

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu
Koulutuskeskus Dipoli

10. PÄÄSUUNNITTELUKOULUTUS 2010

PÄÄSUUNNITTELIJA SUUNNITTELU- TOIMISTOSSA JOHTAJANA JA IHMISENÄ **Miten pääsuunnittelija voi motivoida, organisoida ja johtaa paremmin nykyaikana**

Oris Ramon

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. PÄÄSUUNNITTELIJA JA JOHTAJUUS	2
2.1. HYVÄN PÄÄSUUNNITTELIJAN OMINAISUUDET	2
2.2. JOHTAJAN LUOKITTELU	4
2.3. PÄÄTÖKSENTEKO	6
2.4. PÄÄSUUNNITTELIJA TIIMITYÖSKENTELEYSSÄ	6
3. PÄÄSUUNNITTELIJA JA KOMMUNIKAATIO	10
3.1. HUOMIOINTI	10
3.2. TOIMINTA	10
3.3. PUHE	11
3.4. TUNTEET	13
3.5. KUUNTELU	14
3.6. KOMMUNIKAATIO	15
4. KONFLIKTIN RATKAISUTEKNIikka	16
4.1. KONFLIKTI	16
4.2. SOVITTELU	19
4.3. YHTEENVETO	21
5. LÄHDELUETTELO	24

1. JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on pohtia ihmissuhteita, koska ne ovat tarpeellisia meille ja työllemme. Työelämässä ihmissuhteiden kautta saadaan hyvä käsitys siitä miten voimme parantaa ja kannustaa työntekijöitä parempaan tulokseen ja tehokkuuteen.

Tutkimus käsittelee käsitteellisellä tasolla ihmissuhteet ja alueet, joita ovat johtajuus, viestintä ja konfliktien ratkaiseminen.

Maailmaa muuttuu jatkuvasti. Globalisaatio kasvaa ja ammattilaiset ovat valmiita liikkumaan muualle etsimään hyviä työpaikkoja ja mahdollisuuksia menestyäkseen urallaan, kohtamaan uusia työhaasteita ja tottua uusiin työoloihin.

Suomessa esimerkiksi työmarkkinoiden dynamiikka muuttuu 2010-luvulla olennaisesti. Vielä 1990- ja 2000-luvuilla työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kohdanneet tarkoituksenmukaisella tavalla. Työvoimaa oli tarjolla enemmän kuin sille oli kysyntää. Tulevina vuosikymmeninä kaikki on toisin. Potentiaalinen työllistyvien ryhmä on työmarkkinoiden tarjonnan supistuessa sellainen työllisten ja osin työttömien joukko, jota ei vielä 1990- ja 2000-luvuilla ajateltu mahdollisina työllistyjinä. 2010-luvulla potentiaalisia työllistyviä löytyy välityömarkkinoilta eli harmaalta alueelta, työn ja työttömyyden välimaastosta, ihmisjoukosta, jonka työllisyys- ja työttömyysjaksot vaihtelevat suhdanteiden mukana, jonka työmarkkinakelpoisuuden kohentamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja johon pitäisi kohdistaa erityisiä toimenpiteitä. Tulevina vuosina potentiaalisia työllisten ryhmiä ovat myös ikääntyvät, vajaakuntoiset ja maahanmuuttajat. (Projekti strategian toteuttajana, Petri Virtanen, s. 244)

Modernin pääsuunnittelijan pitäisi olla valmis näihin muutoksiin, koska suunnittelutiimissä voi olla esimerkiksi eri taustan suunnittelijoita. Fakta on se, että kaikki pääsuunnittelijat eivät osaa olla hyviä johtajia. Työpsykologian asiantuntijat huomaavat, että johtaakseen menestyvää tiimiä, johtajalla on oltava hyvin kehittynyt tunneäly. Tämä tarkoittaa kykyä olla itsekriittinen, valvoa impulssejaan ja motivoida

työntekijöitään. Viime vuosina ainakin 80000 ihmistä on ladannut Internetistä eri kursseja oppiakseen hallitsemaan oikeaa asennetta työpaikoilla.

The New York Times tutkija Daniel Goleman paljastaa maailmalle uudenlaista älykkyyttä. Vuonna 1996 julkaisemisen jälkeen hänen myydyin *Emotional Intelligence* on ollut vertailukohtana monien asiantuntijoiden työpsykologian maailmassa. Tunneäly on tapa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja kattaa monenlaisia taitoja kuten impulssikontrollin, itsetuntemuksen, motivaation, innostuksen, peräänantamattomuuden, empatian tai henkisen ketteryyden.

Pääsuunnittelijan tulee huomioda ne ihmiset, joilla on vahva tunneäly ja ymmärtää, että he ovat todennäköisesti tyytyväisiä ja tehokkaampia työssään. Ilman hyvää ihmistuntemusta ei voi olla hyvä tiiminvetäjä. Tunneäly ei ole luontainen ominaisuus. Psykologiaan liittyvät koulutusliikkeet ovat levinneet maailmassa varsinkin internet sivustojen kautta. Yksi tärkeimmistä websivuista, on Mailxmail.com joka tarjoaa mahdollisuuden ladata näitä kursseja ja on ollut kokemukseni ja pääsuunnittelijoiden haastattelun kanssa, tämän tutkielman tärkein lähde.

2. PÄÄSUUNNITTELIJA JA JOHTAJUUS

2.1. Hyvän pääsuunnittelijan ominaisuudet

Rakentamista koskeva suunnitelma on laadittava siten, että se täyttää tämän lain ja sen nojalla annettujen säännösten ja määräysten sekä hyvän rakennustavan vaatimukset. Rakennuksen suunnittelussa tulee olla suunnittelun kokonaisuudesta ja sen laadusta vastaava pätevä henkilö, joka huolehtii siitä, että rakennussuunnitelma ja erityissuunnitelmat muodostavat kokonaisuuden, joka täyttää sille asetetut vaatimukset (pääsuunnittelija). (Maankäyttö- ja rakennuslaki 120 § 1 ja 2 mom).

