



# Erilaisten käyttäytymismallien vaikutus työyhteisössä ja asiakastyössä

Taina Lehtovaara

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Erilaisten käyttäytymismallien vaikutus työyhteisössä ja asiakastyössä.**

Taina Lehtovaara  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Tammikuu 2021

Taina Lehtovaara

**Erilaisten käyttäytymismallien vaikutus työyhteisössä ja asiakastyössä**

Vuosi 2021

Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka erilaiset käyttäytymismallit vaikuttavat työyhteisön välisessä kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa sekä asiakastyössä. Tavoitteena oli selvittää työyhteisön eri työntekijöiden erityispiirteitä vuorovaikutustilanteissa, ja sitä kuinka nämä erilaiset piirteet vaikuttavat jokapäiväiseen kanssakäymiseen ja kommunikaatioon työyhteisössä. Toimeksiantajana toimi espoolainen toimisto- ja hallintopalveluita tarjoava pieni yritys.

Työyhteisön toiminta tehostuu ja turhilta konflikteilta on entistä paremmat edellytykset välttää, kun ymmärretään ihmisten erilaisuus ja tunnetaan paremmin jokaisen tapa kommunikoida ja toimia vuorovaikutustilanteissa. Myös toimeksiantaja hyötyi tästä tutkimuksesta saadessaan enemmän tietoa työntekijöistään ja siitä, kuinka heidän kanssaan tulisi kommunikoida. Sen myötä työnantaja voi myös ymmärtää, miten paremmin motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Lopputuloksena voidaan saavuttaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia paremmalla ymmärryksellä ja ihmistuntemuksella.

Opinnäytetyön teoria jakaantui kolmeen kokonaisuuteen, jotka olivat kommunikaatio ja vuorovaikutus, DISC-profiileihin perustuvat käyttäytymismallit sekä työhyvinvointi. Kommunikaation ja vuorovaikutuksen rooli oli suuri tutkimuksen kannalta. Käyttäytymismallit esitettiin väreinä, jotka myös esiintyivät tutkimusmetodissa ja -tuloksissa. Kukaan ei kuulu vain yhteen malliin, vaan ihmisistä löytyy sekoitus kahta tai useampaakin mallia. Eri värityyppien avulla pystytään hahmottamaan esimerkiksi, kuinka intro- tai ekstrovertejä kukin on ja onko fokus enemmän asioissa vai tunteissa.

Tutkimus toteutettiin internetistä löytyvällä väripersoonallisuustestillä. Siitä saatavia tuloksia täydennettiin lyhyellä teemahaastattelulla. Toimeksiantajan työyhteisöstä oli löydettävissä hyvä sekoitus eri värityyppejä. Ideaalituloksissa työyhteisössä tulee olla kattavasti kaikkia eri värityyppejä sekaisin. Värityypit voivat täydentää toisiaan ja yhdistelemällä eri värityyppejä työyhteisöön, voidaan saavuttaa paras mahdollinen ryhmädynamiikka.

Asiasanat: käyttäytymismallit, kommunikaatiotaidot, vuorovaikutus, työhyvinvointi, työyhteisö

Taina Lehtovaara

**The Effect of Different Behavioral Patterns Within the Work Community and in Customer Work**

Year                      2021    Pages                      45

---

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out how different behavioral patterns affect communication and interaction in the work community and in customer work. The objective was to clarify the specific characteristics of different employees in the work community in the interaction situations, and how these different characteristics affect everyday interaction and communication in the work community. The commissioner was a small company from Espoo that provides office and administrative services.

The work community becomes more efficient and unnecessary conflicts are better avoided when people's differences are better understood and everyone's way of communicating and acting in interaction situations is better known. The commissioner also benefited from this study by gaining more information about their employees and how to communicate with them. It also allows the commissioner employer to understand how to better motivate and engage employees. As a result, overall well-being at work can be achieved through better understanding and knowledge of human nature.

The theoretical framework of this Bachelor's thesis consisted three entities, which were communication and interaction, behavioral patterns based on DISC profiles, and well-being at work. The role of communication and interaction was remarkable for this study. Behavioral patterns were presented as colors, which also appeared in the research method and results. No one represents just one pattern but there is a combination of two or more patterns in people. Different color profiles can be used to perceive for example how introvert or extroverts each person is and whether the focus is more on things or feelings.

The study was conducted by the color personality test found on the internet. The results were supplemented by a short thematic interview. A good mix of different color personalities could be found in the commissioner's work community. Ideally, the work community should have a comprehensive mix of all color personalities. Color personalities can complement each other and by combining different color personalities in the work community, the best possible group dynamics can be achieved.

Keywords: behavioral patterns, communication skills, interaction, wellbeing at work, work community

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantaja.....	7
3	Tutkimus .....	8
3.1	Laadullinen tutkimus.....	9
3.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	10
3.3	Tutkimusmenetelmät .....	11
4	Kommunikaatio ja vuorovaikutus .....	12
5	Käyttäytymismallit .....	14
5.1	Punainen eli hallitseva käyttäytymismalli .....	16
5.2	Keltainen eli vaikuttava käyttäytymismalli .....	18
5.3	Vihreä eli vakaa käyttäytymismalli.....	19
5.4	Sininen eli analyyttinen käyttäytymismalli.....	21
5.5	Käyttäytymismallien keskinäinen suhde .....	23
6	Työhyvinvointi.....	25
6.1	Johtamisen rooli työhyvinvoinnissa .....	27
6.2	Työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa .....	28
7	Käyttäytymismallien ja työhyvinvoinnin vaikutus asiakastyöhön .....	29
8	Tutkimustulokset .....	31
8.1	Assari A.....	31
8.2	Assari B.....	33
8.3	Assari C.....	34
8.4	Assari D.....	36
8.5	Yhteenveto tuloksista .....	37
8.6	Tulosten hyödyntäminen.....	39
	Lähteet .....	41
	Kuviot.....	43
	Liitteet .....	44

## 1 Johdanto

Halu tuntea ja ymmärtää itseään sekä toisia paremmin yleistyy koko ajan alati muuttuvassa maailmassa. Kun emme pysty kontrolloimaan ulkoisia olosuhteita, ihmistuntemus on asia, joka tuntuu helpommin hallittavissa olevalta ja seikalta, johon ehkä voimme itse vaikuttaa. Pehmeämmät arvot ovat jo pitkään saaneet taas jalansijaa.

Monessa niin isossa kuin pienessäkin yrityksessä tehdään paljon töitä tiimeissä, ja tiimityö on merkittävässä roolissa nykyaajan työyhteisöissä. Työyhteisön hyvinvointi on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla ja joka ikinen voi omalta osaltaan vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin hyvinvointiin ja jaksamiseen. Itsekeskeinen omaan napaan tuijottaminen ei enää nykypäivänä kannata. Paremmalla itsetuntemuksella ja ymmärryksellä muiden käyttäytymismalleista on suunnattoman tärkeä rooli työyhteisön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentamisessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten ihmisten erilaiset käyttäytymismallit ja vuorovaikutustaidot sosiaalisissa tilanteissa vaikuttavat työyhteisössä ja asiakastyössä toimimiseen. Tutkimuksen painopiste on työyhteisön jäsenissä, mutta tutkimustulokset antavat ymmärrystä myös parempaan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on selvittää työyhteisön eri työntekijöiden erityispiirteitä vuorovaikutustilanteissa, ja sitä kuinka nämä erilaiset piirteet vaikuttavat jokapäiväiseen kanssakäymiseen ja kommunikaatioon työyhteisössä. Yhteistyö tehostuu ja turhilta konflikteilta on entistä paremmat edellytykset välttyä. Täten koko työyhteisössä on mahdollisuus saavuttaa parempi hyvinvoinnin taso.

Tutkimusmetodina tässä opinnäytetyössä käytetään DISC-analyysiin ja -profiileihin pohjautuvaa väripersonallisuustestausta, joka on eri muodoissaan laajalti käytetty eri käyttäytymismallien tutkimusmenetelmä. Eri väriyytöt - sininen, punainen, vihreä ja sininen - hahmottavat muun muassa sitä, kuinka intro- tai ekstroverttejä olemme ja keskitymmekö enemmän asioihin vai tunteisiin. Myös kunkin väriyytöiden tyypilliset olosuhteisiin ja tapahtumiin reagoitavat ovat selvitettävissä väripersonallisuustestauksella.

Myös työnantaja hyötyy tällaisesta tutkimuksesta. Työnantajalle tällainen parempi ymmärrys työyhteisön jäsenten erilaisista piirteistä ja käyttäytymismalleista antaa entistä paremmat työkalut työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen sekä siten jälleen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Myös tiimityötä voidaan hioa toimivammaksi, myös tässä tutkimuksessa mukana olleen pienen tiimin. Oli tiimi iso tai pieni, vuorovaikutuksessa on varmasti aina tilaa kehittämiseksi ja paremmalle ymmärrykselle.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on tämänhetkinen työnantajani ja tutkimuskohteena olevat henkilöt työkavereitani, itseni mukaan lukien. Tutkimus toteutetaan kaksivaiheisena kvalitatiivisena tutkimuksena. Ensin tutkittavat tekevät internetistä löytyvän väripersoonallisuustestin ja sen jälkeen jatkohaastattelun heitä lyhyesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kommunikaatiosta ja vuorovaikutuksesta, eri käyttäytymismallien piirteistä sekä työhyvinvoinnista.

## 2 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on espoolainen toimisto- ja hallintopalveluita tarjoava yritys. Yritys on perustettu vuonna 2016 ja se on osakeyhtiö. Yrityksen kotipaikka on Helsinki ja toimisto sijaitsee Espoossa. Kyseinen yritys on ollut työnantajani tammikuusta 2020 saakka. Yrityksen toimialaa on hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle -luokan alainen yhdistetyt toimistopalvelut. Tilastokeskuksen (2008) mukaan tähän toimialaluokkaan kuuluu hallintopalvelupakettien tuottaminen sopimus- tai palkkioperusteella. Tällaisia toimintoja yritykset ovat perinteisesti tehneet itse ja näitä palveluita tuottava yritys ei vastaa asiakkaan varsinaisesta liiketoiminnasta.

Vuonna 2019 toimeksiantajayrityksen liikevaihto oli 256 000 euroa. Perustamisestaan asti yrityksen liikevaihto on ollut nousujohteinen. Parina ensimmäisenä vuonna liikevaihto oli noin 20 000 euroa, 2018 jo 158 000 euroa. Perustamisvuotta lukuun ottamatta yritys on joka vuosi tehnyt pientä voittoa. Työntekijöitä on tällä hetkellä omistajan lisäksi kolme, alkuvuodesta oli vielä neljä.

Yritys tarjoaa assistenttipalveluita virtuaalisesti, etänä, ympäri Suomen. Yrityksen työntekijöistä käytetään nimitystä assari ja tämä termi kulkee mukana myös läpi tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön. Emme työskentele asiakkaan tiloissa, ellei toki asiakas niin halua, vaan teemme asiakkaan haluamat assistenttityöt omalla toimistollamme Espoossa. Assistenttityöstämme ei aiheudu asiakasyritykselle palkka- tai muita sivukuluja, vaan asiakas maksaa vain tehdyistä tunneista. Yrityksen työntekijöistä käytetään nimitystä assari, ja sitä termiä on myös tässä tutkimuksessa käytetty tutkimustulosten analysointivaiheessa.

Asiakasyrityksiä on laajasti monelta eri toimialalta ja erikokoisia yrityksiä. Asiakkaina on pienistä yhden henkilön yrityksistä isoihin kansainvälisiin yrityksiin ja kaikkea siltä väliltä. Asiakkaina löytyy muun muassa sisustussuunnittelijoita, rakennusalan yrityksiä, markkinointitoimistoja, IT-alan asiantuntijoita ja elektroniikka-alan yrityksiä. Kaikkien asiakkaiden sopimukset pitävät sisällään hyvin erilaisen valikoiman työtehtäviä.

Assistentin toimenkuvaan voi kuulua perustoimistorutiineja tai hän voi toimia myynnin ja markkinoinnin tukena tai isommassa roolissa yrittäjän oikeana kätenä. Toimistorutiinit voivat

pitää sisällään matka- ja kululaskujen käsittelyä, myynti- ja ostolaskutusta, muita avustavia kirjanpidon tehtäviä, matka- ja kokousjärjestelyjä, asiakaspalvelua kaikissa muodoissaan tai toimistotarviketilauksia. Projektiluontoisesti olemme tehneet myös muun muassa käännös- ja puhtaaksikirjoitustöitä. Työtehtävät määritellään aina asiakkaan tarpeen mukaan ja asiakas itse määrittelee, kuinka paljon työtunteja per kuukausi sopimukselle kirjataan.

Toimeksiantajayrityksen strategiset tavoitteet ovat asiakastyytyväisyys, nopea markkinakasvu, vahva brändi ja erinomainen työpaikka. Tyytyväiset asiakkaat ovat kaiken tekemisen a ja o. Hyvien asiakassuhteiden rakentaminen ja sen myötä uskolliset asiakkaat ovat tärkeimmät strategiset tavoitteet. Tavoitteeseen voidaan päästä ammattitaitoisella ja luotettavalla työnteolla ja asiakaspalvelulla.

Yksi parhaista keinoista saavuttaa paras mahdollinen asiakastyytyväisyys, on tyytyväinen henkilökunta. Henkilöstön tyytyväisyys on monen tekijän summa. Toimeksiantajan strategiassa on mainittu mahtava työilmapiiri, toimivat tiimit ja lisäkoulutautumisen mahdollisuudet keinoiksi tämän tavoitteen saavuttamiseen. Tällä opinnäytetyöllä voidaan tätä strategian osa-aluetta parantaa entisestään.

Uskolliset asiakkaat ja tyytyväinen henkilökunta ovat reitti myös nopeaan markkinakasvuun. Markkinakasvun ja hyvän maineen kautta voidaan saavuttaa johtava markkina-asema. Hyvä maine puolestaan on saavutettavissa tekemällä pitkäjänteisesti ja systemaattisesti laadukasta työtä ja erinomaista asiakaspalvelua. Toimeksiantajayrityksessä tavoitellaan vahvaa brändiä, joka huokuu ammattitaitoa, intoa, laatua ja uudenlaista tekemistä.

### 3 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Ihmisten persoonallisuuspiirteitä ja käyttäytymistä ei voi numeerisesti mitata eikä esittää. Vaikka tutkimusmetodinä käytetty väripersonallisuustesti antaa tulokset prosenttiosuuksina, ei tulosten analysointi pohjautu niinkään numeeriseen faktaan, vaan luonteenpiirteiden ja käyttäytymismallien sanallista analyysia. Väripersonallisuustestin kysymykset ovat sanallisia, joten myös aineiston analyysi tulee olemaan sanallista ja kuvailevaa. Kerättävä aineisto ei myöskään tule olemaan kovin määrällisesti suuri, vaan tutkittavia henkilöitä on vain neljä.

Tieteellinen tutkimus ei ole eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, mikäli tutkimusta ei ole tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Yhtenä periaatteena on rehellisyyden, tarkkuuden ja yleisen huolellisuuden noudattaminen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa sekä tulosten arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Omassa opinnäytetyössäni on ensiarvoisen tärkeää, että käsittelen tutkimustuloksia rehellisesti, mitään itse keksimättä ja lisäämättä. En voi siis esittää omia mielipiteitä tutkittavista



henkilöistä tutkimustuloksina. Jokainen tutkittava on myös osallistunut tutkimukseen vapaaehtoisesti ja he pysyvät anonyymeinä läpi koko tutkimuksen. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyvän analyysin on opinnäytetyön vaatimusten lisäksi täytettävä myös työnantajani asettamat vaatimukset ja toiveet.

