



.....  
PEILI - KÄYTTÄYTYMISPROFIILI  
.....

KÄYTTÄYTYMISTYYLIPALAUTE

Malli Peili

31.1.2018





# Peili™ –käyttäytymisprofiili

*Peili™-käyttäytymisprofiili on ulkoista käyttäytymistäsi kuvaava palaute, joka sisältää itsearvion ja muiden henkilöiden antaman arvion. Peili-käyttäytymisprofiili lisää itsetuntemusta ja auttaa ymmärtämään toimintatavaltaan erityyppisiä ihmisiä. Käyttäytymisprofiilin avulla kehitetään yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä kohdata erilaisia ihmisiä ja tilanteita sekä taitoa rakentaa luottamusta. Peili- käyttäytymisprofiili sisältää laajimmillaan kolme eri palauteosiota: käyttäytymistyyli-, kohtaamiskyky- ja luottamuspalautteen.*

## Käyttäytymistyyli-palaute

Käyttäytymistyyli kuvaa luontaisinta tapaasi toimia ja reagoida. Se muodostuu kahdesta inhimillisestä ominaisuudesta: hallitsevuudesta ja muodollisuudesta. Hallitsevuus kuvaa sitä, kuinka paljon voimaa ja aktiivisuutta käyttäytymisessäsi havaitaan. Muodollisuus puolestaan kertoo siitä, kuinka paljon ilmennät tunnetta käyttäytymisessäsi.

Hallitsevuus ja muodollisuus muodostavat käyttäytymistyylien viitekehyksen, joka jakautuu neljään pääkäyttäytymistyyliin sekä 21 tarkempaan tyylikuvaukseen. Kaikki käyttäytymistyyli-tyylit ovat tasa-arvoisia, ja jokaisella niistä on omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Henkilökohtainen käyttäytymistyyli on suhteellisen pysyvä, sillä se pohjautuu suurelta osin synnynnäiseen temperamenttiin. Vaikka kaikista ihmisistä löytyy piirteitä useammasta käyttäytymistyylistä, kertoo käyttäytymistyyli-palaute henkilön luontaisimmasta tavasta toimia.

## Itsearvio ja muiden arvio

Koska ihmisen käsitys omasta toimintatavastaan ja vuorovaikutustaidoistaan on usein jossain määrin erilainen kuin muilla ihmisillä, henkilökohtaiset tulokset sisältävät sekä itsearvion että muiden henkilöiden antaman palautteen. Muiden antama palaute on tärkeää erityisesti yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen kannalta. Itsearvion ja muiden antaman palautteen välisiä eroja kannattaakin pohtia arjen yhteistyön näkökulmasta.