Nykyajan työkuulttuurissa moni ihminen tekee työtä projektipäällikön nimikkeellä. On vaikea löytää nimikettä, joka sisältäisi yhtä paljon erilaisia työtehtäviä kuin projektipäällikön työ. Projektipäällikkö voi olla juuri opiskelunsa päättänyt nuori tai

sitten kymmenien vuosien rautaisen kokemuksen omaava alan konkari (Onnistu Projektissa, Sami Kettunen. s.9)

Pääsuunnittelijan tehtävänä on huolehtia rakennushankkeen suunnitelmien riittävästä laadusta ja laajuudesta niin, että suunnitelmilla voidaan osoittaa rakentamiselle asetettujen vaatimusten täyttyminen ja vastaa rakennusvalvontaviranomaiselle tehtäviensä asianmukaisesta hoitamisesta rakennushankkeen suunnittelun ja rakennustyön ajan.

Pääsuunnittelijan tulee yhdessä rakennushankkeeseen ryhtyvän kanssa hankkeen laadun ja vaativuuden edellyttämällä tavalla

- huolehtia siitä, että käytettävissä ovat tarvittavat lähtötiedot ja että ne ovat ristiriidattomat ja ajan tasalla sekä saattaa ne suunnittelijoiden tietoon,
- varmistaa, että kaikilla hankkeen suunnittelijoilla on tieto siitä, mikä osuus vaadittavista suunnitelmista on heidän vastuullaan,
- huolehtia eri alojen suunnittelijoiden yhteistyön järjestämisestä,
- osaltaan huolehtia, että laaditussa aikataulussa on suunnittelulle varattu riittävästi aikaa,
- huolehtia, että tarvittavat suunnitelmat tehdään ja että suunnitelmat on todettu yhteensopiviksi ja ristiriidattomiksi

(RT RakMK A2, Rakennuksen suunnittelijat ja suunnitelmat. Määräykset ja ohjeet 2002)

Tiimin johtajalla on oltava positiivinen henkinen asenne vastaanottaakseen tehtävät ja vastualueet osana työtään. On luovuttava monista henkilökohtaisista eduista.

Pääsuunnittelijan tulisi tietää mitä on määritettävä ja miten johtaa ryhmää ja hänen on oltava valmis uhraamaan mitä tehtävä vaatii. Pääsuunnittelijan tehtävänä on olla aktiivinen, luova ja hänen tulee olla valmis ideoimaan ja kehittämään tiiminsä taitoja. Hänen täytyy ratkaista vaikeita tilanteita ja kestää kritiikkiä.

Johtajan tärkeimmät ominaisuudet ovat:

- Osaava ja tietävä
- Älykäs ja luova
- Tavoitteisiin sitoutunut ja päättäväinen
- Avoin ja kommunikointikykyinen
- Riippumaton aloitteentekijä
- Rohkea ja karismaattinen
- Innostava ja huumorintajuinen.

Tärkeimmät osaamisalueet ovat:

- Projektityön luonteen ymmärtäminen
- Viestintätaidot
- Päätöksentekokyky
- Muutosten hallinta
- Suunnittelu- ja aikataulutustekniikat
- Kustannusten arviointi- ja seurantamenetelmät

Hyvä johtaja on se, jolla on johdon kykyä ja kykyä hyväksyä kaikki ryhmänsä jäsenet ja löytää heidän vahvuutensa. (Pidä Projekti Hallinnassa, Kai Ruuska, s.140-141)

2.2. Johtajan luokittelu

a) Itsevaltainen

Ajatus voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tiukka, hyväntahtoinen ja epäpätevä.

- Itsevaltaisen tiukan tyyppin määritelmä on tinkimätön, mutta reilu. Hän ei anna valtuuksia ja työrauhaa ryhmälleen ja hän seuraa itse tilanteiden suotuisat ja epäsuotuisat olosuhteet jotka saattavat vaikuttaa konsernin asioihin. Hän järjestää henkilökohtaisesti asiat ja jakaa työtehtäviä sekä valvoo henkilöstöä ja ajattelee henkilöstön etua.

- Itsevaltaisen hyvántahtoinen on pohjimmiltaan arka, peloissaan ja hukkuu vastuuseen moraalisen joukkueensa edessä. Itsevaltaisen hyvántahtoinen on aina valmis työskentelemään henkilökunnan eteen. Hän vastaa siihen mitä alaiset pyytävät ja antaa sitä mitä hän pitää hyvänä ja tarpeellisena.
- Itsevaltaisen epäpätevä tiiminvetäjä on henkilö, jolla ei ole epäilystä kiristää tai bluffata saadakseen haluamaansa. Hän pystyy toimimaan kokonaisvaltaisesti. Hän uskoo kaikkivaltiuteen ja edellyttää, että tilaukset on aina mahdollista noudattaa. Hän puuttuu jatkuvasti alaistensa arviointikykyyn eikä anna heille työrauhaa.

b) Demokraattinen

Demokraattinen johtaja haluaa kuulla demokratian nimissä alaistensa mielipiteet ennen päätöksentekoaan. Hän arvostaa työntekijöitä kehuilla tarvittaessa, mutta antaa myös kritiikkiä. Demokraattiset johtajat ovat jaettu aito- ja pseudodemokraattiseen johtajuuteen.

- Aitodemokraattinen täyttää kaikki edellä mainitut ominaisuudet. Hän tiedustelee ja kouluttavat tiimin jäseniä ja jakavat työn jäsenten kykyjen ja mieltymysten mukaan. Hän siirtää ohjauksen eri tasoille jäsenten kesken ja varmistavat että tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta kehitetään.
- Pseudodemokraattinen uskoo, että on hyvä täyttää demokratian vaatimat ominaisuudet, mutta pseudodemokraattinen johtaja on silti epävarma, pelokas eikä luota ryhmän kykyyn. Tällainen johtaja ei anna tukea ryhmälleen, jotta ryhmä voisi tehdä itsenäisiä päätöksiä. Hän ei uskalla antaa ryhmän päättää isoista asioista vaan haluaa itselleen päätösvallan tärkeisiin asioihin liittyen

c) Laissez faire (antakaa tehdä)-johtaja

On johtaja, joka ei ratkaise pulmia eikä myöskään tee aloitteita tai ohjaa ryhmää kohti haluttua tavoitetta. Hän on pelkkä keulakuva, joka tulee toimistoon odottamattomista syistä. Näitä syitä voivat olla ikä, perehtyneisyys viranomaisasioihin tai hänet on otettu

toisista tehtävistä täyttämään kyseisen työtehtävän, johon hänellä ei ole kokemusta eikä kiinnostusta.

