



Keijo Rajakallio (ent. Mäkelä)

Sisälllys (tekstit alla)

- Ennakointi – avainkäsitteitä, 13.2010
- Työurat haltuun, 7.4.2010
- Mietelauseet, 7.4.2010
- Sujuva kirjoittaminen –vinkkejä, 7.4.2010
- Neuvottelutaito –topten koosteet

Ennakointi – avainkäsitteitä (1.3.2010)

Johdatusta ennakointiin, mikä yksinkertainen asia näyttää avautuvan tavattoman vaikeana. Tyypillinen ennakointitapa on oman ennakointiongelman ja –haasteen ulkoistaminen. Kysytään yrityksiltä – lähestymistapa on yleinen käytäntö ulkoistaa oma ajattelu. Toinen käytetty tapa on mennä trendien taakse, mitä on sattuvasti kuvailtu ”kuin autoa ajettaisiin peruutuspeilistä”. Näitä uusia peruutuspeilikuskeja yliopistot kouluttavat vuosittain tuhansia. Kysymys ei ole vain ennakoinnin kriisistä, vaan myös yliopiston kriisistä.

Ulkoistaminen koskee myös muodikasta heikkojen signaalien keräämistä. Tosin tässä voi olla kysymys käsitesekaannuksesta: itse asiassa haetaankin vahvoja signaaleja eli megatrendejä, vaikka puhutaan heikoista signaalista eli enteistä. Samalla tavoin usein sekoitetaan toisiinsa skenaariot eli polut tulevaisuuteen ja visiot eli tulevaisuuskuvat kuten tehtiin 1990-luvun alun sinänsä asiallisissa ns. Suomi-skenaarioissa, vaikka kyseiset ”skenaariot” (Armotonta meno, Pohjoismainen hyvinvointivaltio, Lopun alku) toteutuvat pikemminkin rinnakkain kuin vaihtoehtoisina.

Tarkoitukseni on päivittää jäljempänä kirjoittamaani tulevaisuuspuhdintaa, missä olen ollut mukana yli kolmekymmentä vuotta.

Elinkaaret

Kaikilla ilmiöillä ja asioilla on elinkaari. Olipa kysymys maapallosta, kivistä, ihmisestä tai valtiosta. Elinkaari alkaa usein evoluutiosta ja päättyy evoluutio. Ihmisenkin elinkaari alkaa ennen syntymä ja kestää pitkään fyysisen kuoleman jälkeen, joillain tuhansia vuosia.

Joku voi väittää, että abstraktit ilmiöt kuten matematiikan perussäännöt ovat ikuisia. Asian merkitys kunakin ajankohtana tai kussakin tilanteessa ratkaisee elinkaaren. Elinkaari ja aika on ihmisen päässä, kulloisenkin päätöksenteon taustalla.

Ennakoinnissa elinkaari on ehkä tärkein käsite ja näkökulma, mitä kautta ilmiö kuten tuotanto tai talouslama voidaan ymmärtää ja ennakoida. Elinkaari on luonnollisesti perusta myös ennakkoinnin aikajänteelle. Valitettavasti tyyppillinen ”ennakoija” välittää tuon taivaallista aikajänteestä ja tulevaisuudesta, vaan tyytyy nykytilan selvittämiseen kyselyin ja seurusteluin. Näille annetaan hienoja nimiä kuten kyselyille delfi tai lipevälle seurustelulle tulevaisuusfoorumi.

Aikajänteet

Aikajänteet on jaettu ainakin 1960-luvulta lähtien lyhyeen, keskipitkään ja pitkään aikajänteeseen. Meidät on opetettu ajan tulkinnassa kalenteri ja kelloaikaan (kronologinen aikakäsitys). Tällöin lyhyt aikajänne tarkoittaa esimerkiksi noin vuotta, keskipitkä noin 1-5 vuotta ja pitkä aikajänne 5-50 vuotta.

Ennakoinnissa suhteellinen aikakäsitys on mielenkiintoisempi. Ilmiöt toteutuvat elinkaarista riippuen eri aikataululla. Tietoteknologiassa kuten gsm-puhelinmalleissa voi puoli vuotta olla hyvinkin ”pitkä” aikajänne, kun taas kiinteistöissä tai energiantuotannossa 20 vuotta on erittäin lyhyt aikajänne. Toki näidenkin sisällä on eri osien elinkaaret vaihtelevat huomattavasti. Tuoteselosteissa olisi kohtuullista mainita ennakoitu elinkaari, olipa kysymys sitten tuolista tai autosta. Mielenkiintoinen kysymys on myös viime vuosina rakennettujen ns. peltomarkettien elinkaaret.

Suhteellisessa aikakäsityksessä lyhyt aikajänne tarkoittaa trendiä eli historian ja nykytilan jatkumoa. Tämän selvittämisessä tilastot ja kyselyt ovat eriomainen väline.

Keskipitkä aikaväli tarkoittaa seuraavan murroskohdan kuten nykyisen laman kulminaatiopisteen ennakkointia. Tähän tarvitaan jo elinkaariajattelua, loogista päättelyä eli järjen käyttöä. Tässä massakyselyistä on vähän hyötyä. Tarvitaan kovaa asiantuntijuutta ja näkemyksellisyyttä.

Pitkä aikajänne tarkoittaa ennakkoinnissa näkemistä yli murroksen, seuraavan evoluutiovaiheen tunnistamista. Toisin sanottuna kysymys on vähintään koko elinkaaren tunnistamisesta. Joissain tapauksissa, erityisesti toistuvissa ja syklisissä ilmiöissä (kuten vuorokaudet, vuodenaajat) voidaan tunnistaa useita elinkaaria.

Suomen virallinen ennakointi ei tunnista eikä tunnusta tuotantoverkostojen ennakointia päälähestymistavaksi. Osittain tämä selittyy sillä, että ns. klusteriajattelu on perua kansantaloustieteilijöiden abstraktiin eli jalat tukevasti irti reaalitaloudesta liittyvään näpertelyyn. Ehkä klusteriajattelun ”isä” Michael Porter tarkoitti hyvää, mutta ymmärrettiin sekä osaamattomuutta että tietoisesti omia intressejä palvellen väärin kuin Jeesus. Jo Suomen 90-luvun alun laman taustalla oli loputon usko kansantaloustieteilijöiden oppeihin, joista iloa on lähinnä yhden neljännesvuoden eli kvartaalin aikajänteellä. Eikä tästä uskosta ole vielä kukaan luovuttu.

Tuotantoverkostojen analyysi on sinällään yksinkertaista mutta puurtamista vaativaa työtä. Suomen metsäteollisuuden mittava alasajo olisi ollut niin haluttaessa helposti ennakoitavissa, ja tämä ennakointi on todennäköisesti tehtykin ’liikesalaisuutena’ niin StoraEnsossa kuin UPM Kymmenessä ja muiden kansainvälisten toimijoiden piirissä. Oma lukunsa on tuotantoideologian vaihtuminen paperijalosteiden tuotannosta pääomapelaamiseksi.

Tulevaisuuden tekeminen

Ennakointi on tulevaisuuden tekemistä. Ennustamisella voi olla jokin taustoittava rooli kuten historian tuntemisella. Valistuneet arvaukset sen sijaan ovat tärkeitä.

Tulevaisuuden tekemisessä on kolme päätapaa: 1) tarttuminen suuriin kehitys- tai kantoaaltoihin eli megatrendeihin; ja 2) uusien ratkaisujen luominen tai vanhojen ratkaisujen ottaminen käyttöön uudelleen oikeaan aikaan (innovaatiot) sekä 3) yleisin lähestymistapa muodostuu strategisista valinnoista.

Megatrendit (1) ovat usein itsestäänselvyysinä pidettyjä asioita kuten väestön ikääntyminen tai yhteiskunnan ja tuotannon verkostoituminen. Uudet ratkaisut eli innovaatiot ovat usein perua megatrendeille. Strategisia valintoja joudutaan tekemään, vaikka ennakointia ei harjoitettaisikaan. Ennakkoinnin tulee liittyä suuriin valintoihin ennen muuta vaikutusten arvioinnin kautta, mihin on luotu erinomainen PESTE-ajattelumalli. Toisin sanottuna arvioidaan vaikkapa energiaratkaisun kuten ydinvoiman poliittiset (P)

Tuotantoverkostot

Tuotanto on jo pitkälle verkostoitunut osana yhteiskunnan, kulttuurin, talouden muodostumista verkostoiksi. Keskeisiä piirteitä ovat toimintojen reaaliaikaistuminen ja pilkkoutuminen. Näistä taas logistiikan suuri merkitys. Yhteiskuntaa voi nimittää verkostoyhteiskunnaksi tai logistiikkayhteiskunnaksi. Sen sijaan tietoyhteiskunta on harhaanjohtava ilmaisu. Pääosa ns. tiedosta on logistista paikkatietoa ("mä oon täällä, missä sä oot") tai median hömppätietoa kuten lukemattomia 'kilpailuja'.