## Itsetuntemus

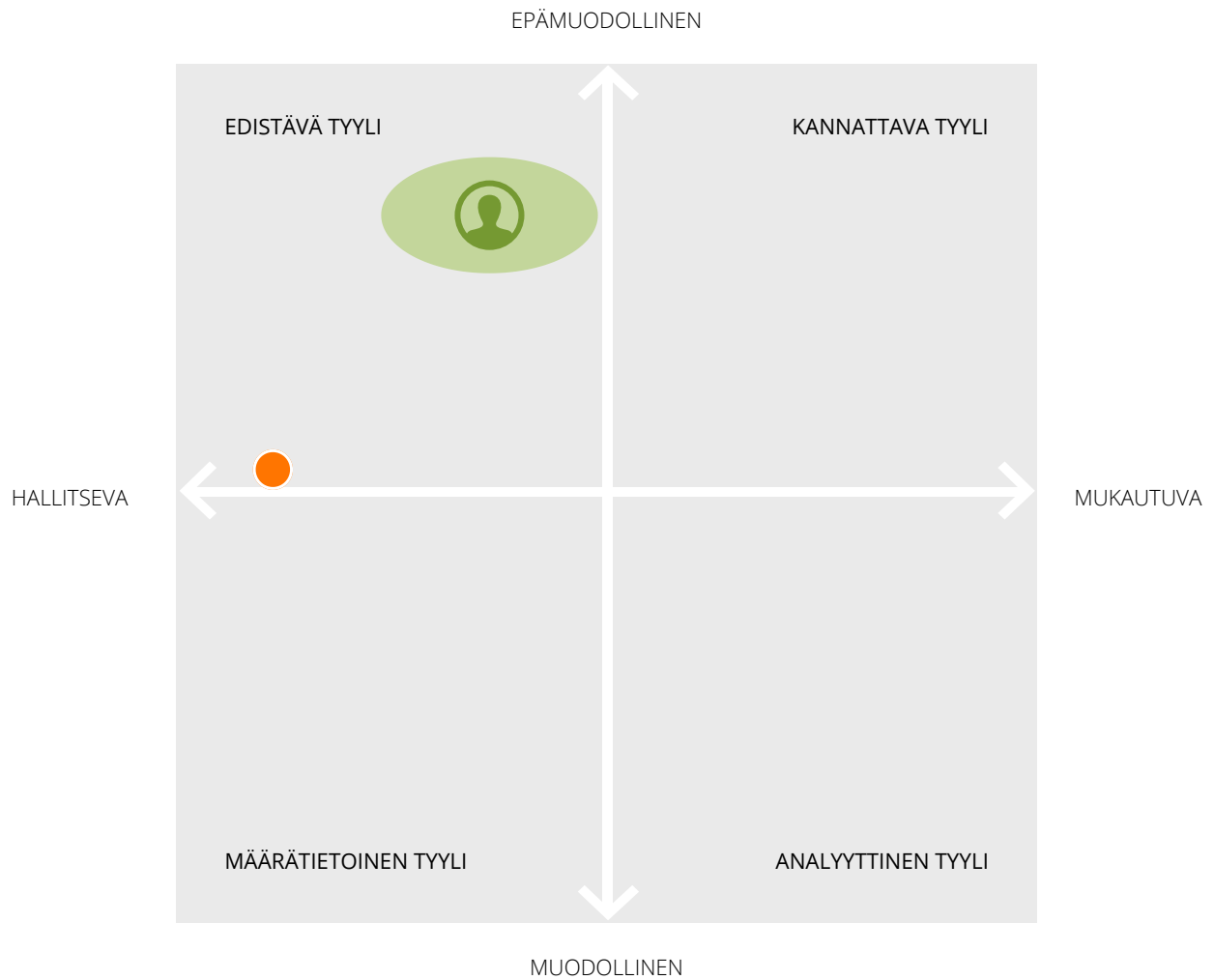
Hyvä itsetuntemus rakentaa mielekkäämpää elämää ja parempaa yhteistyötä. Peili-käyttäytymistyyli-palaute voi paljastaa sinulle uusia puolia itsessäsi: vahvuuksia, joita et ole huomannut, tai särmiä, joita et ole tiedostanut. Kun tunnistat omat vahvuutesi, voit käyttää ja kehittää niitä entistä paremmin. Tämä tuottaa onnistumisen kokemuksia sekä sinulle että yhteistyökumppaneillesi. Itsetuntemus auttaa myös omien särmien tasapainottamisessa ja on avain itsensä johtamiseen.

## Toisten käyttäytymisen tunnistaminen ja ymmärtäminen


Taito ymmärtää ja kohdata erilaisia ihmisiä auttaa sinua menestymään vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Käyttäytymistyylien avulla tunnistat ihmisten erilaisia vahvuuksia ja osaat toimia heidän kanssaan rakentavasti. Kun ymmärrät erityyppisten ihmisten tapaa ajatella ja käyttäytyä eri tilanteissa, osaat perustella myös oman kantasi heille paremmin ja yhteistyö on tuloksellisempaa. Näin saat myös omat vahvuutesi, ideasi ja ajatuksesi paremmin esille.

# Käyttäytymistyylisi

MALLI PEILI



 Minä muiden silmin

 Molempien akseleiden keskiarvon keskihajonta

 Oma arvio

# Muiden arvio

KÄYTTÄYTYMISYYLI 2: EDISTÄVÄ

*Saamasi tulos perustuu palautteen antajien vastauksiin. Tulos kuvaa heidän havaintojaan ulkoisesta käyttäytymisestä ja toimintatavastasi. Tutkimusten mukaan jonkin toisen sinut tuntevan, vähintään viiden henkilön ryhmän vastaukset antaisivat tulokseksi saman tai viereisen käyttäytymistyylinumeron.*

## Havaitut käyttäytymispiirteet

Ihmisiä hämmästyttää toisinaan 2-tyylinen henkilön sanallinen valmius ja kilpailuhenkisyys: muiden vielä etsiessä vastausta, hän tuo jo julki omia näkemyksiään ja ideoitaan. Useimmat kuitenkin pitävät hänen tyylistään, vaikka hänet joskus koetaan puheliaaksi, impulsiiviseksi ja häkellyttäväksi. Häneen on helppo tutustua. Tämän tyylin edustaja nauttii saadessaan läpi ideoitaan ja hän saattaa tarkoituksella haastaa muut väittelemään niistä.