(Johtajuus, tehokas viestintä ja konfliktien ratkaiseminen, José Antonio Viveros, Santiago, Kansainvälisen työjärjestö, 2003)

2.3. Päätöksenteko

Päätöksenteko on todella tärkeä ominaisuus ja se on käytännössä pääsuunnittelijan vastuulla koko ajan. Tiiminvetäjä saa tehdä päätöksiä, ennustaa tuloksia, verrata hinta-aika- ongelmia, osapuolten sitoutumista ja riskejä. Tiiminvetäjän on pakko oppia olemaan rohkea ja tekemään päätöksiä itse.

Sankaruuden tärkein yksittäinen osatekijä on rohkeus. Uljasta elämää elävät ihmiset ovat rohkeita.

Rohkeus on luonteenpiirre, joka synnyttää enemmän voimavaroja kuin mikään muu ominaisuus.

Rohkeus tarttuu muihinkin, se auttaa ympäröiviä ihmisiä olemaan rehellisiä, nöyriä ja vahvoja. (Sisäinen Sankari, Jari Sarasvuo, s.90)

2.4. Pääsuunnittelija tiimityöskentelyssä

Hyvä johtaminen perustuu pääsuunnittelijan ja joukkueen hyvään yhteistyöhön, mutta organisaation hyvinvointi riippuu hyvästä johtajasta. Henkilökunnan koulutus nousee ensisijaisen tärkeäksi. Historian suuret kenraalit Aleksanteri Suuri, Caesar, Napoleon, Rommel ja Eisenhower olivat esimerkiksi erinomaisia ja kannustavia johtajia, jotka saivat ihmiset innostumaan.

Pääsuunnittelija pyrkii olemaan hyvä tiiminvetäjä, jolloin hänen pitäisi huomioida seuraavat näkökohdat:

- jokainen tuntee tarvetta tulla tunnustettavaksi
- pääsuunnittelijan täytyy kestää kritiikkiä alaisiltaan

- Esimiehen kannustukset tai laiminlyönnit voivat aiheuttaa erilaisia seuraamuksia.
- Ihmisen sielu on hyvin haavoittuva. Yksi sana voi luoda eripuraa tai sovintoa ja siksi on hyvä osata antaa positiivista palautetta.
- Ihmisten kateellisuus aiheuttaa negatiivisia seurauksia.
- Työntekijä hakee tasa-arvoa. Se on hänen turvansa.
- Tarve turvallisuuteen. Turvallisuus on yksi ihmisen motivoiva osa.
- Tiimin työntekijä on innokas pääsuunnittelijan tarkkailija.
- Työssä tulee esiin jokaisen henkilön persoonallisuus, mikä voidaan nähdä osana yrityksen voimavaroista.
- Työntekijän arvostaa hyvää johtajaa oikeudenmukaisuuden hengessä.
- Työntekijä on usein altavastajana eri asioissa ja joutuu olla puolustuskannalla usein.

Johtamisen perusulottuvuuksina voidaan pitää ihmisten johtamista (leadership) ja asioiden johtamista (management). Ihmisten johtamisella osoitetaan organisaatiolle kehittymisen ja uudistumisen suunta ja toisaalta inspiroidaan ja innostetaan ihmisiä, saadaan sanalla sanoen henkilöstö seuraamaan johtoa. Tässä peruseriaatteessa ei ole juurikaan eroja yksityisissä yrityksissä, virastoissa, ja kansalaisjärjestöissä: suunnan näyttäminen ja ihmisten innostaminen ovat tärkeitä, vaikka joillakin organisaatioilla toiminnan kehittämisen ja tulevaisuuteen suuntautumisen ehdot vaihtelevatkin jonkin verran.

Ihmisten johtaminen tapahtuu monin eri tavoin, Konkreettisesti johto osoittaa suuntaa laatimalla organisaatiolleen vision, joka ilmaistaan organisaation sisällä ja organisaation luonteen mukaan myös sen ulkopuolelle.

Ihmisten innostamisessa visiolla ja suunnan näyttämisellä on merkitystä. Sama koskee myös arvoja ja arvoista johdettuja konkreettisempia julkilausuttuja organisaation toimintaperiaatteita (jotka määrittävät organisaation sisäisen toiminnan näkökulmasta “miten meillä on tapana toimia” - ja organisaation asiakkaiden, strategisten kumppanien, alihankkijoiden ja sidos ryhmäkumppanien näkökulmasta - “miten

toimintamme näyttäytyy organisaation ulkopuolelta katsoen”). Ihmisiä pystyy innostamaan työssään, kunhan heille on antaa jotain, mihin he voivat “kiinnittyä”. Tällaisia kiinnekohtia voivat olla juuri organisaation arvot ja niistä konkretisoidut toimintaa ohjaavat periaatteet (Ridderstrale & Wilcox 2008, s.99).

Fakta on että suunnittelutiimin tai yhtiön onnistuminen tapahtuu työntekijöiden ponnistelujen kautta. Se että tiiminvetäjä on vastuussa, ei tarkoita, että menestys on hänen ansiostansa. Tiimityöntekijät ovat vastuussa kaikista operatiivisista toiminnoista, vaikka tiiminvetäjän tehtävä on ohjata ja suunnitella työn rakennelma. Jos ei anneta heille kunniaa, johtajuuden kyky heikkenee.

Miten olet hyvä tiiminvetäjä?

- Ensin delegoi ja sitten luota ihmisiin. Kun henkilö on kerran koulutettu suorittamaan tehtävän, antaa tehdä tämän toiminnan ilman häiriöitä.
- Tunne työntekijät, auta löytämään heidän vahvuutensa. Katso joukkueetta ja tunnen heidät yksilöinä. Ymmärrä heidän motiivejaan: Miksi he työskentelevät tässä yrityksessä? Miksi he toimivat tällä osastolla? Mitä motivoi niitä?. Jotkut voivat rakastaa työtään, toiset voivat arvostaa mukavia joustavia työaikoja. Näiden tekijöiden perusteella pyri ymmärtämään heitä.
- ”Kloonaa itsesi. ” Kun löysit parhaat ihmiset, opeta heille oman tehtäväsi rooli. Anna heidän oppia olemaan kuin sinä. Useimmat huonot tiiminvetäjät luulevat, että on "jotain ainutlaatuista", joka muuntaa ne välttämättömäksi. Totuus on, että paras tiiminvetäjä luottaa omaan tiimiinsä ja usein nojaa heihin, niin että hätätapauksessa tai kun ei ole paikalla, on ainakin yksi henkilö, joka tietää, miten toimia hänen sijaisenaan.
- Kannusta joukkueen kriittisten päätösten tekemiseen
- Luo suoraan komento-linjaa.
- Ratkaise ongelmat nopeasti ja suoraan.
- Sano miten paljon arvostat joukkuettasi, asiakkaan edessä, jos mahdollista.