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus ei pohjaudu tilastollisiin todennäköisyyksiin, toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus perustuu tutkittavien subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tutkimuskohdetta lähestytään tämän luonnollisissa olosuhteissa. Tutkijan ja tutkittavan sekä tutkimuksessa tuotetun aineiston välinen etäisyys toisiinsa on laadullisessa tutkimuksessa pieni. (Puusa & Juuti 2020, 59-76.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen otanta on usein huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisen tutkimuksen ja täten kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei voida numeerisesti mitata ja analysoida. Laadullinen tutkimus ei myöskään pyri tilastolliseen yleistämiseen, vaan esimerkiksi kuvaamaan tiettyä ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa, syventämään ymmärrystä tai hankkimaan täysin uutta tietoa. (Alasuutari 2011, 28-29; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85; Puusa & Juuti 2020, 77.)

Laadulliseen sisällönanalyysiin kuuluu aineiston keruun ja aineistoon tutustumisen jälkeen kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, luokittelu ja tulkinta. Havaintojen pelkistämävaiheessa kerättyä aineistoa tarkastellaan tutkimuksen mukaisesta teoreettisesta näkökulmasta. Aineistossa kiinnitetään huomiota vain tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin seikkoihin. Pelkistämisen jälkeen aineistoa yhdistellään isommiksi kokonaisuuksiksi, yhteisiä piirteitä etsien, jotta analysointi olisi selkeämpää ja helpompaakin. Tarkoitus ei kuitenkaan ole yleistää liikaa, vaan vastausten erilaisuus ja ominaispiirteet tulee tiettyyn määrään saakka säilyttää. (Alasuutari 2011, 40-42; Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.)

Kun havainnot on pelkistetty ja luokiteltu, on arvoituksen ratkaisemisen eli tulkinnan vuoro. Tulkinnalla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selittämistä, selkeyttämistä ja pohdintaa. Tässä vaiheessa etsitään pelkistetyistä aineistosta vastausta asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkijan on syytä keskittyä analyysi- ja tulkintavaiheeseen huolellisesti ja tarkastella aineistoaan monesta eri näkökulmasta, jotta kerätyn aineiston perusteella voidaan luoda uutta tietoa teoreettiseen keskusteluun. (Alasuutari 2011, 44; Puusa & Juuti 2020, 146-147.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto tutkimuksessa on hyödyllistä kerätä ja millaista menetelmää aineiston analysoimiseksi

käytetään. Tämä voi toimia myös toisin päin, kuten tässä tutkimuksessa, että aineiston luonne määrittää teoreettisen viitekehyksen suunnan. Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirre on ilmiön tarkastelu monesta eri näkökulmasta. Täten tutkimuksen aluksi teoreettisen viitekehyksen valinta voi ohjata tutkimusta liian kapea-alaiseen suuntaan. Näkökulmaa tulee pystyä muuttamaan keskenkin tutkimuksen. (Alasuutari 2011, 83-84.)

Tässä tutkimuksessa käytän internetistä löytyvän väripersoonallisuustestin lisäksi puolistrukturoitua teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Testi ei anna kovin yksityiskohtaisia tai persoonallisia tuloksia, joten on tarpeen täydentää testin tuloksia muutamilla haastattelukysymyksillä. Haastattelun avulla on helpoin selvittää, miksi yksilö toimii tai ajattelee niin kuin tekee. Haastattelu on metodina joustava, se mahdollistaa yksilöllisemmän havainnoinnin ja väärinkäsitysten oikaisemisen sekä perustuu dialogiin.

Teemahaastattelu ei etene valmiiden tarkkojen kysymysten avulla, vaan vain tiettyä teemaa tai aihepiiriä noudatellen. Se on siis hyvin vapaamuotoinen ja joustava menetelmä, jossa tutkittavan eri asioille antamalla merkityksillä on suuri rooli. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja vapaalle puheelle annetaan tilaa. (KvaliMOTV 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009,72-73.)

### 3.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten ihmisten erilaiset käyttäymismallit ja vuorovaikutustaidot sosiaalisissa tilanteissa vaikuttavat työyhteisössä ja asiakastyössä toimimiseen. Tavoitteena on selvittää työyhteisön eri työntekijöiden erityispiirteitä vuorovaikutustilanteissa, ja sitä kuinka nämä erilaiset piirteet vaikuttavat jokapäiväiseen kanssakäymiseen työyhteisössä. Tutkimusmenetelmänä olevaan väripersoonallisuustestiin vastaamalla työyhteisön jäsenet oppivat paljon itsestään sekä ymmärtävät paremmin oman vaikutuksensa työyhteisön sisällä. Jokainen voi halutessaan nähdä kehityskohteita itsessäänkin tämän tutkimuksen myötä.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan parantaa tutkimuskohteena olevan työyhteisön jäsenten välistä dynamiikka kaikin puolin. Erilaisten käyttäytymismallien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään entistä paremmin työkaveria, jonka luulee jo tuntevansa, mutta josta voi paljastua yllättäviäkin huomioita perusteellisemmän selvityksen myötä. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat keskeisessä asemassa melkein kaikissa työyhteisöissä. Paremmalla ymmärryksellä voidaan myös usein välttää turhia konflikteja ja väärinymmärryksiä. Täysin konfliktivapaaseen työyhteisöön tuskin kukaan koskaan pääsee, mutta liekö se mahdollista tai tarpeellistakaan.

Tutkimuksella saavutettava parempi ymmärrys voidaan kenties valjastaa myös parempaan yritystoiminnan menestykseen. Myös työnantaja siis hyötyy tällaisesta tutkimuksesta. Työnantajalle tällainen parempi ymmärrys työyhteisön jäsenten erilaisista piirteistä ja käyttäymismalleista antaa entistä paremmat työkalut työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen ja siten on paremmin saavutettavissa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä ylittää parhaimmillaan loistaviin tuloksiin työssään ja siten vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Myös tiimityötä, joskin tässä tapauksessa pienen tiimin, voidaan hioa toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Samalla työnantaja, esimies, oppii yhtä lailla tuntemaan itseään paremmin ja siten oppii ehkä ymmärtämään, millainen hän on johtajana ja miten hänen tulisi johtaa muita.

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä teetetään internetistä löytyvä Coaching Lab:n väripersoonallisuustesti, jonka tuloksista aineisto kerätään ja analysoidaan. Testi perustuu jo sata vuotta vanhaan DISC-analyysiin. Kukin tutkittava henkilö voi tehdä testin itsenäisesti omassa rauhassaan ilman, että minun tarvitsee olla läsnä. Päinvastoin tulokset ovat varmasti luotettavimmat ja henkilöä varmemmin kuvaavat, kun tutkittavat saavat oman rauhan testin tekemiseen. Lisäksi tutkittavia vielä haastatellaan vastausten tarkentamista tai muita lisätietoja varten. Haastattelua varten luonnostellut kysymykset löytyvät liitteestä 1. Kysymysten lisäksi tutkittaville henkilöille annetaan mahdollisuus omasanaisesti kommentoida testituloksia. Voi olla, että heillä itsellään on tullut tuloksista jotain sellaista mieleen, mitä en välttämättä edes tule kysyneeksi. Haastattelukysymyksiä kullekin assarille ei ole montaa, koska niiden tarkoitus on vaan syventää tulosten analysointia.

Väripersoonallisuustestissä on kysymyksiä 25 kappaletta ja sen tekemiseen on hyvä varata noin 15 minuuttia aikaa. Kun kukin tutkittava on tehnyt testin valmiiksi, he voivat välittää saamansa tulokset minulle esimerkiksi sähköpostilla. Jokaisen yksittäisen kysymyksen vastausta en saa, enkä niitä tarvitsekaan, koska yksittäisillä irrallisilla kysymyksillä ei ole tulosten kannalta painoarvoa. Kokonaisuus eli lopputulos on se, joka ratkaisee ja jolla on tutkimukseni kannalta merkitystä.

Väripersoonallisuustesti antaa tulokset prosentteina eli kuinka monta prosenttia kutakin värityyppiä ihmisessä on. Prosenttiosuuksien avulla on hahmotettavissa, miten värityypit ovat jakautuneet ja mikä värityyppi ehkä on selkeästi vahvimmillaan tai heikoimmillaan, vai onko kaikki värityypit tasaisesti jakautuneet. Analyysi on pääsääntöisesti kuitenkin sanallinen, luonteenpiirteitä ja käyttäytymistä kuvailevaa.

Saatuani kunkin tutkittavan vastauksen käyn ensin läpi kunkin persoonan omanaan, millaisia

kukin on ja vasta sen jälkeen teen vertailua eri persoonallisuustyyppien kesken ja millaisia kommunikointitapoja eri tyyppien välillä on olemassa sekä miten kommunikaatiota voisi mahdollisesti parantaa.

#### 4 Kommunikaatio ja vuorovaikutus

Ihmisten välinen kommunikaatio ja kielellinen vuorovaikutus ovat nyky-yhteiskunnassa niin perusasioita, ettei niihin tule aina kiinnitettyä tarpeeksi huomiota. Ne välillä onnistuvat ja välillä eivät ja epäonnistuessaan saattavat aiheuttaa laaja-alaisiakin konflikteja. Varsinkaan kun vuorovaikutus ei perustu pelkästään sanoihin, vaan sisältää myös äänensävyt, puhenopeuden, katseet, ilmeet, eleet ja koko ihmisolemuksen. Sanattomaan viestintään tässä tutkimuksessa ei juurikaan keskitytä. (Mustajoki 2020, 5.)

On todettu, että jopa 90 prosenttia työyhteisöjen ongelmista johtuu huonosta kommunikaatiosta. Eri ihmiset kommunikoivat, reagoivat, suuttuvat tai vaikka innostuvat eri tavoin, mutta osaammeko ottaa nämä erilaiset tavat huomioon. Voimme totta kai hyväksyä sen tosiasian, että olemme kaikki erilaisia, mutta se ei yksin riitä vähentämään konflikteja. Hyvin usein, ellei jopa päivittäin, tulee vastaan tilanteita, jossa kollega saattaa sanoa jotain, joka itsestä kuulostaa vain epäkohteliaalta tai muuten tilanteeseen sopimattomalta. Kaikkia ristiriitoja ei toki ole tarpeen ratkaista, sillä erimielisyys voi olla myös työyhteisöä liikkeelle paneva voima. (Erikson 2018, 13-16; Jabe 2018, 21.)

Ongelmia kommunikaatiossa eli väärinymmärryksiä syntyy muun muassa tilanteissa, joissa kuulija ei ymmärrä, mitä puhuja tarkoittaa. Väärinymmärrykset aiheuttavat tarpeettomia konflikteja, jotka useimmiten syntyvät siitä, ettei osata viestiä eri persoonallisuustyypeille sopivalla tavalla. On täysin mahdollista, että täydellistä ihmisten välistä ymmärrystä ei ole edes saavutettavissa, koska jokainen meistä antaa subjektiivisen merkityksen sanoille ja teoille. Mitä erilaisempia olemme, mitä useampaa värityyppiä vuorovaikutuksessa olevat ihmiset edustavat, sitä useampi subjektiivinen merkitys ja näkemys olisi osattava ottaa huomioon. (Jabe 2018, 172; Mustajoki 2020, 5-6.)

On hyvä pitää mielessä, että kommunikaatio tapahtuu usein vastaanottajan ehdoilla. Eli se, mitä ihmiset toisesta ymmärtävät, on heidän omaa ymmärrystään eikä riipu siitä, mitä toinen on alun perin tarkoittanut. Myös kuunteleminen on osa kommunikaatiota. Kuuntelijan tulisi muistaa, että osoittaa aitoa kiinnostusta ja hyväksyntää puhujaa kohtaan, esimerkiksi katsekontaktilla. Hyvä kuuntelija ei myöskään keskeytä puhujaa. On siis muistettava, että kommunikaatio on yhteispeliä ja sen onnistumisesta ovat vastuussa kaikki osallistujat, ei vain puhuja. (Erikson 2018, 85; Mustajoki 2020, 15; Suonsivu 2011, 51.)

Puheen ohella väärinymmärryksiä voi aiheuttaa myös toisen ihmisen teot. Saatamme ymmärtää väärin, jos toinen ei esimerkiksi vastaa heti viestiin tai välttelee katsekontaktia. Joka tapauksessa, kun ihminen osallistuu vuorovaikutustilanteeseen, hän tuo siihen oman itsensä, omine luonteenpiirteineen ja sen hetkisine mielialoineen. (Mustajoki 2020, 61.)

Kun esimerkiksi uudessa työyhteisössä tarkkaillaan alkuun muita ihmisiä, syntyy tarkkailun perusteella tietynlainen käsitys toisista ihmisistä. Oli se sitten kuinka väärä tahansa. Ennen parempaa tutustumista, jokaisella meistä on aina jokin oletus siitä, millaisen ihmisen kanssa olemme tekemisissä. Ihmisten luonteenpiirteiden ja kommunikaatiotyylien tunnistaminen ei missään nimessä ole helppoa. Tähän vaikuttaa muun muassa se, ettei kukaan meistä ole aina samanlainen tai istu sataprosenttisesti johonkin tiettyyn kategoriaan. (Mustajoki 2020, 64-68.)

Monella meistä on niin sanottu työ-minä ja koti-minä, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia. Tämä saattaa aiheuttaa haasteita työyhteisössä, tai jopa tässä tutkimuksessa, jos tutkittavat vastaavat väripersoonallisuustestiin koti-minän mielentilassa ja tulos ei pahimmassa tapauksessa päde hänen työ-minään juuri lainkaan.

Kanssaihminen lokeroinnista tietyn tyyppin edustajiksi voi olla myös haittaa, jos se kaventaa näkökulmaa tai siihen tukeudutaan liikaa. Ihmistyyppien ymmärtäminen on hyödyllisintä silloin, kun sen ansiosta halutaan oppia toimimaan paremmin toisten kanssa. (Jabe 2018, 27.)

Onneksi kuitenkin kokemuksiemme kautta meille on kehittynyt edes jonkinlainen ihmistuntemus, joka mahdollistaa erilaisten ihmisten huomioonottamisen. Kommunikaation onnistumisen kannalta oleellista ei ehkä olekaan osata lokeroida muita ihmisiä tiettyyn persoonallisuustyyppiin, vaan tietoisuus ihmisten erilaisuudesta ja siten erilaiset odotukset vuorovaikutuksesta. Ja oman kommunikoinnin sopeuttaminen kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. (Mustajoki 2020, 68.)

Jos erilaisuutta pitää vain ärsyttävänä asiana, löytyy ärsyttäviä piirteitä ihan jokaisesta ihmisestä. Muita ei voi kukaan kloonata ja muokata sataprosenttisesti itsensä kaltaiseksi, joten helpoin tie erilaisuuden suvaitsemiseen on oman ajattelun muokkaaminen. Järkevästi erilaisuuteen suhtautuminen pitää sisällään myös halun tietää, miksi toinen ajattelee ja tuntee toisin kuin itse. Erilaisuus toimii vain, jos esimerkiksi työyhteisössä kaikki sietävät toisten erilaisuutta eli asenne on kohdillaan. (Jabe 2018, 17-22.)

Kun erilaisuuden aiheuttamiin työyhteisön kommunikaatiohaasteisiin lisätään organisaation puolelta tulevat paineet, voi tilanne kärjistyä joskus pahastikin. Nykypäivänä työyhteisön vuorovaikutus kärsii jatkuvan kiireen ja henkisen etäisyyden vuoksi. Vuoden 2020 uutuuksena myös fyysisen etäisyyden vuoksi. Kiire tekee kommunikaatiosta huonolaatuista, stressaantunutta ja suppeaa. Mutta juuri tämä jatkuva kiire vaatisi nimenomaan loistavaa

työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta, koska juuri se ratkaisee yrityksen menestyksen. (Rytikangas 2011, 60.)

Kaiken tämän Leppänen ja Rauhala (2012, 182) tiivistävät hyvin sanoessaan, että ”kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen laatu ratkaisee ihmissuhteiden laadun organisaatiossa. Ihmissuhteiden laatu puolestaan ratkaisee organisaation kilpailukyvyn ja menestyksen”. Organisaatio ja työyhteisö ovat siis yhtä tehokkaita ja menestyksellisiä kuin niiden yksilöiden välinen kommunikointi.