## Työskentelymalli

Työssään 2-tyylinen nauttii kilpailuhenkisistä ja vaihtelevista tehtävistä ja ikävystyykin helposti rutiinitöissä. Hän nauttii kun saa käyttää omia kykyjään, mutta arvostaa silti myös ryhmässä toimimista. Tämän tyylinen henkilö nähdään usein rohkeasti esiintyvänä ja itsevarmana henkilönä, joka ottaa asioita hoitaakseen. Johtajana hän voi olla hieman rasittava. Hänet voidaan kokea myös leikkisänä, välittömänä ja avoimena ihmisenä, johon on helppo tutustua. Hän tarvitsee toisten ihmisten kunnioituksen ja hyväksynnän. Hän on valmis näkemään paljonkin vaivaa saadakseen arvostusta niiltä, joita itse ihailee tai kunnioittaa. 2-tyylinen haluaa tehdä asiat omalla tavallaan. Siitä huolimatta hän on hyvä "ryhmäpelaaja" ja nauttii ryhmän suosiosta ja menestyksestä. Hän pyrkii suoriutumaan nopeasti ikävistä työtehtävistään ja saattaa silloin hyväksyä keskinkertaisen lopputuloksen. Hän antaa parhaan työpanoksen saadessaan selkeästi strukturoituja tehtäviä ja toimiessaan kunnioittamansa johdon alaisena. Arvovaltainen esimies voi innostaa 2- tyylistä suorittamaan tehtävänsä kunnialla loppuun ja toteuttamaan myös vähemmän kiinnostavia asioita.

## Ihmissuhteet

2-tyylinen suhtautuu vakavuudella muiden ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Hän pyrkii huomioimaan heidät ja ottamaan heidät mukaan suunnitelmiinsa ja toimintaansa. Hän tarvitsee muiden arvostusta ja hyväksyntää ja kokee huolestuttavana, jos muut pitävät häntä keinottelevana ja pinnallisena. Hän viihtyy useimpien ihmisten seurassa ja onkin aika välitön ja vapautunut. Hän kiintyy vahvasti ihailemiinsa henkilöihin ja odottaa myös heiltä ihailua ja arvostusta.

## Kehittymisen tueksi

2-tyylinen lisää tehokkuuttaan ymmärtäessään, kuinka tärkeää on suunnitelmien perusteellinen harkinta ja tehtävän loppuunsaattaminen. Työn loppuunvieminen on yhtä olennaista kuin ponnistelut ja alkuinnostus. 2-tyylinen vakuuttavaa ja asioihin tarttuvaa johtajuutta pidetään itsestään selvänä työn alkaessa. Jotkut kokevat hänet yksilönä, joka nopeasti ja hieman kyllästyneenä jättää työt sikseen. Hänen tulee keskittyä enemmän yksityiskohtiin, kokonaissuunnitteluun, työn loppuunsaattamiseen ja tulosten seurantaan, vaikka hän pitääkin nopeista, vaihtelevista tilanteista ja tehtävistä. Hänen on syytä varoa ideoitten tulvaa; ne saattavat ylittää suhteellisuudentajun. Vilkas mielikuvitus voi joskus johtaa liian nopeisiin johtopäätöksiin.

# Itsearvio

KÄYTTÄYTYMISYYLI 20: MÄÄRÄTIETOINEN-EDISTÄVÄ

## Havaitut käyttäytymispiirteet

20-tyylinen on kilpaileva ja jämäkkä, muiden mielestä jopa ylitsepursuava. Hän on individualisti. Hän tekee päätöksensä itsenäisesti ja yleensä pysyy niissä. Hän tekee myös kaikkensa, jotta muutkin olisivat samaa mieltä hänen kanssaan. Hän kokee henkilökohtaista mielihyvää voittaessaan muita puolelleen. Hänessä on piirteitä kummastakin tyylistä. Määrätietoisien kanssa hänellä on yhteistä korkea jämäkkyyys ja objektiivisuus. Hän on asiallinen, asettaa tavoitteita ja tekee peräänantamattomasti työtä saavuttaakseen ammatilliset tai muut tavoitteensa. Edistävän tyyllisen kanssa yhteistä hänelle on halu olla pidetty ja kunnioitettu. Hänellä on myös huomattavat verbaliset kyvyt. Hänellä on intuitiivista tietoisuutta muiden ihmisten tarpeista ja toiveista ja hän saattaa yrittää miellyttää muita.