- Näytä tiimille arvostuksesi huomioimalla heidät jotenkin. Tarjoa lounas kaikille joskus tai jätä heille juomia yritykseen jääkaappiin tai jos sinulla on ilmaiset liput johonkin tarjoa niitä heillekin. Muista syntymäpäivät ja vähintään tervehdi joka päivä. Siten he osoittavat enemmän myötätuntoa sinua kohtaan.
- Jaa tavoitteet työntekijöitteesi kanssa. Kerro heille mikä tekee sinusta onnellisen tehtävässäsi ja kysy heiltä, miten he voivat auttaa täyttämään sinun odotuksesi.
- Ole johtaja. Mitkään nämä toimenpiteet eivät estä lopulta olemaan käyttämättä julkista valtaa jossain vaiheessa. Olipa henkilökunta hyvin koulutettua, tai miten he kehittivät johtamistaitonsa, aina tulee hetki jolloin sinulla on viimeinen sana kaikissa tehtävään liittyvissä asioissa.

Tehtäviä voidaan delegoida sekä yksittäisille henkilöille että ryhmälle. Ryhmädelegointi on yleensä nopeampi sekä luotettavampi tapa ja säästää projektipäällikön aikaa.

Ryhmädelegoinnissa projektiryhmän jäsenet voivat myös paremmin tuoda esiin näkökohtia, joita projektipäällikkö ei ole tullut ajatelleeksi. Projektityössä painopiste on yleensä yksilödelegoinnin puolella. Ryhmätyötilanteissakin projektipäällikkö on tavallisesti jo alustavasti jakanut tehtävät ryhmän jäsenille eikä työnjakoa tarvitse enää ryhtyä suurella joukolla pohtimaan. Delegointi tapahtuu yleensä projektipalaverissa ja toimeksianto voidaan myöhemmin täsmentää kahdenvälisissä keskusteluissa.

Delegoinnissa esiintyviä puutteita

- Tehtävää ei ole luovutuksen yhteydessä täsmennetty riittävän selvästi. Osapuolille jää erilainen käsitys siitä, mitä sovittiin,
- Syystä tai toisesta projektipäällikkö ei luovuta riittävää toimivaltaa tehtävän suorittamiseksi.
- Projektipäällikkö valvoo tehtävän suorittamista liian tarkasti (niskaan läähättäminen) tai liian lepsusti (heitteillejättö).
- Tehtävä hyväksytään luovutuksen yhteydessä vain osittain, jolloin sitoutuminen jää heikoksi. Tehtävä jää joko kokonaan hoitamatta tai viivästyy muiden töiden ollessa etusijalla.

- Tehtävä delegoidaan edelleen ilmoittamatta siitä projektipäällikölle. Tehtävä voi olla epämiellyttävä tai hankala, jolloin sitä siirrellään henkilöltä toiselle ilman, että kukaan ottaa asiaa hoitaakseen. (Pidä Projekti Hallinnassa, s. 138-139)

3. PÄÄSUUNNITTELIJA JA KOMMUNIKAATIO

3.1. Huomiointi

Suurimman osan ajasta luulemme että mitä näemme ja mietimme, muut kokisivat asian samoin. Emme tiedä, miten asiat ovat, tiedämme vain, miten havaitsemme niitä, joten meidän täytyy ensin oppia vain näkemään, miten näemme.

Havaitsemme kolmella alalla:

- a) Kehon ala (biologia).
- b) Kielen ala (kyky tehdä ero).
- c) Tunteen ala (katsomme maailmaa eri tunteilla).

3.2. Toiminta

Toiminnan pitäisi olla selkeää. Me toimimme usein automaattisesti eri asioissa. Toimissa saattaa esiintyä katkoksia tai onnettomuuksia. Katkokset voivat olla positiivisia, sillä kun keskeytämme tavanomaiset toimet, opimme uutta. Katkokset voivat olla myös negatiivisia.

Katkoksen tapahtuessa on mahdollisuus luoda tukiverkosto palauttaaksemme avoimuuttamme. Meillä voi olla vaikeuksia hakea apua erehdysten tapahtuessa. Ollakseen tehokas ei tarkoita sitä, että voi elää ilman erehdyksiä vaan se tarkoittaa sitä että löytyisi keinot oppia ratkaisemaan erehdykset tehokkaasti.

Hyvä johtaja tietää miten pyydetään apua ja miten hyvä tiimi muodostetaan.

3.3. Puhe

Jotta puhe vaikuttaisi kuulijoihin, se edellyttää heidän maailmansa tuntemista ja hyviä ja valaisevia tosiasioita sekä selkeää päämäärää. Jos puhe rikastetaan sopivin kuvin ja vertauksin täytyy siihen lisätä myös sopivasti huumoria, jotta lopputuloksesta saadaan vastustamaton ja toimiva. Puheen yhteydessä täytyy muistaa aina myös esitystapa ja puhujan nonverbaalinen viestintä, joka voi parantaa tai heikentää puheen vaikutusta. Ensiksi - toiseksi – kolmanneksi.

Toinen yksinkertaisempi rakenne on saksalaisten *erstens - zweitens - drittens* -malli. Puheeseen valitaan kolme asiaa tai ydinkohtaa ja esitetään ne peräjälkeen kaavalla: ensiksi... toiseksi... kolmanneksi... Tärkein asia kannattaa yleensä jättää viimeiseksi, toiseksi tärkein sijoitetaan alkuun ja kolmanneksi tärkein keskelle.

Jos puhe on intiimi ja henkilökohtainen, puhuja voi ilmaista itseään omakohtaisesti eli yksikön ensimmäisessä persoonassa, miten hän asian tiedostaa:

- Minä havaitsen...
- Ajattelen...
- Tunnen...
- Haluan...
- Teen / aion tehdä...