## 5 Käyttäytymismallit

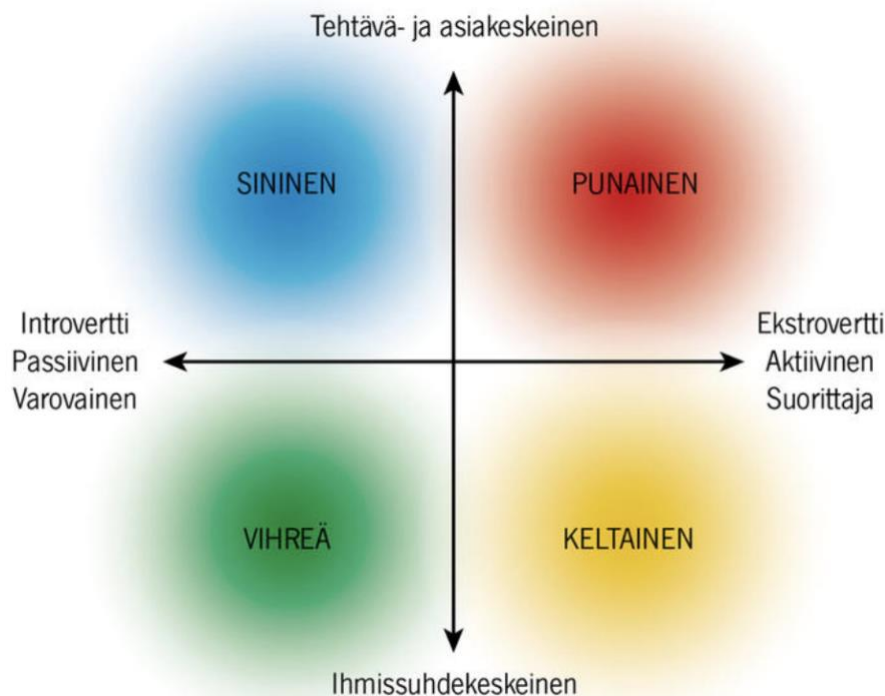
Erilaisia käyttäytymismalleja ja niiden yhdistelmiä on varmasti yhtä paljon kuin meitä ihmisiäkin eli valtavasti. Niitä on myös tutkittu jo Hippokrateen ajoilta saakka monilla eri testausmenetelmillä. DISC-analyysi on yksi maailman vanhimmista ja käytetyimmistä persoonallisuustesteistä. DISC-analyysi kuvaa ihmisen pääpyrkimyksiä. (Discprofiili 2020b; Jabe 2018, 190.)

DISC-analyysi pohjautuu William Marstonin tutkimukseen 1920-luvulta, jossa käyttäytymismallit on jaettu neljään ryhmään, jotka ovat Dominance eli hallitseva, Influence eli vaikuttava, Steadyness eli vakaa ja Compliance eli analyttinen. Nämä samat mallit esitetään nykyään usein myös värein, ja juuri värien kautta lähestynkin persoonallisuustyyppejä tässä tutkimuksessa. (Discprofiili 2020b.)

DISC- ja värianalyysityökalujen avulla jokainen voi tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, tunnistaa oman ja toisten tavan olla vuorovaikutuksessa, mukauttamaan omaa käyttäytymistään eri tilanteiden vaatimalla tavalla, rakentamaan ja vahvistamaan keskinäistä yhteisymmärrystä ja kommunikaatiota esimerkiksi työyhteisössä. Muiden ihmisten tyylin tiedostaminen voi auttaa ymmärtämään heidän prioriteettejaan ja tapoja, joilla ne todennäköisesti poikkeavat omista. (Oicon 2020.)

Väreihin luokiteltuna käyttäytymismallit jaetaan punaiseen (Dominance), keltaiseen (Influence), vihreään (Steadyness) ja siniseen (Compliance). Kukaan meistä harvoin kuuluu vain yhteen tyyppiin, vaan meistä löytyy sekoitus kahta tai useampaakin tyyppiä. Yksikään tyyppi ei myöskään ole toista parempi tai huonompi. Kaikissa on omat vahvuudet ja heikkoudet. Värityyppien ymmärtäminen voi auttaa hyödyntämään jokaisia luontaisia vahvuuksia optimaalisesti sekä sitä, että eri asiat ovat eri lailla tärkeitä eri persoonallisuustyypeille. Eri värityypeillä on myös tietynlainen suhde toisiinsa ja he käyttäytyvät ja suhtautuvat tietyllä tapaa toisiinsa. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 26-27.)

Alla olevassa kuviossa värit on esitetty nelikenttäisessä taulukossa, jossa pystyakselille sijoittuu tehtävä- ja asiakeskeisyys sekä ihmiskeskeisyys. Vaaka-akseli puolestaan ilmentää aktiivisuuden ja passiivisuuden tai intro- ja ekstroverttiyden suhdetta. Pystyakselin molemmin puolin jäävät värityyppiparit ovat toisiinsa sopivia luontaisia yhdistelmiä, kun taas akseleiden ristikkäiset värityyppiparit ovat yhdistelminä haastavia. Vaaka-akselin ylä- ja alapuolelle jäävät värityyppiparit taas puolestaan täydentävät toisiaan. Eli sininen ja vihreä sekä punainen ja keltainen ovat luontaisia yhdistelmiä. Vihreä ja punainen sekä sininen ja keltainen ovat haastavia yhdistelmiä. Sininen ja punainen sekä vihreä ja keltainen täydentävät toisiaan. (Erikson 2018, 228-230.)



Kuvio 1: Käyttäytymismallit väreinä (Erikson 2018, 25)

Eri värityyppien avulla pystymme hahmottamaan esimerkiksi sitä, kuinka intro- tai ekstroverttejä olemme ja keskitymmekö enemmän asioihin vai tunteisiin. Värityyppi selittää myös eri ihmisten tyypillistä tapaa reagoida olosuhteisiin ja tapahtumiin. Toiset reagoivat nopeammin, kun taas toiset tarvitsevat enemmän harkinta-aikaa. Kunkin värityypin elekieli on täysin erilaista kuin toisen. Nämä kaikki seikat yksin ja yhdessä ovat hyvin usein juuri niiden arkipäiväisten väärinymmärrysten syy. (Erikson 2018; 26-27, 129.)

Tuntemalla persoonallisuustyypit, on mahdollista oman itsetuntemuksen kehittämisen lisäksi kehittää myös kommunikaatiotaitoja muun muassa työyhteisössä. Omasta itsestäsi voit oppia kuinka toimit konfliktitilanteissa, mikä sinua motivoi tai stressaantuneeksi ja miten selvität ongelmia. Työyhteisön sisäisten konfliktien vähentäminen on myös mahdollista tutustumalla työyhteisön jäsenten käyttäytymismalliin, ja siten tiimityöskentelystä tulee parempaa ja lopulta tuottavampaa. Asiakastyöhön nähden persoonallisuustyypien tuntemus auttaa parantamaan myyntityötä ja asiakaspalvelua, kun asiakkaan tapa toimia on tutumpi. Myös johtajien on helpompi löytää keinot tehokkaampaan johtajuuteen ymmärtämällä, mitä eri työntekijät arvostavat. (Discprofiili 2020a.)

Voiko kukaan sitten oppia muistamaan ja tunnistamaan jokaisen värityypin ominaispiirteet niin hyvin, että pystyisi hyödyntämään oppimaansa jokapäiväisessä elämässä. Tuleeko olla loputtoman kärsivällinen ja ymmärtäväinen tullakseen toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Tärkeämpää varmasti on yrittää sopeutua tilanteen mukaan ja esimerkiksi työyhteisössä jokainen voi opetella tulemaan puolitiehen vastaan. Myös hyvällä eri väripersoonallisuustyypit tunnistavalla esimiehellä on iso rooli työyhteisön yhteentörmäysten loiventamisessa. Taitava esimies pystyy nostamaan esiin jokaisen parhaita piirteitä ja pehmentämään huonompia ominaisuuksia.

### 5.1 Punainen eli hallitseva käyttäytymismalli

Jos punaista tyyppiä haluaisi kuvata yhdellä sanalla, se olisi hallitseva. Hallitsevuus ja kontrollin tarve ei kohdistu niinkään yksityiskohtiin vaan lähellä olevien ihmisten hallitsemiseen. Ihmisten tekojen ja jopa aikomusten kontrollointi on tärkeää. Punainen tyyppi myös luulee tietävänsä enemmän kuin muut, ja tietenkin parhaiten. Jos punainen delegoi tehtäviään muille, hän kuitenkin tarkkailee muiden suorittamista ja lopulta hoitaa tehtävän kuitenkin itse, jos tehtävä ei suju hänen mielensä mukaan. (Erikson 2018, 92-93; Kunnas 2015.)

Ne ihmiset, joilla punainen on hallitsevin käyttäytymismalli, omaavat päämäärätietoisuuden ja ulospäinsuuntautuneisuuden piirteitä. Punaiset tyypit ovat dynaamisia, ripeitä, nopeita päätöksentekijöitä, pelottomia, sisukkaita ja riskinottajia. Punainen tyyppi saattaa asettaa itselleen sellaisia tavoitteita, joita muut eivät välttämättä ymmärrä lainkaan ja joiden saavuttaminen voi vaikuttaa mahdottomalta. Mutta punainen tyyppi vain nauttii tällaisista haasteista eikä luovuta. (Erikson 2018, 29.)

Edellä mainituista piirteistä voikin päätellä, että punaiset tyypit ovat johtajatyyppejä, niitä, jotka jopa ponnistelevat päästäkseen johtamaan muita. Punainen tyyppi ei myöskään kaihda kilpailua, ei niinkään palkinnon takia vaan enemmän kilpailutilanteen aiheuttaman mielihyvän



ja voittamisenfiiliksen takia. Voitontahto ei kuitenkaan kumpua toisten lyttämisen halusta, vaan puhtaasti omasta henkilökohtaisesti voitontahdosta. (Erikson 2018, 30-33.)

Ei ole siis yllätys, että moni yrittäjä on punainen tyyppi. Uuden yrityksen tai kokonaan uuden bisnesidean perustaminen ei ole arkajalkojen työtä. Oman idean eteenpäin vieminen vaatii sisua ja kovaa työtä, jota punainen tyyppi ei pelkää. Yrittäjiltä on löydyttävä myös monia punaisen tyyppin kovia piirteitä pärjätäkseen.

Punaiset tyypit sanovat myös asiat suoraan, turhia kiertelemättä ja kaunistelemaata. He menevät niin suoraan asiaan, että monet pitävät sitä jopa aggressiivisena. Heillä on mielipide lähes kaikkeen ja he eivät pidä sitä omana tietonaan. Voidaan sanoa, että punainen tyyppi on suorasukaisen rehellinen. Nämä tyypit ovat myös kovaäänisimpiä ja aina vauhdissa. Punaisen tyyppin kommunikaatio on toisaalta hyvin selkeää. (Erikson 2018, 30-31; Kunnas 2015.)

Asioiden suoraan sanominen pätee myös palautteen antamiseen. Punaiselle tyyppille ei ole mitään ongelmaa antaa kriittistäkään palautetta. Mutta entäpä palautteen antaminen punaiselle tyyppille. Se ei ehkä ole helppoa, mutta hänellekin on puhuttava suoraan ja kiertelemättä. Punaisen kanssa on voi varautua siihen, että hän itse on oikeassa ja vika on muissa. Punainen tyyppi ei ole kiinnostunut toisten tunteista tai ajatuksista. Stressaantuneena ja hermostuneena punainen tyyppi syyttää muita. (Erikson 2018, 204-208.)

Työyhteisön näkökulmasta punaisilla tyypeillä on aina energiaa ja heidän onnistumisentahtonsa saa heidät jatkamaan uupumatta eteenpäin, vaikka muut jo luovuttaisivatkin. Merkityksettömät tehtävät tosin eivät kiinnosta punaista tyyppiä lainkaan. Punaisia tyyppiejä ärsyttää hitaus, joten esimerkiksi yliajalle venyvät kokoukset saavat punaisen tyyppin pois raiteiltaan. Jos jokin päätös ei meinaa kokouksessa edistyä, punainen tyyppi on valmis päättämään nopeasti ja asioita pitkittämättä. (Erikson 2018, 31-34.)

Kuten edellä mainittu, punainen tyyppi on aina valmis paiskimaan töitä. Muihin väripersonallisuustyyppihin verrattuna, punaiset tyypit vaativat muilta paljon ja asettavat itselleen korkeimmat vaatimukset. Kunnianhimo ei kuitenkaan ole vallanhimoa. Status merkitsee enemmän muille värikyypeille. Punainen tyyppi ei piittaa muiden mielipiteistä, vaan on olemassa vain itsensä takia. Punainen tyyppi kokee epäonnistumiset, riippuvuuden ja toisten ohjattavana olemisen epämiellyttäväksi. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 36-37.)

Jos muilta ihmisiltä kysytään, millaisena he näkevät punaisen tyyppin, vastaus on usein hyvin erilainen kuin miten punaiset kuvailisivat itse itseään. Toisenlaiset kommentit sanotaan useimmiten punaisen tyyppin selän takana, koska hänen äkkipikainen luonteensa ei houkuttele puhumaan suoraan kasvotusten. Tai jos näin joutuu tekemään, huomaakin joutuvansa keskelle erittäin kiivasta keskustelua, jossa viimeisen sanan varmasti saa punainen tyyppi. (Erikson 2018, 87.)

Punaisen käyttäytymismallin omaavan ihmisen kommunikaatiotyyli on lyhytsanainen, nopea, tulosorientoitunut ja jopa käskyttävä. He esiintyvät itsevarmasti ja menevät suoraan asiaan. Ollessasi kanssakäymisessä punaisen tyyppin kanssa anna hänen puhua, älä mene henkilökohtaisuuksiin, ole tehokas ja puhu yksityiskohdista ja tuloksista. Punainen tyyppi ilmaisee itseään reippaan jämäkästi, tavoitteellisesti ja äänekkäästi. (Discprofiili 2020b.)

Punainen tyyppi pysyttelee etäällä, kun tapaavat ensimmäistä kertaa. Kasvot voivat olla tuimat ja kättely voimakasotteinen. Punaisen tyyppin elekieli on säästeliästä, mutta vallanhakuista. Oli tilanne oikeastaan mikä tahansa, punainen tyyppi kuulostaa vakuuttavalta, hän ei änkytä tai epäröi. (Erikson 2018, 133-134.)

## 5.2 Keltainen eli vaikuttava käyttäytymismalli

Keltainen väripersoonallisuustyyppi on optimistinen, innostunut ja elämänmyönteinen. Keltainen tyyppi keksii aina nautinnon aiheita ja ottaa kaiken irti elämästään. Hän on se, jolla lasi on aina puoliksi täynnä. Nauru on herkässä, vaikkei hyviä uutisia olisi kuulunutkaan aikoihin. Hänen kykynsä innostaa muita on myös aivan omaa luokkaansa ja hän ponnistelee ottaakseen muita mukaan. Keltainen tyyppi on juhlien hauskuuttaja ja muiden viihdyttäjä. (Erikson 2018, 43-44; Kunnas 2015.)

Punaisten tyyppien tavoin keltaisetkin ovat nopeita tekemään päätöksiä, mutta toisin kuin punaiset, keltaisilla ei ole rationaalista selitystä päätöksilleen. Keltaiset tyypit menevät tunne ja vaistot edellä. He ovat myös erittäin kekseliäitä ja kykeneviä ajattelemaan niin sanotusti laatikon ulkopuolella. Siinä missä punainen tyyppi kysyy *mitä* seuraavaksi tehdään, keltainen tyyppi kysyy, *kuka* sen tekee. (Erikson 2018, 44-52.)

Kekseliäisyys ja luovuus näkyy keltaisessa tyyppissä usein niin, että hän ei koe minkään rajoittavan itseään ja hän uskaltaa ylittää normaalit raamit. Eli jos esimerkiksi työyhteisössä kaivataan ideoijaa ja uusien näkökulmien tuojaa, on tiimin etsittävä keltainen tyyppi. Vaikkakaan keltaisen tyyppin ideoista ei aina tiedä, onko hänen ideansa realistisesti toteutettavissa. (Erikson 2018, 50; Tate 2015.)