## Työskentelymalli

Työssään 20-tyylinen nauttii haasteista. Tällöin hänen luontainen jämäkkyytensä pääsee esille ja hän haluaa voittoa. Voittoon pyrkiessään hän on enemmän asia- kuin ihmiskeinen. Hän on hyvin neuvokas keksimään keinot uskoessaan onnistuvansa. Hän osaa pukea innokkuutensa sanoiksi ja arvioidessaan yleisönsä oikein kykenee taivuttelemaan sen puolelleen. Jos 20-tyylinen joutuu oman kunnianhimonsa ja tavoitteiden valtaan, voivat ihmiset kääntää hänelle selkensä. He eivät välitä hänen kiihkeästä tavoitteen metsästyksestään. Myöhemmin se harmittaa häntä, koska hän haluaa säilyttää hyvät tunnesuhteet muihin ihmisiin.

## Ihmissuhteet

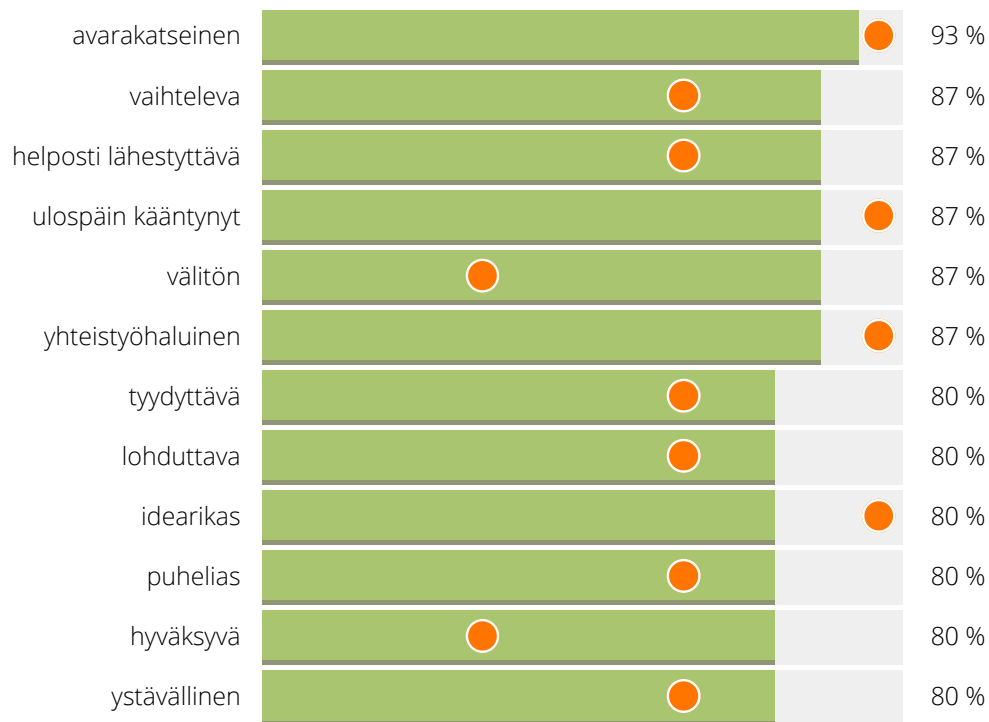
Hänen voimansa, johtamistaitonsa ja energiansa vetävät puoleensa muita, joilla on samoja tavoitteita. Jotkut pysyvät kelkassa, mutta jotkut saattavat torjua yhtämittaisen, pakonomaisen voittamisen tarpeen. Tästä voi aiheutua ristiriitoja ihmissuhteisiin. Ne, joihin hän kohdistaa muutosvimmansa, saattavat vastustaa hänen toimiaan ja voittamisen tarvettaan. 20-tyyllisen on vaikea nähdä mistä tämä johtuu, hänhän on omasta mielestään aivan oikeassa. Hänelle on tärkeää saada myös vastustajien kunnioitus.