Puhe voidaan hahmotella myös yksinkertaisesti seuraavasti:

1. Kiinnostava alku
2. Asia
3. Loppuhuipennus

Kaikki edellä mainitut rakenteet toimivat paitsi etukäteen kirjoitetussa puheessa myös valmistelemattomassa *ex tempore* -puheessa. Yhtäkkiä tulevia puhetilanteita varten kannattaa opetella jokin rakennetaktiikka hyvin. Taitojen kehittyessä myös spontaaniudelle voi jättää tilaa. Oman tietoisuutensa ja omat ajatukset ystävällisesti ja

kohteliaasti ilmaiseva puhuja jättää kuulijoille myönteisen kuvan itsestään ja nousee tavanomaisen puhujan yläpuolelle.

Winston Churchill esitti oman arvionsa puheen kestosta. Hänen mielestään lyhyessä puheessa käytetään enemmän valmisteluun aikaa ja vaivaa. Tasan kolmen minuutin puheen pitäminen vaatii aikaa ja paljon työtä - varsinkin jos aikoo todella sanoa jotain. Tiivistäminen edellyttää aina työtä. 1970-luvulla Tampereen klassillisen lyseon rehtori, kirjailija Eino Arohonka muistutti nuoria puhetaidon oppilaitaan seuraavalla ajatuksella: ” ellei mies saa seitsemässä minuutissa sanottua sanottavaansa, niin ei hänellä mitään sanottavaa olekaan”. Tämä on mielestäni erinomaisesti sanottu!

Hyvän puheen optimikestoksi sopii seitsemän minuuttia. Jos kotona harjoittelee etukäteen puheen kestoa ja saa puheen pituudeksi tasan seitsemän minuuttia, niin kannattaa muistaa, että oikeassa puhetilanteessa puhe nopeutuu lähes poikkeuksetta ja puhe kestää noin minuutin vähemmän.

Kolmen minuutinkin puhe saattaa sisältää yllättävän paljon asiaa. Kolme minuuttia sopii hyvin esimerkiksi iloisen onnittelupuheen tai hauskan tilaisuuden puheen pituudeksi. Harva jaksaa kuunnella juuri missään yli 15 minuutin puhetta. Kansanedustajien eduskunnan täysistuntopuheenvuorojen pituudeksi on yritetty sopia juuri tuo 15 minuuttia. Tosin eduskunnan keskustellessa Suomen liittymisestä Euroopan Unioniin muutamat kansanedustajat viivyttivät tietoisesti asian käsittelyä pitämällä ylipitkiä puheita.

Virallisten kokousten kuten esimerkiksi puoluekokousten puheiden kesto on toista luokkaa. Kuuban kommunistisen puolueen puoluekokouksessa lokakuussa 1997 Fidel Castron puhe kesti yli kuusi tuntia.

Puhujan persoona vaikuttaa puheen sisältöön ja vastaanotettavuuteen paljon. Älä unohda sen vuoksi pistää itseäsi likoon, heittää peliin intohimoasi, unelmiasi, tunteidesi koko kaarta. Anna palaa ja muista vain harjoittelu tekee mestarin.

(www.vaikuttamistaidot.fi)

3.4. Tunteet

Tunteista on olemassa erilaisia määritelmiä riippuen siitä mistä näkökulmasta niitä tarkastellaan. InRoos Oy:n julkaiseman tutkimuksen mukaan tunnekulttuuria on kahdenlasia. Ne ovat hyväksyvä tunnekulttuuri ja välttelevä tunnekulttuuri.

Hyväksyvä tunnekulttuuri

Kokemuksemme todellisuudesta tarkentuu kun tunnistamme omia tunteita ja niiden viestejä. Sosiologian professori Arlie Russell Hochschild näkeekin tunteet eräänlaisena biologisena aistina. Ne määrittävät suhdettamme todellisuuteen ja sen avulla suunnistamme todellisuudessa. Tunteilla on sisäinen laadullinen merkityksensä. Tunteiden sisäinen havainnointi johtaa ihmistä lähemmäksi omaa ydinminäänsä.

Ihminen joka on oppinut tunnustelemaan omaa sisäisyyttään, pystyy olemaan läsnä ja kykenee kohtaamaan hetkessä tapahtuvia asioita. Itsetietoisuudestaan käsin hän pystyy määrittelemään tilanteen oikein ja toimimaan parhaan osaamisensa mukaisesti. Hän kykenee olemaan tarvittaessa luova ja vahvistamaan sääntöä tekemällä tilanteen vaativan poikkeuksen.

Yksilön itseluottamus on pohjana siihen että luottaa muihin. Muihin ei voi luottaa luottamatta itseensä. Tunnetyöskentelyä tekevä ihminen lisää työyhteisön luottamusta ja avoimuutta. Käänteisesti tunnetyöskentelyyn satsaava organisaatio koostuu ajan mukaan ihmisistä, jotka kykenevät toimimaan joustavasti, luovasti ja asianmukaisesti.

Tunnekulttuurin vauhtipyörä.

- Myönteinen tunnevire ja yksilöä hyväksyvä tunneilmapiiri tukevat tunteiden ja ajatusten havainnointia.
- Omien tunteiden havainnointi johtaa parempaan itsetuntemukseen.
- Parempi itsetuntemus johtaa yksilön hänelle sopiviin työtehtäviin, joissa hän on parhaimmillaan.

- Parempi työsuoritus johtaa parempaan itseluottamukseen.
- Itseensä luottava henkilö uskaltaa ottaa puheeksi vaikeatkin asiat, tietää omat rajansa ja käyttää omaa luovuuttaan.
- Vaikeiden asioiden esille ottaminen johtaa niiden ratkaisemiseen.
- Tunneastiaan käyttävä yksilö kytkee moraalinsa ja etiikkansa mukaan toimintaansa.
- Työn tulos on tyydyttävä ja tämä synnyttää myönteistä tunnevirettä.

Välittelevä tunnekulttuuri

Kun yhteisön tunnettyöskentely on puutteellinen, ei luontaista avoimuutta synny. Toiminta turvataan kontrollia ja sääntöjä lisäämällä. Silloin luonnollinen tunneviestintä ei pysty tukemaan normaalia ihmisten välistä kommunikaatiota vaan asiat pyritään hoitamaan roolien, vastuun ja vallan rakenteiden avulla. Tässä vaiheessa on tärkeää huomata, että ihmisen luontaista kommunikaation ”kaistaleveyttä” kavennetaan ja sen tilalle rakennetaan kontrollijärjestelmä, joka toimii omaa kapeaa väylää pitkin. (InRoos Oy:n tutkimus)

3.5. Kuuntelu

Kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin puhuminen. Kuunteleminen ei ole kuulla vain sanoja. Esimerkiksi metaforat ovat tapoja puhua jostain ilman että jotain on mainittu. Kukaan ei voi viitata tekstiin tai lukea, mitä on lukenut, mutta huolenaiheita, mitä kukin kuuli tekstistä. Teksti ei sano, vain jokainen tarina sanoo.