Jos keltaisen tyyppin rikkaus työyhteisössä on idearikkaus, ovat puolestaan järjestelmällinen työskentely, keskittymiskyky, rutiinit ja yksityiskohdista huolehtiminen kaikkea muuta. Ne ovat keltaisen tyyppin mielestä tylsää, koska niissä on sopeuduttava tiettyihin raameihin. Epäjärjestelmällisyys aiheuttaa myös sen, että keltainen tyyppi unohtelee asioita, kuten tapaamisia. Moni idearikkaudesta kumpuava projekti saattaa helposti jäädä keltaiselta tyyppiltä kesken, koska asioiden loppuunsaattaminen vaatisi keskittymiskykyä. Jota keltaisella ei siis ole. (Erikson 2018, 100-101; Kunnas 2015.)

Keltaiset tyypit ovat ulospäinsuuntautuneita ja osaavat jutella kenen kanssa vaan. He luovat helposti uusia kontakteja, ihastuvat helposti, tarvitsevat huomiota sekä ovat spontaaneja ja luovia. Punaisten tyyppien tavoin myös keltaisilla on valtavasti energiaa, mutta he ovat myös uteliaita, todennäköisesti uteliaimpia kuin kukaan muu. Keltaisilla tyypeillä on kavereita joka puolella ja keltaiset ovat loistavia pitämään yhteyttä kaikkiin kavereihinsa pitääkseen itsensä ajan tasalla (Erikson 2018, 40-41.)

Keltaisten tyyppien ajattelu ja järjenjuoksu on niin nopeaa, että muiden voi olla vaikea pysyä perässä. Eikä keltainen tyyppi osaa välttämättä selittää itseään. Kyse ei ole siitä, etteikö keltainen tyyppi olisi selkeä ja vakuuttava ilmaisussaan, päinvastoin keltaiset tyypit omaavat erinomaiset viestintätaidot. Ennemmin kyse on siitä, kuinka hänen ajatuksensa pulppuilee inspiraatiosta, jota muiden on vaikea ymmärtää. Hylätyksi tuleminen, kieltävän vastauksen saaminen tai itsensä ulkopuoliseksi tunteminen ovat asioita, jotka keltainen tyyppi kokee epämiellyttäväksi. Hän hakee elämyksiä ja vaihtelua, sosiaalista huomiota sekä statussymboleita. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 49.)

Keltaisen tyyppin kommunikaatiotyyli on verbaalinen ja humoristinen, jaaritteleva, innostava sekä vakuuttava. Keltaisen tyyppin kanssa kanssakäymisessä pidä kontrolli itselläsi, vitsaile ja pidä hauskaa, kehu keltaista tyyppiä ja kysy vaikka hänen perheestään. Konfliktitilanteessa keltainen tyyppi tarvitsee hyvän kuuntelijan. Keltainen tyyppi ilmaisee itseään innostuneesti elein ja ilmein huumoria viljellen. (Discprofiili 2020b.)

Jos keltainen tyyppi kuulee kritisoivia kommentteja itsestään, hän joko loukkaantuu verisesti tai ryhtyy vastarintaan. Kummin tahansa, keltainen tyyppi unohtaa negatiiviset kommentit hyvin pian valikoivan muistinsa tai huonon kuuntelutaidon takia. Keltainen tyyppi ei yksinkertaisesti jaksa kuunnella, koska haluaa vaan puhua koko ajan. Keltaisen tyyppin positiivisuus saa hänet herkästi unohtamaan asioiden hankalan puolen. (Erikson 2018, 98.)

Elekieleltään keltainen tyyppi on avoin ja kutsuva. Hän hymyilee ja vitsailee paljon rennolla tunnelmalla. Hän katsoo tiiviisti toista silmiin, ystävällinen ilme kasvoillaan. Keltainen tyyppi ei arastele tulla lähelle toista, eikä kosketella ja halailla spontaanisti. Kuten punainen tyyppi, keltainenkin on itsevarma. Stressaantuneena keltainen tyyppi korostaa itseään normaaliakin enemmän ja etsii entistä aktiivisemmin huomiota. (Erikson 2018, 135-136.)

### 5.3 Vihreä eli vakaa käyttäytymismalli

Vihreä käyttäytymismalli on kaikkein yleisin ja eniten tavattu. Yleistäen voidaan sanoa vihreän tyyppin olevan kaikkien muiden tyyppien keskiarvo, tavallinen ihminen. Siinä missä punainen tyyppi on stressaantunut suorittaja, keltainen luova bilettäjä ja sininen

perfektionistinen Excel-hirmu, vihreät tyypit ovat muita tasapainoisempia. Vihreät ovat kiireettömiä, saamattomia, verkkaisia ja välinpitämättömiä. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että näitäkin tyyppejä tarvitaan aivan yhtä lailla kuin muitakin (Erikson 2018, 55.)

Ominaispiirteidensä vuoksi vihreät tyypit eivät erotu joukosta samoin kuin muut. He ottavat asiat punaisia ja keltaisia tyyppejä rauhallisimmin ja eivät juutu sinisen tavoin yksityiskohtiin. Vihreä tyyppi on tunnollinen, ei kadehdi toisen menestystä eikä pyri kilpailemaan. Hänen kanssaan on helppo tulla toimeen, eikä hän halua loukata ketään. Konfliktit, nopeat muutokset ja epävarmuus eivät ole vihreän mieleen. Konfliktien välttäminen saattaa esiintyä muille epäluotettavuutena, koska vihreä tyyppi ei sano arkaluontoista sanottavaansa kasvotusten, vaan mieluummin selän takana. Vihreät tyypit eivät myöskään vaadi liikoja. (Erikson 2018; 56, 107; Kunnas 2015.)

Vihreät tyypit pyrkivät sulautumaan joukkoon. He osaavat rauhoitella innostuvaa keltaista tyyppiä ja lämmitellä hieman kylmiä sinisiä tyyppejä. Vihreät suhtautuvat esimerkillisen sallivasti muiden tyyppien erikoisimpiinkin ominaisuuksiin. Vihreä tyyppi pyrkii pysymäänkin kaikkien kanssa hyvissä väleissä, myös niiden, joista ei erityisemmin pidä. Vihreät ovatkin tyyppillisiä ihmissuhdetyyppejä, joten suhteiden vaaliminen on heille ensiarvoisen tärkeää. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 56-60.)

Passiivisuus kuvaa vihreää tyyppiä paremmin kuin aktiivisuus. Vihreä tyyppi ei ole kovin omistautunut millekään asialle, hän katseelle rauhallisena ympärilleen mitä muut tekevät ja antaa helposti vaikutelman, ettei ole kiinnostunut mistään. Vihreä tyyppi on täysin tyytyväinen sohvalle makoiluun kuvitellen, että kaikki muutkin tekevät samalla tavalla. (Erikson 2018, 109.)

Ystävällisyys, auttavaisuus ja lojaalisuus ovat omiaan kuvaamaan vihreää tyyppiä. Häneltä saat aina tarvitessa apua ja hän tekee kaiken voitavansa pitääkseen elämänmittaiset ihmissuhteensa kunnossa. Vihreät tyypit ovat myös hyviä kuuntelijoita, ellei jopa parhaita ja he ovat kiinnostuneempia muista kuin itsestään. Vihreät tyypit haluavat uskoa kaikista hyvää ja he luottavat toisinaan muihin jopa niin, että heidän hyvántahtoisuuttaan saatetaan käyttää hyväksi. (Erikson 2018, 57-60.)

Työyhteisön näkökulmasta vihreän tyyppin paras piirre lienee tiimihenkisyys. Vihreät tyypit ovat taitavia joukkuepelaajia, jotka eivät jätä muita pulaan ja heiltä saa aina tarvittaessa apua. Vihreä tyyppi ei ole kovin halukas muutoksiin, mutta ajan kanssa hekin ovat motivoitavissa kokeilemaan uutta. Voit myös luottaa siihen, että vihreät tyypit hoitavat työnsä niin kuin on sovittu ja kuuntelevat ohjeita. Vihreä tyyppi kaipaa työssään turvallisuutta ja varmuutta sekä arvostusta työstään. Ryhmässä vihreä tyyppi asettuu usein sovittelijan ja lohduttajan rooliin. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 58-62.)

Vihreältä tyypiltä voi olla vaikea saada suoraa vastausta, koska hän yrittää miellyttää kaikkia ja huomioida kaikki ympärillään. Vihreät tyypit ovat loistavia kuuntelemaan, koska he ovat aidon kiinnostuneita muista ja muiden ajatuksista. Valitettavan usein vihreää käyttäytymismallia edustavat ihmiset ovat myös päättämättömiä ja epäselviä, eivätkä ota kantaa yhteenkään väitteeseen, joten heistä voi olla hankala ottaa selvää. (Erikson 2018, 63-65.)

Kommunikaatiotilanteessa vihreä tyyppi on kuunteleva, empaattinen, kyselevä ja vaikeaselkoinen. Kohdatessasi vihreän tyypin ole kärsivällinen äläkä dominoi. Anna vihreälle vaihtoehtoja ja referenssejä, äläkä lopeta vuorovaikutustilannetta liian äkinäisesti. Vihreä tyyppi ilmaisee itseään pehmeästi, rauhallisesti ja kohteliaasti. (Discprofiili 2020b.)

Vihreän tyypin elekieli on käyttäytymismalliin tyypillisesti hillittyä, rauhallista ja miellyttävää. Hän ei ole hankala olla lähellä toisia ihmisiä ja vihreäkin koskettelee muita keltaisen tavoin mielellään. Tosin vihreät pitävät tarkemmin kiinni omasta reviiristään. Vihreä tyyppi rentoutuu ja muuttuu luonnollisemmaksi, mitä paremmin hän oppii tuntemaan muut. Stressaantuneena vihreän tyypin elekielestä tulee jäykkää ja väkinäistä. Hän muuttuu varautuneeksi, epäröiväksi ja kylmäkiskoiseksi sekä osoittaa selkeästi, ettei halua olla kanssasi tekemisissä. (Erikson 2018, 137-138.)

#### 5.4 Sininen eli analyttinen käyttäytymismalli

Siniset tyypit ovat erittäin järjestelmällisiä, systemaattisia ja loogisia ihmisiä. He eivät pidä melua itsestään, mutta tarkkailevat ja analysoivat taka-alalla hyvin tarkkaan. Sinisen tyypin elämä on järjestyksessä ja hän on perillä lähes asiasta kuin asiasta. Hän ei kuitenkaan tee tietotaidostaan erityistä numeroa eikä välttämättä edes sano mitään, ellei jotain tiettyä kysymystä ota joku muu puheeksi. Sininen tyyppi siis harvoin osallistuu small talkiin. (Erikson 2018, 67-68; Tate 2015.)

Jos siniseltä tyypiltä kysytään, niin maailmassa ei ole liian paljon faktatietoa ja yksityiskohtia. Tai ainakaan ne eivät ole liian vähäpätöisiä huomioitavaksi. Sininen tyyppi on myös valmis menemään erittäin pitkälle selvittääkseen kaiken sataprosenttisen tarkasti. Hänen ongelmanratkaisun kykynsä on omaa luokkaansa ja hän on tiedonhaluinen ja dokumentoiva. (Discprofiili 2020b; Tate 2015.)

Sininen tyyppi ei hutiloi. Hän on varovainen ja turvallisuudenhakuinen. Siinä missä punainen tai keltainen tyyppi voisi ottaa villin riskin ja heittäytyä tilanteeseen, sininen tyyppi etäännytyä ja miettii asiaa vielä kerran, jottei vaan ole mennyt ohi jonkin tärkeän näkökohdan. Tästä huolimatta siniset tyypit eivät ole kykenemättömiä päätöksentekoon. (Erikson 2018, 73.)

Vain laatu merkitsee siniselle tyyppille, virheitä ei saa syntyä. Vastaavasti sinisten tyyppien on usein vaikea valehdella, edes omista virheistään, vaikka se saattaisi heidät huonoon valoon. Sininen tyyppi kokee kuitenkin epäonnistumiset epämiellyttäväksi, samoin kuin ajanpuutteen ja irrationaalisuuden. Sinistä tyyppiä on myös lähes mahdoton huijata, koska hän tietää paljon ja tarkkaan ja saa siten aina sitä mistä maksaakin. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 76-80.)

Edellä mainittu pätee myös palautteen antamiseen siniselle tyyppille. Jos siniselle tyyppille aikoo antaa kritiikkiä, on ensin selvitettävä yksityiskohdat perin pohjin. Sininen tyyppi tietää ne kuitenkin. Palautteen antaminen on ehdottomasti tehtävä faktoissa pitäytymällä. Vaikka sinisen tyyppin olisi itse vaikea sisäistää saamaansa kritiikkiä, on hänen helppo kritisoida muita ja etsiä virheitä muiden tekemisistä. (Erikson 2018, 222-225.)

Työyhteisössä siniset tyypit ovat niitä, jotka pystyvät toistamaan samaa työtehtävää kerrasta toiseen ja aina yhtä tehokkaasti. Sininen tyyppi seuraa ohjeita niitä lainkaan kyseenalaistamatta, jos ohjeet ovat loogisia ja toimivia. Sininen tyyppi kaipaa kuitenkin selkeitä tavoitteita ja sääntöjä sekä tunnustusta työstään. He ovat huonoja ottamaan vastaan kritiikkiä omasta työstään. Ryhmässä sininen tyyppi asettuu usein asiantuntijan, tarkkailijan tai tutkijan rooliin. (Discprofiili 2020b; Erikson 2018, 76-77.)

Näiden edellä mainittujen ominaispiirteiden perusteella voidaan todeta, että siniset tyypit ovat rauhallisia ja tasapainoisia, osittain juuri siksi, että he ovat niin hyvin perillä kaikesta. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että vaikka sininen tyyppi vaikuttaa ulospäin rauhalliselta, pinnan alla saattaa olla käynnissä vaikka mitä. Sininen tyyppi muun muassa harkitsee erittäin tarkkaan ennen kuin avaa suunsa. Hän on valinnut sanottavansa huolellisesti. (Erikson 2018, 80-81; Kunnas 2015.)

Sinisiä tyypejä pidetään kriittisinä ja epäileväisinäkin, pikkutarkkoina, etäisinä, varautuneina sekä kylminä. Sinisten tyyppien halu olla perillä ihan kaikesta ja väsymätön yksityiskohtien tarkastelu voivat johtaa ongelmiin kanssaihminen kanssa. Koska sininen tyyppi ei tee juuri mitään ihmissuhteiden eteen, hänestä saa helposti piittaamattoman kuvan. Sinisen tyyppin heikkouksia on tosikkomaisuus ja liiallinen täydellisyyden tavoittelu. (Erikson 2018, 118-122.)

Sinisen tyyppin kommunikaatiotyyli on selkeä, yksityiskohtainen, tietoon perustuva ja kriittinen. Hän ilmaisee itseään hillitysti, asiallisesti ja harkitsevasti. Sinisen käyttäytymismallin hallitsevimpana omaavan kanssa kohdatessasi kuuntele tarkasti, vastaa kysymyksiin, neuvottele hyvin, selitä yksityiskohdat ja minimoi riskit. Sinisellä on vahvat argumentit. Sinistä tyyppiä voi myös olla vaikea oppia tuntemaan, koska hän näyttää harvoin reaktioitaan tai tunteitaan. (Discprofiili 2020b.)

Sinisellä tyyppillä ei juurikaan ole elekieltä, tai ainakin heitä on vaikea tulkita. Hänen puhetapansa on vaisu ja hillitty, ilman minkäänlaista vaihtelua tai elehtimistä. Hänellä ei minkäänlaista tarvetta olla huomion keskipisteenä ja kanssaihminen on syytä pysyä tarpeeksi pitkän etäisyyden päässä. Stressaantuneena sininen tyyppi muuttuu tavallistakin passiivisemmaksi ja pikkutarkemmaksi. (Erikson 2018, 139-141.)

## 5.5 Käyttäytymismallien keskinäinen suhde

Varsinkin työyhteisössä on hyvä muistaa, että erilaisuus on vain hyvää. Ainakin tiettyyn pisteeseen asti. Kovin erilaiset arvot ja maailmankatsomus eivät todennäköisesti rikasta työyhteisön erilaisuutta, mutta tiettyyn tehtävään sopiva, muita ihmisiä täydentävä erilaisuus puolestaan sopii hyvin.

Ihanteellista olisi, jos jokaisessa työyhteisössä olisi monipuolisesti eri värityyppisiä edustavia ihmisiä. Voi olla luontevampaa työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, jotka suhtautuvat ja keskittyvät asioihin samalla lailla kuin itse suhtautuu, mutta parhaimmillaan eri käyttäytymistyyli voi täydentää toinen toisiaan todella hyvin. Tarkastellaan seuraavaksi eri värityyppien keskinäistä suhdetta työyhteisössä sinisen värityypin näkökulmasta. (Jabe 2018, 15-16.)

Sinisten tyyppien mielestä punaiset nauttivat aivan liikaa riskeistä ja suurista muutoksista. Sininen tyyppi saattaa kyllä ihaila punaisen tavoitteellisuutta, mutta pitää itse enemmän vakiintuneesta työskentely-ympäristöstä. Epäilevä luonne ja halu kyseenalaistaa ideoita yhdistävät sinistä ja punaista. Sinisen ja punaisen välille saattaa kuitenkin helposti syntyä ristiriitoja, koska molemmat haluavat määrätä, miten asiat tehdään. Kun punainen tyyppi haluaa mennä suoraan asiaan eivätkä halua käyttää aikaa yksityiskohtien murehtimiseen, saattaa sinisen tyyppin halu analysoida kaikkea ärsyttää punaista tyyppiä. Sininen ja punainen tyyppi ovat molemmat hyvin suorasukaisia, hieman eritavoin tosin, ja siksi kumpikaan ei sivuuta erimielisyyksiä vain välttääkseen konflikteja. (Olamo 2013.)

Siniset kutsuvat keltaisia helposti itsekkäiksi, pinnallisiksi ja aivan liian itsevarmoiksi tyypeiksi, jotka puhuvat liikaa ja kuuntelevat huonosti. Sinisen on silti suhteellisen helppo samaistua keltaisen positiiviseen asenteeseen, mutta keltaisessakin tyyppissä sinistä ärsyttää tämän spontaanisuus ja jatkuva halunsa pysyä liikkeessä. Koska sininen tyyppi tykkää työskennellä mieluusti yksin, jotta asiat tulevat tehtyä varmasti oikein, voi keltaisen yhteistyöehdotukset tuntua liiallisilta. Keltainen tyyppi saattaa pitää sinisen tyyppin varautunutta ja skeptistä lähestymistapaa kylmänä ja tunteettomana. Keltaisellekin tyyppille sinisen analyttinen pikkutarkkuus vaikuttaa pitkästyttävältä. Konfliktitilanteissakin keltainen

tyyppi menee tunteet edellä ja silloin sininen tyyppi helposti perääntyy ja pyrkii logiikalla selittämään tilannetta. (Erikson 2018, 97; Olamo 2013.)

Vihreä tyyppi vaikuttaa sinisen mielestä mukavalta ja toisia tukevalta, ja vihreältä saa aina kärsivällisen vastauksen. Vihreä ei tee liikaa yhteistyöehdotuksia siniselle. Sinistä alkaa helposti ärsyttämään vihreän tyypin keskittyminen muiden ilahduttamiseen, jonka takia muut tärkeämmät asiat jäävät vihreältä tyypiltä huomiotta. Tästä huolimatta vihreän voidaan luottaa hoitavan työtehtävänsä johdonmukaisesti ja luotettavasti. Sinisen tavoin vihreä tyyppi keskittyy vakiintuneisuuteen, joten sinisen on helppo arvostaa vihreässä tyypissä sitä, ettei tämä yritä viedä eteenpäin mitään villedä ideoita. Sinistä ja vihreää tyyppiä yhdistää myös tapa rauhoittaa ja tasapainottaa työyhteisöä. (Olamo 2013.)

Sinisen suhtautuminen toiseen siniseen on tilannesidonnaista. Sininen ei ole kovin sosiaalinen tyyppi, joten sinisillä tyypeillä on taipumus eristäytyä omaan työpisteeseensä pitkiksi ajoiksi. Sininen kunnioittaa toisen sinisen korkeaa vaatimustasoa työn jäljessä ja vakiintuneisuuden kaipuuta. Siniset tyypit eivät epäröi osoittaa toistenkaan virheitä tai epäillä sellaista, joka on heidän mielestään väärin. Kuitenkin jos kahden sinisen tyypin näkemykset ovat ristiriidassa toistensa kanssa, toinen sininen saattaa toisen mielestä vaikuttaa itsepäiseltä ja peräänantamattomalta. Konfliktitilanteissa kaksi sinistä tyyppiä saattavat päätyä väittelemään, kumman kanta on loogisempi, eikä ratkaisuun välttämättä päästä kovinkaan nopeasti. (Olamo 2013.)

Kuviossa 2 on esitetty, kuinka erivärietyypit näkevät itse itsensä ja kuinka toiset näkevät tämän nimenomaan epäsuotuisissa olosuhteissa. Kunkin värietyypin oikeanpuoleinen lista kertoo sen, minkälaisia hyviä ja positiivisia piirteitä kyseisen värietyypin edustaja näkee itse itsessään. Vasemmanpuoleinen listaus puolestaan kertoo mahdollisimman erilaisen tyypin näkemyksen kustakin värietyypistä epäsuotuisissa oloissa. Taulukko osoittaa kuinka erilaiset näkemykset meillä voi olla itsestä ja muista. Siinä missä esimerkiksi keltainen kokee itse olevansa inspiroiva ja innostava, joku muu voikin nähdä hänet manipuloivana ja äkkipikaisena. Vastaavasti kun vihreä tuntee olevansa kunnioittava ja palvelualtis, toinen eri värietyypistä edustava henkilö voikin kokea vihreän epävarmana ja riippuvaisena.



<b>SININEN – ANALYYTTINEN</b>		<b>PUNAINEN – HALLITSEVA</b>	
kriittinen	ahkera	töykeä	voimakastahtoinen
päättämätön	harkitseva	ankara	riippumaton
ahdasmielinen	vakava	vaativa	kunnianhimoinen
nirso	vaativa	hallitseva	päättäväinen
moralisoiva	järjestelmällinen	kova	tehokas
<b>VIHREÄ – VAKAA</b>		<b>KELTAINEN – INSPIROIVA</b>	
itsepäinen	auttavainen	manipuloiva	inspiroiva
epävarma	kunnioittava	äkkipikainen	innostava
luovuttaja	palvelualtis	epäjärjestelmällinen	innokas
riippuvainen	luotettava	kapinoiva	dramaattinen
saamaton	mukava	itsekäs	ulospäin suuntautunut

Kuvio 2: Näkemuserot värityyppien piirteistä (Erikson 2018, 231)

## 6 Työhyvinvointi

Liian usein yritysten menestystekijöitä tarkastellaan vain taloudellisesta näkökulmasta, vaikka työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla toiminnan kehittämisen tärkeimpiä lähtökohtia. Taloudellinen menestys on siis sidoksissa siihen, miten hyvin työntekijät voivat työtehtävissään ja työyhteisön jäseninä. Niin fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti. Ja myös toisin päin - mitä hyvinvoivempia ja sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä parempia taloudellisia tuloksia yrityksen on mahdollista saavuttaa. Työntekijän hyvinvointi ja organisaation menestys kulkevat käsi kädessä paljon enemmän kuin osataan ajatella. Menestyvä organisaatio taloudellisen tuottavuuden lisäksi kantaa siis vastuun henkilöstöstään. (Pyöriä 2012, 7.)

Työhyvinvointi muodostuu eri tekijöistä kuin tyytymättömyys työhön. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa menestyminen työssä, tunnustus, työn sisältö ja merkityksellisyys, vastuu sekä virikkeisyys. Fyysinen työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet ja työnjohto puolestaan vaikuttavat työhyvinvointiin negatiivisesti ja aiheuttavat tyytymättömyyttä. (Pyöriä 2012, 81-82.)

Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön oma henkinen hyvinvointi ja fyysinen suorituskyky, osaaminen, työsuhteen laatu, työn sisältö, työyhteisön toimivuus,

palkitseminen ja esimiestyö. Puutteet työntekävien hoitoon vaadittavissa resursseissa altistaa liialliselle stressille ja uupumuksella, mutta suotuisilla olosuhteilla voi olla voimaannuttavia ominaisuuksia. Perushyvinvointi työelämässä muodostuu siis johtamisen, henkilösuhteiden, palkkauksen ja turvallisuuden osa-alueiden toimivuudesta, mutta nämä pelkästään eivät riitä. Todellinen tyytyväisyys työhön kumpuaa hyvin suoritetusta työstä, onnistumisen ilosta sekä oikeudenmukaisesta tunnustuksesta. (Andersén 2020; Pyöriä 2012, 10-11.)

Työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Henkinen kuormittavuus ei välttämättä johda uupumiseen, vaan riittämättömyyden tunne on stressiä laukaiseva tekijä. Varsinkin tilanteissa, joissa työ on henkisesti vaativaa ja työn hallinnan tunne vähäistä. Työn on oltava sopivan haasteellista ja henkisesti kuormittavaa, kunhan hallinnan tunne säilyy ihmisellä itsellään. Vaativassakin työssä voi viihtyä sellainen henkilö, joka kokee työn imua. Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautuneisuutta ja uppoutuneisuutta työhön. Sillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Ei pidä myöskään unohtaa työhyvinvoinnin linkittymistä perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapainoon. (Pyöriä 2012, 11; Työturvallisuuskeskus 2018.)

Työhyvinvointi luo myös sitoutuneisuutta ja vahva sitoutuneisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. Toki vaikutus voi olla vastavuoroinenkin - menestys sitouttaa työntekijöitä. Paras tapa sitouttaa ihmisiä on välittää heistä. Osoittaa, että välittää muutenkin kuin vain välineinä saavuttaa jotakin. Välittämistä on helpompi osoittaa, kun tuntee työntekijänsä mahdollisimman hyvin. Sitoutunut työntekijä sisäistää organisaation tavoitteet omaan toimintaansa ja ponnistelee yhteisten tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi. Jotta työntekijä voi olla sitoutunut, on hänen ensin oltava motivoitunut. Jos työntekijä ei ole motivoitunut työhönsä, ei hän myöskään voi olla kovin sitoutunut. Vastaavasti, jos työntekijältä puuttuu motivaatio työtään kohtaan, ei muilla edellisissä kappaleissa mainituilla tekijöillä ole juuri apua työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Leppänen & Rauhala 2012, 181; Pyöriä 2012, 42; Salomäki 2002, 68.)

Työyhteisön yhteisen hyvinvoinnin perusta on terve ja tasa-arvoinen yhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus ja osallistuminen. Tällaisessa työyhteisössä suvaitaan erilaisuutta ja tasa-arvo toteutuu. Jos työntekijä kokee työyhteisönsä hyvinvoivaksi, se lisää motivaatiota ja sitoutumista. On kuitenkin muistettava, että hyvinvointi on erittäin subjektiivista ja ulkopuolisista tekijöistä huolimatta työssäjaksaminen on jokaisen omalla vastuulla. Saman työyhteisön jäsenetkin voivat kokea työhyvinvoinnin hyvin eri tavalla. (Suonsivu 2011; 44, 59.)

## 6.1 Johtamisen rooli työhyvinvoinnissa

Työhyvinvointi mielletään usein henkilökohtaiseksi jaksamiseksi ja yksilötason ongelmaksi. Ongelmat voivat kuitenkin saada alkunsa myös työyhteisön toimintaongelmista, työnantajalta tulevasta paineesta tai johtamisen ongelmista. Vuorovaikutustaidoilla on merkittävä rooli esimiestyössä ja siinä, millaisena työntekijät kokevat esimiehen. Jotta esimies voi omalla toiminnallaan ja kommunikaatioillaan edesauttaa työyhteisön jäsenten työhyvinvointia, on hänen ensin tunnettava oma tapansa toimia ja reagoida. Oikealla tavalla johdettuna työyhteisöön kuuluvien ihmisten erilaisuus ja siitä aiheutuvat ristiriidat voivat myös johtaa parhaimmillaan loistaviin onnistumisiin. (Salomäki 2002, 53.)

Minkä tahansa yrityksen tärkein voimavara on kiistatta siellä työskentelevät ihmiset. Yrityksen suoriutumiskyvyn ja henkilöstöjohtamisen yhteys on valtava, ja siksi työntekijöiden motivointi on ymmärrettävä osaksi tuloksellisuuteen tähtäävän yrityksen johtamista. Kun työntekijät voivat hyvin, on yritykselläkin paremmat mahdollisuudet menestyä. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä yhtä tärkeänä asiana kuin mikä tahansa muukin liiketoimintainvestointi. Hyvällä johtamisella, palkitsemisella ja työhyvinvoinnin ylläpitämisellä on positiivinen vaikutus henkilöstön kokonaisvaltaiseen jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 134-135; Virolainen 2012, 105.)

Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri ja suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta positiivinen johtamistyyli on demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vapauksia ja vastuuta antava sekä oikeudenmukainen. Hyvä johtaja on luotettava, kuunteleva ja kannustava. Työyhteisön jäsenillä on oltava vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä liittyen. Liian autoritaarinen ja johtajakeskeinen tyyli heikentää ilmapiiriä ja hyvinvointia. (Virolainen 2011, 106.)

Voidaan siis sanoa, että johtajan ehkä tärkein tehtävä on työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen ja johtamiskulttuurilla on kiistaton yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Johtajien on tuettava työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia, jaksamista, työn imua ja intoa erityisesti positiivisen vuorovaikutuksen ja vahvuusajattelun näkökulmasta. Liian paljon johtajat keskittyvät työyhteisön jäsenten heikkouksiin, kun fokuksen tulisi olla nimenomaan vahuuksissa, jos hyvinvointia halutaan aidosti tukea. (Andersén 2020; Suonsivu 2011, 164.)

Hyvän johtamisen perustana on hyvän itsetuntemuksen lisäksi muiden työyhteisön jäsenten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Myös erilaisuutta on osattava johtaa. Erilaisuutta tulisi arvostaa enemmän eikä sen tehokkuutta ole osattu kunnolla ymmärtää ja hyödyntää. Esimiestyöltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, jotta työhyvinvointiin vaikuttavia yksilöllisiä eroja voi tunnistaa ja hyödyntää. Kaiken alku johtajillakin on ensisijaisesti itsetuntemus. Toisten erilaisuus ei ole ymmärrettävissä, jos ei

ensin ymmärrä omaa käyttäytymistyyliään ja sen suhdetta muihin eli omaa erilaisuuttaan. (Jabe 2018, 23; Suonsivu 2011, 164.)

Jos johtamista ajatellaan tässä tutkimuksessa käytettyjen värityyppien avulla, on muistettava eri värityyppien ominaispiirteet. Sininen johtaja esimerkiksi ei voi odottaa keltaisen työntekijän ymmärtävän pilkuntarkkoja ohjeitaan tai malttavan edes kuunnella ohjeita loppuun. Vastaavasti punainen työntekijä saattaisi moneen kertaan menettää jo hermonsä vihreän johtajan rauhalliseen ja varovaiseen ohjeistukseen. Nämä esimerkit toki kovin karrikoituja, lähinnä ajatuksia herättämään. Omaa toimintaa ja vuorovaikutusta olisi jokaisen osattava sopeuttaa, ei muuttaa, kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi.

Kaikesta tästä voisi päätellä, että johtajan tulisi olla jonkinlainen yli-ihminen, jolla laaja-alaisen asiaosaamisen lisäksi tulisi olla myös täydellinen luonne. Johtamisella ja esimiestyöllä on toki suuri rooli työhyvinvoinnissa. Johtamistaitojen lisäksi on muistettava myös alaistaidot, jotka yhtä lailla vaikuttavat työhyvinvointiin, ja joita jokaisen tulisi siksi työyhteisössä harjoittaa. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä haluaa ja kykenee toimimaan työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työkaveria tukien. Konkreettisia alaistaitoja voivat olla muun muassa yhteistyö työyhteisön jäsenten kanssa tai työpaikan viihtyvyydestä huolehtiminen. Kaikkea ei siis voi pistää huonon johtamisen piikkiin. (Rytikangas 2011, 109; Suonsivu 2011, 45-46.)