Virallinen yhteiskuntakäsitys on vanhanaikainen instituutioihin kuten valtioon, kuntiin tai yrityksiin. Verkostoissa solmuina eli tekijöinä ja toimijoina ovat instituutiot. Verkostoja ja niiden toimintaa ei voi tunnistaa pelkästään tunnistamalla yksittäiset instituutio. Esimerkiksi yritysverkostoja (klustereita) on usein kuten maakuntien ns. teknologiastrategioissa kuvattu luetteloimalla pelkästään yritykseen kuuluvat verkostot. Verkostot rajoitu useinkaan tiettyyn paikkakuntaan vaan ovat usein maailmanlaajuisia.

Logistiikalla tarkoitetaan perinteisesti ensisijaisesti tavaroiden kuljettamista varastointineen. Kysymys on pyrkimyksestä kuljettaa mahdollisimman optimaalisesti, oikea-aikaisesti siten, että odotusajat ja varastointi jäävät mahdollisimman pieniksi. Tämä ns. JOT-ajattelu (just-on time) luotiin Japanissa jo 1970-luvulla ja Suomessa sen läpimurot koettiin 1980-luvun puolivälissä. Tietotekninen kehitys (gsm, internet, paikannus, satelliittiseuranta) ovat sittemmin auttaneet logistiikan kehitystä merkittävästi. Pienimuotoinen välivaihe reaaliaikaiseen "tietoyhteiskuntaa" siirtymisessä oli telefaxin lyhyt huippukausi 1990-luvun taitteessa, mikä etenkin nokkelille kasinotalouden pelureille mahdollisuuden asiakirjojen (osakkeiden, kauppakirjojen) reaaliaikaiseen siirtoon. Tätä tekijää ei ole juurikaan mainittu Suomen 1990-luvun alun lamaan johtaneiden syiden analyyseissä. Toki ei ole vielä kukaan ymmärretty verkostojen ja logistikaan luonnetta, mihin liittyvät usein unohtuvat suuret riskit ja kustannukset. Maailmantalouden lama ja erityisesti Kreikan tilanne on jälleen kerran verkostojen hyväksikäyttäjien, eräänlaisten talouspedofiilien aikaansaama. Verkostojen toiminta perustuu aina korkeaan luottamukseen, mitä monet ovat käyttäneet hyväksi kuten 90-luvun laman syntyessä ja laman aikana.

Askelta laajempi näkemys on lukea logistiikkaan myös henkilöliikenne, olipa kysymys matkailusta, työpaikkaliikenteestä tai muusta matkustamisesta. Logistinen ajattelu voidaan ulottaa myös tuotantoon, koska pirstottavissa olevan tuotannon osat voivat helposti liikkua maasta toiseen, kuten työvälinen tuotanto siirtyy helposti halvan työvoiman maihin.

Logistiikasta on kysymys myös rahan ja pääomien reaaliaikaisessa liikkumisessa maailmanlaajuisesti.

Topten-kuvaustapa

Kevyestä musiikista tutun top10-listausten tekeminen tulevaisuuskuvausten yhteydessä on tyypillistä niin amerikkalaisessa kuin suomalaisessakin tulevaisuusajattelussa. Kysymys on olennaisimman tunnistamisesta ja priorisoinnista kun kohdeilmiö on epätäsmällinen, usein laadullinen ja epätäsmällinen (sumea).

Työurat haltuun (7.4.2010)

EU:n linjausten myötä työurien pidentäminen on noussut myös Suomen politiikassa painopisteeksi. Asiaa ei ole Suomessa keksitty, vaikka ilmiö on pitkään kuvattu. Esimerkiksi Taloudellisen suunnittelukeskuksen (TASKU) Harmaantuva Suomi vuodelta 1986 kuvaa ikääntymisen selkeästi. Joku saattaa ihmetellä, miksi hallitus ei keskity akuuttiin kriisiin ja uusien työpaikkojen luomiseen, vaan puhuu mieluummin tuonpuoleisesta eläköitymisongelmasta. Työurien pidentämiskeskustelu on käytävä parempina aikoina.

Työurien tarkastelun taustalla on samansuuntainen väestön ja työvoiman ikääntyminen kaikissa toisen maailmansodan käyneissä maissa. Suomen etuna on eurooppalaisittain suhteellisen korkea syntyvyys, mitä tosin voidaan vakavasti häiritä varomattomilla työurien pidentämistoimenpiteillä. Syntyvien ikäluokka on toistaiseksi vakiintunut 60 000 hengen tasolle, mikä on ydinlähtökohta tulevan tuotannon järjestämiselle. Maahanmuuton varaan ei voi paljon laskea, etenkin kun Suomesta muuttaa koulutettuja globaaleille työmarkkinoille.

Työura voidaan jakaa yksinkertaisesti kolmeen jaksoon eli työmarkkinoille tuloon, parhaaseen työkään ja ikääntyneisiin, joihin liittyy eläköityminen ja muu poistuma (Taulukko). Neljäntenä näkökulmana on muuttoliike sekä maiden välillä että maan sisällä.

Uuden työvoiman virta laskettuna 20-29-vuotiaista on vuoden 2006 tilanteen mukaan noin 43000 henkeä. Kaikkiaan 2,3 milj. työllisestä parhaassa työiässä eli 30-49-vuotiaita on noin puolet ja keskimääräinen ikäluokkakoko on 57000. Tälle tasolle asettuu pitkän aikavälin poistumavirta. Ikääntyneiden ikäluokkakokoa voidaan kuvata 50-59-vuotiailla, mikä on samoin 57 000 tasoa. Sodan jälkeen 1945-49 syntyneet ikäluokat ovat nyt 61-65-vuotiaita eli eläköityvät parhaillaan. Ikäluokka on enää noin 20000 henkeä. Yli 65-vuotiaita on työssä yhteensä vain noin 10000 henkeä.

Mihin työvoimaa tarvitaan?

Eniten eläköityviä on perusammateissa eli lähi- ja sairaanhoitajissa, myyjissä, insinööreissä, siivoojissa, autonkuljettajissa, opettajissa ja maanviljelijöissä. Kymmenen

suurimman perusammattin poistuma on 25000 henkeä vuodessa. Pelkistään eläköitymisen korvaaminen tarvitsee nuoresta työvoimasta puolet.

Yhteiskunnan muutoksessa eletään vaihetta, jossa on paluuta muutoinkin perustarpeisiin ja tuotantoon. Samaan suuntaan vaikuttaa maapallon väestöräjähdyks, mikä nostaa välttämättömät perustarpeet tärkeiksi. Eniten työllistävät palvelut eli terveys- ja sosiaalipalvelut, sivistys-, tieto- ja turvapalvelut sekä kauppa ja kuljetukset. Palveluviennissä piilevät suuret mahdollisuudet, samalla palvelujen tuonti lisääntyisi tarvetta vastaavaksi.

Metsäteollisuus saavuttanee aiemmat tuotantoluvut, vaikka sellu- ja paperitehtaita onkin lopetettu. Hiipuvan ICT:n pelastanee avoimesti sulautettu tietoteknologia, jota sovelletaan kaikilla tuotannon ja kulutuksen aloilla. Bioteknologiasta ei ehkä tule suurta työllistäjää, mutta se on Suomen imagon kannalta tärkeä kuten muotoilukin. Varmoja aloja ovat energia ja kaivostoiminta sekä rakennus- ja kiinteistötoiminta. Jäämeren luonnonvarojen hyödyntäminen on suuri ja työllistävä Pohjoismaiden ja Venäjän yhteinen projekti. Teollisen tuotannon näkymät pitkällä aikavälillä ovat valoisat, mikäli mahdollisuuksiin osataan tarttua.

Nuoret töihin ja pääosa vanhoille urille

Työurien alkupää on suurien mahdollisuuksien edessä. Nuoret on varastoitu monimutkaiseen koulutusjärjestelmään. Näin menetetään useita ikäluokkia työmarkkinoilta. Edellä kuvatuin luvuin 60 000 ikäluokasta saadaan työmarkkinoille 20-29-vuotiaina keskimäärin 70 prosenttia vuodessa.

Keinoja työurien nopeuttamiseksi on niin haluttaessa useita: peruskoulun aloitustiäntä alentaminen, lukion ja ammatillisen koulutuksen yhdistäminen ammattilukioksi, korkeakoulujen valintojen siirtäminen ammattilukioon, oppisopimustyyppisen täsmäkoulutuksen oleellinen lisääminen myös korkeakouluissa, eri koulutusmuotojen ajallisen päällekkäisyyden lisääminen ja nettituetun opiskelun moninkertaistaminen.

Yksikään näistä toimenpiteistä ei edellytä opiskelutahdin kiristämistä. Työelämä voi houkutella myös välivuotia opinnoissaan pitäviä. Pakkoratkaisuja kuten tutkintojen suorittamisen enimmäisaikojen tulee välttää tasa-arvon ja korkean syntyvyyden suojelemiseksi.