Peruseriaatteet

- Ihminen on kielellinen olento. Elämme ja muodostamme tilanteita kielen avulla. Kieli tekee meistä pohjimmiltaan sen mitä olemme.
- Kieli luo erilaisia maailmoja. Kieli on voimavara, kun puhut, toimit ja muokkaat mitä on mahdollista. Kun et sano mitään kohtaa myös seurauksia.

- Ihminen osallistuu kielen kautta, luomaan meitä itseämme. Emme erota mitä meille tapahtuu koska voimme määrittää elämämme.



Suhde yksilön ja historiallisen sosiaalisen maailman välillä muodostaa sen henkilön, joka olen.

3.6. Kommunikaatio

Yleensä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa tarkoitetaan tietoista vuorovaikutusta, kommunikointia eli viestintää. Ihmiset ilmaisevat toisilleen ajatuksiaan, tietojaan, tarpeitaan ja tunteitaan. He myös vastaanottavat ja tulkitsevat toistensa ilmaisua.

Kommunikoinnissaan ihmiset käyttävät monenlaisia keinoja. Nämä keinot voivat perustua johonkin symboliseen kieleen tai eleisiin, äänteisiin tai muihin sanattoman viestinnän keinoihin.

Puhe on yksi kommunikointikeinoista. Sen rinnalla kaikki ihmiset käyttävät runsaasti muita keinoja, kuten katsetta, ilmeitä, eleitä, toimintaa, naurua, itkua, ääntelyä, äänensävyjä ja kehon asentoja. Nämä keinot luovat usein puhutun viestin lopullisen merkityksen. Monissa tilanteissa nämä luonnolliset keinot ovat myös merkityksellisempiä kuin niiden rinnalla käytetty puhe. Suurin osa ihmisistä käyttää kuitenkin puhetta ensisijaisena kommunikointikeinona. (Baltic C Oy – ValmennusKanava)

Viestintä on tapahtuma, prosessi. Viestintää eli sanomien välitystä edeltää jonkin idean, oivalluksen tai ajatuksen synty lähettäjän päässä. Viestinnällä esimies voi vaikuttaa

yksittäisen vastaanottajan arvoihin ja asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen. Hän voi vaikuttaa ryhmän normeihin, sitoutumiseen, henkeen ja käyttäytymiseen.

Mutta niin kauan kuin idea on vain lähettäjän päässä, se ei saa paljoakaan aikaan. Idea on puettava sanomaksi. Sanoma välitetään jotain kanavaa tai kanavia pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa ja koettaa ottaa siitä selkoa. Sanoman tulkinnan aikana vastaanottajalle syntyy mielikuva lähettäjän ideasta. Tätä vaihetta kutsutaan merkityksenantamiseksi.

Hyvin harvoin lähettäjän alkuperäinen idea ja vastaanottajan mielikuva tästä ovat täysin samanlaiset. Viestinnän eri vaiheissa on lukuisia häiriölähteitä. Näistä lisää edempänä.

Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Toinen keskinäistä ymmärrystä lisäävä tekijä on vuorovaikutus. Kysymysten ja vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla päästään paremmin yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisen viestinnän kautta. (Esimiehen viestintäopas, Leif Åberg)

Esimiehen tulee kommunikoida jatkuvasti ja säännöllisesti eri osapuolten kanssa

4. KONFLIKTIN RATKAISUTEKNIikka

4.1. Konflikti

Konflikti on vastustuksen, erimielisyyden tai yhteensopimattomuuden tilan törmäys. Eli ristiriita tilanteessa, jossa erilaisia intressejä on yhdistettynä toisiinsa. Konfliktit ovat ominaista toimintaa, jossa ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Meidän ensimmäinen lähtökohtamme on, että ristiriita on olemassa ja se on olemassa ikuisesti, joten meidän velvollisuutemme johtajina on oppia elämään niiden kanssa. Voimme yrittää että niitä eivät ilmene ja johtaa tehokkaasti, kun ne tapahtuvat.

Konflikti on hyvin yleinen negatiivisen heijastuksen tulos. Konfliktin keskellä oleminen sattuu meihin lähes aina, ja osa meistä haluaa saada tuskan loppumaan. Jos näemme konfliktin vain nykyhetken tapahtumien syynä, emme useinkaan ymmärrä omaa käyttäytymistämme, omia tunteitamme, emmekä vastapuolen käyttäytymistä ja motiiveja. Mutta konfliktin näkeminen heijastuksen kautta avaa silmämme näkemään ja mieleemme tutkimaan alitajuisia uskomuksiamme, ajatuksiamme, tunteitamme, toiveitamme ja päätöksiämme. Sen sijaan että syyttäisimme vastapuolta tai vastapuolia tai itseämme, voimme suhtautua konfliktiin tilanteena jonka kautta voimme kuunnella omaa mieltämme ja oppia tuntemaan itseämme. (helingeagle.net)

Työmarkkinasuhteessa voimme erottaa seuraavanlaisia ristiriitoja:

- Lainvalintaa
- Eturistiriidat
- Yksittäisiä riita-asioita
- Kollektiivinen riita
- Kunnianosoitukset
- Ristiriidat ammattiliittojen kanssa
- Konfliktit unionin toimintatapojen kanssa
- Työyhteisön konflikti

Työyhteisön konfliktiaasteeseen yhteydessä olevia tekijöitä ovat

- Henkilöstön heikko sitoutuminen
- Huonosti toimivat ihmissuhteet
- Runsaasti ongelmia työjärjestelyissä
- Työyhteisön päämäärät ja tavoitteet epäselvät
- Toimintojen sujumattomuus, huono yhteistyö ja henkilöstön joustamattomuus
- Matala työhyvinvointi ja työelämän laatu
- Psykkinen ja psykosomaattinen oireilu
- Tärkeitä asioita ei hoideta ajoissa (välttely, jähkailu); sovittuja asioita ei hoideta viipymättä
- Johtajuuden puutteet (etäisyys, epätasapuolisuus, käskyvaltaisuus, arvaamattomuus)

- Tiedonkulun puutteet (esimies ei tiedota; asioista ei keskustella yhdessä; väärinkäsitykset & huhut)
- Heikko ilmapiiri; pidäkkeisyys, sulkeutuneisuus, klikkiytyminen
- Työpanoksen heikko arvostus, palautteettomuus
- Työkuormituksen epätasainen jakautuminen
- Työyhteisön energiankäytön suuntautuminen perustehtävän toteuttamisen suhteen sivuraiteelle (YTM, HTL Pasi Valtee, Syvätkimus Oy)

Tämäntyyppiset konfliktit saavat kasvot, mikä edellyttää oikeudellista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. Voimme kuitenkin varmuudella sanoa, että ratkaisu ongelmiin ovat konfliktit.

Periaatteessa on olemassa kaksi konfliktien rauhanomaista ratkaisumallia:

1. Ei kolmannen osapuolen väliintuloa.

Kun puhutaan ratkaisusta konfliktiin, jossa ei ole kolmatta osapuolta, me tarkoitamme, että tämä järjestelmä on osoitus asianosaisten autonomiaan ja sen itsemääräämisoikeuteen. Tällä alueella tunnetuin strategia on neuvottelu.

Neuvottelut voidaan määritellä interaktiivisen konfliktin ratkaisuprosessin kautta, jonka osapuolet voivat päästä uuteen tilanteeseen.

2. Kolmannen osapuolen väliintulo

Kun puhutaan konfliktien ratkaisusta, jossa voidaan päätellä, että kolmas osapuoli pyrkii säilyttämään ennallaan autonomian prosessissa. Kolmas vain pyritään sovittamaan yhteen osapuolten mielipidettä. Nämä mekanismit ovat sovittelu, välimiesmenettely ja meditaatio.

Sovittelumenettely, jossa kolmannen osapuolen johdolla kootaan konfliktin osapuolet ja rohkaisemalla heitä tutkimaan omia kantojaan ja näin auttamalla heitä suunnittelemaan omia pyrkimyksiään kohti ratkaisua.

Välimesmenettely on menettely, jossa kolmannella osapuolella on oikeus tehdä päätös ja lopettaa oikeudenkäynti.

Meditaatio on menettely, jossa kolmas osapuoli antaa enemmän suoraa tukea osapuolille löytämään ratkaisun hyväksyttävänä. Toimitusjohtaja sisällyttää ehdotuksensa osana ratkaisua, jotta osapuolet sitoutuisivat.

(Johtajuus, tehokas viestintä ja konfliktien ratkaiseminen, José Antonio Viveros, Santiago, Kansainvälisen työjärjestö, 2003)

4.2. Sovittelu

Kuten määritelmästä selviää, sovittelijan rooli on ratkaiseva, joten hänellä tulee olla tiettyjä ominaisuuksia.

- Empatia, tämä on kyky laittaa itsensä toisen asemaan
- Puolueettomuus ja tasapuolisuus
- Ammattitaito, jotka liittyvät sen roolin välittäjänä
- Luottamuksellisuus

Voimme puhua kahdesta välittäjästä: passiivinen sovittelija ja aktiivinen sovittelija.

Passiivinen sovittelija on sellainen henkilö joka ei ole suoraan mukana vain välittäjänä. Tämä sovittelija toimii puhumalla suoraan osapuolten välillä tai toimii näkökantojen lähettinä. Hän järjestää pääasiassa yhteisiä kokouksia ja painostaa osapuolia ymmärtämään toisiaan, mutta ei tee sovitteluehdotusta.

Aktiivinen sovittelija on paljon voimakkaammin mukana, toimii ainoana viestintäkanavana. Hän järjestää pääasiassa erillisiä tapaamisia ottaen aktiivisemmän roolin. Joskus hän painostaa suoraan osapuolia saavuttamaan tuloksia.

Sovittelijan tehtävänä on saada osapuolet takaisin neuvottelupöytään ja kuunnella ja kommunikoida löytääkseen etuja ja auttaa heitä löytämään polkuja, jotka voidaan

yhdistää.

Tehokasta sovittelumenettelyä suoritettaessa, on otettava huomioon seuraavat vaiheet:

a) Valmistetaan skenaario

Tässä varhaisessa vaiheessa on tärkeää kerätä kaikki tarvittavat tiedot osapuolten historiasta ja myös kiistoista.

Fyysinen tila on järjestettävä kokouksille. Vaikka osapuolet tuntevat toisensa tarvitaan formaalia esittelyä sekä perusteluja sovittelun perussäännöille ja ehdotus miten selvitetään, mikä aiheuttaa konflikteja.. Tämä tila voi olla neutraali tai toisen osapuolen tila, edellyttäen että muut hyväksyvät sen. Paikan on noudatettava joitakin seuraavista edellytyksistä: sopiva koko, mukavuus, lämpötila, valaistus jne.

b) Ymmärrys osapuolista ja riitakysymyksistä

Ensimmäinen on tunnistaa asiakysymykset, jota varten kukin sopimuspuoli ilmoittaa yhteenvedon avoimna olevista kysymyksistä. Salli kysymyksiin selvennyksiä, kysy ja tiivistä niin monta kertaa kuin on tarpeen seuraavasti:

- Toistaa mitä sanottiin ja käänny takaisin.
- Toista omien sanojensa mitä puhuja sanoi.
- Kuvaile kattavaa, ei arviointia tai tuomitsemista.
- Sisälly toiseikat ja tunteet
- Toista keskeisiä lauseita tai virkkeitä aivan kuten puhuja on sanonut. Tämä vahvistaa, että se on kuultu.
- Esitä kysymyksiä.
- Selvennä.
- Kysy avoimia kysymyksiä käyttäen sävyä, joka ei ole uhkaava.

Sovittelija ei koskaan hyväksy mitään. Hän aina kysyy osapuolilta mitä he haluavat, kun he sanovat ”ei”.

c) Vaihtoehtojen löytämiseksi

On erittäin tärkeää tunnistaa sopimuksen alueet. Voit myös luoda "ajatusten sateen" ja mahdollisia ratkaisuja, tekemällä periaatteet ja sitten määrittelemällä yksityiskohtaisesti vaihtoehdot. On määritettävä sopiva lähestymistapa sovitteluprosessilla etenemiseen.

Nämä lähestymistavat voimme jakaa:

- Katso ongelman kerrallaan.
- Katso kaikki yhtenä pakettina.
- Etene pienimmästä suurimpaan.
- Kehitä sovintotapoja.