## 6.2 Työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa

Yhteistyötaidoille on entistä enemmän tarvetta työyhteisöissä nykypäivänä, erityisesti tiimityössä. Tämä korostuu entisestään pienessä työyhteisössä, kuten tämän tutkimuksen toimeksiantajan tapauksessa. Täysin saumatonta yhteistyötä työyhteisössä voi olla mahdoton saavuttaa, mutta siihen on tuskin tarve pyrkiäkään. Päinvastoin ongelmien välttäminen saattaa aiheuttaa liian varovaisen ja pinnallisen ilmapiirin työyhteisöön, jolloin työyhteisöön voi olla vaikeampi sitoutua eikä siitä saa voimaa omaan henkilökohtaiseen jaksamiseen.

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmien taustalla on hyvin usein työyhteisön ilmapiirin ongelmat. Yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön ongelmat voivat lähteä liikkeelle joko yksilötasolta tai työyhteisön toiminnan ongelmista. Vaikka työ itsessään olisi tyydyttävää, työyhteisön ihmissuhteiden tulehtuneisuus on kuluttavaa. Tulehtuneisuutta saattaa aiheuttaa muun muassa kommunikaatiohaasteet, kun toisten käyttäytymismallia ei tunneta tarpeeksi hyvin. On turhauttavaa, jos jatkuvasti kokee, ettei tule kunnolla ymmärretyksi tai työkaverit ymmärtävät aina väärin omat sanomiset. Vastaavasti työkaverin puheet saattavat kuulostaa töksäyttelyltä ja jopa loukkaavalta, jos ei tunne tämän tapaa kommunikoida. (Salomäki 2002, 66.)

Joka ikinen työyhteisö tarvitsee erilaisia ihmisiä joukkoonsa, koska kuten todettu, liiallinen samankaltaisuus aiheuttaa pitkällä tähtäimellä vain ongelmia monellakin osa-alueella. Sanomattakin on selvää, että ihmisten erilaisuus aiheuttaa myös ongelmia työyhteisöissä. Välttämättä ei kyse ole siitä, etteikö työkaveria tunnettaisi tai ymmärrettäisi, vaan kyse voi olla myös liian suppeasta näkökulmasta. Esimerkiksi omat ja työkaverin arvot voivat olla hyvinkin erilaisia. Työkaverin persoonallisuudessa saattaa olla piirteitä, jotka ovat itselle vieraita. Kaikki erilaisuus olisi työyhteisöissäkin kuitenkin nähtävä vain rikkautena ja eteenpäin vievänä voimana. (Salminen 2017, 105; Salomäki 2002, 30.)

Toimiva, avoin ja yhteisöllisyyttä tukeva työyhteisö on parhaimmillaan työhyvinvointia tukeva asia. Hyvinvoivassa työyhteisössä innostetaan, haastetaan ja kannustetaan toisia yhä parempiin suorituksiin, nautitaan keskinäistä luottamusta ja pidetään niin sanotusti yhtä. Työyhteisön jäsenten erilaisuus suvaitaan. Esimiehen on luotava puitteet, joissa avoin keskustelu asiasta kuin asiasta on mahdollista. Kehittämällä koko työyhteisöä, ei pelkästään yhden työntekijän hyvinvoinnissa huolehtimalla, voidaan aikaansaada aidosti hyvinvoiva työyhteisö. (Salminen 2017, 143; Virolainen 2012, 192.)

## 7 Käyttäytymismallien ja työhyvinvoinnin vaikutus asiakastyöhön

Asiakaspalvelutyössä on ensiarvoisen tärkeää tuntea asiakkaansa ja sovittaa omat sanansa asiakkaan tarpeiden ja mielialan mukaisiksi. Aina se ei ole kovin helppoa, eikä asiakastyössäkään voi välttyä ristiriidoilta. Asiakas, yhtä lailla kuin työkaverikin voi edustaa eri käyttäytymismallia ja siten omia vuorovaikutustaitoja on osattava soveltaa tilannekohtaisesti. Asiakaskohtaamisten lyhytaikaisuus tekee oman käyttäytymisen sopeuttamisesta asiakkaan käyttäytymismallia vastaavaksi erittäin haasteelliseksi. On eri asia oppia vähitellen tuntemaan työkaveria paremmin, jonka kanssa on päivittäin tekemisissä kuin muutaman minuutin mittaisessa kohtaamisessa oppia tuntemaan asiakkaan käyttäytymistä ohjaavat tekijät.

Asiakaskohtaukset ovat yleensä kovin lyhyitä, joten kovin kattavaa syväanalyysiä ei aina asiakkaasta ehdi tehdä. Tärkeämpää olisi osata poimia joitain hallitsevia piirteitä asiakkaan käyttäytymisestä, jonka mukaan valita omat keinonsa. Asiakkaiden eri käyttäytymismallit tuntemalla, edes pääpiirteittäin, voi helpommin personoida asiakaspalvelua ja tunnistaa jokaiselle sopivat kommunikaatiotyylit. Asiakas kokee täten palvelutilanteen henkilökohtaisemmaksi ja tuntee häntä arvostettavan. (Salokanto 2018.)

Asiakastyössä, ihan kuten yksityiselämässäkkin, törmää väistämättä tilanteisiin, joissa joidenkin ihmisten kanssa tulee helpommin toimeen kuin toisten. Ihmisten, jotka koemme olevan samalla aaltopituudella, olemme tiedostamatta luontevampia ja asiakastyössä näiden

ihmisten kanssa koko palvelutapahtuma sujuu paremmin. Ihanteellista olisi, että jokaisessa palveluyrityksessä olisi riittävän monipuolisesti erilaisia ihmisiä töissä, jotta jokaiselle erilaiselle asiakkaalle olisi valittavissa hänelle sopiva palveluhenkilö. Tämä ei luonnollisesti ole todellisuudessa realistista. Mutta parantamalla ymmärrystä niin omista kuin asiakkaidenkin erilaisista käyttäytymismalleista, asiakaspalvelutilanteet voidaan hoitaa asiakaslähtöisemmin. (Valvio 2010, 68.)

On lähes itsestään selvää, että hyvinvoivat työntekijät palvelevat asiakkaansakin paremmin. Syntyy hyvä kierre, jossa tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja asiakkaiden tyytyväisyys taas heijastaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja edelleen työhyvinvointiin. Asiakas aistii häntä palvelevan ihmisen tunnetilat ja henkilöstön välillä vallitsevan työilmapiirin. Mitä parempi kokonaisilmapiiri, sitä positiivisempi vaikutus myös asiakkaille päin. (Andersén 2020.)

Värimallien kautta ajateltuna asiakaskohtamisissa tulisi ottaa huomioon seuraavanlaisia seikkoja eri värityypeistä. Punaista käyttäytymismallia edustava asiakas on määrätietoinen ja selkeä tavoite mielessään. Hän tekee nopeita päätöksiä, ja saattaa kärsimättömyyttään unohtaa yksityiskohtia. Punaisen asiakkaan kanssa on siis syytä mennä suoraan asiaan, sillä jaarittelu ei häntä lämmitä. Hänelle kannattaa korostaa hyötyjä ja korostaa hänen saatavilla olevia etuja. (Salokanto 2018.)

Vihreitä asiakkaita kohtaamme varmasti eniten, olihan he niitä ”perustyyppisiä”, joita iso osa ihmisistä edustaa. Vihreä asiakas haluaa löytää turvallisen ratkaisun. Oma sävy palvelutilanteessa vihreän kanssa on syytä pitää ystävällisenä. Kauppoja ei välttämättä synny vihreää hoputtamalla, sillä hän todennäköisesti vain vetäytyy. (Salokanto 2018.)

Keltainen asiakas puolestaan innostuu helposti ja haluaa tulla kuulluksi ajatuksineen. Hän voi tosin olla itse huono kuuntelemaan. Pyri siis pitämään positiivinen tunnelma yllä palvelutilanteessa keltaisen kanssa ja osoita erityisesti kuuntelevasi keltaista asiakasta. Voi olla tarpeen kerrata, mitä olet keltaisen asiakkaasi kanssa sopinut ennen palvelutilanteen päättymistä. (Salokanto 2018.)

Sininen asiakas pitäytyy faktoissa, kuinkas muutenkaan. Hänelle on turha perustella kauppojen tarpeellisuutta tunnesyyn. Hänen kanssaan on myös syytä käyttää tarkkoja ja täsmällisiä perusteita, arviot eivät vakuuta sinistä asiakasta. Sininen asiakas arvostaa hankalienkin tilanteiden käsittelyä suoraan, tosiasioihin perustuen ilman kiertelyä. (Salokanto 2018.)

Tässä tutkimuksessa toimeksiantajan asiakkaita ei tutkittu tarkemmin, mutta sitä näkökulmaa voi ottaa jatkotutkimuksen aiheeksi. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt tekevät asiakastyötä ja tämä tutkimus varmasti tarjoaa heille keinoja ja ymmärrystä omien asiakkaidensa parempaan palvelemiseen. Asiakassuhteet voivat olla hyvinkin läheisiä ja

varsinkin pitkäaikaiset asiakkaat ovat jo tuttuja. Asiakkaista voi tämän tutkimuksen tarjoaman viitekehyksen perusteella tunnistaa, ainakin pääpiirteittäin, mitä värityyppiä kukakin asiakas edustaa. Yhdistämällä sen ja itsensä paremman tuntemisen, assari kuin assari pystyy valitsemaan parempia kommunikaatiotapoja asiakasvuorovaikutukseen.

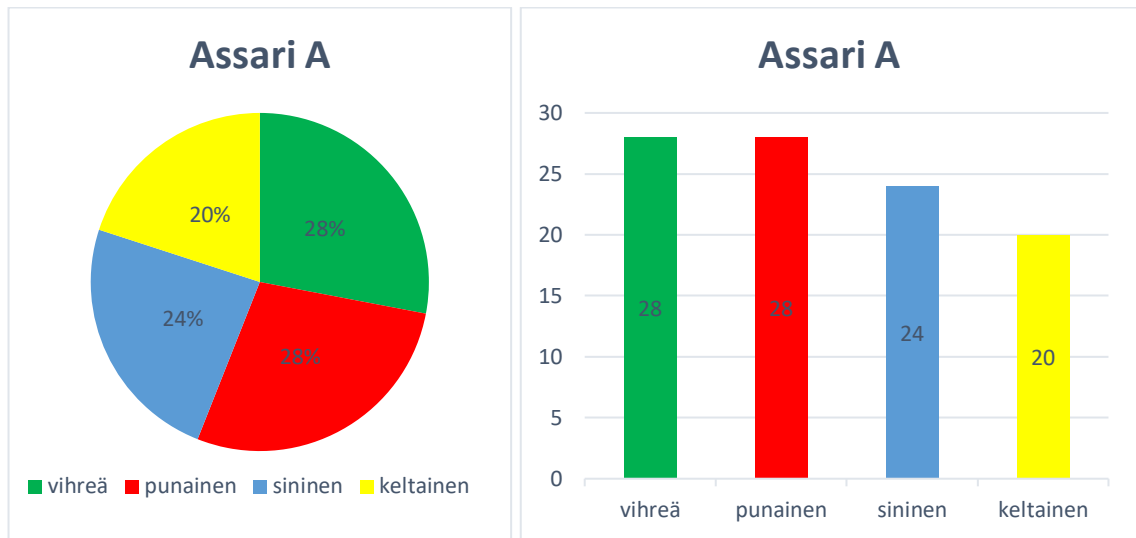
## 8 Tutkimustulokset

Tehdyn tutkimuksen tuloksia käsitellään tässä luvussa tutkittavilla teetetyn Coaching Lab:n väripersoonallisuustestin perusteella. Testin kysymykset käsittelevät muun muassa lapsuutta ja nuoruutta, työelämää, arvostuksia ja harmituksia sekä vuorovaikutustilanteisiin suhtautumista. Yksittäisten kysymysten vastauksia ei käsitellä, koska sillä ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. Testi antaa vastaukset prosentteina, eli kuinka monta prosenttia kutakin aiemmin esiteltyä värityyppiä kussakin vastaajassa on. Lisäksi tulosten analysoinnin avuksi tutkittavilta on kysytty muutama kysymys, jotka löytyvät liitteestä 1.

Vastaajat ovat kaikki toimeksiantajan työyhteisön jäseniä. Työyhteisössä on kaikkiaan neljä henkilöä, kaikki noin nelikymppisiä naisia. Toimeksiantajan työyhteisön vastaajat on nimetty tuloksissa Assari A, Assari B, Assari C ja Assari D. Kun tulokset esitetään toimeksiantajalle ja luovutetaan yrityksen käyttöön, assarit nimetään oikeilla nimillään, jotta työyhteisössä tulosten hyödyntäminen olisi mahdollisimman helppoa.

### 8.1 Assari A

Assari A on assareista kaikista ”tasaisin” eli hänen testituloksensa on kaikista tasaisimmin jakautunut kaikkien neljän värityypin välille. Yksikään värityyppi ei nouse selkeästi toista korkeammalle tasolle, vaan kaksi hallitsevinta värityyppiä on tasaprosenteissa. Assarin A kaksi hallitsevinta värityyppiä on siis vihreä ja sininen, molemmat 28 prosentin osuudella. Kolmanneksi hallitsevimpana hänellä on sininen värityyppi, 24 prosentin osuudella ja pienimmällä osuudella keltainen värityyppi 20 prosentin osuudella. Jakauma on todella tasainen, kuten alla olevat kaaviot osoittavat.



Kuvio 3: Assarin A värityyppijakauma

On erittäin harvinaista, että ihminen on punavihreä, kuten Assari A. On myös jopa erikoista, että yhdessä ihmisessä on kaksi niin sanottua vastaväriä yhtä vahvoina. Vakaa vihreä ja hallitseva punainen ovat monessa suhteessa täysin toistensa vastakohtia. Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, vihreä tyyppi on kovin rauhallinen eikä tee itsestään juurikaan numeroa, kun taas punainen tarmokkaasti haluaa aina viimeisen sanan. Siinä missä vihreä on passiivinen ja introvertti ihmishuokseskeinen tyyppi, on punainen aktiivinen ekstrovertti ja asiakaskeinen tyyppi. Tiimin sisällä punaisen ja vihreän tyyppien yhdistelmä olisi haastavin mahdollinen. Mutta ehkä yhdessä ihmisessä esiintyessään nämä piirteet vaan täydentävät toisiaan ja piirteet ovat varmasti tilannesidonnaisia.

Assari A on tehnyt saman väripersoonallisuustestin noin puoli vuotta aiemminkin ja silloin tulos oli ollut aivan toisenlainen. Silloin selkeästi hallitsevana värinä oli ollut punainen ja muut kolme värityyppiä olivat jakautuneet tasaisesti, keltaisen ollessa silloinkin pienimmällä osuudella. Assarin A omasta mielestä suurin syy tulosten muuttumiseen oli hänen omien prioriteettien muutos. Vielä kesällä työhön liittyvä hallinnantunne oli suuressa roolissa Assarilla A. Hän halusi tehdä kaiken itse ja pitää hoitaa kaikki asiakkailta tulevat työtehtävät niin pian kuin mahdollista. Nyt hän on mielestään oppinut ottamaan hieman rennommin ja sanomaan myös ei joihinkin asioihin, joka vielä puoli vuotta sitten ei ollut normaalia.