Ydintyövoima töihin laatua parantamaan

Ydintyövoiman eli 30-49-vuotaiden vanhimmatkin ikäluokat ovat työelämässä vähintään 15 vuotta. Tuleva työelämä on siinä mielessä hyvin ennakoitavissa, että tämän ydintyövoiman varaan tulevankin palvelu- ja tavaratuotannon on rakennuttava. Näin suuren massan työkuluttuurin ja osaamisen suuret muutokset eivät ole mahdollisia. Nuoresta työvoimasta puolet menee perusammattien poistumien korvaamiseen. Yksilötasolla toki dramaattisetkin ammatinvaihdot käyvät usein toteen koulutuksen kautta tai ryhtymällä yrittäjäksi, mutta heidän työ löytyy useimmiten perinteisestä tuotannosta.

Ydintyövoiman kiinnostus suomalaiseen tuotantoon voidaan pitää yllä kehittämällä työelämän laatua eli poistamalla suuria ongelmia. Näitä ovat ainakin johtamisen kriisi, teko- tai valekiire, työpaikkakiusaaminen, neuvottelutaidon puute, oman työn tarkoituksen piiloutuminen sekä päihteet ja niihin rinnastettava nettiriippuvuus. Pelkästään puolittamalla työpaikkakiusaaminen työurat pitenisivät todennäköisesti parilla vuodella.

Pitkä kivinen tie on kuitenkin kuljettava, ennen kuin työmarkkinajärjestöt ottavat työelämän laatuongelmat asiakseen. Pienyrittäjiä ja ylipäättään yksinäisyrittäjiä ei ole huollittu mukaan edes työnantaja-, työntekijä- ja valtiotahojen muodostamaan kolmikantaan. Joustavien pienyrittäjien rooli työmarkkinoilla kasvaa oleellisesti niin perinteisissä palveluissa kuin vaikkapa sulautetun tietoteknologian käyttöönotossa.

Ikääntyneet töihin ja päättämään

Monet ikääntyneet ovat tutkimustenkin mukaan halukkaita tekemään töitä täytettyään 65 vuotta. Vielä enemmän heitä olisi, mikä työelämän laatu joustavine työaika- ja työtapoineen paranisi. Raskaista ammateista siirrytään vaikkapa dementikoiden tai nettitaitoja vaille jäävien tukihenkilöiksi. Samalla vapaaehtoistyö on varteenotettava työllistäjä. Ikääntyneiden työmarkkinoihin sisältyy ymmärrettävästi monia haasteita kuntoutuksesta ammatinvaihtoon.

Elämme aikoja jolloin suurilla ikäluokilla ja muillakin ikääntyneillä olisi aika ja mahdollisuus sekä vaalia että vaatia ikääntyneiden oikeutta työhön. Ikääntyneiden työmahdollisuudet voidaan tuhota luomalla monimutkainen ja ristiriitainen säännösten peruuttamaton verkko nykyisen sosiaalisektorin tapaan. Myös kovien työmarkkinoiden

etujen suojaaminen voi johtaa vastaaviin ristiriitoihin kuin miten on paikoin käynyt ulkomailta tulleen työvoiman kohdalla.

Kaikkiaan työurien pidentäminen tarjoaa uuden mahdollisuuden sekä vanhoille että nuorille osallistua muutoksen toteuttamiseen eli ylipäätään politiikkaan ja päätöksentekoon. Hämmästyttävä on iltapäivälehdessä nettikyselyn tulos: Jokseenkin kaikki kyselyyn vastanneet ei puolla lukiosta ja ylipäätään toiselta asteelta korkeakouluun (amk, yliopisto) siirtymistä. Nyt työelämän uudistaminen on avattu. Niin ikääntyneillä kuin nuorilla olisi mahdollisuus vaikuttaa politiikkaan, eikä ottaa kaikkea annettuina armopaloina. Toki entuudestaan on tiedetty, että nuoret ovat sekä konservatiiveja että vähät välittävät itseään koskevista yhteiskunnallisista päätöksistä.

Internet puolestaan muuttaa päätöksentekoon osallistumisen asioiden läpinäkyvyyden lisääntyessä. Avoin internet voi kaatua rikollisuuteen kuten harmaan talouden riistäytymiseen. Välttämättömiksi käyvät nettipalvelut kuten jo nyt pankkipalvelut ja lisääntyvä etätö takaaavat vähintäänkin hajautetun ja suljettujen nettiyhteisöjen luomisen.

V. 2010 ikäkerrokset ovat 4 vuotta vanhempia.		Sisään	Ulos	
	Eläköityvät: keskim. 40-49v. (2006)	Työlliset 2006	20-29	40-49
	Ammattit yhteensä	2313788	42907	61776
1	513 Perus-, lähi-, lasten- ja kodinhoitajat	148739	2552	4217
2	2-3 Tekn asiantuntijatyö (214, 311)	140155	1990	3759
3	341 Myynnin ja rahoituksen asiantuntijat	111161	1443	3283
4	61 Maanviljelijät, metsätyöntekijät ym.	74359	586	2290
5	913 Sairaala-, hoito- ja keittiöapulaiset, siivoojat	97035	1897	2185
6	832 Moottoriajoneuvojen kuljettajat	70844	1325	1934
7	522 Myyjät ja tuote-esittelijät	112294	4291	1870
8	323 Sairaanhoidajat ja kätilöt	63729	1048	1854
9	232 Aineenopettajat ja lehtorit	62366	588	1779
10	411 Sihteerit, tekstinkäsittelijät ym.	49807	447	1640

Mietelauseet (7.4.2010)

- ' - Tätä aikaa ei kukaan ymmärrä. Kaikki on hyvin ja mikään ei ole hyvin. Kaikki on järjestyksessä ja mikään ei ole järjestyksessä.
- ' - Tähän, pisteeseen ja tähän pisteeseen meitä ajaa pelko.
- ' - Pelkäämme tulevaisuutta. Ajattelemme tätä päivää, emme eilistä, emme huomista.
- ' - Tulevaisuus on avoin kirja, tyhjiä sivuja kannesta kanteen.
- ' - Jokaisella meillä on jumala. Emme tiedä mikä on minun jumala.
- ' - Mikään ei muutu. Emme näe muutosta. Muutos on piilossa ja maan ytimessä.
- ' - Pysähtyneisyyden aikana muutos oli suurinta Venäjällä.
- ' - Jos huominen tulee. Tulee se kuin aamulehti, joka päivä.
- ' - Luemme Alepan hinnat, käymme työpaikalla ja koulussa, täytämme lottokupongin. Tätä on elämä, elämä on tätä.
- ' - Pelkäämme ilmastonmuutosta ja kiinalaisia. Ne ovat kaukana. Ruotsalaisia ja venäläisiä emme pelkää. Ne ovat lähellä.
- ' - Pidennämme työuria, joita liian monilla ei enää ole. Rakennamme illuusioita, kuvitelmia ja kuvaelmia todellisuudesta, joka ei ole totta.
- ' - Oikea ajoitus tärkein. Oikeassa paikassa oikeaan aikaan, ei tietyssä paikassa väärään aikaan.
- ' - Ikuista ei ole kuin kiire, kiire ei minnekään. Pysähtyminen on mahdotonta, elämän peili särkyisi.
- ' - Hautausmaat täyttyvät korvaamattomista. On jo kiire seuraaviin hautajaisiin.
- ' - Odotusta elämä on. Sitten kun elämä. Olisi elämä. Olisi elämää edes

tämä hetki.

- '- *Rakkaus. Sehän on tyhjä sana. Minä rakasta, tapa sanoa.*
- '- *Välittää, valtion asia ja kunnan tehtävä. Ei kuulu minulle, en välitä.*
- '- *Totuus, kuka siitä maksaa? Valheella tienaa enemmän, maan tapa.*
- '- *Onni on pienissä asioissa, minussa. Minä olen pieni.*
- '- *Minua kiusataan, miksi? Tein jotain väärin, miksi? Luotin, miksi? Liikaa kysymyksiä ymmärrettäväksi ja vastattavaksi. Olen ongelma.*
- '- *Kuljen omia polkuja. Olen oman onneni seppä, toisten kustannuksella.*
- '- *Elämä virtaa kuin joki, jäätyy. Suma kolhii ja murtaa sillat. Tulee kesä, viileä joki virtaa hiljaa, nuolee rantoja.*
- '- *Entä jos olisin elänyt toisin. Se ei ollut mahdollista. Elämä meni niin kuin meni. Hyvin tai hyvin huonosti. Miksi, vastauksella ei ole merkitystä.*
- '- *Yksin, yksin keskellä muiden. Yksin itseni kanssa.*

-

Sujuva kirjoittaminen (7.4.2010)

Mitä emme näe

Kirjoittaminen ja lukeminen ovat erityisiä viestinnän lajeja. Kirjoittamiseen liittyy tapoja ja ilmiöitä, jotka ovat läsnä, joiden mukaan toimimme mutta joita emme koskaan tietoisesti opettele ja rationaalisesti pohdi. Peruskoulu ei opeta, ei yliopistokaan. Oppi siirtyy huomaamattamme alitajuntaan.

Yksinkertaisin näistä on sivun **tyhjät tilat**. Ahdas teksti ahdistaa lukijaa. Tyhjiä tiloja sivulla ovat ylä-, ala- sekä oikea ja vasen marginaali. Muita ovat kappaleiden alut tai kappaleiden välit, palstojen välit, rivinvälit, sanavälit ja kirjainvälit.. Kun oikea reuna tasataan, tekstinkäsittelyohjelmat tekevät sanavälit pituudeltaan kirjaviksi. Kapeissa palstoissa pitkien sanojen teksti on rumaa. Kun käytetään vain vasemman reunan tasausta, liehuun jää tyhjää. Kaunoteksteissä ja numeroluetteloissa käytetään myös vasemman reunan liehua. Tavutuksella voidaan sanavälien ongelmaa pienentää, vaikka yhtäältä luettavuus voi heikentyä. Kirjainvälien pulmat johtuvat kirjainten poikkeavasta leveydestä ääripäin m- ja i-kirjaimet.

Kuinka moni on lopultakaan pohtinut koskaan tyhjien tilojen merkitystä. jotka määräävät perustekstin ilmeen ja luettavuuden. Tämä on hyvä esimerkki siitä, miten alitajuntamme oppi asioita ”meistä piittaamatta” eli ohi rationaalisen järjenkäytön. Hyvä näin ettei joka jumalan asiaa pidä miettiä ja opiskella.

Tyhvät ja ei tyhvät

Meillä kullakin on päässä kolme huonetta jonne tieto virtaa: Ensimmäkin on rationaalisin järjen käytön huone, missä pieniä kaappeja eli ainakin lähimuisti ja pitkä aikajänteen muisti.

Toinen on alitajunta, jossa on sosiaaliset koodit, arvot, asenteet ja myös suhtautumis- ja toiminta suhteessa kirjoittamisen tyhjiin tiloihin. Alitajunnan muistikaappi on ehkä tuhansia kertoja suurempi kuin tietoisien tajunnan huoneessa. Alitajunnalla on loistava kyky käsitellä eli prosessoida asioita nukkuessamme. Joskus pilkattukin sanottu yön yli nukkuminen on hyvä apu, itse nukkuu mutta alitajunta työtä.

Lukemisessa alitajunnalla on iso rooli. Kun kuulemme uutisen tai luomme romaanin, alitajunta kuvittaa ne tietoiseen huoneeseen. Se mitä on liikkunut kirjailijan päässä jää

toissijaiseksi verrattuna lukijan alitajuntaan. Toisin sanottu jos kirjan lukee tuhat ihmistä, on käytännössä tuhat erilaista romaania. Kirjailija tai lukija ei mahda mitään sille, että näin käy. Kirjailija tökkii eli aktivoi alitajuntaa. Yksityiskohdista ja romaani pääviestistä lukijoilla voi olla yhtenäinen käsitys. Kun kirjasta tehdä elokuva eli teksti kuvitetaan valmiiksi kuten Tunteeton sotilas, tämä yhtenäistää lukijoiden mielikuvia.

Olen tavannut tyhmiä ja kömpelöitä ihmisiä. Heidän tietoinen huoneensa on rempallaan. Alitajuntaa ja sen älykyyttä ei saa tuhottua edes huumeilla. Ulkoisesti tyhminä pidettyjen alitajunta voi olla hyvinkin älykäs ja rikas. Älykköinä esiintyvien narsistien alitajunnan kovalevy tai massamuisti voi olla perin köyhä.

Kirjoitetun lukemiseen alitajunta liittyy siten, että alitajunta lukee tekstit ja katsoo kuvat ohi tietoisesta huoneesta. Prosenttiosuuksia on vaikea sanoa, mutta ehkä noin 90 prosenttia tekstin tietovirrasta kanavoituu alitajuntaan suoraan ja vain 10 prosenttia tietoiseen huoneeseen ja suodattuu sitä kautta alitajuntaan. Mainokset kopioituvat alitajuntaan 99 prosenttisesti ohi rationaalisen huoneen.

Lukija tunnistaa helposti itsestään selvyydet, kliseet ja kirjoitusvirheet. Samoin alitajunta tunnistaa halusimme tai emme, onko teksti älykäs, olimmepa kansakoulupohjalla tai maistereita. Koulutuksella, liiallisella oppimisella, valmiilla tulkintakoodeilla eli tietoisesta huoneesta raikaaminen heikennetään alitajunnan toimintakykyä. Niin tai näin perusoppi kirjoittamiseen: on kirjoitettava vain merkityksellistä asiaa, turha pois, tyhjät pois.

Puheella ja kirjoitetulla viestinnällä on todella selvä ero. Kysymys kahdesta on eri maailmasta. Puheessa korostuu sosiaalisuus ja välitön läsnäolo. Puheessa käytetään paljon tyhjiä sanoja ja lauseita, sanotaan vaikkapa ”Hyvää päivää.” Viestin tietosisältö on olematon, mutta alitajunnassa syntyvä sosiaalinen lataus voi olla 110 prosenttia. Kirjoitetussa asiatekstissä ei tietosisällöltään tyhjiä sanoja käytetä. Kaunokirjallisuudessa taas leikitään merkityksillä ja sosiaalisuudella. Jossain ympäristössä pätevä runo voisi olla, että toistetaan ”Hyvää päivää” kymmenen kertaa kirjoittamatta mitään muuta. Ehkä lukija jää pohtimaan kohdalle sattunutta kymmentä erilaista hyvää päivää tilannetta.

Kolmas huone tarkoittaa itse rakennutta omaa huonetta ja piiloa. Jos jumala on olemassa, hän asuu kolmannessa huoneessa. Lukemattomat uskonnot ovatkin tunnetuimpia huoneita, joissa asuu kussakin oma jumalansa ja maalliset pappinsa. Eeva Kilpi kirjoitti, että jokaisella meillä on jumalansa. Hyvin kirjoitettu. Kolmannen huoneen pöytälaatikoissa ovat tietoiset arvomme ja valintamme. Kolmannesta huoneesta löytyvät, mistä haluamme kirjoittaa yleisönostoon tai nettipalstalle, kestoaiheista yksi kirjoittaa ilmastonmuutoksesta ja toinen keväällä koiran jätöksistä. Sujuvan kirjoitustavan

oppimisessa kolmannella huoneella ei liene suurta merkitystä. Toki kolmannelta kuten myös alitajunnassa ovat arvot eli tieto siitä, miten tärkeänä pidämme kirjoittamista ja kirjoitettavia asioita. Puhuminen ja lukeminen ovat monille tärkeitä, kirjoittaminen harvoille.

Kirjoita jäsenät – jäsenä kirjoitat

Sujuvan asiakirjoittamisen ylivoimaisesti tärkein perusta on asian jäsentäminen. Jäsentynyt asia on helppo kirjoittaa. Kääntäen, pakottamalla itsensä tai joku muu kirjoittaan epäselvä ja jäsentymätön asia, saadaan aikaan jokin jäsenitys. Kirjoittaminen on tärkeimpiä keinoja jäsentää epäselvät ja epätasälliset asiat. Kieliopilla ei ole suurta rooli sujuvassa kirjoittamisessa.

Jäsentämiseen on muodostunut useita tapoja. Tunnetuin lienee luettelointi ja ranskalaisten viivojen käyttöä. Purkamalla tajunnanvirtaa ja kirjaamalla puhetta saadaan näkyviksi ja pintaan sanoja, jotka aiheeseen liittyvät. Loppu onkin sitten asioiden ja yhdistelmistä ja epäoleellisen siivomaista.

Kymmenen kärjessä eli topten-listojen laatiminen on eräs tapa.. Topten ymmärretään laajasti eli kymmenen on vain viitteellinen lukumäärä, priorisoitavia elementtejä voi olla viisi tai sata. Tyypillisiä määriä ovat ajanlaskumme alusta perua olevat luvut 3, 7 ja 12. Topten voi kuvata tärkeimmät asiat ja näiden keskinäisen tärkeysjärjestyksen. Järjestys esitetään pelkästään ilmiön koon tai jonkin muun mitatun määrän ulottuvuuden kuten pituuden, nopeuden tai tiheyden avulla.

Tapausten kulku, aikajärjestys eli **kronologinen kuvaus** on eräs jäsenystapa. Monet tilanteet sodasta perheen arkeen jäsenyvät usein **peleinä**. Pörssissä pelataan rahalla ja johtaminen voi olla peliä ihmisillä. **Optimointi** eli parhaan mahdollisen ratkaisun etsiminen liittyy peleihin tai vaikkapa energian tuotantotapojen valintoihin. Muita jäsenystapoja ovat **syy-seuraussuhteiden** tunnistaminen ja hierarkioiden jäsentäminen. Jotkut piirtävät mieleen **nelikenttiä**, **ristiintaulukoita** ja niistä **ristivaikutuksia**. Ilmiöt voivat olla **täsmällisiä** (eksakteja) tai epätasällisiä (sumeita), **jatkuvia** tai epäjatkuvia (diskreettejä). Tutkimuksessa käytetään runsaasti tilastollisia menetelmiä. **Terveen järjen** käyttöä eli loogista päättelyä ei sovi unohtaa. Se on päämetodi.

Liikkeellä ja virroilla on usein yhteys rakenteisiin ja varantoihin. Tätä ominaisuutta on hyödynnetty ikäkorteissa (Taulukko). Työvoimavarannot on tilastoitu ikäryhminä eli ikäkerroksien mukaan kuvattuina varantoina. Varannot voidaan muuntaa työvoimavirroiksi,

jolloin saadaan ennakoitua hyvinkin pitkän aikavälin poistumavirta tai nuorten tulo työmarkkinoille riittävän tarkasti ammateittain.

Kirjoittamisen periaatteita ja käytäntöjä

Kirjoitamme lukijoille. Tämän takia sujuva teksti on aina äärimmäisen yksinkertaista. Yksinkertaisuudesta taas seuraa, että kuka tahansa meistä voi oppia sujuvan kirjoitustavan. Kieliopin kirjat voi polttaa, niistä ei apuja sujuvaan kirjoittamiseen kuin nimeksi äidinkielessä.

Pituus on ensimmäinen avain sujuvaan kirjoittamiseen. Kysymys on lukujen, kappaleiden, otsikoiden, virkkeiden, lauseiden ja sanoja pituudesta. Tekstin tulee olla niin lyhyttä kuin vain. Kaunosieluinen revittely toimii kaunokirjallisuudessa mutta ei asiatekstissä. Ensin on syytä opetella lyhyt-tekstin kirjoittaminen, minkä jälkeen lauseita voi varoen pidentää kirjoitustaidon ja harkintakyvyn parantuessa. Vain luonnonlahjakkuudet voivat kirjoittaa suoraan monipolvista ja värikästä venyvää tekstiä.

Asiakirjoittamisessa **tärkein kirjoitetaan ensin**. Asiateksti ei ole dekkari, eikä lapsellinen ainekirjoitus loppuhuipennuksineen. Systemaattisissa kuvauksissa kuten käyttöoppaissa käytetään loogista jäsennyttä.

Tärkeimmän painottaminen tarkoittaa pääasian ilmoittamista otsikoissa ja tärkeimmän ilmoittamisessa luvun ensimmäisessä kappaleessa. Päälause kirjoitetaan ensi, mitä seuraava sivulause täydentää. Kappaletta saati lukua ei aloiteta koskaan sivulauseella. Lauseen sanajärjestys on aina suora, kuka-teki-mitä-miten. Sivulauseessa voidaan selittää miksi..

Asiatekstissä tietty asia käsitellään samantapaisesti vain kerran. Tekstin sisäisiä viittauksia vältetään. Myös kappaleen, virkkeen ja lauseen sisällä tulee hän- ja se-sanojen (relatiivipronomit) käytössä oltava tarkkana: viittauksen kohteen tulee näkyä lukijalle itsestäänselvyytenä. Rungas hän- ja se-sanojen käyttö tekee tekstistä tympeän. Puheessa sen sijaan voidaan palata sujuvasti aiemmin sanottuun tai toistaa aiemmin sanottu useaan kertaan.

Tärkeimmän kirjoittamisesta ensin seuraa, että luettavan tekstin pituus ei ole suuri ongelma. Luvut ja kappaleet voivat olla pitkiäkin, kun pääasia selittävä ja täydentävä teksti hiipuu loppua kohti.

Ilme ja fontit. Tekstin ilmeeseen vaikuttavat toistot. Samat sanat ja samantapaiset kappaleiden aloitukset tai lauseet ärsyttävät lukijaa. Tavutettaessa usea rivi voi päättyä tavuviivaan, mikä toisto on kiusallista.

Korostuksia ovat lihavointi, kursivointi, versaalin tekstin käyttö, alleviivaus, fontin ja tekstin taustan värittäminen, suuraakkosten käyttö. Korostusten käyttöä vältetään viimeiseen asti.

Lihavointi on ensisijainen korostusten käyttötapa. Lihavoinnilla voidaan korvata monitasoinen hierarkkinen otsikointi.

Suuraakkosia (versaalia) ei käytetä koskaan kuin virkkeiden ja nimien alkukirjaimina sekä logoissa. Lukemattomien tutkimusraporttien nimissä ja otsikoissa suuraakkosia valitettavasti käytetään. Otsikon suuraakkosilla kirjoitetusta NOKIA-sanasta emme voi koskaan päätellä, pitkö leipätekstissä kirjoittaa aina NOKIA vai Nokia kuten logo IBM kirjoitetaan aina suuraakkosin. Suuraakkosilla kirjoitettu ja alleviivattu teksti ovat rumia. Kirjoituskoneiden aikakaudella käytettiin korostuksissa pakon sanelemana suuraakkosia ja alleviivausta, joiden käytöstä tietokoneaikana on voitu luopua. Netissä suuraakkosten käyttöä pidetään huutamisena, mikä on onneksenne karsinut suuraakkosten käyttöä.

Kursiivi teksti sopii kaunokäyttöön, joskus suoriin lainauksiin eli sitaatteihin.

Erikoismerkkien käyttöä eli huutomerkkiä, sulkeita, vino-, kautta- ja ajatusviivoja (!, /, -) vältetään loppuun asti muualla kuin vakiintuneissa käytännöissä (€, \$, £%, &, @, \.). Sulkeita käytetään lähdeviitteissä tai käsitteen vastineiden kuvaamisessa, mitkä vakiintuneet käytännöt eivät häiritse lukijaa. Ajatusviivat on syytä säästää ranskalaisten viivojen luetteloihin. Erityisen törkeää on katkaista sujuva lause ajatusviivoin karsinoidulla syrjähyppyllä eli sivulauseella. Säästeliäästi kannatta käyttää myös yhtäläisyys- ja heittomerkkejä sekä puolipistettä (=, ", ', ;).

Samoin lyhenteiden käyttöä vältetään loppuun asti. Tietyt vakiintuneet ja silmän helposti tunnistamat lyhenteet kuten milj. euroa, vrt. tai BKT ovat suositeltavia. Esimerkiksi ja muun muassa kirjoitetaan ehyinä sanoina. Taulukoissa lyhenteitä on pakko käyttää.

Epävarmuus ja turhan tekstin eliminointi. Turhat **että**-lauseet ja sanat luovat mielikuvan kirjoittajan epävarmuudesta tekstin suhteen. Turhia lauseita (kvasilauseita) ovat tyypillisesti: ”On ilmeistä, että...”; ”Olisi kuitenkin syytä todeta...”, ”Huolimatta edellä sanotusta olisi todettava, että...” Turhat lauseet voi jättää pois. Samoin **isi**-kieltä (konditionaalia) on tarve käyttää harvoin. Kuvaa vain kirjoittajan epävarmuutta itsensä ja asiansa suhteen. Myös **voi**-sanana runsas käyttö vahvistaa epävarmuuden tunnetta.

Turhia eli mitäänosanomattomia sanoja ovat tyypillisesti varsinkin, ilmeisesti, todennäköisesti, täysin, epäilemättä, esimerkiksi, mahdollisesti, hyvin tai erityisesti. Varsinkin varsinkin-teksti on rumaa. Varsinkin -sanana lukuisa toistaminen pilaa tekstin. Suhteutusta kuvaavia sanoja voi käyttää aidoissa vertailutilanteissa: ”Pekka on pieni ja Kalle on erityisen pieni”.

Tuplasanontaa on syytä välttää. Esimerkiksi ”... minun taloni...” voi kirjoittaa joko ”...taloni” tai ”...minun talo...”

Alkaa-teksti on mautonta. Alkaa sataa, alkaa käynnistyä, alkaa puhua kun useimmiten voidaan kirjoittaa sataa, käynnistyy ja puhuu. Parempi kirjoittaa myös iskevästi se mitä ’alkaa’: puhua vai puheen, kävellä vai kävelyn, kirjoittaa vai kirjoittamisen. Sanojen jättäminen avoimeksi luo epämääräisyyden ja puuhastelun mielikuvan.

Avoimiksi jätetyt ilmaisut joihin liittyy usein alkaa-sana: alan ostaa, kävellä, rakentaa ilmentävä asian kuvaamisen löysyyttä ja kirjoittajan epävarmuutta.

Toistojen välttäminen. Rakastumme helposti sanoihin. Opiskeluaikana löysin sanan relevantti. Käytin sanaa ahkerasti kunnes opiskelijakaveri tokaisi: ”Itse olet relevantti.”

Tukeudumme helposti sanojen ja sanontojen lisäksi samantapaisiin lauserakenteisiin. On ymmärrettävä, että kirjoittaessa toistamme kerran opittua ja hyväksi koettua. Puhutaan manereista. Taidokas kirjoittaja voi luoda piiloon jäävillä manereilla oman näkyvän tyylinsä ja puumerkinsä.

Toisto tekee tekstin köyhäksi. Toisto on aina myös visuaalista, minkä lukijan silmä helposti tajuaa. Usean rivin päätyminen tavuviivaan ei ole kaunista.

Uus ja muut vaikeat sanat

Vieraasta kielestä käännyt sanat jäävät usein keskeneräisiksi ja vaikeiksi. Erityisen ryhmän muodostavat uus-sanat: asiantuntijuus, paremmuus tai vanhemmuus. Näitä tulee välttää viimeiseen asti.

Vaikeita ja tarpeettomia käännössanoja on yleiskielessä ovat voimaantuminen, diskurssi, reflektiivinen, osallistava tai portfolio. Vaikeat sanat kuten erikoismerkitkin pysäyttävät silmän ja ajatuksen, mikä on rikos lukijaa kohtaan.

Poikkeukset

Kirjoittamisessa on lopulta vähän ehdottomia sääntöjä, poikkeuksia riittää. On hallittava yksinkertaisen, etenevän ajatuksen ja suorien lauseiden kirjoittaminen ennen kuin kielellä voi kikkailla. Osa kirjailijoista tuottaa pelkästään lyhyttä tekstiä, jossa on latausta kuin pohjalaisten niukassa puheessa. Pisteellä on yllättävän suuri voima. Päälause kertoo, sivulause selittää.

Lukijan alitajunta paljastaa väistämättä kirjoittajan sekoilun. Kirjoittajan päässä asia ja paperilla oma teksti voi näyttää valheellisesti selvältä. Itse putoan tähän ansaan aika ajoin usein kuin muutkin.

Joidenkin alitajunnassa myös asiatekstinsekoilut muuntuvat mielihyväksi. Runo ovat tarkoituksella 'sekoilua', joka laukaisee meissä tunteita ja oivalluksia eli luovan prosessin. Tärkeintä runoissa eivät ole lopulta sanat, vaan prosessit lukijan päässä. Asiateksti on rationaalista, ei alitajunnan pommittamista luovaan kaaokseen.

Tyyli kertovat tahtomattaan myös kirjoittajan persoonasta. Jotkut suosivat itsekkäästi pientä 8 pisteen kirjasinta ja 1 rivinväliä, toisten ajatellessa lukijaa 12 fontilla ja 1,5 rivinvälillä.

Taulukko. Ikäkorttia käytetään tässä esimerkkinä taulukosta *). Ikäkortti on ammatti-ikä -tilasto, jossa työvoimavarannot voidaan tulkita vuosittaisiksi työvoimavirroiksi ja päinvastoin. Taulukossa on Suomen ikäkortti.

Suomi (koko maa)	Työlliset	15-19	20-29	30-39	40-49	50-	Poistuma 2017-2025	
			(rekryt)			(poistuvat)	henk./v	Osuus
1 Johto- ja ylin virkatyö	116268	11	4127	25229	40617	46284	4062	34,9 %
2 Erytisasiantuntijatyö	450185	415	60480	129350	125529	134411	12553	27,9 %
3 Asiantuntijatyö	337913	1284	51528	86590	97647	100864	9765	28,9 %
4 Toimisto- ja asiakastyö	176108	2087	28894	33184	50986	60957	5099	29,0 %
5 Palvelu-, myynti- ja hoitotyö	380307	12930	102820	79487	88491	96579	8849	23,3 %
6 Maanviljelijät, metsätyö	81312	692	6847	14158	25093	34522	2509	30,9 %
7 Rakennus- ja valmistustyö	265978	3207	56521	57720	70187	78343	7019	26,4 %
8 Prosessi- ja kuljetustyö	231338	3300	45933	51391	61152	69562	6115	26,4 %
9 Avustava työntyö	197742	13331	44711	32144	43418	64138	4342	22,0 %
999 Tuntematon työ	66230	4534	24700	11987	10761	14248	1076	16,2 %
0 Sotilastyö	10407	1	2508	3356	3879	663	388	37,3 %
Yhteensä	2313788	41792	429069	524596	617760	700571	61776	26,7 %

*) Taulukoissa tärkeitä näkökulmia ovat taulukon 'nimeäminen' ensimmäisessä lauseessa ja mieluiten ensimmäisessä sanassa, selostusteksti sekä sarake- ja rivikenttien selkeä ilme.

Alaviitteitä saa käyttää runsaasti, kun taas selostusteksti on lyhyt. Taulukko luetaan ja tulkitaan pääsääntöisesti tekstistä irrallaan itsenäisenä elementtinä kuten kuvatkin. Avaavia selostuksia kirjoitetaan harvoin liikaa. Lähde mainitaan tarpeen mukaan. Taulukkoon viitataan tekstissä ja taulukko sijoitetaan viittauksen jälkeen lähitienoille, mieluiten aukeaman vasemman sivun alareunaan tai oikealle sivulle ylä- tai alareunaan.

Asiatekstien pääkäyttö on selaaminen, missä otsikot, taulukot ja kuvat ovat avainroolissa. Taulukon ja kuvan voima on selkeydessä ja yksinkertaisuudessa. Myös taulukko on aina visuaalinen elementti.

Selostusteksteissä käytetään usein vasemman reunan tasausta ja tavutusta vältetään. Rivinväli voi olla 1, kun leipätekstissä väli on tyypillisesti 1,5. Kirjasin eli fontti on aina sama kuin leipätekstissä.

Neuvottelun top10-koosteet

Neuvottelutaidon top10-koosteet sisältyvät TJS:n julkaisemaan kirjaan "Neuvottelutaidon opas" (2008), jonka ovat kirjoittaneet Viestinhallinta Oy:n viestinnän asiantuntijat Pentti Vanha-aho ja Keijo Mäkelä (keijo.makela@windowslive.com)

Neuvottelutaidon kouluttajina Viestinhallinta Oy:ssä toimivat yliopistotason asiantuntijat Kaj Syrjänen (kaj.syrjanen@viestinhallinta.fi) ja Pentti Vanha-aho (pentti.vanha-aho@viestinhallinta.fi). He ovat opastaneet neuvotteluosaamiseen lukuisissa suuryrityksissä ja järjestöissä.

Neuvottelutaidon merkitys korostuu sekä paikallisen että globaalin verkottumisen myötä. Neuvottelut kasvokkain, puhelimessa ja netissä lisääntyvät räjähdysmäisesti. Merkittävin osa niin sanotusta tietoyhteiskunnasta ja siinä tiedon logistiikasta on lukemattomia neuvotteluja ja niiden kaltaisia vuorovaikutusprosesseja. Harva on kuitenkaan tullut ajatelleeksi neuvottelutaidon merkitystä, sen perusideoita ja hyviä käytäntöjä. Pienelläkin neuvottelutaidon osaamisen parannuksella parannetaan asiantuntijatyön ja hallintotyön sekä muun kommunikaation tuottavuutta helposti kymmeniä prosentteja. Kaikkiin työtehtäviin liittyy vähintäänkin hallinnollisia neuvotteluja työsuhteen alkamisesta päättymiseen. Pois turhat ja tylsät palaverit ja palavereissa turhat puheenvuorot – keskitytään asiaan ja sen perillemenoon. Parhaimmillaan neuvottelu on kohtaamista ja innostunutta luomista.

Kertaamalla silloin tällöin neuvottelujen top10-listaukset opimme hiljalleen tarkkailemaan neuvotteluja ja tätä kautta voimme kehittyä paremmiksi ja sivistyneimmiksi kumppaneiksi. Neuvottelutaito ei ole haitaksi perhe-elämässäkään saati asioidessa viranomaisten kanssa. Monien palvelujen hankkiminen on usein neuvotteluprosessi.

Neuvottelutaito on ikuisuuskyseminen. Hyvät perussäännöt ja tavat säilyvät, vaikka sähköiset välineet facebookeineen ja twittereineen tuovat uusia neuvottelutapoja. Kohtaaminen, koskettaminen, olemukset, persoonallisuudet, hiljainen tieto, ilmeet ja tuoksut ovat vain tässä ja nyt läsnä, joiden välittäminen netissä on vaikeaa ellei mahdotonta. Emmekä näistä halua luopua, koska tätä elämä on.

1 Neuvottelun karikot

Neuvottelut voivat kaatua moniin tekijöihin. Varautuminen muutamaan mahdollisuuteen auttaa sopeutumaan muihinkin. Hyvään valmistautumiseen kuuluu karikoiden ennakointi.

1. Ennenaikainen kritiikki

- Ennenaikainen kritiikki estää vaihtoehtojen etsimisen ja vaikeuttaa aktiivista kuuntelua.

2. Yhden ratkaisun etsiminen

- Jos ongelmaan on vain yksi ratkaisu, aidolle neuvottelulle ei ole edellytyksiä.

3. Neuvottelupöydän sisältö on/ei ole ennalta määrätty

- Neuvottelutarve on suurimmillaan, mitään seikkoja ei ole ennakkoon kiinnitetty.

4. Vetäytyminen katkaisee neuvottelusuhteen

- ”Heidän ongelmansa on heidän ongelmansa ” - asenne väheksyy toisen oikeutettuja tavoitteita.

5. Neuvotteluongelma on aina yhteinen ongelma

- Neuvotteluja järjestetään muista syistä kuin mitä on ilmoitettu.
Todellisen neuvotteluongelman selvittämiseksi on nähtävä vaivaa.

6. Huijaamisen mahdollisuus on aina olemassa

- Paljastetaan huijaus, siirretään neuvotteluongelma rehdille alueelle tai irtaudutaan neuvottelusta.
- Epäluottamuksen oloissa neuvottelemine perustuu suojauksiin ja varmistuksiin.

7. Neuvottelukikat ovat vain harvoin ratkaisu

- Neuvottelutaito ymmärretään usein vain tempuiksi - neuvottelijan suurin erehdys.

8. Vain omiin tavoitteisiin keskittyminen

- Neuvottelijan tärkeimpiä ominaisuuksia on kuunteleminen.

9. Uhkaamisella on lyhyet jäljet

- Uhan käyttö on äärimmäinen taitolaji pyrittäessä kaikille myönteiseen ratkaisuun.
- Uhan käyttö johtaa suurella todennäköisyydellä ratkaisemattomaan konfliktiin.

10. Maine menetetään vain kerran

- Valheesta sallitaan vain harvoin jäädä kiinni toinen kerta.

2 Neuvotteluun valmistautuminen

Valmistautuminen on menestyksellisen neuvottelun kulmakivi. Pitää osata erottaa tärkeimmät asiaa, ihmisiä, tilannetta ja menettelytapoja koskevat tekijät. Ennalta lukkoon lyöty valmistautuminen voi haitata joustavuutta.

1. Asialista eli neuvottelupöytä

- Mitkä asiat kuuluvat tulevan neuvottelun asialistalle. Mikä on neuvottelun kattaus?

2. Uusien asioiden esille ottaminen on vaikeaa neuvottelutilanteessa

- Asialista yleensä sitoo. Uudestakin asiasta mahdollista päättää, mutta usein vaikeaa.

3. Aina neuvottelu ei ole mahdollista

- Perustiedot tai neuvotteluvalta ja valtuudet puuttuvat. Päätöksenteon pitäisi perustua tietoon.

4. Perustelut omille vaatimuksille ja ehdotuksille

- Ehdotukset ja päätökset tulevat testatuiksi perustelujen, kritiikin ja kriteerien kautta.

5. Vastapuolen perustelujen ennakointi

- Mitkä ovat vastapuolen intressit ja mitkä tekijät oikeuttavat erilaiset näkemykset?

6. Neuvottelusuhteen tärkeys

- Tietoisuus neuvottelusuhteen jatkuvuudesta ja suhteen merkityksestä tulevaisuudessa vaikuttaa siihen, kuinka tiukkoja kantoja asiakysymyksiin voi ottaa.

7. Mistä neuvotellaan prosessin kussakin vaiheessa?

- Päätöksiin ei ole syytä kiirehtiä ennen kuin kokonaisuus on hahmottunut.

8. Perääntyminen umpikujassa eli pattitilanteessa

- Neuvottelijalla tulee olla aina toiseksi paras vaihtoehto valmiiksi mietittynä, usein myös kolmas.

9. Menettelytavat päätöksenteon ohjaajina

- Miten päätökset syntyvät? Millä keinoin tulosta tavoitellaan? Milloin kompromissi? Kuka päätökset viime kädessä hyväksyy? Keneen kaikkiin tulos vaikuttaa?

10. Milloin kannattaa pyrkiä yksipuoliseen tulokseen?

- Neuvottelupöydässä saavutetaan yksi tulos, lopputulos vasta sopimusta toteutettaessa.

3 Liittoutuminen neuvottelutilanteessa¹

Liittoutumia ja koalitioita voi rakentaa muutenkin kuin olemalla asiasta samaa mieltä. Vastapuolen nurkkaan ajaminen ei edistä päätöksentekoa.

1. Hillitse itsesi

- Siirry ”parvekkeelle”.

2. Vältä väittelyä

- Siirry heidän puolelleen.

3. Vältä torjuntaa

- Vaihda näkökulmaa.

4. Vältä painostusta

- Rakenna heille kultainen silta.

5. Käytä valtaa valistukseen

- Hillitse vallankäyttöä.

6. Osoita ymmärtäväsi vastapuolta

- Toista vastapuolen intressit ja argumentit.

7. Kannusta vastapuolta

- Tue vastapuolta kaikessa, mikä on yhteistä ja myönteistä kaikille.

8. Myönnä erehdykset

- Rehellisyys maan perii, ainakin neuvottelutilanteissa.

9. Vältä mielistelyä

- Mielistely on lähellä epärehellisyyttä.

10. Liittoudu monen kanssa

- Liittoutumalla rakennat verkostoa. Arvioi myös uusien ja tuntemattomien tahojen merkitystä.

¹ kohdat 1-5 mukailtu Ury 1993 mukaan

4 Neuvottelun vetäjän tehtävät

Neuvottelun vetäjä, puheenjohtaja, keskustelun ohjaaja, fasilitaattori – tilanteen luonne määrää roolinimen. Vetäjä käyttää tilannevaltaa merkittävästi. Hän määrittää usein muodollisuuden ja luo ilmapiiriä.

1. Toteaa neuvottelun tarkoituksen

- Määrittää tilanteen ja rajaa neuvotteluongelman.

2. Kartoittaa odotukset ja intressit

- Esittää avoimia kysymyksiä, rajaa pois kielletyt asiat.

3. Varmistaa asialistan

- Toteaa asioiden jäsentymisen ja käsittelyjärjestyksen.

4. Sopii ajankäytöstä

- Toteaa päättymisajankohdan, vaiheistaa käsittelyn, tunnista puheenvuorojen keston.

5. Aktivoi

- Tukee, innostaa, rajaa, kohdistaa, jäsentää.

6. Varmistaa kuuntelun

- Eliminoi häiritsevät ala- tai oheisneuvottelut.

7. Ohjaa työskentelyä

- Tekee väliyhteenvetoja ja poistaa jännityksiä, palauttaa harhapoluilta.

8. Varmistaa kaikkien osallistumisen

- Tarjoaa kaikille mahdollisuuden osallistua, kannustaa tarvittaessa arimpia.

9. Varmistaa neuvottelutuloksen seurannan

- Kertaa jatkotoimien seurantatavan.

10. Päättää neuvottelun

- Varmistaa neuvottelutuloksen ja sen kirjaamisen, vertaa tuloksia odotuksiin.

5 Neuvottelun vaikuttavuus eli välilliset tulokset

Neuvottelupäätöksillä vaikutetaan muuhunkin kuin varsinaiseen kohdeasiaan. Luodaan käytäntöjä, syntyy strategisia linjauksia, päätöksistä johtuu seurauksia haluttiin niitä tai ei, luodaan hiljaista tietoa.

1. Vaikutukset strategian perustana

- Palkkakehitys, tulojako, työpaikkojen säilyminen, työmarkkinoiden pelisäännöt.

2. Kielteisten seuraamusten eliminointi

- Ennakoi vaikutukset, syntyy tilanteen normalisointitarve.

3. Uudet parhaat työkäytännöt

- Mitä parannamme nyt?

4. Uudet sosiaalisen käyttäytymisen tavat

- Voimmeko yhteisönä oppia jotain? Miten eettiset tavoitteet toteutuvat?

5. Uudet neuvottelukäytännöt

- Kykenemmekö neuvottelemaan aiempaa tuloksellisemmin ja tehokkaammin?

6. Konkreettiset vaikutukset

- Tunnistammeko konkreettisiä vaikutuksia kuten työpaikkojen säilyminen? Urakehitys?

7. Yksilön ja yhteisön intressit

- Yksilön ja yhteisön etujen ja tavoitteiden yhteensovittaminen on aina haaste.

8. Tunnista ympäristövaikutukset laajasti

- PESTE (engl.) eli poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristövaikutukset.

9. Työilmapiirin paraneminen

- Työilmapiiriin sisältyy ”kaikki”, myös se mitä emme voi tai osaa sanoiksi pukea.

10. Arvot ja asennemuutokset

- Muutokset harvinaisia. Tasa-arvon aito hyväksyminen. Yhdessä sovittujen arvojen soveltaminen käytäntöön haaste.

6 Neuvottelutuloksen saavuttamiskriteerit

Asetettuja tavoitteita on verrattava tuloksiin. Tulokset on suhteutettava läpikäytyyn prosessiin ja siihen, missä hengessä neuvottelu käytiin. On arvioitava myös odotuksia neuvottelusuhteesta.

1. Tavoitteiden saavuttamisen aste

- Miten pitkälle saavutettiin tavoiteltu neuvottelutulos?

2. Absoluuttiset voitot

- Missä kynnyksysymyksissä saavutettiin ainakin minimitavoite?

3. Absoluuttiset tappiot

- Missä kynnyksysymyksissä jouduttiin nöyrytymään täysin?

4. Neuvottelualueen laajentaminen

- Onnistuttiinko neuvotteluvaran laajentamisessa?

5. Neuvottelutuloksen laajentaminen

- Kyettiinkö neuvottelutulosta parantamaan jälkitoimin?

6. Neuvottelusuhteen jatkuvuus

- Pystyttiinkö parantamaan neuvottelusuhdetta tulevaa varten? Jatkuvuuden arvo?

7. Uudet neuvottelusuhteet

- Kyettiinkö luomaan uusia neuvottelusuhteita ja laajentamaan neuvottelualueita?

8. Tuloksen välilliset vaikutukset

- Voidaanko tuloksen seuraamuksia arvioida ja miten?

9. Tuloksen taloudelliset vaikutukset

- Mitkä ovat neuvottelutuloksen taloudelliset vaikutukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

10. Tuloksen hallinnolliset vaikutukset

- Johtaako neuvottelutulos uusiin järjestelyihin?

5.7 Neuvottelurooli

Jokainen neuvottelee persoonansa roolin kautta. Työelämän osaaminen, ammatti, asema ja neuvottelutilanne luovat neuvottelurooleja. Kaikkia rooleja ei välttämättä koeta henkilökohtaisesti omiksi. Ne joudutaan kuitenkin hyväksymään.

1. Neuvottelijan maineen säilyminen ja paraneminen

- Sisältyykö ennakko-odotuksiin ja tavoitteisiin? Onko vahvistuminen tarpeen?

2. Neuvottelijan maine nimenomaan neuvottelijana

- Vaikuttaako myönteisesti vai haitallisesti neuvottelun kulkuun?

3. Neuvottelijan työroolin säilyminen ja kehittyminen työyhteisössä

- Uskaltaako neuvottelija olla tiukka? Kuinka roolin murenemisen pelko vaikuttaa?

4. Onko valittavana uskottavia eri rooleja?

- Esiinnytkö virkamiehenä, asiantuntijana, osallisena vai kansalaisena?

5. Konkreettisen neuvottelutavoitteen saavuttaminen

- Voidaanko osoittaa neuvottelijan rooli konkreettisen tavoitteen saavuttamisessa?

6. Minäkuva ja muiden tulkinta

- Miltä osin käsitys omasta minästä ja muiden käsitykset minusta ovat yhteneväisiä?

7. Roolin ansiot ja ongelmat

- Mikä herättää arvostusta ja jopa halveksuntaa?

8. Jäljittelenkö jotain tai ketä?

- Samaistumme helposti kunnioittamiimme henkilöihin kuten idoleihin, joita emme käytännössä voi aidosti olla.

9. Roolin rooli

- Hallitseeko rooli tai mitätöikö roolittomuus läsnäolon ja vaikuttamismahdollisuudet?

10. Mitkä ulkoiset tekijät vahvistavat roolin uskottavuutta

- Pukeutuminen, eleet, kielenkäyttö, vetoaminen taustayhteisöön ja rooliin.

8 Neuvotteluprosessi

Toisaalta prosessi voi olla näkyvä ja avoimesti keskusteltavissa. Toisaalta prosessi on piilossa ja vaikeasti havaittavissa. Usein asiataso vie kaiken huomion, prosessitaso havaitaan vasta jälkikäteen.

1. Ajankäyttö

- Ajan jakautuminen tasapainoisesti, riittävyys, kiirehtiminen.

2. Neuvottelutaktiikat

- Oma taktiikka, muiden taktiikat, rakentavat ja estävät taktiikat.

3. Perusteleminen (argumentointi)

- Asiaperusteet, toissijaiset perusteet, näennäiset perusteet.

4. Yllätykselliset tekijät

- Helppo asia kääntyy vaikeaksi, neuvotteluhaluukkuus puuttuu, kiireellisyysjärjestys vaihtuu.

5. Etiikka ja neuvottelumoraali

- Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, toisten oikeuksien ja mielipiteiden kunnioittaminen.

6. Vallankäyttö

- Avoin tai piilotettu vallankäyttö, valtaan perustuva argumentointi.

7. Ilmapiiri

- Rakentava, luottamuksellinen, riitaisa, kyräilevä.

8. Minäkuvien selkeys

- Omat mielikuvat muista, muiden mielikuvat minusta, todellisuus.

9. Menettelytavat sekä neuvottelu- ja kokouskäytännöt

- Päätöksentekotavat, neuvottelujärjestys, pöytäkirjat, koollekutsumisen muodollisuus.

10. Puheenjohtajan rooli

- Johdattelija, rakentaja, jyrä, vetäytyjä.

9 Erityiset tilanteet neuvottelussa

Kriittiset erityistekijät korostuvat helpoiten, jos odotukset ja tapahtumien kulku eivät vastaa toisiaan. Ristiriidat luovat usein myös uutta neuvottelupohjaa. Positiiviset erityistilanteet on hyödynnettävä.

1. Neuvottelu päänavauksena

- Neuvottelu käynnistää prosessin, avaa mahdollisuuksia tai neuvottelun kautta päästään ”puheille” jatkossa. Vaikutetaan valittuun tahoon.

2. Neuvottelun osapuolen taktikkaan vaikuttaminen

- Omat taktiset valinnat, taktiset neuvottelutavoitteet, taktikka otetaan puheeksi, uudet kysymyksenasettelut.

3. Asianhallinta

- Asian jäsenyys, kokonaisuuden hahmottaminen, tärkeysjärjestys.

4. Ylilyönnit

- Aggressiivisuus, vallankäyttö, epärealistiset vaatimukset, kömmähdykset.

6. Argumentointi suhteessa tilanteeseen

- Samantapaisten ja -tasoisten argumenttien käyttö, yhteinen kieli.

7. Yllättävät tilanteet

- Neuvotteluasetelman muutos, uudet tavoitteet, mahdollisuudet ja ristiriidat, osattava tehdä tarjolla oleva helppo päätös, osattava tunnistaa, mihin neuvotteluosapuoli suostuu helposti.

8. Ajankäyttö

- Ajankäytön tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kiirehtiminen, ajalla pakottaminen.

9. Neuvottelu katkeaa odottamatta

- Kasvojen säilyttämisen tärkeys, yleensä uuden neuvottelun tarve tiedostetaan heti, aikalisän pohtiminen, perusteltu uloskävely.

10. Sopu kaatuu yhteen ongelmakohtaan

- Sopiminen on usein pakotointia, onko kaato taktikointia vai oikeasti merkityksellinen?

10 Neuvottelun etiikka

Neuvotteluja käydään yhteistyön vuoksi ja sen parantamiseksi. Hyvä neuvottelu johtaa kaikkien osapuolten saavutuksiin. Se lujittaa myönteisiä tulevaisuuden odotuksia sekä ihmisiin, asioihin että prosessiin.

1. Yleisen sopimuskäytännön vahvistaminen

- Yleisen sopimuskäytännön ja tapojen hyväksyminen, yleissopimuksen pitävyys.

2. Yhteistyöhön pyrkiminen

- Neuvottelualueen ja neuvottelutuloksen laajentaminen.

3. Luottamus

- Luottamuksen ylläpito ja vahvistaminen, ihmissuhteet, rakenteet, kuten neuvotteluhistoria ja neuvottelukäytännöt sekä osapuolten välille syntynyt ymmärrys, jatkuvan neuvottelun periaate.

4. Oikeudenmukaisuus

- Tasapuolisuus, toisten kunnioittaminen.

5. Neuvotteluvallan käyttö

- Vallankäytön kohtuullisuus neuvotteluongelmaan, -tavoitteisiin ja muihin osapuoliin.

6. Sitoutuminen

- Neuvottelutulokseen, tilanteeseen, ihmisiin ja taustayhteisöön.

7. Jatkuvuuden turvaaminen

- Neuvottelusuhteen ylläpito ja jatkuminen.

8. Neuvottelutiedon käyttö

- Avoimuus, salaaminen, todenperäisyys, harhauttaminen.

9. Maine säilyttäminen ja parantaminen

- Neuvottelijan maine, yhteisön varjelu, oma pesän likaaminen, yhteydet mediaan.

10. Kriisinhallinta

- Aikalisä, nopea tiedotus, vain tosiasioita.

11 Taktiikat

Taktiikoissa on usein nähtävissä perusrakenteena pehmeän tai kovan taktiikan käyttö. Kumpaakin voidaan käyttää avoimesti tai peiteltysti. Perusolemukseltaan taktiikat ovat neuvottelun lyhyen aikavälin vaikuttamiskeinoja. Taktiikat ovat strategian yksittäisiä toteuttamiskeinoja.

1. Asian jäsentäminen

- Pilkkominen, yhdistely, yllättävä yhdistäminen, tulostavoitteiden niputtaminen.

2. Painostaminen

- Uhkailu, viime hetken vaatimukset, iltalypsy.

3. Ajankäyttö

- Pitkät puheenvuorot, myöhästymiset, viime tippaan jättäminen, viivyttäminen, ajalla pelaaminen, kiirehtäminen, nopean ratkaisun tarjoaminen 'ota tai jätä'.

4. Sanaton viestintä (nonverbaali)

- Eleet, liikkeet, käyttäytyminen, tilankäyttö, aika- ja ympäristötekijät, muu nonverbaali.

5. Argumentointi

- Priorisointi, oleellisuudet, epäoleellisuudet, kompetenssin aliarviointi, henkilön tai asian arvon kiistäminen.
- Sanomisen mitätöinti, lähteen, todistusaineiston kiistäminen, yksipuolisen aineisto vyöryttäminen.
- Numeromurskajaiset, tilastoilla vaikuttaminen.

6. Toissijainen argumentointi

- