li> <li>* Vaatimus puhua paljon puhelimesta</li> <li>* Usein tapahtuva vuorovaikutus muiden kanssa</li> <li>* Vaatimus ryhtyä toimeen ennen pohtimista</li> <li>* Liian monta samanaikaista tehtävää ja vaatimusta</li> <li>* Aikatauluista päättäminen</li> </ul>
<p><b>TOSIASIALLISTA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Täytyessä keskittyä omiin ja toisten sisäisiin näkemyksiin</li> <li>* Totutun tekeminen uusilla tavoilla</li> <li>* Yleiskatsausten antaminen ilman yksityiskohtia</li> <li>* Tarkoituksen etsiminen tosiasioista</li> <li>* Mahdollisuuksiin keskittyminen</li> <li>* Liian useat monimutkaisuudet</li> </ul>	<p><b>INTUITIIVISTA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Täytyessä keskittyä realiteetteihin</li> <li>* Asioiden tekeminen määrätyn tavoin</li> <li>* Käytännölliset työt</li> <li>* Keskittyminen yksityiskohtiin</li> <li>* Tosiasioiden todenmukaisuuden tarkistaminen</li> <li>* Keskittyminen menneisiin kokemuksiin</li> </ul>
<p><b>AJATTELEVAA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Henkilökohtaisen lähestymistavan käyttäminen tilanteissa</li> <li>* Mukautuminen yksilöllisiin eroavaisuuksiin ja tarpeisiin</li> <li>* Positiivisten asioiden ottaminen huomioon ja arvostaminen</li> <li>* Keskittyminen sekä prosessiin että ihmisiin</li> <li>* Empatian ja henkilökohtaisten arvojen käyttäminen päätöksenteossa</li> <li>* Saadessaan muut reagoimaan kyselyihin eripuraisesti</li> </ul>	<p><b>TUNTEVAA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tilanteen objektiivinen analysointi</li> <li>* Kriteerien ja standardien asettaminen</li> <li>* Virheisiin keskittyminen ja kritisoiminen</li> <li>* Ainoastaan tehtäviin keskittyminen</li> <li>* Ainoastaan logiikan käyttö päätöksien tekemisessä</li> <li>* Eripuraisuutta aiheuttavien kysymysten kysyminen</li> </ul>
<p><b>JÄRJESTELMÄLLISTÄ STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Prosessin korostaminen, "sisäisen kellon" käyttäminen</li> <li>* Liika joustavuus aikarajoissa</li> <li>* Täytyessä toimia suurella teholla viime minuuteilla</li> <li>* Täytyessä pysyä avoimena päätöksien uudelleenarvioinnille</li> <li>* Toimiminen yllätysten kanssa</li> </ul>	<p><b>SPONTAANIA STRESSAA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Täytyessä organisoida itsensä ja muiden suunnitelmat</li> <li>* Työskentely aikarajoissa</li> <li>* Muiden epäluottamus viimehetken puristukseen</li> <li>* Täytyessä lopettaa ja siirtyä eteenpäin</li> <li>* Yllättäviin tapahtumiin varautuminen</li> <li>* Vaatimus suunnitella eteenpäin</li> </ul>

Kun jokainen tiimin jäsen, esimies mukaan lukien saa käsityksen toistensa erilaisuudesta, on peruslähtökohta tiimin kehittämiseksi olemassa. Jos tätä ihmisten erilaisuutta ei alkumetreilla keskustella auki, on tiimin kehittyminen jatkossa huomattavasti haasteellisempaa, koska on jo ehtinyt syntyä vakiintuneita toiminta- ja ajatusmalleja eri ihmisten välillä tiimin sisällä. MBTI-kehys tarjoaa esimiehelle oivan työkalun tiimin dynamiikan kehittämiseksi edellyttäen, että hän on itse valmis "paljastamaan korttinsa" eli avaamaan oman profiilinsa tiimin jäsenten tutkittavaksi. (Lehti & Pynnönen 2011, 175.)

Erilaisuuden tietoinen lisääminen ja sen hyödyntäminen yhteistoiminnassa on nykypäivän esimiestyössä tärkeää. Voidaan jopa ajatella, että tulevaisuudessa esimiehen yksi tärkeä tehtävä on uskaltaa rohkaista tiiminsä jäseniä haastamaan toisiaan ristiriitajakin esiin nostamalla. (Lehti & Pynnönen 2011, 178.)

Esimies-alais-suhteessa molemmin puoleinen persoonallisuuksien avaaminen luo avoimuutta ja antaa mahdollisuuden parantaa koko tiimin toimivuutta heidän yhteiseksi eduksensa. Esimies-alais-keskusteluissa voi hyödyntää persoonallisuustestissä esiin tulleita vahvuuksia ja hienotunteisesti myös heikkouksia, joita ei olisi ilman testin tuloksia helppo ottaa keskusteluun mukaan.

Esimies kokee yleensä helpommaksi johtaa samantyyppisiä persoonallisuuksia kuin hän itse on, koska se on hänelle tutuinta. Itsestä poikkeavien persoonallisuuksien johtaminen on haastavampaa.

(Lehti & Pynnönen 2011, 159.)

On tärkeää muistaa, että MBTI tarkastelee persoonallisten tapojemme tiettyjä osia. Se ei sinänsä kerro mitään henkilön pätevyydestä tai kyvykkyydestä eikä siis kuvaa taitoja, paitsi siten, että synnynnäisten taipumustemme ohjaamina tiedetyt taidot on helpompi omaksua ja siksi opimme niitä helpommin. Oma luonne-tyyppiä ei myöskään saa käyttää perusteluna huonolle käytökselle, koska oma käytöstään voi tietoisesti kehittää ja muuttaa tarpeen mukaan. (Lehti & Pynnönen 2011, 165.)

Usein neljän reunimmaisen tyyppin edustajat (ISTJ, INTJ, ESTJ ja ENTJ) esiintyvät johtotehtävissä, mutta kaikkien tyyppien edustajille se on myös mahdollista. TJ-tyypit ovat päättäväisiä ja suunnitelmallisia. Heidän tapansa toimia on järjestelmällistä ja sen vuoksi heitä arvostetaan. Usein he toimivat johtotehtävissä.

On kuitenkin hyvä ymmärtää, että kaikkien tyyppien edustajat voivat edetä johtotehtäviin niin halutessaan. Yleistäen voidaan sanoa, että päättäjätyypeillä korostuvat T ja J, luovilla tyypeillä N ja P, realisteilla S ja J sekä hengenluojilla E ja F. (Lehti & Pynnönen 2011, 166.)

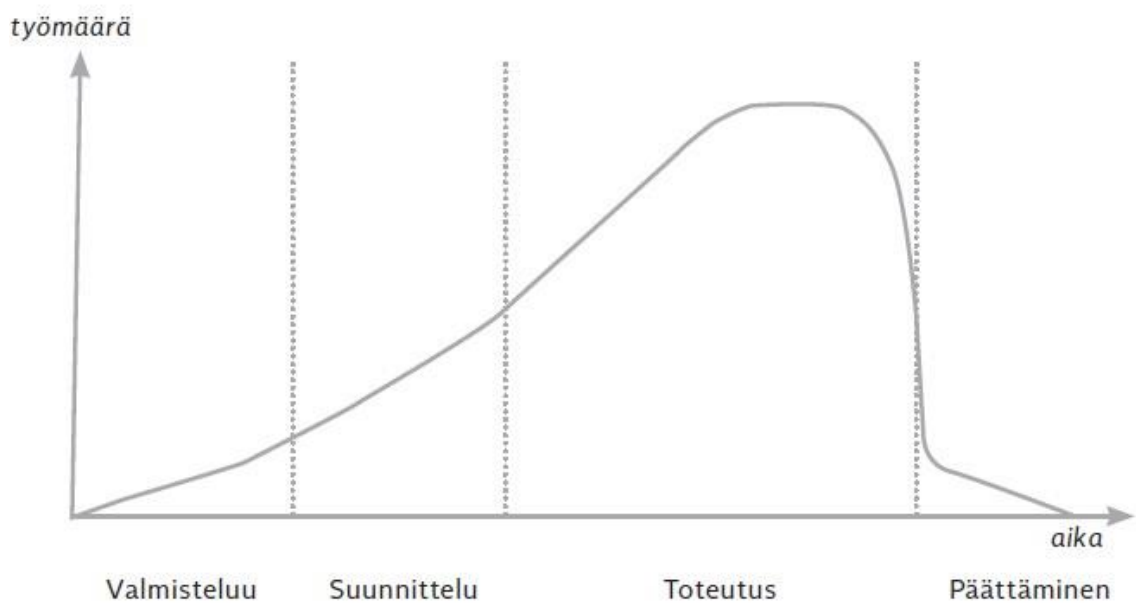
Kullakin persoonallisuustyyppillä on siis oma luontainen johtamistyylinsä. Mikään tyyppi ei ole johtajana luontaisesti parempi tai huonompi kuin toinen, vaan kaikilla on tiettyjä vahvuuksia ja kehitysalueita. Jokainen tyyppi voi toimia esimiehenä kehittymättömällä tai kypsällä tavalla. Kypsyys näkyy esimerkiksi niin, että tunemme omat vahvuutemme ja kehityshaasteemme ja kykenemme sopeuttamaan omaa toimintaamme tilanteen mukaan. Tätä voidaan kutsua tilannejohtamiskyvyksi, joka on tarpeellista missä tahansa johtamisessa. (Lehti & Pynnönen 2011, 167.)

Ihmisillä on erilaisia odotuksia myös sen suhteen, miten he haluavat tulla johde-  
tuiksi. Vastakkaisten tyyppien johtaminen saattaa aiheuttaa turhautumista ja ris-  
tiriitoja, mikäli esimies toimii vain oman tyyppinsä mukaisesti. Esimiehen kypsyys-  
destä kertoo se, että hän pystyy aidosti arvostamaan erilaisia lähestymistapoja ja  
osaa antaa tilaa erilaisille tavoille toimia. (Lehti & Pynnönen 2011, 167.)