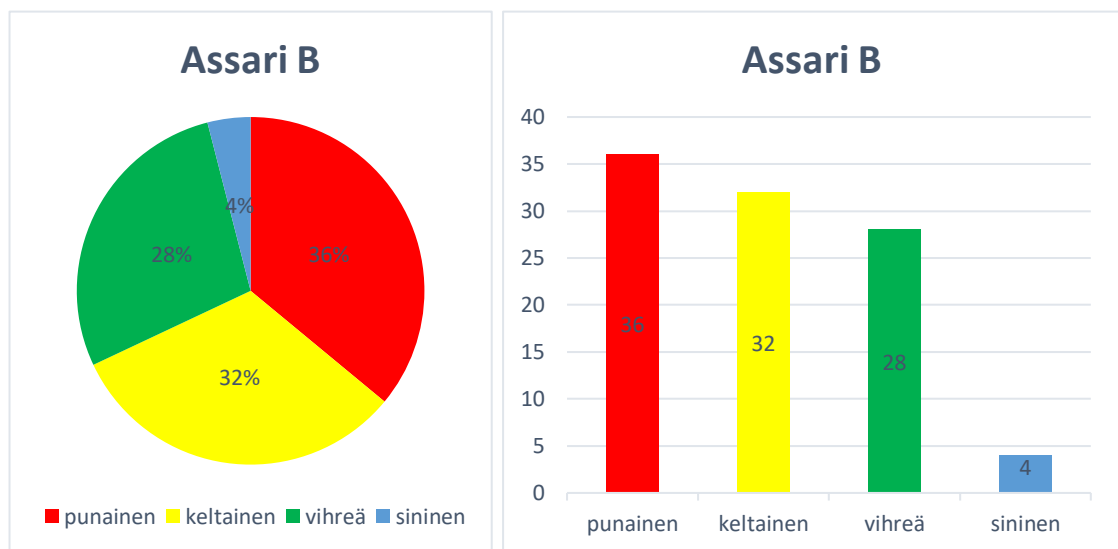
Toki Assari A edelleen haluaa pitää langat omissa käsissään ja olla tilanteen kuin tilanteen päällä, mutta kokee kuitenkin, että tämä ominaisuus hänessä on hieman laantunut. Hänen oma odotuksensa tulosten suhteen oli, että punainen olisi edelleen isommassa roolissa. Samaan aikaan hän on silti tyytyväinen, että tulokset ovat noin tasaiset ja siten on tasaisesti ominaisuuksia jokaisesta värityypistä.



Vastaavasti häntä hämmästyttää keltaisen vähäinen osuus, koska on yleisesti iloinen ja positiivinen ihminen. Hän itse kokee olevansa ennemminkin punakeltainen tyyppi kuin punavihreä.

## 8.2 Assari B

Assari B edustaa selkeimmin punaista värityyppiä, mutta hyvin lähellä on myös keltainen värityyppi, eikä vihreäkään keltaisesta kaukana ole. Punaisen hallitsevimman värityypin osuus tuloksista on 36 prosenttia, toisena olevan keltaisen 32 prosenttia ja kolmantena kirivän vihreän osuus 28 prosenttia. Voitaisiin siis sanoa, että Assari B on keltavihreä punainen tyyppi käyttäytymismalliltaan. Sinistä hänessä ei ole juuri lainkaan, vain neljä prosenttia.



Kuvio 4: Assarin B värityyppijakauma

Toisin kuin Assarin A punavihreys, Assarin B punainen ja keltainen sopivat yhteen jo huomattavasti paremmin. Molemmissa on ekstroverttejä piirteitä, vaikka punainen onkin asiakaskeinen ja keltainen ihmiskeskeinen tyyppi. Mutta kukapa pystyisikään kaikkeen elämässä suhtautumaan pelkästään esimerkiksi asiakaskeisesti. Punakeltainen tyyppi on hyvä yhdistelmä molempien värityyppien piirteitä. Hän on ulospäinsuuntautunut, kunnianhimoinen ja suora. Puna-keltainen tyyppi tavoittelee niin tuloksia kuin huomiotaakin ja saattaa olla paineen alla verbaalisesti hyökkäävä.

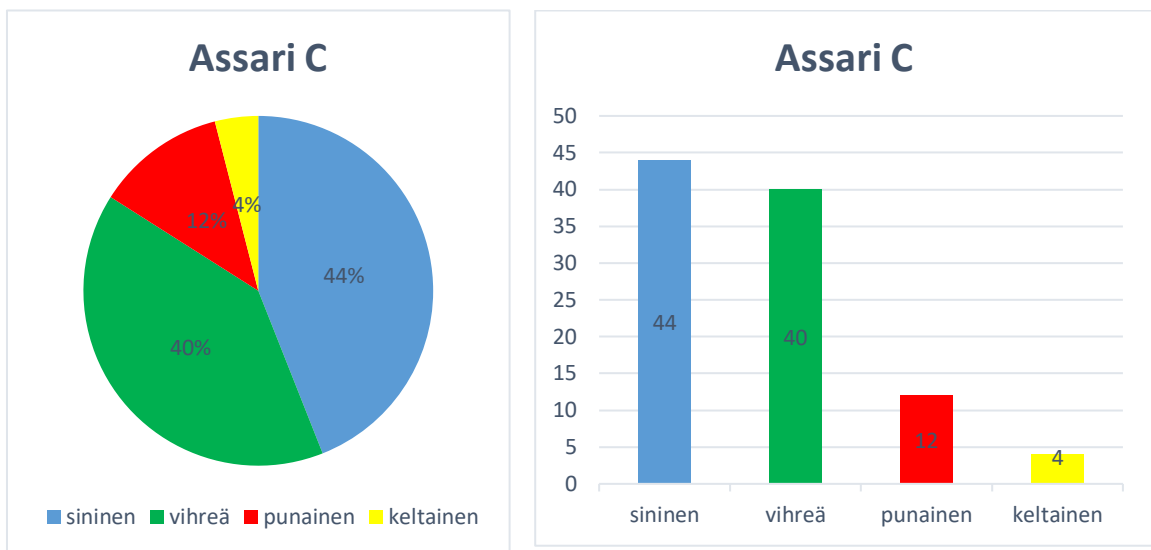
Myös Assari B on tehnyt väripersonallisuustestin parikin kertaa aiemmin ja kaikissa tuloksissa punaisen ja vihreän suhde vaihtelee eniten. Tällä kertaa vihreän tyyppin osuus oli hieman suurempi kuin aiemmissa tuloksissa. Mutta Assari B tunnistaa keltaisen ja punaisen itsessään ja on hyvin samaa mieltä tuloksen kanssa. Sinisen vähyyys ei Assaria B itseään yllättänyt, koska tiedostaa itsekin analyttisen puolen vähyyden luonteessaan. Sen kummempaa syytä sinisen vähyydelle Assari B ei osannut sanoa, muiden värityyppien rooli hänessä on vaan suurempi kuin sinisen.

Assari B ei osannut yksiselitteisesti vastata kokeeko hän olevansa enemmän punainen vai keltainen. Nuorempana hän kokee olleensa enemmän keltainen, mutta punainen tyyppi on noussut esiin aikuisuuden myötä. Hän on myös toiminut yrittäjänä, joka lisää ja vahvistaa punaista värityyppiä. Punaisen värityypin läsnäolon Assari B kokee siinä, että hän uskaltaa nyt sanoa mitä haluaa. Punaisen vahvistumisen myötä vihreä tyyppi on jäänyt taka-alalle.

Keltaisen tyyppin iloisuus ja esilläolo ovat tuttuja ja luontaisia asioita Assarille B. Jo kouluaikoina hän on ollut päärooleissa esityksissä ja juontanut tilaisuuksia isoillekin väkijoukoille. Vihreän värityypin noinkin suurta roolia itsessään Assari B kummeksuu. Se on ainoa asia testituloksissa, jota hän muuttaisi - jos voisi. Mutta ei liikaa.

### 8.3 Assari C

Assarilla C on myös selkeitä eroja värityyppien jakaumassa. Sininen on hänellä kaikista hallitsevimpana 44 prosentin osuudellaan. Hyvänä kakkosena lähellä sinistä tulee kuitenkin vihreä värityyppi, jonka osuus jakaumassa on 40 prosenttia. Assaria C voidaan pitää tämän perusteella sinivihreänä tyyppinä. Punainen ja keltainen edustavat kumpikin hyvin pientä osuutta kaikista Assarin C värityypeistä. Punaisen osuus on 12 prosenttia ja keltaisen vain neljä prosenttia.



Kuvio 5: Assarin C värityypijakauma

Assari C, ollessaan todella vahvasti sinivihreä tyyppi, on introvertein mahdollinen yhdistelmä värityyppejä. Sininen ja vihreä ovat molemmat varovaisia introvertteja tyypppejä, mutta esimerkiksi työparina siten luontevin yhdistelmä. Kuten kaikissa muissakin assareissa, myös Assarin C kaksi hallitsevinta värityyppiä edustavat niin asia- kuin ihmiskeskeisyyttä. Sinivihreä tyyppi on ajattelevainen, rauhallinen ja yksityiskohtiin keskittyvä. Hän kaipaa tietoa eikä pidä epävarmuudesta.

Teemahaastattelussa kysyin Assarilta C, kuinka paikkansa pitävänä hän testitulosta omasta mielestään pitää. Assari C ei ollut yllättynyt tuloksesta, muutoin kuin keltaisen tyyppin roolin pienuudesta. Hän nimitti itseään perfektionistiksi ja pilkunviilaaajaksi, joihin kyllä sininen värityyppi istuu täysin. Assari C ei osannut nimetä kokeeko itsensä enemmän siniseksi vai vihreäksi tyyppiksi, vaan koki testituloksen tavoin olevansa molempia. Hän myös totesi, että on päiviä, jolloin hän ei ole lainkaan sininen tyyppi, vaan kaikkea muuta kuin järjestelmällinen tai tarkka.

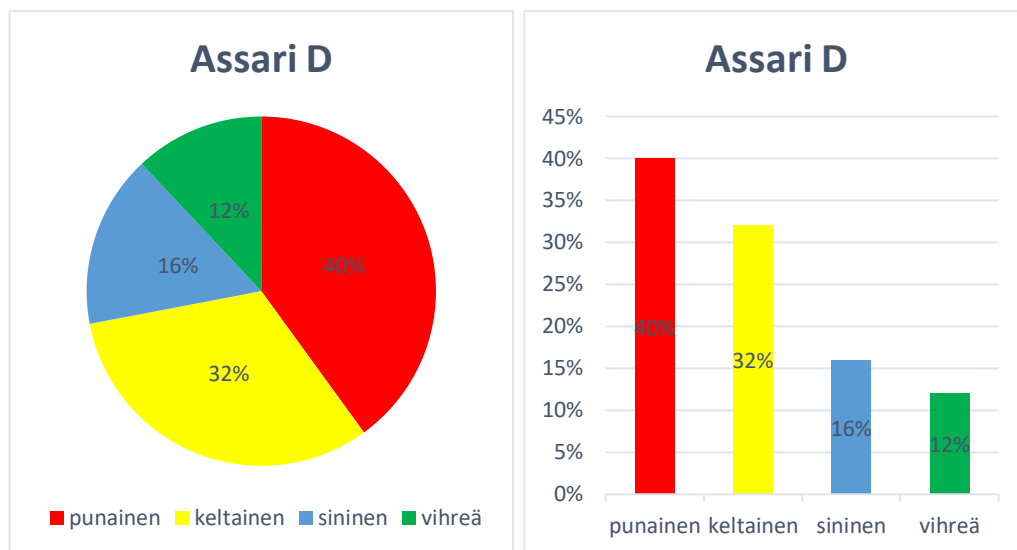
Assari C ei ollut lainkaan yllättynyt punaisen värityypin pienestä roolista viitaten aiempaan työhistoriaansa, jossa status ja uralla eteneminen olivat omaa hyvinvointiakin tärkeämpiä asioita. Tällä hetkellä hän kertoo arvostavansa enemmän perhettä ja omaa aikaa, jolloin kunnianhimo ja valta eivät enää ole tärkeitä hänen elämässään. Tämän puolesta puhuu myös testitulos.

Keltaisen jo aiemminkin mainittu, Assari C oli hämmästynyt keltaisen värityypin osuuden pienuudesta. Häntä lähinnä nauratti, etteikö hän muka ole yhtään positiivinen tai optimistinen tyyppi. Omasta mielestään hänestä kyllä löytyy monia keltaiseen tyyppiin sopivia

ominaisuuksia vaikka kuinka paljon. Hänen epäilyksensä oli, että keltainen värityyppi olisi varmasti ollut vahvemmassa roolissa, mikäli testi olisi tehty keväällä eli ei vuoden pimeimpään aikaan, jolloin harva suomalainen on tarmoa täynnä.

#### 8.4 Assari D

Kuten Assari B, myös Assari D on punakeltainen tyyppi käyttäytymismalliltaan. Assarilla D tosin punaisen osuus, 40 prosenttia, on hieman suurempi kuin Assarin B. Assarin D keltaisen osuus on sama kuin Assarin B eli 32 prosenttia. Assarin D kaksi vahvinta ja kaksi vähiten vahvaa värityyppiä on jakautunut melko tasaisesti. Kaikista vähiten Assarissa D on vihreää värityyppiä, sen osuuden ollessa 12 prosenttia ja toiseksi vähiten sinistä värityyppiä 16 prosentin osuudella.



Kuvio 6: Assarin D värityyppijakauma

Assariin D sopii testin perusteella sama kuvaus kuin Assariin B. Assari D on asiakeskeinen ekstrovertti tyyppi. Punakeltainen tyyppi on hyvä yhdistelmä molempien värityyppien piirteitä. Hän on ulospäinsuuntautunut, kunnianhimoinen ja suora. Puna-keltainen tyyppi tavoittelee niin tuloksia kuin huomiotaakin ja saattaa olla paineen alla verbaalisesti hyökkäävä. Kuitenkin punainen on selkeämmin hallitseva värityyppi Assarilla D, joten punaisen värityypin piirteitä voidaan siten pitää hieman hallitsevampina kuin keltaisen. Täten voidaan ajatella Assarin D pitävän tärkeämpänä esimerkiksi tuloksia kuin sosiaalista huomiota.

Assari D kokee itsekin olevansa eniten punaista värytyppiä, tulos ei häntä yllättänyt. Hän kuvailee itseään ripeäksi, huonosti hitautta kestäväksi, nopeaksi tekemään päätöksiä, käytännönläheiseksi, ratkaisukeskeiseksi, kärsimättömäksi ja voimakkaaksi. Jos hän suuttuu, hän suuttuu kuulemma kunnolla, mutta leppyy myös nopeasti. Keltaisen värytyypin suuri osuus ei Assaria D myöskään yllättänyt. Hän on luova, positiivinen, avoin ja ulospäin suuntautunut.

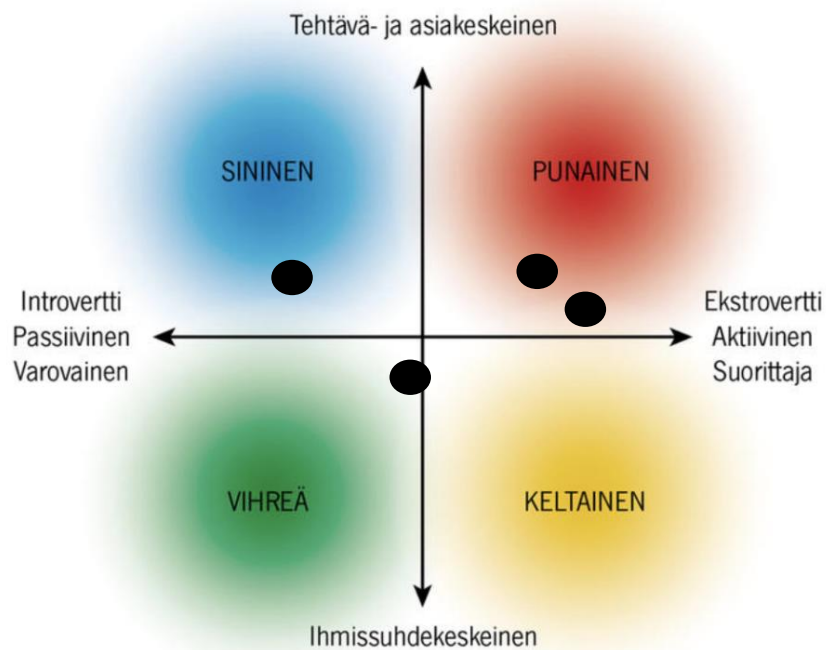
Omaksi haasteekseen Assari D kertoo sen, ettei ole hyvä seuraamaan ohjeita, vaan mieluummin hän aina kokeilee ensin itse. Hän kokee olevansa kärsimätön ja hermostuu joskus helposti, jos muut eivät pysy hänen perässään tai vastaavasti jos hän ei itse heti ensimmäisellä yrittämällä osaa jotakin asiaa. Työssään Assari D huomaa joskus juuttuvansa yksityiskohtiin, joskin hyvällä luovalla tavalla. Kaksi viimeksi mainittua piirrettä sopisivat myös siniseen värytyppiin.