## Kehittymisen tueksi

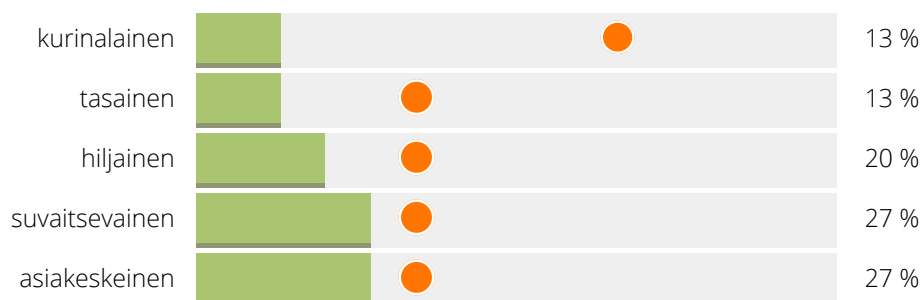
Innokkuus vie joskus järjen mennessään. 20-tyyllisen kannattaa punnita päätöksiään huolellisesti ennen lopullista sitoutumista. Voiton hintaa kannattaa myös pohtia; se saattaa pitkällä tähtäimellä olla liian korkea. Oman tasapainon ja hyvinvoinnin säilyttäminen on tärkeää. Hänen kannattaa olla viisas ja harkitseva sanallisen sujuvuutensa kanssa, joka on 20-tyyllisen tärkeimpiä taitoja. Joskus hiljaisuus on tehokkaampi vaikutuskeino kuin tehopuhe. Kärsivällisyyttä kannattaa opetella varsinkin sellaisten kanssa, joiden puhe ja ajattelu ei ole yhtä vuolasta.


# Kuvaavia sanoja

## Käyttätymistäsi parhaiten kuvaavat sanat



## Käyttätymistäsi vähiten kuvaavat sanat



 Muiden arvio
  Oma arvio

# Toisten käyttäytymisen tunnistaminen ja ymmärtäminen

## Edistävä tyyli

Tätä tyyliä edustava henkilö on tavallisesti välitön, eloisa ja aloitteellinen. Hän pitää yleensä jännittävästä ja luovasta toiminnasta. Hän on ulospäin suuntautunut ja hänelle on tärkeää saada toimia yhdessä muiden ihmisten kanssa. Muut näkevät hänet menevän ja vauhdikkaana. Työtilanteissa hän tekee mielellään useita asioita samanaikaisesti pitäen siten yllä vaihtelevuutta toiminnassaan. Hän haastaa mielellään totuttuja tapoja ja toimintamalleja ja pyrkii kehittämään asioita uusille tasoille. Hän saa ihmiset mukaansa avoimuudellaan ja kyvyllään innostaa ihmisiä.

Edistävältä henkilöltä puuttuu usein kyky pysähtyä riittävästi asioiden äärelle. Hän saattaa myös olla liian äänekäs ja tilaa vievä viestijä. Hänet voidaan silloin kokea rönsyilevänä ja liian lennokkaana. Joskus hän saattaa kärsimättömyytensä vuoksi tyytyä vähempään kuin parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja tarttuu jo uusiin ideoihin edellisten ollessa vielä kesken. Silloin tehtävien loppuunsaattaminen kärsii. Edistävän innostus ja idearikkaus tulee paremmin hyötykäyttöön, kun hän oppii suunnittelua ja organisointia.

### Yhteistyö edistävän henkilön kanssa

#### Myötäile

*Anna innostukselle vastakaikua  
Salli ideointi, rönsyily ja dramatisointi  
Ole avoin ja kuuntele  
Ole valmis spontaaniin kokeiluun*

#### Täydennä

*Auta valitsemaan vaihtoehtoista paras  
Auta keskittymään ja hyväksymään rajat*

## Määrätietoinen tyyli

Tätä tyyliä edustava henkilö pitää yleensä haasteista. Hän on tehtäväkeskeinen ja arvostaa aikaansaamista ja systemaattista toimintaa. Hän ottaa mielellään asioita hoidettavikseen, etenee vauhdilla ja usein kunnianhimoisesti kohti tavoitteita. Hän ideoi projekteja ja vie ne loppuun usein nopeammin kuin muut. Hän on jämäkkä ja selkeä kommunikoiija. Hän haluaa tietää, mitä hänen ympärillään tapahtuu ja pitää mielellään lankoja käsissään. Hän haluaa olla mukana antamassa suuntaa työryhmän toiminnalle. Hän suuntaa energiansa tuloksiin ja niiden saavuttamiseen. Hän saa ihmiset mukaansa suoralla ja selkeällä kommunikoinnillaan sekä määrätietoisuudellaan.