Tavoitteista ei tietenkään voida tinkiä erilaisuuden varjolla. Erilaisuus ei saa olla  
syy tehdä tai olla tekemättä jotain. Meille jokaiselle pitäisi jäädä riittävästi mah-  
dollisuuksia toimia omalla luontaisella tavallamme, sillä siten saamme yleensä  
parasta tulosta aikaan. (Lehti & Pynnönen 2011, 167.)

#### 4 MBTI-PERSOONALLISUUSANALYYSI PROJEKTI M ROOM PIRKAN- MAAN ORGANISAATIOMUUTOKSEN TUKENA

Projektin elinkaaren tarkasteleminen on hyvä keino saada kokonaiskuva projektistä. Projektilla on alkamis- ja päättymisajankohta, jotka muodostavat projektin keston. (Mäntyneva 2016, 16).



KUVIO 1. Kuvaus projektin elinkaaren vaiheista ja niihin kohdentuvasta työmäärästä. (Mäntyneva 2016, 16)

Projekti jakaantuu elinkaarellaan useampaan vaiheeseen. Nämä vaiheet eroavat toisistaan esimerkiksi toiminnoiltaan, ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan. (Mäntyneva 2016, 16).

Valitsimme toteutustavaksi toiminnallisen opinnäytetyön, joka etenee projektille tyypillisellä tavalla. Olemme mukailleet opinnäytetyössämme Mikko Mäntynevan mallia, jossa projekti jakautuu neljään vaiheeseen. Vaiheita ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen

## **Valmistelu**

Jokaisella projektilla on oma taustansa. Projektin käynnistämisen taustalla on joku tarve, joka osaltaan rajaa ja määrittää projektin kohdistumisen ja laajuuden. (Mäntyneva 2016, 16).

## **Suunnittelu**

Projektin käynnistämispäätöksen jälkeen projekti suunnitellaan riittävän yksityiskohtaisesti. Tässä vaiheessa määritellään projektin laajuus ja kattavuus sekä tarkemmat tavoitteet. Projektin suunnittelun yhteydessä selvitetään erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Näistä vaihtoehtoisista ratkaisuista valitaan aikataulullisesti ja taloudellisesti soveliaain. Tavoitteista johdetaan tarvittavat toimet, jotka toteutetaan, jotta kyseisiin tavoitteisiin päästäisiin. Tehtäville kohdennetaan ihmiset ja resurssit, jotta projekti saadaa toteutettua. Suunnitteluvaiheessa on tärkeä kyetä suunnittelemaan projektin aikataulu, kustannukset ja resurssit riittävän tarkasti. (Mäntyneva 2016, 16).

## **Toteuttaminen**

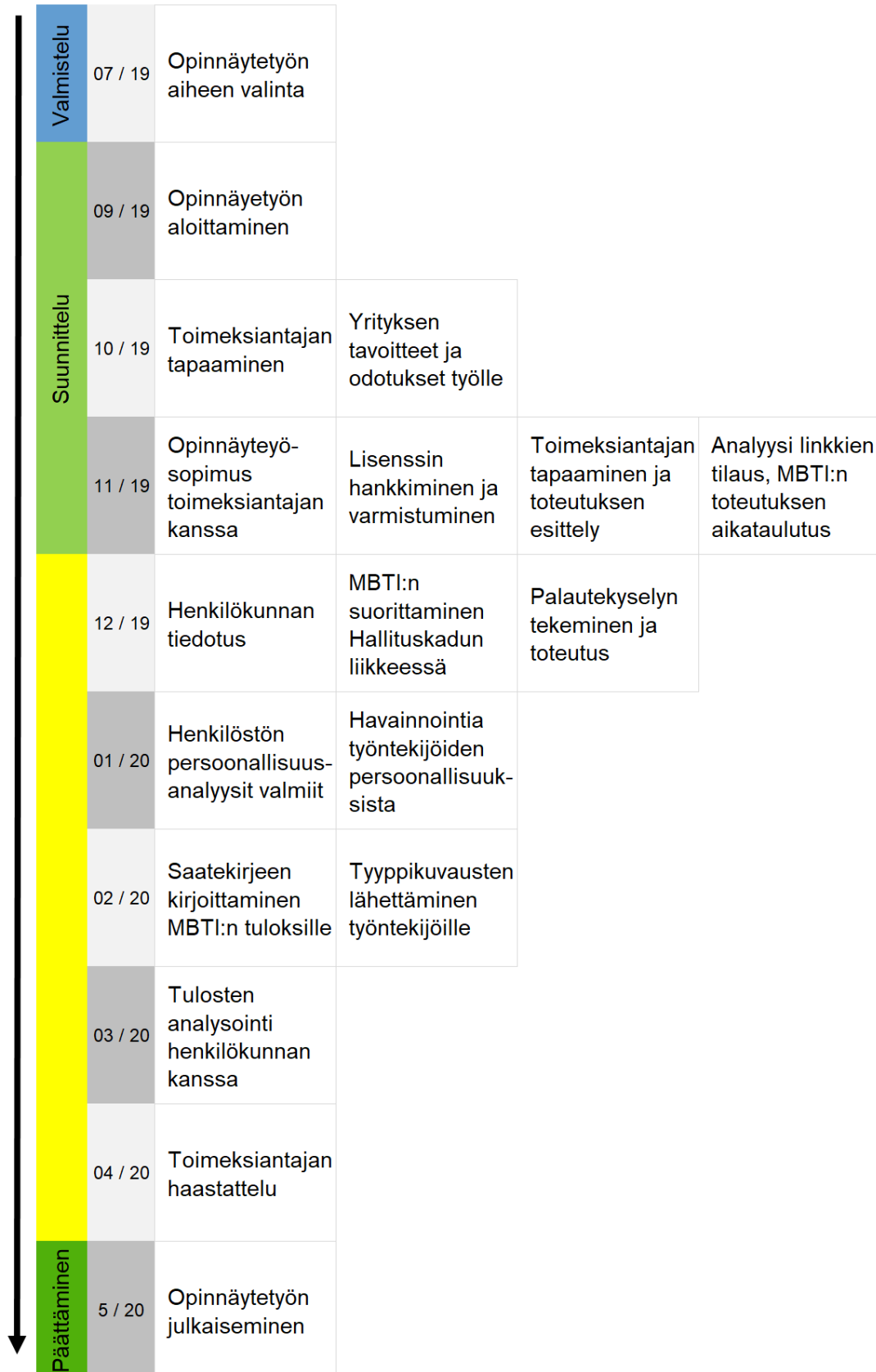
Projektin toteutusvaiheessa keskitytään toteuttamaan projektisuunnitelmassa kuvattu projekti. Mikäli projektin aikana ilmenee, että projektisuunnitelmaan tarvitaan muutoksia, tehdään tarpeelliset toimenpiteet. Projektin seurannan ja valvonnan yhteydessä seurataan projektin etenemistä ja resurssien käyttöä. Tärkeintä tässä kohtaa on tunnistaa projektin etenemistä ja valmistumista haittaavat ongelmat, mikä mahdollistaa pikaisen ryhtymisen korjaaviin toimenpiteisiin. (Mäntyneva 2016, 16).

## **Päätäminen**

Projektin määritelmän mukaisestikin sillä on selkeä ajallisesti rajattu alku ja loppu. Silloin kun kaikki projektisuunnitelmaan liittyvät tehtävät on tehty ja projektin tilaaja hyväksyy projektin loppu-tulokset, projekti päättyy. Projektin päättämisen yhteydessä keskeinen onnistumisen kriteeri on, että projektin toimeksiantaja hyväksyy projektin tuotoksen ja lopputuloksen. (Mäntyneva 2016, 143).

Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet ovat edenneet sujuvasti rinnakkain organisaatiomuutoksen kanssa. Ohessa kaavio, miten projektimme on edennyt.

KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessin vaiheet



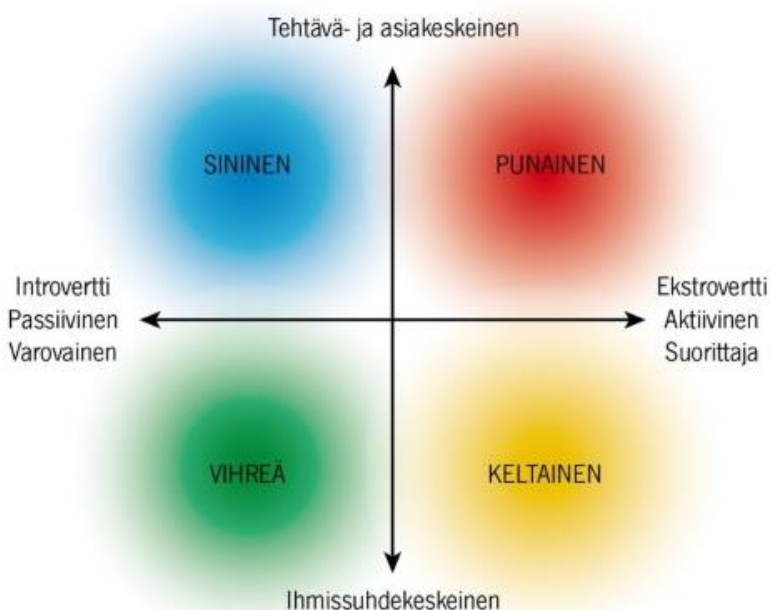
## 5 PROJEKTIN VALMISTELU JA SUUNNITTELU

### 5.1 Persoonallisuusanalyysin valinta

#### 5.1.1 Värianalyysi (Thomas Henrik Erikson)

Ensimmäisenä perehdyimme Thomas Eriksonin profiilianalyysiin, koska se on työn kautta jo entuudestaan tuttu ja siitä saadut palautteet kollegoilta lisäsivät kiinnostusta kyseiseen malliin. Thomas Eriksonin värianalyysi perustuu IPU-instituutin (Institutet för Personlig Utveckling) kehittämään profiilianalyysiin. Siinä on hyödynnetty psykologi William M. Marstonin DISC-teoriaa.

Perehdyimme värianalyysiin tutustumalla Thomas Eriksonin *Idiootit ympärilläni* -kirjaan. Eri käyttäytymismallien todentaminen työympäristössä on todella hyvä tapa oppia näkemään, miten ihmiset toimivat erilaisissa tilanteissa. Opitaan näkemään, erilaisia persoonallisuuksia eri näkökulmista ja pystytään ymmärtämään heidän käytöstään paremmin. Monet yritykset ovatkin innostuneet teettämään erilaisia analyyskejä, jotta osattaisiin kohdata erilaisia persoonia työelämässä ja antaa esimerkiksi palautetta oikealla tavalla. Eriksonin värianalyysi oli kiinnostava ja avasi hyvin konkreettisten esimerkkien kautta käyttäytymismalleja, mutta ei antanut meidän toimeksiantoamme ajatellen riittävästi tukea tiimien rakentamiseen.



KUVIO 3. (Erikson 2017, 26)

PUNAINEN	KELTAINEN	VIHREÄ	SININEN
<b>HALLITSEVA</b>	<b>INNOSTAVA</b>	<b>VAKAA</b>	<b>ANALYYTTINEN</b>
tarmokas	ulospäin	kärsivällinen	tutkiva
kunnianhimoinen	suuntautunut	luotettava	varovainen
lujatahtoinen	vakuuttava	huomioonottava	järjestelmällinen
määrätietoinen	verbaalinen	hillitty	säntillinen
ongelmanratkaisija	avoin	rakastettava	tarkka
aikaansaava	positiivinen	sisukas	looginen
kilpailunhaluinen	empaattinen	hyvä kuuntelija	sovinnainen
voimakas	optimistinen	ystävällinen	etäinen
utelias	luova	varovainen	objektiivinen
suora	spontaani	auttavainen	perfektionisti
aloitteentekijä	tunteellinen	suorittava	suunnitelmallinen
päätäväinen	innostava	lojaali	tarkkaileva
kärsimätön	tarvitsee huomiota	avulias	seuraa ohjeita
itsepäinen	tunteellinen	huomaavainen	seuraa rutiineita

KUVIO 4. (Erikson 2017, 26)

### 5.1.2 Sixteen personalities

Sixteen personalities oli toinen vaihtoehtoinen analyysi. Se perustuu MBTI:n tavoin sveitsiläisen psykiatrin C.G. Jungin havaintoihin ihmisten erilaisuudesta. Internetissä tehtävä persoonallisuustesti on nopea täyttää ja helppo toteuttaa isomallekin henkilöstölle. Analyysi on hyvä, mutta tulokset saadaan huomattavasti suppeamman kyselyn perusteella, joten emme kokeneet sitä riittävän kattavana siihen, että olisimme voineet muodostaa tiimejä tulosten perusteella.



# Analytytikot



## Arkkitehti

INTJ-A / INTJ-T

Kekseliäät ja strategiset ajattelijat, joilla on suunnitelma kaiken varalle.



## Loogikko

INTP-A / INTP-T

Innovatiiviset keksijät, joiden tiedonjanoa ei voi sammuttaa.



## Päällikkö

ENTJ-A / ENTJ-T

Rohkeat, kekseliäät ja voimakastahtoiset johtajat, jotka aina löytävät tien – tai tekevät sen itse.



## Väittelijä

ENTP-A / ENTP-T

Älykkäät ja uteliaat ajattelijat jotka eivät voi vastustaa älyllisiä haasteita.

# Diplomaatit



## Asianajaja

INFJ-A / INFJ-T

Hiljaiset ja mystiset, mutta hyvin inspiroivat ja väsymättömät idealistit.



## Sovittelija

INFP-A / INFP-T

Runolliset, kiltit ja epäitsekäät ihmiset, jotka ovat aina valmiita auttamaan hyvää tarkoitusista.



## Protagonist

ENFJ-A / ENFJ-T

Karismaattiset ja inspiroivat johtajat, jotka osaavat lumota kuullijansa.



## Aktivisti

ENFP-A / ENFP-T

Innostuneet, luovat ja sosiaaliset vapaat sielut, jotka aina löytävät syyn hymyillä.

# Vartijat



## Logistikko

ISTJ-A / ISTJ-T

Käytännölliset ja faktakeskeiset individualistit, joiden luotettavuutta ei voi epäillä.



## Puolustaja

ISFJ-A / ISFJ-T

Hyvin omistautuvat ja lämpimät suojelijat, jotka ovat aina valmiita puolustamaan läheisiään.



## Johtaja

ESTJ-A / ESTJ-T

Loistavat hallinnoijat, ylittämättömiä hallinnoimaan asioita – tai ihmisiä.



## Konsuli

ESFJ-A / ESFJ-T

Poikkeuksellisen huolehtivat, sosiaaliset ja suosittu ihmiset, jotka ovat aina valmiita auttamaan.

# Löytöretkeilijät



## Virtuoosi

ISTP-A / ISTP-T

Rohkeat ja käytännölliset kokeilijat, kaikkien työvälineiden mestarit.



## Seikkailija

ISFP-A / ISFP-T

Joustavat ja hurmaavat taiteilijat, aina valmiina tutkimaan ja kokemaan jotakin uutta.



## Yrittäjä

ESTP-A / ESTP-T

Älykkäät, energiset ja terävät ihmiset, jotka nauttivat elämästä reunalla.



## Viihdyttävä

ESFP-A / ESFP-T

Spontaanit, energiset ja intohimoiset viihdyttäjät – elämä ei ole koskaan tylsää heidän ympärillään.

### 5.1.3 Myers-Briggs Tyyppi-Indikaattori (MBTI)

Kolmantena vaihtoehtona tutustuimme MBTI (Myers Briggs Type Indicator) analyysiin, joka perustuu sveitsiläisen psykiatrin C.G. Jungin havaintoihin ihmisten erilaisuudesta. Se osoittautui hyväksi ja luotettavaksi vaihtoehdoksi myös analyysistä saatavan materiaalin näkökulmasta. Myers-Briggs analyysi lähestyy persoonallisuuksia positiivisten ominaisuuksien kautta. Tiina Brandtin, *Persoonallisuudet yhteistyössä* kirjan mukaan MBTI on ollut erittäin suosittu juuri tämän positiivisen lähestymistavan vuoksi ja sitä on käytetty paljon työyhteisöjen kehittämisen välineenä. Näistä kolmesta vaihtoehdoista valitsimme MBTI-analyysin opinnäytetyöhömme havainnollistamaan työntekijöiden persoonallisuuseroja. Valitsimme tämän vaihtoehdon sen luotettavuuden perusteella. Uskottavuutta lisäsi se, että MBTI:a on professori Vesa Routamaan johdolla tutkittu Vaasan yliopistossa yli kaksikymmentä vuotta.

MBTI kuvaa persoonallisuutta dynaamisesti ja positiivisesti. Muista persoonallisuustesteistä sen erottaa myös sen laaja teoriapohja ja se, että se kuvaa tyyppejä ennemmin kuin piirteitä. (Brandt 2011, 16.)

Tavoitteena persoonallisuus indikaattorin valinnassa oli, se että löytäisimme vakuuttavan työkalun organisaatiomuutoksen tukemiseen ja eri persoonallisuuksien tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen. Toisena tahtotilana oli se, että M Room saisi siitä hyvän työkalun esimiestyöhön ja johtamiseen jatkossa.

Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyy usein harha siitä, että kaikki olisivat samanlaisia kuin minä - tai että minun olisi oltava samanlainen kuin kaikki muut. Iän ja kokemuksen myötä syntyy oivallus siitä, että näin ei olekaan. Kokemuksen myötä myös oivallamme, että ristiriidatkin johtuvat siitä, että oma tapamme toimia ei olekaan samanlainen kuin muiden. Hyvä johtaja ymmärtää tämän ja alkaa tietoisesti tarkastella sekä omaa että muiden käyttäytymistä uteliaana näille eroille. MBTI (Myers-Briggs Type Indicator®) on hyvä väline ihmisten välisten persoonallisuuserojen arvioimiseen ja hyödyntämiseen. (Lehti & Pynnönen 2011, 159.)

## 6 PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Persoonallisuusanalyysin toteuttaminen

Keskustelimme toimeksiantajan kanssa M Room Pirkanmaan tavoitteista: mikä on budjetti, miten paljon voimme käyttää aikaa persoonallisuusanalyysien tekemiseen ja missä voimme tilaisuuksia järjestää.

Persoonallisuusanalyysin teettämisen ja tiimien jakamisen ajoitus oli erityisen hyvä aluepäällikön näkökulmasta. Aluetta oli suunniteltu yhdistettäväksi ja aluepäälliköllä oli nyt hyvä mahdollisuus jakaa tiimit uudelleen tämän opinnäytetyön avulla. Osa työntekijöistä on työskennellyt jo kauan aikaa hänen toimialueellaan ja heidän persoonallisuutensa ovat jo aika hyvin tiedostettavissa ja analyysin kautta niihin pääsee tutustumaan vielä paremmin. Toisen toimialueen työntekijöistä analyysi tuo lisää näkemystä, millaisia persoonallisuuksia he ovat ja sitä kautta työskentelyn aloittaminen yhdessä on molemmin puolin antoisampaa.

Paras hetki tehdä MBTI-kartoitus on heti alkumetreillä esimiehen vaihduttua, kun ei ole syntynyt mitään klikkejä tai jännitteitä ja päästään aloittamaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä.

Teetimme MBTI-persoonallisuusanalyysin M Roomin partureille, liikevastaaville, aluepäällikölle sekä yrittäjälle. Saimme yritykseltä tukea järjestää tilaisuudet heidän liikkeessään, työajalla. Työajalla järjestettävät tilaisuudet olivat meille hieno kädenojennus yritykseltä. Se myös helpotti meitä, sillä saimme jokaisen työntekijän osallistumaan.

Järjestimme yhden illan aikana neljä eri tilaisuutta, joihin henkilökunta sai ilmoitautua oman aikataulunsa mukaan, näin saimme mahdollisimman monta työntekijää osallistumaan samaan aikaan. Lisäksi suurena etuna oli se, että työntekijät saivat lomakkeen täyttämisen ajalta palkkaa.

Itse lomake oli hyvin selkeä, 166 kysymystä sisältävä sähköinen valintakyselylomake, jonka voi täyttää omalla puhelimella. Lomake täytetään yhdellä kerralla alusta loppuun. Vastaaminen vie aikaa enintään kolmekymmentäviisi minuuttia.

Analyysiin vastataan valitsemalla vaihtoehtoista se, mikä kuvaa parhaiten sitä, kuinka yleensä tunnet tai toimit. Miten olet tähän saakka toiminut, ajatellut ja tuntenut. Ei esimerkiksi sen mukaan, mitä haluaisit olla tai oletat muiden haluavan tai minkä ajattelet olevan oikea vastaus. Vaihtoehtoja ei kannata miettiä liian kauan, koska ensimmäiseksi mieleen tuleva vaihtoehto on usein aidoin vastaus. Kaikki tulokset ovat hyviä ja positiivisia, ei ole olemassa oikeita eikä vääriä, ei hyviä tai huonoja, eikä odotettuja vastauksia.

Täytetyt lomakkeet toimitettiin professori Vesa Routamaalle, joka valmisti niiden pohjalta analyysit. Kun tulokset saapuivat, lähetimme ne persoonallisuus tyyppikuvausten kanssa jokaiselle työntekijälle. Jokainen sai omat tuloksensa etukäteen tutustuttavaksi. Lopuksi tulokset käytiin liikkeittäin läpi yhdessä liikevastaavien ja aluepäällikön kanssa. Työntekijöille annettiin mahdollisuus kysyä ja kertoa omista tuloksistaan ja analyysistä, sekä henkilökohtaiseen keskusteluun. Professori Routamaa tarjosi myös mahdollisuuden epäselvien tilanteiden tai epäselvien vastausten läpikäyntiin, ettei kenellekään jää tunnetta, ettei ymmärtänyt vastauksia tai että on ihmisenä jotenkin viallinen.

## **6.2 M Room Pirkanmaan persoonallisuusanalyysin tulokset**

Persoonallisuusanalyysistä saatujen tulosten pohjalta M Room Pirkanmaa voi tutustua tarkemmin eri persoonallisuuksiin ja heidän tyypillisiin ominaisuuksiinsa. Vesa Routamaa on tehnyt tyyppikuvaukset, joita olemme voineet hyödyntää persoonallisuuksien tulkinnoissa ja tiimien rakentamisessa. Tyyppikuvausten avulla työntekijöiden ja liikevastaavien on helpompi oppia ymmärtämään tiimissä toimivien persoonien toimintatapoja. Tyyppikuvauksissa on kerrottu, mitä eri persoonallisuudet ajattelevat itsestään ja miten he toimivat eri tilanteissa. Miten he työskentelevät tiimeissä, miten he suhtautuvat esimiehiin, sekä paineen alaisena toi-

mimiseen. M Room Pirkanmaan henkilöstön persoonallisuusanalyysien tuloksissa esiintyi 16:sta tyyppikuvauksesta 13:a erilaista persoonallisuutta. Ohessa M Room Pirkanmaan henkilöstön tyyppikuvaukset esiteltynä:

### **ESTP – Promoottori (1 parturi ja 1 esimies)**

**Omasta mielestään** intoilija, joka on aina valmis muutokseen; valmis kokeilemaan uusia ideoita

**Paras työteho** itsenäisten, iloisten, joustavien ihmisten kanssa, jotka nauravat paljon; kun on mahdollisuus ottaa riskejä huolehtimatta liikaa pidemmällä aikavälillä

**Huonoin työteho** sellaisten ihmisten kanssa, jotka valittavat koko ajan; jotka ottavat itsensä liian vakavasti tai jotka ruotivat asian perin juurin pääsemättä koskaan sanoista tekoihin

**Tiiminjäsenenä** tuo optimismia, halukkuutta tarttua toimeen; käytännöllinen ja maanläheinen; tietää, mistä saa tarvittavia voimavaroja

**Johtajana** käärii hihat ylös ja osallistuu käytännön ongelmanratkaisuun; etsii välittömiä ja todellisia tuloksia; antaa suoraa jyrkkää palautetta, jos suoritus ei tyydytä

**Ihannepomo** ohjaa ESTP:n suurin piirtein oikeaan suuntaan ja jättää tämän siten yksin; valmis leikinlaskuun ja pitämään silloin tällöin hauskaa

**Paineen alaisena** muuttuu sulkeutuneeksi ja pahantuuliseksi, menettää mystisesti energiaa, muuttuu tyyneksi; kärsii liioitellusta paniikista ja on epätoivoinen tulevaisuuden suhteen; yli tulkitsee yksinkertaisia tapahtumia "enteiksi"

### **ESTJ - Järjestäjä (2 parturia 1 esimies)**

**Omasta mielestään** tavallinen ja avomielinen, suorasanainen.

**Paras työteho**, kun saa vastata asioista ja voi varmistaa, että kaikki toimii kuin kello.

**Huonoin työteho**, kun ilmassa on epäselvyyttä ja jatkuvaa muutosta eikä luotettavaa tietoa ole käytettävissä.

**Tiiminjäsenenä** osallistuu ahkerasti; tarkkanäköinen tuhlauksen suhteen; huolehtii määräajoista ja käytännön yksityiskohdista; pystyy laatimaan ja toteuttamaan järjestelmiä.

**Johtajana** käyttää itsevarmaa, maanläheistä lähestymistapaa; korostaa palveluvuosien määrää ja asianmukaisia järjestelmiä, jotka ottavat huomioon huolellisen suunnittelun ja asioiden tärkeysjärjestyksen. Asettaa selviä, mitattavia tavoitteita, erityisesti talouden alalla. Saattaa innostua liikaa yksityiskohdista ja jättää huomioimatta henkilöstön ohjauksen ja osallistumisen tarpeet.

**Ihannepomo** käyttäytyy arvokkaasti ja kohtelee ESTJ:tä tämän kokemusta ja asemaa arvostaen; ilmaisee odotuksensa selvästi; on valmis silloin tällöin seurustelemaan tuttavallisesti; antaa tunnustusta ESTJ:n sitoutumiselle ja ahkeruudelle.

**Paineen alaisena** muuttuu itsepäiseksi, äänekkääksi ja vihaiseksi; pikkumainen sääntöjen suhteen; yllättäen antaa mennä ja rikkoo kaikki omat sääntönsä; vetäytyy hiljaisuuteen ja epätoivoon.

### **ISFJ – Kaitsija (3 parturia, 2 esimiestä)**

**Omasta mielestään** äärettömän kärsivällinen sellaisten ihmisten suhteen, jotka ovat usein raivostuttavia

**Paras työteho**, kun saa suunnitella, valmistella, käyttää paljon aikaa vakaisissa tilanteissa ja saa jatkuvaa henkilökohtaista kannustusta

**Huonoin työteho** nopeasti muuttuvissa, epäselvissä olosuhteissa, joissa "ammattimaisuus" tulkitaan luvaksi kritisoida voimakkaasti

**Tiiminjäsenenä** tuo hillittyjä oivalluksia; luo yksimielisyyttä; on kohteliaisuuden ja sääntöjen kunnioittamisen esikuva; etsii tapoja käyttää henkilöstövoimavaroja viisaasti; pitää lupauksensa; järjestää muiden laiminlyömiä yksityiskohtia

**Johtajana** käyttää huomaamatonta ja varovaista lähestymistapaa; korostaa yksityiskohtien ja tiimityön erinomaisuutta. Asettaa selviä tavoitteita, pyytää ihmisiä tekemään vain sitä, mitä he haluavat tehdä; haluaa vähentää muiden "vaivaa", mikä tarkoittaa sitä, että hän tekee työtä, joka pitäisi antaa toisten tehtäväksi; inhoaa epäsuosittujen päätösten toteuttamista

**Ihannepomo** osoittaa mieltymystään ja kunnioitustaan; antaa selvää henkilökohtaista tukea; pysyvä arvoperusta; henkilökohtaisesti hyvin järjestäytynyt

**Paineen alaisena** tuntee itsensä sorretuksi, nurisee, kanta kaunaa; uupuu henkisesti, muuttuu kylmäksi, kiukkuiseksi ja joustamattomaksi; tulevaisuus näyttää sarjalta epäonnistumisia; tuntee joutuneensa avuttomasti pelkojen pyörteeseen

#### **ISFP – Auttaja (1 esimies)**

**Omasta mielestään** realistinen, hyväksyy omat rajoituksensa ja kykynsä ja on tyytyväinen molempiin

**Paras työteho** fyysisesti mukavissa olosuhteissa, joissa voi ottaa rennosti

**Huonoin työteho**, kun häntä valvotaan tiukasti; kun ilmenee välisiä konflikteja ja työ vaatii suuressa määrin henkilökohtaista näkyvyyttä ja korostaa tärkeitä tuloksia

**Tiiminjäsenenä** osoittaa syvää lojaalisuutta tiimiä kohtaan, antaa järkeviä ratkaisuja käytännön ongelmiin; pystyy reagoimaan nopeasti kriisitilanteessa; hillitty huumorintaju

**Johtajana** huomaamaton opportunisti; luo kannustavaa ilmapiriä, joka perustuu yhteiseen toimintaan välittömiä ja saavutettavia asioita varten. Täytyy varoa tasa-

arvoa kannattavaa tyyliään, ettei häntä tulkita väärin kykenemättömäksi ohjaamaan, Säästeliäs ja joskus liian hienovarainen palautteen antamisessa erityisesti heikkojen suoriutujien kohdalla

**Ihannepomo** tarjoaa läheisiä ihmissuhteita ja sallii hillityn hauskanpidon, tarjoaa suurta keskinäistä luottamusta ja vapautta; herkkä huomaamaan henkilökohtaisia asioita; palkitsee huomaavaisilla ja todellisilla kunnioituksenosoituksilla; arvosta nerokkuutta

**Paineen alaisena** peräytyy täysin; antaa muiden ottaa komennon ja tuntee sitten itsensä sorretuksi ja sivuutetuksi; piehtaroi syyllisyydessä; muuttuu liian kriittiseksi, sarkastiseksi; ryhtyy vastustamaan hiljaiseksi; pakenee; sairastuu

#### **ESFP – Lobbari (4 parturia ja 2 esimiestä)**

**Omasta mielestään** hellyttävän realistinen ja vaatimaton.

**Paras työteho**, kun työskentelee samanaikaisesti useissa projekteissa, joissa on mukana ystävällisiä käytännöllisiä ihmisiä; käytännön ongelmanratkaisussa, jossa on paljon vaihtelua.

**Huonoin työteho** yksin; sellaisten kanssa, joiden tyyli on persoonatonta ja yliälyllistä tai joiden mielestä pätevyys tai tuotot tulevat ensin ja sitten vasta ihmiset.

**Tiiminjäsenenä** nauttii puhtaasti olemisestaan osa ryhmää; osallistuu kaikkeen; vaatii juhlia; valikoi käytännön asioita, jotka helpottavat muiden elämää; optimistinen ja aina valmis kokeilemaan jotakin.

**Johtajana** energisen epävirallinen; sitoutunut tasa-arvoon; pysyy lähellä ruohonjuuritasoa, kannustaa henkilökohtaista vastuuta käytännön palvelussa; tavoittelee nopeita tuloksia ja kannustaa yhteistyöhön. Voi olla liian optimistinen tiimijäsenten kykyjen suhteen, ja heikkojen suoriutujien kohtaaminen voi tuntua vaikealta.



**Ihannepomo** ei varsinaisesti ole; ESFP voi työskennellä monenlaisten pomojen kanssa, joihin hän suhtautuu realistisesti; kunnioittaa pomoa, jolla on jalat maassa.

**Paineen alaisena** muuttuu ensin kovaääniseksi, sitten äreäksi; voi yhtäkkiä löytää henkisiä arvoja; huolet voivat lamaannuttaa tai hän oikaisee ottaen riskejä, jotka aiheuttavat onnettomuuksia; voi tuntea itsensä hylätyksi ja vieraantuneeksi.

### **ESFJ – Huoltaja (3 parturia ja 1 esimies)**

**Omasta mielestään** henkilö, joka järjestää käytännön yksityiskohdat, joilla ei viitsi vaivata muita.

**Paras työteho** muiden hyvin järjestäytyneiden ihmisten kanssa; kun asiat ovat vakaita ja ennustettavia.

**Huonoin työteho** sellaisten ihmisten kanssa, jotka eivät yritä ja jotka vaikuttavat kylmiltä tai huumorintajuttomilta.

**Tiiminjäsenenä** tuo energiaa, käytännöllisyyttä, järjestelmiä ja järjestystä; huolehtii määräajoista.

**Johtajana** osallistuva; tekee mielellään yhteistyötä ja saa asiat puhumalla yksimielisiksi; antaa ja odottaa henkilökohtaista lojaalisuutta ja ahkeruutta; tarkka viisain rahankäytön suhteen; kehuu helposti hyvästä työstä; saattaa joskus liioitella antaessaan neuvoja tai valvoessaan; inhoaa arvostelemista, ja toivoo usein, että suoritusongelmat katoaisivat itsestään.

**Ihannepomo** johtaa selvästi, asettaa saavutettavia tavoitteita; hyvät seurustelutaidot; huolehtii henkilökohtaisesti ja kehuu useammin kuin moittii.

**Paineen alaisena** muuttuu ilkeäksi ja purevaksi erityisesti perhettään kohtaan; esittää uhria ja marttyyria; ponnistelee enemmän hallitakseen kaikkea; menettää puhtiaan ja tuntee itsensä mitättömäksi; antaa periksi virheelliselle johdonmukaisuudelle, joka 'todistaa', että huonot ajat ovat tulossa.

**INFP – Sovittelija (3 parturia)**

**Omasta mielestään** ei kuvittele itsestään turhia, mutta haluaa jatkuvasti parantua

**Paras työteho** kun arvostetaan hyviä aikomuksia ja hyväntahtoisuutta; kun on mahdollista tehdä sitä, mistä on puhuttu; kun on mahdollista olla yksin ihmisjoukossa

**Huonoin työteho** tiukkojen määräaikojen aiheuttamassa paineessa; persoonattomassa, kurinalaisessa ympäristössä

**Tiiminjäsenenä** esittää monimutkaisia ja teräviä oivalluksia lämmöllä ja muita lämpimästi tukien; työskentelee hillitysti sopusoinnun aikaansaamiseksi; painottaa tiimin arvoja

**Johtajana** rohkaisevan luova ja osallistuva; tavoittelee vähitellen kehittyviä demokraattisia tuloksia; aloittaa lähtökohdasta "kuinka käytäydymme"; käyttää paljon omaa aikaansa, uskoo kehujen voimaan motivointikeinona; voi olla niin diplomaattinen negatiivisen palautteen suhteen, että palautteensaaja ei ymmärrä, mistä on kysymys

**lhannepomo** arvostaa luovuutta, on joustava, vuodattaa jatkuvasti lämmitä hyväksyntää; jakaa tärkeät arvot ja on niiden esikuvana; suojaa organisaation typerämmiltä vaatimuksilta

**Paineen alaisena** viivyttää asioiden aloittamista ja lopettamista; antaa sisäisen kriittisen äänen tuhota itseluottamusta; unelmoi; ryntää harkitsemattomiin toimiin; muuttuu katkeran purevaksi ja taipumattomaksi muita kohtaan

**ENFP – Katalysaattori (3 parturia ja 1 esimies)**

**Omasta mielestään** etsii jatkuvasti todellista identiteettiään.

**Paras työteho**, kun tuntee toisten pitämisen ja hyväksymisen; kun saa olla luova.

**Huonoin työteho**, kun joutuu mukaan valtataisteluihin, kiusauksen kohteeksi tai toteuttamaan suunnitelmia, jotka hänen mielestään vahingoittavat ihmisiä.

**Tiiminjäsenenä** tuo vahvaa tiimi-identiteetin tunnetta; rakentaa siltoja.

**Johtajana** luo luottamusta ja avoimuutta; antaa esimerkkejä; innostaa uskomaan, että mahdottomasta voi tulla mahdollista; uskoo yksilöiden panosten arvoon; omasta mielestään johtajien johtaja; jakaa tehtäviä mieluummin toverillisesti kuin käskemällä ja valvomalla; saattaa luvata sellaista, mitä ei voi pitää.

**Ihannepomo** on herkkä, joustava ja huumorintajuinen; pitää luottamusta tärkeänä eikä koskaan suoriudu rimaa hipoen.

**Paineen alaisena** muuttuu itsepäiseksi ja jäykäksi; puukottaa selkään ja juoruilee; kokee dramaattisia mielialan vaihteluja; näkee 'vihollisia' kaikkialla; erkanee ystävistään, muuttuu äreäksi; merkityksettömät yksityiskohdat saavat liikaa painoarvoa.

### **ENFJ – Tuutori (3 parturia)**

**Omasta mielestään** vaatimaton ja ahkera optimisti, mutta ei välttämättä näe itseään kovin selvästi; hänellä voi olla selvemmat käsitykset muista kuin itsestään.

**Paras työteho** ahkerien ihmisten kanssa, jotka juttelevat mielellään ja ymmärtävät, miten tärkeää on elää arvojensa mukaan.

**Huonoin työteho** sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat kylmiä tai vaikuttavat salamyhkäisiltä eivätkä kerro, mitä ajattelevat; inhoaa organisaatiopolitiikkaa ja ydinarvoihin kohdistuvia kompromisseja.

**Tiiminjäsenenä** herkkä ristiriidoille; tukee työtovereita; huomaa kätketyn kireyden; rakentaa siltoja taistelevien osapuolten välille; herättää ihmisten toivon ja innon saavuttaa ihanteita.

**Johtajana** antaa näkemyksiä tulevaisuudesta; vaatii, että ihmiset käyttäytyvät hyvin toisiaan kohtaan; tekee sitä, mistä puhuu; huomaa kyvyt ja rohkaisee reilusti käyttämään niitä

**Ihannepomolla** on samat arvot; huomaavainen; antaa hoitaa asioita itse ja tunnistaa yksilölliset kehitystarpeet.

**Paineen alaisena** ottaa kritiikin henkilökohtaisesti, heittäytyy marttyyriksi, kieltäytyy avusta; muuttuu määräileväksi ja röyhkeäksi; tekee liikaa töitä; syventyy piinaavaan logiikkaan; tuntee olevansa ihan poikki.