Assari D kertoo tietoisesti opetelleensa kuuntelemaan paremmin ja antamaan muille tilaa. Hän pyrkii puhumaan asioista suoraan, ilman että se loukkaa muita. Monessa asiassa Assari D huomaa olevansa liian kiltti omalla kustannuksellaan. Nämä muiden miellyttämisen ja konfliktien välttämisen piirteet sopivat hyvin niin keltaiseen kuin vihreäänkin värytyppiin.

## 8.5 Yhteenveto tuloksista

Toimeksiantajan assarit ovat testitulosten perusteella hyvä yhdistelmä kaikkia mahdollisia värytyyppejä. Joukosta löytyy kaksi punaista, yksi punavihreä ja yksi sininen assari. Yhdelläkään assarilla keltainen ei ole vahvin värytystyyppi. Tähän ehkä voi tulevissa rekrytoinneissa kiinnittää huomiota, koska kuten mainittu, täydellisessä unelmatilassa on sekoitus kaikkia värytyyppejä. Assari C on ainoa, jolla sininen värytystyyppi on kahden vahvimman joukossa, muilla sininen värytystyyppi on huomattavasti pienemmässä roolissa.

Kuviossa 7 on esitetty tutkimukseen osallistuneiden assareiden värytyypit sijoitettuna värytyyppien nelikenttään. Kuvioistakin on havaittavissa, ettei kukaan edusta selvästi ja vahvasti yhtä tiettyä värytyppiä, vaan kaikki sijoittuvat eri värytyyppien välimaastoon ja lähelle jotain toista värytyppiä.



Kuvio 7: Assareiden värityyppien jakauma

Vihreässä eli siinä ”tavistyyppissä” on tuloksissa eniten hajontaa sen tyyppin ollessa kaikilla tutkittavilla eri sijalla tuloksissa. Assarilla A vihreä värityyppi on ykkösenä, Assarilla B kolmantena, Assarilla C toisena ja Assarilla D viimeisenä. Myös keltainen värityyppi tuo jonkin verran hajontaa tuloksiin siinä missä se kahdella assarilla se on selkeänä vahvana kakkosena ja kahdella muulla assarilla viimeisenä.

Kovin kirjava joukko siis ihmisiä toimeksiantajan työyhteisössä tutkimustulosten perusteella. Ja niinhän sen kuuluukin olla, ideaalitalanteessa työyhteisössä on kattavasti kaikkia eri värityyppejä sekaisin. Värityypit täydentävät toisiaan ja yhdistelemällä eri värityyppejä työyhteisöön, voidaan saavuttaa paras mahdollinen ryhmädynamiikka. Oikein hallittuna ja ohjattuna tietenkin.

Mutta kuten luvussa 5 mainitaan, mitä tahansa värityyppejä ei kannata alkaa yhdistelemään, varsinkaan pienessä työyhteisössä. Kaikki värityypit eivät sovi luontaisesti yhteen.

Tärkeämpää kuin oikeiden värityyppien haku rekrytointivaiheessa ja yhdisteleminen, on varmasti jokaisen oma itsetuntemus. Kenen kanssa tahansa on sitä helpompi tulla toimeen, mitä paremmin tuntee ensin itsensä.

Kuvion 1 (s.15) perusteella todettiin, että pysty akselin molemmin puolin jäävät värityyppiparit ovat toisiinsa sopivia luontaisia yhdistelmiä, kun taas akseleiden ristikkäiset värityyppiparit ovat yhdistelminä haastavia. Eli sininen ja vihreä sekä punainen ja keltainen

ovat luontaisia yhdistelmiä ja haastavia yhdistelmiä ovat sininen ja keltainen sekä vihreä ja punainen. Vaaka-akselin ylä- ja alapuolelle jäävät värityyppiparit taas puolestaan täydentävät toisiaan. Täydentäviä pareja ovat siis sininen ja punainen sekä vihreä ja keltainen. (Erikson 2018, 228.)

Edellisen pohjalta Assari A ja Assari C olisivat luontainen työpari, kun taas Assarin A työparina Assari B tai Assari D olisi haastavampi yhdistelmä. Luontaisten värityyppiparien ei tarvitse ponnistella niin paljoa kommunikaation ja vuorovaikutuksen toimimiseksi kuin haastavampien yhdistelmien. Vaikka luontaisten yhdistelmien värityyppien piirteissä on paljon eroavaisuuksia, on niissä silti paljon myös yhdistäviä tekijöitä.

## 8.6 Tulosten hyödyntäminen

Tutkimustulokset on esitelty ja käsitelty toimeksiantajan työyhteisössä. Esittelyä varten sovittiin toimeksiantajan kanssa, että muutan tutkimustuloksiin jokaisen assarin oikean nimen, jotta tulosten hyödyntäminen olisi mahdollisimman helppoa. Jokainen tutkimukseen osallistunut toimeksiantajan työyhteisön jäsen on myös itsenäisesti tutustunut tässä tutkimuksessa tuotettuun tietoon työkavereidensa käyttäytymismalleista suhteessa omaansa.

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden mielestä tulokset ja niiden syvempi avaaminen olivat todella silmiä avaavia ja he kokivat saaneensa paljon uutta ymmärrystä toistemme tavoista ilmaista itseämme ja toimia. Useampi koki ”ahaa-elämyksiä”. Montaa arkipäivän tilannetta käytiin naureskellen läpi ”ai siksi sä sanoit silloin niin, mä jo luulin et...” Kaikkien mielestä jatkossa on paljon helpompaa suhtautua toistemme sanomisiin ja tekemisiin, tai sanomatta jättämisiin, kun meillä kaikilla on nyt syvällisempää tietoa toistemme kommunikointityyleistä ja vuorovaikutustavoista. Tutkimustuloksia pidettiin siis kaiken kaikkiaan erittäin antoisina.

Tässä kappaleessa on listattuna tuloksiin tutustumisen tueksi muutama seikka, joita voi olla hyvä ottaa huomioon ja kuinka toimia eri värityyppiä edustavan työkaverin kanssa. Näitä käytiin myös läpi työyhteisössä tuloksia tutkittaessa.

Kun minkä tahansa värityypin edustaja tavoittelee yhteisymmärrystä punaisen värityypin, eli tässä Assarin B tai Assarin D kanssa, on punaiselle kerrottava esillä olevasta ideasta vain pääpiirteet, ei yksityiskohtaista selostusta. Muista puhua ja toimia nopeasti ja päättäväisesti. Älä kiertele ja kaartelee, vaan mene suoraan asiaan ja pysy asiassa. Esimiehenä punainen tyyppi tekee uutterasti töitä ja hänellä on koko ajan monta rautaa tulella, hallitusti. Punainen esimies sietää aloittelijoiden virheet, mutta vaatii kovaa ja ahkeraa työtä.

Yhtäkään hallitsevasti keltaista värityyppiä ei toimeksiantajan työyhteisön jäsenissä tulosten perusteella ollut, mutta koska Assarilla B ja Assarilla D keltainen oli suhteellisen tasavahva

punaisen värityypin kanssa, otetaan keltaisenkin ymmärtämiseen muutamia vinkkejä mukaan. Niitä voi kyllä soveltaa Assarin B tai Assarin D kanssa toimiessa.

Keltaisen värityypin käyttäytymiseen sopeutumisessa on osattava antaa arvoa tämän energialle ja spontaaniudelle. Ole läsnä äläkä vaikuta etäiseltä. Vaikka keltainen tyyppi arvostaa mukavaa ja rentoa tunnelmaa, ei hän pelkää konfliktejakaan. Älä peräänny konfliktitilanteesta, mutta ehdota johdonmukaisia ratkaisuja tilanteen ratkaisemiseksi. Keltainen tyyppi on huono ottamaan kritiikkiä vastaan, kehuja sitäkin enemmän, joten esitä kritiikki varovasti.

Keltaisen tyyppin luovuus kukoistaa ystävällisessä ilmapiirissä. Naura siis keltaisen kanssa ja uskalla vitsailla. Näin hän myös kuuntelee sinua paremmin, yleensä hän ei meinaa kuuntele vaan haluaa itse puhua. Älä hukuta keltaista tyyppiä yksityiskohtiin, hän kyllästyy salamannopeasti. Keltainen tyyppi tekee päätöksen kuin päätöksen fiilispohjalta. Jos keltaista tyyppiä haluaa auttaa etenemään asioissa, auta häntä luomaan yksinkertaisia rutiineja ja päivään selkeä rakenne, jotta hän saa asiansa pysymään järjestyksessä.

Vihreän tyyppin vakauden tavoittelun takia hän ratkaisee ongelmat ja epävarmuudet sivuuttamalla ne täysin. Vihreälle osoitettu kritiikki on esitettävä yksityisesti. Hyväksy, että vihreä tyyppi hyvin todennäköisesti ajattelee eri tavalla kuin sinä. Ellet ole itsekkin vihreä. Osoita olevasi valmis kuuntelemaan vihreän murheita ja kannusta häntä kohtaamaan pelkonsa. Vihreän tyyppin passiivisuus saa aikaan sen, ettei hän ilahdu, jos jatkuvasti keksi hänelle lisää tekemistä. Minkä tahansa suunnitelman esität vihreälle, tämä haluaa tietää milloin mitäkin tapahtuu, mikä on seuraava toimenpide tai mitä on odotettavissa.

Sininen tyyppi valmistautuu kaikkeen äärimmäisellä huolellisuudella. Ammatillisessa suhteessa sinisen kanssa pysyttele työasioissa. Häntä ei kiinnosta henkilökohtaiset mieltymyksesi, hän on töissä tehdäkseen töitä. Ajan kanssa sininen tyyppi kyllä avautuu, jos haluaa. Sininen ei kaipaa inspiraatiopuheita kuten punainen tai keltainen, vaan hänen kanssaan on pitäydyttävä faktoissa. Nopeuden sijaan sininen panostaa mieluummin laatuun, ja jos joudut patistamaan häntä nopeampaan työskentelyyn, selitä asia täsmällisesti ja yksityiskohtaisesti miksi.



## Lähteet

### Painetut

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Erikson, T. 2018. Idiootit ympärilläni. Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Jabe, M. 2018. Erialaisten ihmisten johtaminen. 2.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Mustajoki, A. 2020. Väärinymmärryksiä. Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Pöyriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. uudistettu painos. Espoo: J-Impact.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Violainen H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.

### Sähköiset

- Andersén, M. 2020. Yrityksen tärkein voimavara on siellä työskentelevät ihmiset. Uuteen nousuun blogi. Viitattu 8.11.2020  
<https://uuteennousuun.com/yrityksen-menestystekija-on-hyvinvoivat-ihmiset/>
- Coaching Lab. Väripersonallisuustesti.  
<https://coachinglab.eu/palvelut/varipersonallisuustesti/>
- Discprofiili 2020a. Mikä on DISC-testi. Viitattu 8.11.2020  
<https://discprofiili.fi/disc-testi/>
- Discprofiili 2020b. DISC-analyysi - Mikä persoonallisuustyyppistä sinä olet? Viitattu 2.11.2020  
<https://discprofiili.fi/disc-analyysi/>
- Kunnas, P. 2015. Tunnista vuorovaikutustyyli. Myynti & Markkinointi. Viitattu 10.11.2020  
<https://lehti.mma.fi/node/421>

KvaliMOTV 2006. Teemahaastattelu. Viitattu 1.11.2020

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Salokanto, S. 2018. Tunne asiakkaasi - kohtaa erilaiset asiakastyypit oikein. Profit. Viitattu 8.11.2020

<https://profit.lowell.fi/tunne-asiakkaasi-kohtaa-erilaiset-asiakastyypit-oikein>

Tilastokeskus 2008. Toimialaluokitus 2008. Viitattu 16.11.2020

<https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=82110&name=Yhdistetyt%20toimistopalvelut>

Turula, S. 2020. Johtajuus tarvitsee positiivista psykologiaa. Viitattu 18.11.2020

[https://www.joylla.com/blogi/johtajuus-tarvitsee-positiivista-psykologiaa?utm\\_source=Uutiskirjeen+tilaajat&utm\\_campaign=45905f9db5-PPP-blogivinkkej%C3%A411-20&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_23ac73d8ac-45905f9db5-355676013](https://www.joylla.com/blogi/johtajuus-tarvitsee-positiivista-psykologiaa?utm_source=Uutiskirjeen+tilaajat&utm_campaign=45905f9db5-PPP-blogivinkkej%C3%A411-20&utm_medium=email&utm_term=0_23ac73d8ac-45905f9db5-355676013)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 2.12.2020 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Työturvallisuuskeskus 2018. Tuunaa työtä - kasvata työn imua ja motivaatiota. Viitattu 22.11.2020

[https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa\\_tyota\\_kasvata\\_tyon\\_imua\\_ja\\_motivaatiota.8231.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tuunaa_tyota_kasvata_tyon_imua_ja_motivaatiota.8231.news)

Oicon 2020. Käyttäytymismallit. Viitattu 15.11.2020

<http://www.oicon.fi/6>

Olamo, M. 2013. Työyhteisöprofiili. Vantaa: MLP Modular Learning Processes Oy. Viitattu 22.11.2020

[https://906901ea-c2b5-46da-bb5b-7fdeea60a965.filesusr.com/ugd/7d1145\\_fa73444911d1480691ef519eb9aa1f3c.pdf](https://906901ea-c2b5-46da-bb5b-7fdeea60a965.filesusr.com/ugd/7d1145_fa73444911d1480691ef519eb9aa1f3c.pdf)

Tate, C. 2015. Differing work styles can help team performance. Harvard Business Review. Viitattu 10.11.2020

<https://hbr.org/2015/04/differing-work-styles-can-help-team-performance>

## Kuviot

Kuvio 1: Käyttäytymismallit väreinä (Erikson 2018, 25) .....	15
Kuvio 2: Näkemyserot värityyppien piirteistä (Erikson 2018, 231) .....	25
Kuvio 3: Assarin A värityyppijakauma .....	32
Kuvio 4: Assarin B värityyppijakauma .....	33
Kuvio 5: Assarin C värityyppijakauma .....	35
Kuvio 6: Assarin D värityyppijakauma .....	36
Kuvio 7: Assareiden värityyppien jakauma .....	38

## Liitteet

Liite 1: Assareiden teemahaastattelukysymykset.....	45
---	----

## Liite 1: Assareiden teemahaastattelukysymykset

### Assarille A esitetyt kysymykset:

- Miten itse koet sen, että värityypit ovat jakautuneet näin tasaisesti?
- Minkä tyyppit koet itse olevan eniten sinä?

### Assarille B esitetyt kysymykset

- Miksi sininen värityyppi on noin minimaalisessa roolissa? Oletko samaa mieltä tuloksen kanssa?
- Koetko olevasi enemmän punainen vai keltainen tyyppi? Vai jotain ihan muuta eli vastasiko testitulokses omaa mielikuvaasi?

### Assarille C esitetyt kysymykset

- Miksi keltainen värityyppi on noin minimaalisessa roolissa? Oletko samaa mieltä tuloksen kanssa?
- Koetko olevasi enemmän sininen vai vihreä tyyppi? Vai jotain ihan muuta eli vastasiko testitulokses omaa mielikuvaasi?

### Assarille D esitetyt kysymykset

- Minkä tyyppin koet itse olevan eniten sinä?
- Vastasiko testitulokses omaa mielikuvaasi itsestäsi?