Määrätietoiselta puuttuu usein tarvittava herkkyys ihmissuhteissa, ja hänet saatetaan kokea liian vaativana ja muita painostavana. Määrätietoisen asiallinen ja selkeä viestintä voi tuntua muista kylmältä ja etäiseltä. Taipumus "itse tekemiseen" voi rajoittaa hänen kykyään ja haluaan työskennellä yhdessä muiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen tehokkuudestaan on enemmän hyötyä, kun hän oppii delegoimaan, kuuntelemaan ja huomioimaan toisten ihmisten mielipiteet myös päätöksenteossa.

### Yhteistyö määrätietoisen henkilön kanssa

#### Myötäile

*Ole kiinnostunut aikaansaamisesta  
Ole ystävällinen jämäkkä ja suora  
Keskity oleelliseen  
Ole valmis kiireiseen aikatauluun*

#### Täydennä

*Lisää ihmisenäkökulmaa  
Tuo esiin yksityiskohdat*



## Kannattava tyyli

Tätä tyyliä edustava henkilö on useimmiten suosittu ja yhteistyöhaluinen. Hänestä välittyy lämmin ystävällisyys. Monet pitävät häntä synnynnäisenä diplomaattina, koska hän on kuunteleva ja ymmärtävä. Ihmiset viihtyvät hänen seurassaan. Työtilanteissa hän tukee muita heidän tehtävissään ja hänellä onkin usein neuvonantajan rooli työyhteisössään. Hän ei mielellään vastaa kieltävästi avunpyyntöön, vaikka hän joutuisi asettamaan muiden edut omiensa edelle. Hän on erinomainen sovittelija ja kiistojen ratkaisija. Hän antaa tilaa muille ja ottaa muiden mielipiteet huomioon päätöksenteossaan. Hän saa ihmiset puolelleen hyväksyvällä, aktiivisella kuuntelemisella ja rakentavalla toisten huomioimisella.

Kannattavalta henkilöltä puuttuu usein mielenkiintoa suunnitteluun ja tavoitteenasetteluun. Koska hän ei halua loukata ketään eikä aiheuttaa ristiriitoja ihmisten välille, hän saattaa joskus viestiä liian diplomaattisesti. Viestintä saatetaan silloin kokea liian mukautuvana ja muita seurailevana. Kun hän oppii selkiinnyttämään tehtäviään ja tavoitteitaan sekä asettamaan rajoja, tarvittava jämäkkyys lisääntyy. Diplomatiakin tulee paremmin käyttöön, kun se on tavoitteiden palveluksessa.

### Yhteistyö kannattavan henkilön kanssa

#### Myötäile

*Muista yhteinen hyvä ja yhteistyö: me  
Kysy ja keskity kuulemaan  
Osoita empatiaa ja tukea  
Anna aikaa; ole hyväksyvä ja lämmin*

#### Täydennä

*Sovi tekemisen prosessi ja välietapit  
Sovi prosessi ongelmatilanteiden käsittelemiseksi*

## Analyyttinen tyyli

Tätä tyyliä edustava henkilö pyrkii toimimaan täsmällisesti ja järjestelmällisesti. Hän keskittyy enemmän asioihin ja käsitteisiin kuin tunteisiin ja ihmisiin. Hän haluaa ensin kerätä tosiasioita ja näkökantoja, ennen kuin on valmis tekemään päätöksensä. Hän on sinnikäs ja asioihin syvällisesti paneutuva. Hän ryhtyy työhön vasta sitten, kun tehtäväkuva on hänelle selvä. Hän työskentelee sitten sitkeästi ja tarkasti, kunnes tehtävä on loppuun suoritettu. Hän ei tavallisesti tuo julki mielipiteitään, ennen kuin on täysin varma asiastaan. Hän on rauhallinen, loogisesti etenevä ja saa ihmiset puolelleen uskottavuudellaan.

Analyttiseltä puuttuu usein kiinnostus sosiaalisuutta vaativiin tehtäviin, ja siksi hän saattaa vaikuttaa pidättyväiseltä ja jopa jurolta. Hän on niukka viestijä, ja se saatetaan kokea haluttomuutena olla keskustelussa mukana. Hänellä on taipumus lykätä asioiden käsittelyä ja keskittyä liiaksi pikkuseikkojen erittelyyn silloin, kun olisi aika toimia. Hänen tarkasta ja perusteellisesta tyylistään on enemmän hyötyä, kun hän oppii asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja olemaan avoimempi ihmisten kanssa.