### **INTP - Vetäytynyt pohdiskelija (1 parturi)**

**Omasta mielestään** tutkija, totuuden tavoittelija, joka oppii koko ajan

**Paras työteho** energiapuuskissa uusien projektien parissa, jotka edustavat jotain uutta alallaan

**Huonoin työteho** rutiinitöissä, jotka vaativat jatkuvaa kärsivällisyyttä, siisteyttä ja moitteetonta ajankäyttöä

**Tiiminjäsenenä** haluaa olla osa älykkäiden ihmisten löysästi muodostamaa piiriä; ei pidä mistään liian "tunteellisesta", koska se vaikuttaa teeskentelyltä

**Johtajana** saa huomattavan laadukkaita ideoita; ottaa riskejä; asettaa vallitsevan tilan jatkuvasti kyseenalaiseksi; odottaa ihmisten ottavan itsestään, ja jolleivät he tee niin, se on heidän ongelmansa

**Ihannepomo** on ennakkoluuloton, nopeaälyinen ja tasavertainen, auttaa pysymällä pois tieltä ja antamalla voimavaroja INTP:n tämänhetkisiä inspiraatioita varten

**Paineen alaisena** saattaa kärsiä äkillisestä itseluottamuksen puutteesta; saattaa olla vakuuttunut siitä, että muut ovat paha tarkoittavia vihollisia; soveltaa pakomielteenomaista ja kieroutunutta logiikkaa; muuttuu purevan ivalliseksi

**ENTP – Innovaattori (1 parturi ja 3 esimiestä)**

**Omasta mielestään** armottoman rehellinen; aina valmis pilkkaamaan omaa mahdottomuuttaan.

**Paras työteho** älykkäiden ihmisten kanssa, jotka haluavat yrittää; toisten alansa asiantuntijoiden kanssa, jotka tarvitsevat vain vähän päivittäistä ohjausta.

**Huonoin työteho** sellaisten ihmisten kanssa, jotka haluavat tehdä asiat perinteisesti tai joille kaikki pitää vääntää rautalangasta.

**Tiiminjäsenenä** antaa parastaan projektin aloitusvaiheessa; tuo analyyttisiä oivalluksia, innokkuutta, energiaa.

**Johtajana** asettaa tavanomaisen viisauden kyseenalaiseksi; uskoo, että mahdoton voidaan saavuttaa; taivuttelee, pakottaa, houkuttelee; ei välitä 'typeristä' byrokraattisista säännöistä; kehuu paljon hyvästä työstä; olettavat olevansa vain ensimmäisiä tasavertaisten joukossa. Tarvitsee muiden tukea käytännön yksityiskohtien hoitamisessa.

**Ihannepomolla** on samanlainen tausta; luottaa ENTP:n arvostelukykyyneen; haluaa vilkasta ajatusten vaihtoa tasa-arvoisesti; saa tarvittavat voimavarat ja selviää byrokratiasta.

**Paineen alaisena** lisää työmäärää; muuttuu kiistanhaluiseksi; sairastuu luulotautiin; alkaa kiukutella; tuntee, ettei kukaan rakasta häntä eikä voisikaan rakastaa; vetäytyy toisten seurasta; laiminlyö itseään

**ENTJ – Pomoilija (2 parturia)**

**Omasta mielestään** ikuisella koeajalla.

**Paras työteho** sitoutuneiden ihmisten kanssa, jotka tekevät oikeaan aikaan sen, mitä heiltä pyydetään, ja ovat valmiita puolustamaan itseään.

**Huonoin työteho** sellaisten ihmisten kanssa, jotka vaikuttavat epäinnokkailta, omahyväisiltä ja liian tunteellisilta.

**Tiiminjäsenenä** vaatii kokonaiskuvan tarkastelemista; tiukat tavoitteet; huolehtii määrärajoista; innokas; haluaa toimintaa.

**Johtajana** suhtautuu pitkäaikaisiin suuntauksiin 'kävi-miten-kävi' -innokkuudella ja saa muut vakuuttuneeksi ideoistaan; pitää perinpohjaisesta kunnostamisesta; pitää kasvusta ja yrittäjyydestä; saa hillittyä rauhattomuuksia ja hoitaa asiat kiertelemällä ympäriinsä; omistautunut valmentaja niille, jotka pysyvät vaadittujen korkeiden tavoitteiden tasalla.

**Ihannepomoa** arvostetaan ammatillisista ansioistaan; antaa vapautta, arvostaa tarmoa ja tavoitteisiin sitoutumista; välttää olemasta nynny tai sekava; nauttii karkeasta keskustelusta suuttumatta.

**Paineen alaisena** antaa periksi tunteenpurkauksille; hiostaa liikaa; syventyy liikaa yksityiskohtiin; muuttuu liian itsekriittiseksi ja tuntee, ettei häntä arvosteta; syö ja juo liikaa

#### **ISTP – Junailija (2 parturia ja 1 esimies)**

**Omasta mielestään** valmis kaikkeen niin kauan, kuin haasteita riittää ja hauskanpito ja ihmiset eivät vaadi tunneperäistä tukea

**Paras työteho** yksin, "sammuttaa tulipaloja"; kun pystyy selviytymään joka tilanteessa; uusissa projekteissa

**Huonoin työteho** sellaisten ihmisten kanssa, jotka tarvitsevat jatkuvaa vakuutettua ja läheistä tunneyhteyttä

**Tiiminjäsenenä** tuo puolueettoman näkökulman, realismia, nopeaa ajattelua, käytännöllistä nerokkuutta

**Johtajana** kyky nähdä organisaatio juuri sellaisena kuin se on; vianetsijä, kyky päästä nopeasti ongelman ytimeen ja ratkaista se. Halukas lyömään vetoa suurista panoksista. Joustava mutta etäinen tiimissä, odottaa epäselvyyksien ja valtuuttamisen suvaitsemista, pystyy käsittelemään heikompiä suoriutujia nopeasti ja armottomasti

**Ihannepomo** on rauhallinen ja antaa vapautta; pystyy hyväksymään sen, että jotkut projektit voivat epäonnistua; ISTP saattaa pitää pomosta, jonka ammattiala on hieman erilainen kuin omansa

**Paineen alaisena** muuttuu kyyniseksi, sarkastiseksi tai pinnalliseksi; pakenee; retkahtaa kulutusjuhlaan; ylireagoi; tuntee itsensä vainotuksi; ei kykene tekemään päätöksiä tai kärsii itsetunnon jyrkästä romahduksesta

Persoonallisuusanalyysin tulokset antavat yritykselle arvokasta tietoa henkilöstön vahvuuksista ja kehittymisalueista. Siitä, mitä he tarvitsevat toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla, miksi he turhautuvat, sekä mikä heidän käytöksensä voi alkaa häiritä muita. Minkälaisia asioita ja toimintamalleja he arvostavat, sekä miten he käyttäytyvät ryhmässä.

Tunnistamalla henkilöstön persoonallisuustyyppit, yrityksessä voidaan auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä paremmin ja sen myötä kasvattamaan parempi itseluottamus. Vahvemman itseluottamuksen myötä jokainen pääsee kehittymään yksilönä. Kun lisäksi autetaan koko tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa paremmin, se johtaa erilaisten ihmisten hyväksymiseen, parempaan ilmapiiriin ja hyvään yhteishenkeen. Kun yhteishenki on kohdillaan kukaan ei halua jättää tiimiään pulaan, vaan kaikki ovat valmiita antamaan kaikkensa tiukoissakin tilanteissa. Kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen, aito yhdessä tekemisen ilo välittyy asiakkaille ja se vaikuttaa positiivisesti tuloksen muodostumiseen.

TAULUKKO 4. Persoonallisuustyyppien jakauma M Room Pirkanmaa

<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b> 5 12 %	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
<b>ISTP</b> 3 7 %	<b>ISFP</b> 1 2 %	<b>INFP</b> 3 7 %	<b>INTP</b> 1 2 %
<b>ESTP</b> 2 5 %	<b>ESFP</b> 6 15 %	<b>ENFP</b> 4 10 %	<b>ENTP</b> 4 10 %
<b>ESTJ</b> 3 7 %	<b>ESFJ</b> 4 10 %	<b>ENFJ</b> 3 7 %	<b>ENTJ</b> 2 5 %

**N = 41**

Rakensimme MBTI –analyysin tulosten ja teorian perusteella M Room Pirkanmaan henkilöstöstä erilaisten persoonallisuuksien näkökulmasta ihanteellisen tiimijaon. Saimme tiimijaon analysointiin Leadec Oy:n Vesa Routamaalta hyviä näkemyksiä ja arvokkaita neuvoja siitä, kuinka erilaiset persoonallisuudet voivat toimia tiimissä.

Tätä tiimijakoa hyödyntäen, M Room Pirkanmaa voi tehdä uudet tiimijaot, sekä seurata, kuinka hyvin ja onnistuneesti uudet tiimien jäsenet työskentelevät yhdessä.

Persoonallisuusanalyysin tulosten kautta liikevastaavat ja työntekijät saivat lisää tietoa toistensa persoonista. Se auttaa työntekijöitä jatkossa ymmärtämään paremmin toistensa toimintaa ja käyttäytymistä, joka helpottaa tiimien keskinäistä toimintaa.

TAULUKKO 5: M Room Pirkanmaan tiimijako, ennen alueiden yhdistämistä.

Alue 1	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 3	Tiimi 4	Tiimi 5	Tiimi 6	Tiimi 7
<b>Liikevastaava</b>	<b>ISFJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ISTP</b>
Parturi 1	INFP	ESFJ	INTP	ENFP	ESFP	INFP	ENFP
Parturi 2	ENTJ	ENTJ		ESTJ	ISTP	ENFP	
Parturi 3	ESFP				ENTP	ESFP	
Parturi 4	ESTP					ISFJ	

Alue 2	Tiimi 8	Tiimi 9	Tiimi 10
<b>Liikevastaava</b>	<b>ENTP</b>	<b>ENTP</b>	<b>ESTJ</b>
Parturi 1	ISFJ	ISTP	ESFP
Parturi 2	ENFJ		ENFJ
Parturi 3			ISFJ
Parturi 4			INFP

TAULUKKO 6. Ihanteellinen tiimijako MBTI:n perusteella, alueet yhdistetty

Uusi alue	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 3	Tiimi 4	Tiimi 5	Tiimi 6	Tiimi 7	Tiimi 8	Tiimi 9	Tiimi 10
<b>Liikevastaava</b>	<b>ISFJ</b>	<b>ESTP</b>	<b>ESFP</b>	<b>ENTP</b>	<b>ISFP</b>	<b>ENFP</b>	<b>ISTP</b>	<b>ENTP</b>	<b>ENTP</b>	<b>ENTP</b>
Parturi 1	ENFP	ENTJ	ESFJ	ISFJ	ESFP	ENFJ	ENFP	ENFP	ENFJ	ESFP
Parturi 2	ESFP	ESFJ	INTP	ESFP	ESTJ	INFP	ENTJ	ISFJ	INFP	ENFJ
Parturi 3	ISTP				ENTP	INFP				ESFJ
Parturi 4						ESTJ				



Rakensimme tiimit (liite 1), analyysin tuloksia hyödyntäen ja sen jälkeen teimme heterogeenisyyden tasapainottamiseksi vielä muutamia vaihdoksia ihanteellisen tiimijaon (liite 1) saamiseksi, jotta persoonat eivät kokisi jäävänsä liian erilaiseksi. Lopullisessa tiimijaossa, jokaiseen liikkeeseen tuli aina yksi introvertti, joista voi olla suuri hyöty sen vuoksi, että he tasapainottavat tiimiä. Toisaalta se voi olla myös riski, koska he voivat tuntea, että heitä pidetään "erilaisena" jäsenenä tiimissä. Huomioiden M Room Pirkanmaan tiimien koot, riski on kuitenkin vähäinen ja erilaisia jäseniä on väkisinkin. Introvertteja on hyvä olla tiimeissä myös sen vuoksi, että jos tiimissä on pelkästään extravartteja, heillä tulee varmasti olemaan hauskaa, mutta voi olla haastavaa keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen.

Tiimejä rakentaessamme huomioimme persoonallisuusanalyysin tuloksia niin, että täysin vastakkaisia preferenssejä ei valittu samaan tiimiin, koska heillä on erityisiä vaikeuksia päästä yhteisymmärrykseen asioista. Henkilöistä, joilla on kaksi samaa preferenssiä vastakohtien kanssa, tulee "kääntäjiä". Esimerkiksi ISFJ ja ENTP ovat täysin vastakkaisia. Kääntäjä voi olla tällaisessa tapauksessa esimerkiksi ESTJ, koska hänellä on kaksi yhteistä preferenssiä kummankin kanssa.

Eettisesti tarkasteltuna on hyvä muistaa, että persoonallisuusanalyysi on psykologinen työkalu ja väärinkäytettynä se voi saada aikaan enemmän harmia kuin hyötyä. Eettinen käyttö edellyttää, että analyysin tekee koulutuksen saanut henkilö. Analysoitavat saavat tietoa MBTI teoriasta ja palautetta tuloksista. Analysoitava vahvistaa oman persoonallisuustyyppinsä omalla mielipiteellään, jolla on suurempi merkitys, kuin analyysin tuloksella. Analyysin tekeminen on vapaaehtoinen ja sen tiedot ovat luottamuksellisia. Tulokset eivät saa vaikuttaa palkkaamiseen, ylennykseen tai lopputiliin. (Lehti & Pynnönen 2011, 175.)

MBTI antaa paljon enemmän kuin äkkiseltään ajattelisi. Ajatus siitä, että ihmisellä on syntymästään saakka tiettyjä käyttäytymistäipumuksia, on hyvin mielenkiintoinen. MBTI antaa omalla loogisuudellaan aivan tavalliselle psykologiaan ja käyttäytymistieteisiin perehtymättömälle henkilölle oivan viitekehyksen tarkastella eri ihmisten tapaa ilmaista itseään ja sitä, kuinka kyseinen henkilö havainnoi ympäristöään, tekee päätöksiä ja miten niitä toteuttaa. (Lehti & Pynnönen 2011, 175.)

## 7 PROJEKTIN PÄÄTTÄMINEN

Persoonallisuusanalyysi on yritykselle hyödyllinen työkalu tulevaisuudessa esimerkiksi palautteenannoissa ja konfliktitilanteissa, jotka voivat olla haastavia erityisesti silloin, kun palaute liittyy henkilön tapaan toimia tiimissä tai muuten haastavaan tapaan toimia muiden työntekijöiden kanssa. M Room Pirkanmaa voi jatkossa tehdä seurantaa siitä, millaisia vaikutuksia uusien tiimien muodostaminen tuo esimerkiksi: sairaspoissaoloihin, työtyytyväisyyteen, työssä viihtymisen, asiakastytyväisyyteen, sekä tulokseen.

M Room Pirkanmaalle teetetyssä persoonallisuusanalyysissä tuli hyvin esille työntekijöiden yhteneväisiä ominaisuuksia. Suurin osa työntekijöistä on erittäin toimeliaita ja innokkaita persoonia. He suhtautuvat avoimesti uusiin asioihin ja osaavat suhtautua hyvin yllättäviinkin tilanteisiin, joita heidän työssään voi helposti tulla. Oli hienoa huomata, miten hyvin persoonallisuustyypit vastaavat juuri siihen, millaisia persoonia M Room Pirkanmaan tiimeihin on toivottu. Jokainen persoona on tärkeä osa työyhteisöä ja erilaisuudet tukevat toisiaan. Erilaiset persoonallisuudet tiimissä ovat tärkeitä ja rikastuttavat henkilökunnan toimintaa. Kun tiimihenki on vahva, jokaisella on tiimissään hyvä olla. Tällöin jokainen voi aidosti viihtyä ja nauttia työstään. Tällä on valtava merkitys myös asiakaskokemukseen.

### 7.1 Jatkotoimenpiteet ja johtopäätökset

#### **Toisenlaisten persoonien ymmärtäminen:**

Uuden työntekijän perehdytyksestä alkaen kannattaa ehdottomasti ottaa erilaiset persoonallisuudet huomioon. Jokainen oppii omalla tavallaan ja alkukoulutuksen onnistumiseen kannattaa panostaa huolellisesti.

#### **Parempi itsetuntemus ja vahvuudet ja kehityskohteet:**

Jokainen voi oppia analyysin myötä ymmärtämään paremmin itseänsä. MBTI auttaa tunnistamaan omia vahvuuksia, sekä mahdollisia kehitystarpeita. Samalla kun oma persoonallisuustyyppi ja toimintamallit tulevat tutuiksi, oppii ymmärtämään ja arvostamaan myös toisten erilaisuutta. Analyysi vahvistaa työntekijöiden

käsitystä itsestään, lisää itsensä hyväksyntää, sekä itseluottamusta, joita tarvitaan hyvän asiakaspalvelukokemuksen muodostumiseen.

### **Tiimin yhteistyön kehittäminen:**

Kaikki voivat oppia työskentelemään tehokkaasti itsestään poikkeavien ihmisten kanssa ja arvostamaan heidän persoonallisuuspiirteitään ja ominaisuuksiaan. Tiimin jäsenet pystyvät paremmin ymmärtämään, mitkä tekijät vuorovaikutustilanteissa aiheuttavat jännitteitä, eripuraa ja konflikteja. Tiimin jäsenten persoonallisuustyyppien perusteella voidaan arvioida, millä alueella toimitaan tehokkaimmin ja mihin asioihin tulee vielä kiinnittää huomioita.

### **Johtajuuden kehittäminen:**

MBTI:n tulokset toimivat johtamisen työkaluina liikevastaaville, aluepäälliköille ja yrittäjälle. Ne auttavat tiedostamaan ja hyödyntämään persoonallisuuksien erilaisuutta tiimeissä ja niiden johtamisessa. Yksilöimään motivoimisen sekä palkitsemisen, jolloin yritys voi saada työntekijät paremmin pyrkimään kohti asetettuja tavoitteita.

### **Muutoksen johtaminen:**

Mitä enemmän yrityksessä on erilaisia persoonia, sitä enemmän on vahvuuksia ja tapoja hahmottaa ympäristöä ja ratkaista haasteita. Kun esimiehet ovat tietoisia erilaisten persoonien tapaan reagoida muutoksiin, voidaan asioiden esittäminen miettiä niin, että vastarintaa muodostuu mahdollisimman vähän.

### **Konfliktien johtaminen:**

Tietoisuus siitä millaisista persoonallisuuksista tiimi muodostuu, on liikevastaaville äärettömän tärkeää, sillä se helpottaa yksilöllistä palautteenantoa ja auttaa toimimaan oikealla tavalla konfliktitilanteessa.

### **Stressinhallinta**

Stressaavissa tilanteissa varjopersona tulee herkästi esiin. Tämän muodostuminen on tärkeää ymmärtää ja se on hyvä huomioida esimies-alais-suhteissa. (luku 2.2.6. Varjopersona)

## **Viestintä organisaatiossa**

Ekstravertit (E) saattavat dominoida palavereissa, joten Introvertteja (I) tulisi kannustaa ja käyttää sellaisia menetelmiä, että heidät saadaan keskusteluun mukaan. Tosiasialliset (S) tyypit keskittyvät helposti olemassa oleviin asioihin ja niiden parantamiseen, kun taas Intuitiiviset (N) tyypit ovat innostuneita uusien asioiden suunnittelusta ja kehittämisestä. Ajattelevat (T) tyypit haluavat keskittyä asioihin ja Tuntevat (F) tyypit haluavat keskittyä ihmisiin. Järjestelmälliset (J) tyypit ovat kiinnostuneita lopputuloksesta ja Spontaanit (P) tyypit prosesseista.

Pitää muistaa kuitenkin, että itse työtä tehdään osaamisella ja ammattitaidolla, ei persoonallisuudella ja miettiä myös sitä, miten luodaan sellaiset työolosuhteet ja ilmapiiri, että kaikki erilaiset persoonallisuudet voivat siellä hyvin ja tuntevat arvostuksen, luottamuksen ja turvallisuuden tunteita.

Tiimien rakentaminen onnistui M Roomilta persoonallisuusanalyysin avulla todella hyvin. Henkilöstö sitoutui ja osallistui persoonallisuusanalyysin tekemiseen ihailtavan rohkeasti. Lopullinen tulos tiimeistä käytiin liikevastaavien palaverissa läpi, jossa he saivat antaa oman mielipiteensä omiin uusiin tiimeihinsä.

Yrityksellä on parhaat edellytykset menestyä, kun työntekijät viihtyvät. Tämän toteutumiseen tarvitaan avoin keskustelukulttuuri, toimivat tiimit, hyvä yhteishenki sekä arvostavaa ja ymmärtävää johtamista.

Analyysin tulokset auttavat liikevastaavia muodostamaan työkaluja tiimien jäsenten yksilöityyn johtamiseen, motivoimiseen ja tukemiseen. Tämän myötä yrityksen sisäinen vuorovaikutus voi alkaa kehittyä osuvammaksi ja rakentavammaksi. Kun tiimit voivat hyvin, se välittyy positiivisesti asiakkaille. Näin syntyy entistä korkeampi asiakastyytyväisyys, joka johtaa parempaan tulokseen. M Room muodosti uudet tiimit tähän työhön kootun tiedon tukemana niin, että erilaiset persoonallisuudet muodostuivat vahvuudeksi.

Opinnäytetyö oli hyvä aputyökalu yritykselle uusien tiimien rakentamiseen ja siihen, että työntekijät oppisivat tuntemaan omaa persoonallisuuttaan paremmin ja löytäisivät omat vahvuutensa.

Persoonallisuusanalyysin avulla yritys sai hyvää ja hyödyllistä tietoa työntekijöiden persoonallisuuksista. Tämä auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään ihmisten erilaisuutta paremmin ja näkemään erilaisten persoonallisuuksien merkityksen vuorovaikutuksessa, jotta he osaisivat antaa tiimeissä tilaa toisilleen onnistua.

Tärkeä huomioitava asia on se, että MBTI kertoo erilaisista tavoista ajatella, toimia ja olla. Se ei mittaa työntekijöiden älykkyyttä, lahjakkuutta tai taitavuutta. Sen perusteella ei voida tehdä päätelmiä kenenkään henkisestä hyvinvoinnista tai persoonallisuuteen liittyvistä ongelmista. Työpaikoilla on aina tiettyjä sääntöjä, joita tulee luonteenpiirteistä huolimatta noudattaa ja määrättyä luonteenpiirrettä tai sen puuttumista ei pidä käyttää tekosyynä. Esimerkiksi niin, että olen spontaani ihminen ja siksi minun ei tarvitse pitää paikkoja siistinä. Persoonallisuustyyppien jakaminen ei tarkoita, että samaa tyyppiä olevat ihmiset olisivat täysin samanlaisia. Heillä on samankaltaisuuksia, mutta jokainen on silti ainutlaatuinen yksilö.

## **7.2 Toimeksiantajan näkökulma opinnäytetyön hyödyistä**

Haastattelimme M Room Pirkanmaan Franchise yrittäjää 29.4.2020 hänen näkemyksestään opinnäytetyön hyödyllisyydestä yritykselle (Liite 2.)

Toimeksiantaja näki, että opinnäytetyö toteutettiin hyvään aikaan, koska hänen näkökulmastaan kahden aluepäällikön toiminta oli aiheuttanut haasteita. Näillä alueilla oli alkanut ilmetä eroavaisuuksia johtamistavoissa. Henkilöstö ei kokenut enää, että yritys on yksi iso tiimi. Henkilöstö koki myös, että alueet ovat eriytyneet liikaa. Informaatiokatkoksia oli alkanut tulla esille ja johdon asioita vietiin eri tavoilla kahdelle eri alueelle. Alueiden eroavaisuudet ja toimintamallit muuttuivat informaatiokatkosten myötä toimeksiantajan mukaan liikaa.

Alueiden yhdistämisen tavoitteena oli saada yhteneväinen toimintamalli ja että kaikki työntekijät kokisivat tasa-arvoisuutta. Koska henkilökunnalle oli tullut tunne, että he eivät ole enää yhtä isoa tiimiä, oli toimeksiantajalle tärkeää se, että yhteenkuuluvuuden tunne saataisiin luotua uudelleen. Alueiden yhdistämisellä

yhdelle aluepäällikölle tavoiteltiin juuri sitä, että koko henkilökunta kokisi jälleen kuuluvansa jälleen yhteen tiimiin, joka puhaltaa yhteen hiileen. Haluttiin saada yhteneväinen ja tasa-arvoinen toimintamalli.

Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyö vastasi positiivisesti odotuksia ja aihepiiri oli sellainen, mikä häntä kiinnosti. Erityisesti häntä kiinnosti se, kuinka persoonallisuusanalyysiä saadaan hyödynnettyä esimiesten kanssa ja heidän kouluttamisessaan ja kehittämisesä. Lisäksi se, miten persoonallisuusanalyysiä hyödyntäen voidaan rakentaa erilaisia tiimejä.

Hyötynä toimeksiantaja näki sen, miten he voivat käyttää persoonallisuusanalyysin laajaa teoriaa ja kuinka he voivat kouluttaa sen avulla esimerkiksi liikevastaavia esimiestyössään ja palautteenantamisessa

Persoonallisuusanalyysin investointi oli toimeksiantajan mielestä hyödyllinen jo tässä vaiheessa ja ajan kanssa tulee näkemään vielä paremmin, miten paljon analyysillä on vaikutusta kokonaisuuteen. Toimeksiantajaa yllätti eniten se, että ihanteellinen tiimijako oli niin odotusten mukainen. Tulevaisuudessa vielä nähdään, toimiiko uusi tiimijako suhteessa vanhaan paremmin.

Toimeksiantaja kokee, että persoonallisuusanalyysistä on hyötyä erityisesti johtamiseen. Hyvä johtaminen taas välittyy työntekijöille ja sitä kautta asiakkaille. Toimeksiantaja koki, että he saivat työkaluja henkilöstön johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Yritys voi käyttää persoonallisuusanalyysin tuloksia ja laajaa teoriapohjaa ihmisten välisten persoonallisuuserojen arvioimiseen ja hyödyntämiseen. MBTI:n avulla he voivat opettaa tiimien jäseniä tuntemaan toisensa paremmin.

## LÄHTEET

Routamaa, V. & Hautala, T. M. 2009. Katse naamion taa: Itsetuntemuksesta voimaa. Vaasa: Leadec-kustannus.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaissuhteet. 2. p. Vaasa: Leadec-kustannus.

Lehti, M. & Pynnönen, P. (2011) Lupa johtaa: persoonallisia tarinoita. Helsinki: Talentum.

Erikson, T. & Heikkilä, R. (2017) Idiootit ympärilläni: kuinka ymmärtää muita ja itseään. Jyväskylä: Atena.

M Room Finland. N.d. Yrityksen tiedot. Luettu 18.4.2020. <https://mroom.com/fi/>

NERIS Analytics Limited. n.d. 16 personalities persoonallisuustesti. Luettu 18.4.2020. <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>

Mäntyneva, M. (2016) Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

## LIITTEET

### Liite 1. Alkuperäinen suunnitelma ja Ihanteellinen tiimijako

#### Alkuperäinen suunnitelma tiimijaosta:

TIIMI 1	TIIMI 2	TIIMI 3	TIIMI 4	TIIMI 5	TIIMI 6	TIIMI 7	TIIMI 8	TIIMI 9	TIIMI 10
ISFJ	ESTP	ESFP	ENTP	ISFP	ENFP	ISTP	ENTP	ENTP	ENTP
INFP	ENTJ	ESEJ	ISFJ	ESFP	ENFP	ENFJ	ENFJ	ENFP	ESFP
ESFP	ESEJ	INTP	ESTJ	ESTJ	INFP	ENTJ	ISFJ	ENFP	ENFJ
ISTP				ENTP	ESFP				ESFJ
					INFP				

#### Valmis ihanteellinen tiimijako:

TIIMI 1	TIIMI 2	TIIMI 3	TIIMI 4	TIIMI 5	TIIMI 6	TIIMI 7	TIIMI 8	TIIMI 9	TIIMI 10
ISFJ	ESTP	ESFP	ENTP	ISFP	ENFP	ISTP	ENTP	ENTP	ENTP
ENFP	ENTJ	ESEJ	ISFJ	ESFP	ENFJ	ENFP	ENFP	ENFJ	ESFP
ESFP	ESEJ	INTP	ESFP	ESTJ	INFP	ENTJ	ISFJ	INFP	ENFJ
ISTP				ENTP	INFP				ESFJ
					ESTJ				



## Liite 2. Toimeksiantajan haastattelun kysymykset.

### Haastattelu

#### Toimeksiantajan näkökulma

1. Minkälaisia haasteita kahden aluepäällikön toiminta aiheutti?
2. Miksi alueet haluttiin yhdistää?
3. Millaisia odotuksia ja ennakkooajatuksia?
  - Opinnäytetyöstä
  - Persoonallisuusanalyysistä
4. Vastasiko toteutus odotuksiisi?
5. Koetko, että investoinnista oli hyötyä yritykselle?
6. Yllättikö?
  - Henkilövalinnat tiimeihin
  - Uusi tiimijako verrattuna vanhaan
7. Koetko hyötäväsi toimeksiantajana lopullisesta tiimijaosta/opinnäytetyöstä?
8. Opinnäytetyön merkittävyys ja käytettävyys jatkossa toimeksiantajan näkökulmasta?