Tässä sovittelun vaiheessa, ratkaisemaan konfliktin, on tärkeää olla ennen tietoinen mahdollisuuksista, kun esitetään kysymyksiä, tarjotaan ehdotuksia tai epävarmuuksia, tai kun luodaan keskeisiä tekijöitä, joiden avulla voimme liikkua eteenpäin tai ei.

d) Sovittelun loppuun saattaminen

Sovittelun prosessi päättyy ilman sopimusta tai sopimukseen kanssa, ei ole vaihtoehtoja. Jos yksimielisyyteen ei päästä, muiden tahojen on pyrittävä ratkaisemaan konflikti. Mutta jos pääsemme sopimukseen, tämän pitäisi olla hyvin perusteltu ja pysyvä, niin että osapuolten pitäisi tuntea tasapainoista ja riittävän kirkasta tulevaa suorituskykyä. Tämä sopimus on vahvistettava kirjallisesti, mutta ei koskaan sovittelija ole se, jonka pitäisi määrittellä, mikä osapuoli valmistelee luonnoksen. Osasopimukseen tai sopimukseen periaatteessa riittää pelkkä luonnos.

(Johtajuus, tehokas viestintä ja konfliktien ratkaiseminen, José Antonio Viveros, Kansainvälisen työjärjestö, 2003)

4.3. Yhteenveto

Jokaisen johtajan ja esimiehen keskeisiä tehtäviä on kyky luoda johdettaville joukoille uskottava kuva tulevaisuudesta. Vision ja päämäärän on kerrottava, mihin suuntaan ja mitä tavoitetta kohden yhdessä kuljetaan. Onnistunut visio saa organisaatiossa aikaan huippusuorituksia, venymistä ja energian suuntaamista yhteiseen tavoitteeseen.

Hyvään johtamiseen kuuluu määrätietoisuus, luova ongelmanratkaisu sekä tilannetaju. Taitava johtaja ymmärtää liiketoiminnan kokonaisuuden ja vuorovaikutukset. Johtamisen energia kohdistuu silloin tulevaisuuden rakentamiseen, ei lyhytjänteiseen päivittäiseen taktiseen johtamiseen.

Tietoa ja faktoja tärkeämpää monilla aloilla on tällä hetkellä intuitio ja rohkeus. Kaikilla kilpailijoilla on sama tieto käytettävissä, samat markkinatutkimukset on ostettavissa ja samat faktat analysoitavissa. Luovuuteen liittyy aina aikaansaamisen taito ja kyky saada muut ihmiset innostuneesta oman ideansa taakse. (Nykyaikainen johtajuus, Vesa-Matti Lintusen ja Seija Pakkalan tutkimus)

Pääsuunnittelijan tulee muistaa, että reseptinä hyväksi johtajaksi on kolme tekijää: selkeät ja relevantit tavoitteet, kiittää alaisia hyvin tehdystä työstä ja saada alaisten huomiota kun on tarvetta, mutta rakentavalla sävyllä. Muista lisäksi että konfliktien hallinnan tavoitteet tulee olla:

- Konflikteihin liittyvien kielteisten potentiaalien estäminen ja minimointi, ja
- Konflikteihin liittyvien myönteisten potentiaalien edistäminen ja hyödyntäminen (YTM, HTL Pasi Valtee, Syvätutkimus Oy)

Tekeminen ja osaaminen on ihmisissä. Mikään muu kilpailuetetekijä ei selitä menestystä, ei edes huipputeknologia tai patenttisuojat. Menestyksen salaisuus on pätevät ihmiset.(Baltic C Oy – ValmennusKanava)

Konflikteihin liittyviä kielteisiä ja myönteisiä potentiaaleja

NEGATIIVISIA POTENTIAALEJA

Kommunikaatio lukkiutuu
Vähentynyt luottamus ja yhteistyö
Klikkiytyminen
Kielteiset yleistyksset & stereotyyptit
Erilaiset negatiiviset kierteet
Autoritaarisuus, pakot, voimankäyttö
Vähentynyt empatia
Kielteiset psykososiaaliset vaikutukset
Systeemin toimintakyvyn heikentyminen



POSITIIVISIA POTENTIAALEJA

Huomion kiinnittäminen avainongelmiin (konflikti savumerkkinä)
Patoutumien purkautuminen, vanhan tuulettuminen
Uudet ideat, luovuuden lisääntyminen
Todennäköisyys muutoksiin kasvaa
Työyhteisön toimintatavan laadullinen muutos
Ryhmäajattelun estyminen
Ongelmanratkaisun laadun parantuminen
Ilmapiiirin parantuminen
Systeemin toimintakyvyn parantuminen

5. LÄHDELUETTELO

RakMK A2: Rakennuksen suunnittelijat ja suunnitelmat, Määräykset ja ohjeet 2002, Rakennustieto Oy

Projekti Strategia Toteuttajana (Petri Virtanen, s.78-244)

Pidä Projekti Hallinnassa (Kai Ruuska, s. 132, 136-144)

Strategy And Leadership (Brian Leavy and David Wilson, s. 175)

Emotional Intelligence “ Tunneäly työelämässä ” (Daniel Goleman, 2000)

Sisäinen Sankari (Jari Sarasvuo, s.90)

How leaders make change happen (Ridderstrale & Wilcox 2008, s.99).

Esimiehen viestintäopas, (Leif Åberg, ISBN 95195417-4-8)

Olemassa olevia tutkielmia:

Johtajuus, tehokas viestintä ja konfliktien ratkaiseminen (José Antonio Viveros, Santiago, Kansainvälisen työjärjestö, 2003
ISBN 92-2-314237-7, ISBN 92-2-314239-3, ISSN 1726-1228

Työyhteisölliset konfliktit ja niiden hallinta (YTM, HTL Pasi Valtee Syvä tutkimus Oy)
Nykyaikainen johtajuus, Vesa-Matti Lintusen ja Seija Pakkalan tutkimus
Pääsuunnittelijoiden haastattelut

www sivustot

www.vaikutamistaidot.fi

www.inroos.fi “Something Good might Happen Anytime”

www.mailxmail.com

Ja erityiset kiitokset Rakennusopin Professori Kari Saloselle, Tampereen teknillinen yliopisto, Arkkitehtuurin osasto; palautteesta, selvennystä ja tuesta tämän tutkielman teossa.