### Yhteistyö analyttisen henkilön kanssa

#### Myötäile

*Ole täsmällinen ja yksityiskohtainen  
Puhu rauhallisen ystävällisesti  
Arvosta asiantuntijuutta  
Anna harkinta-aikaa*

#### Täydennä

*Määrittele "riittävän hyvä"  
Rohkaise yhteistyöhön*

# Peili™ –käyttäytymisprofiilin tutkimustausta

Vuonna 1945 Ohion yliopiston johtajuustutkimuksissa löydettiin käyttäytymisestä kaksi perustekijää: tehtäväsuuntautuneisuus ja ihmissuhdesuuntautuneisuus.

1950-luvulla Harvardin yliopiston psykologian professori Timothy Leary aloitti käyttäytymistyyliin liittyvän tutkimuksen ja loi laajan tutkimusaineistonsa pohjalta sosiaalisen persoonallisuuden teorian, joka korosti ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Johtamistyyli muodostui arvovallasta eli auktoriteetista ja tehtävä- /ihmissuhdesuuntautuneisuudesta. Leary nimesi kahdeksan sosiaalista käyttäytymistyyliä ja erilaisia johtamistyyliä.

Tohtorit Blake ja Mouton sovelsivat Ohio-tutkimuksia ja Learyn johtopäätöksiä 1970-luvulta lähtien "The Managerial Grid" -johtajuusarvioinnin kehittämiseen. Ihannejohtaja kykenisi tasapainottamaan tehtäväkeskeisyyden ja ihmissuhdesuuntautuneisuuden.

Illinoisin yliopiston professori Charles Osgood osoitti kirjassaan "The Measurement of Meaning" vuonna 1967, että ihmiset kuvailevat samaa todellisuutta eri tavoin. Kielenkäytössä keskeisiä tekijöitä ovat voimaan ja aktiivisuuteen liittyvät ilmaiset ja niihin liittyvät arvioinnit.

Osgoodin tutkimuksen pohjalta Minneapolisin yliopiston professori Andrew Ahlgren havaitsi kielenkäyttöä koskevassa tutkimuksessaan, että ihmiset kuvaavat käyttäytymistä sanoilla, jotka ryhmittyvät luokkiin "hallitsevuus", "muodollisuus" ja "joustavuus".

Andrew Ahlgren kehitti yhdessä Interpersonal Growth Systems, Inc. Minneapolis -yrityksen kanssa Integron käyttäytymisprofiilin "Minä muiden silmin" 1970-luvun alussa. Käyttäytymisprofiilia alettiin käyttää menestyksellisesti johtaja- ja myyntikoulutuksissa ja työryhmien yhteistyökoulutuksissa maailmanlaajuisesti.

Menetelmän sovelsi Suomeen Integro Finland Oy yhdessä viestinnän professori Osmo A. Wiion kanssa vuonna 1976. Wiio tarkisti mittarin luotettavuuden ja testasi mittarin käytön Minnesotassa ja Suomessa. Mittarin luotettavuus oli korkea (hallitsevuus .92, muodollisuus .85 ja joustavuus .96).

2000-luvulla tutkijat hyväksyvät yleisesti sosiaaliset käyttäytymistyyli, sillä ne on löydetty useissa eri tutkimuksissa. Esim. Merrillin ja Reidin tutkimuksessa pyydettiin kolmesta viiteen henkilöä arvioimaan kerrallaan yhtä tutkimushenkilöä ja valitsemaan sopivimmat adjektiivit kuvaamaan häntä. Tutkijat saivat esille kolme ulottuvuutta, jotka nimettiin jämäkkyudeksi, myötätuntoisuudeksi ja monipuolisuudeksi. Merrill ja Reid kuvailevat tutkimuksessaan neljä sosiaalista tyyliä, jotka vastaavat Peili™-käyttäytymisprofiilin käyttäytymistyyliä.

KM Anne Haajanen analysoi vuonna 2003 kasvatustieteen pro gradu -tutkielmassaan Helsingin yliopistossa Peili™-käyttäytymisprofiilin mittarin toimivuutta ja luotettavuutta 597 henkilön satunnaisotannalla 9877 henkilön populaatiosta. Tutkimuksen mukaan mittari on erottelukykyinen ja sen luotettavuus on hyvä (hallitsevuus .86, muodollisuus .84 ja joustavuus .96). Kaikki viisi vastaajaa, jotka arvioivat henkilön käyttäytymistä Peili™-käyttäytymisprofiilia varten, näkivät arvioitavan suhteellisen samanlaisena. Käyttäytymistyyli ja joustavuuden kuvaukset ymmärrettiin hyvin ja niitä pidettiin täsmällisinä.

KTM Oskari Hämäläinen käytti Peili™-käyttäytymisprofiilia Helsingin kaupparkeakoululle vuonna 2004 tekemässään pro gradu -tutkielmassa, jossa hän tutki moninaisuuden vaikutuksia tiimin toimintaan.

KM Suvi-Elina Uusivuoren pro gradu -tutkielman aihe vuonna 2003 Helsingin yliopiston Kasvatustieteen laitokselle oli Peili™-käyttäytymisprofiili ja luokkahuoneroolit oppilaiden erilaisuuden kuvaajina ja opettajien työn sekä kodin ja koulun välisen yhteistyön tukena.

## Lähteitä

Blake, R. R & Mouton, J. S. 1973. Johtamisen psykologiaa. Suom. M. Jääskeläinen. Helsinki: WSOY.

Leary, T. 1950. The Social Dimensions of Personality: Group Structure and Process. Ph.D. dissertation. University of California, Berkeley.

Leary, T. 1957. Interpersonal Diagnosis of Personality. Ronald: New York.

Merrill, D. W. & Reid, R. H. 1999. Personal Styles and Effective Performance: Make Your Style Work for You. Radnor: Chilton Book Company.

Osgood, C.E, Suci, G. & Tannenbaum, P. 1967. The Measurement of Meaning. University of Illinois Press.

Wheless, E. V. & Lashbrook, W.B. 1987. Style. In J. C. McCroskey & J. A. Daly (Eds.) Personality and Interpersonal Communication. Sage Publications.

Integro: asiakirjat ja koulutusmateriaali 1975 lähtien.

## Peili-käyttäytymisprofiilista tehdyt Pro gradu -tutkielmat

Haajanen, A. 2003. Peili-käyttäytymisprofiilimittarin toimivuus ja luotettavuus. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos, Helsingin yliopisto.

Hämäläinen, O. 2004. Moninaisuuden vaikutuksia tiimin toimintaan - korvauskäsittelijät erilaisuuttaan etsimässä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Uusivuori, SE. 2003. Peili™-käyttäytymisprofiili ja luokkahuoneroolit oppilaiden erilaisuuden kuvaajina ja opettajien työn sekä kodin ja koulun välisen yhteistyön tukena. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos, Helsingin yliopisto.

## Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta

- Aho, S. & Laine, K. 2002. Minä ja muut. Kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Otava
- Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia – yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. Dialogia.
- Dunderfelt, T. 2012. Tunnista temperamentit: väriä elämään ja itsetuntemukseen. PS-kustannus.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.
- Juuti, Pauli (toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava. Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. Helsinki: WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti, ihmisen yksilöllisyys. WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. WSOY. Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. WSOY.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. "Hyvät tyypit": temperamentti ja työelämä. WSOY.
- Laine, Nina. 2009. Luja luottamus: miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? TaurusMedia.
- Linus, J. 2015. Introvertit. Työpaikan hiljainen vallankumous. Atena Kustannus Oy.
- Lyytinen, H., Eklund, K. & Laakso, M.-L. 1998. Varhainen kognitio, temperamentti ja vuorovaikutus. Teoksessa P. Lyytinen, M. Korkiakangas & H. Lyytinen (toim.) Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissaan. Porvoo: WSOY.
- Pulkkinen, L. 1984 Nuoret ja kotikasvatus. Helsinki: Otava.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1984. On person perception and the perceiver's self-concept. In L. Pulkkinen & P. Lyytinen (Eds.) Human action and personality: essays in honour of Martti Takala. University of Jyväskylä.
- Rinne, Tapani. 2009. Myrskyn jälkeen – johtamisen ja coachingin parhaita käytäntöjä talousmyrskystä selviytymisen arkeen. Tammi.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa. 2009. Valmentava johtajuus. WSOYpro.



## Lisätietoja Peili™-työkaluista

Sertifioidut Peili™-kouluttajat

tai

Peili Consulting Oy  
Quartetto Business Park  
Linnoitustie 4, Violin  
02600 ESPOO  
toimisto@peiliconsulting.fi  
Tel. +358 10 666 5690  
[www.peiliconsulting.fi](http://www.peiliconsulting.fi)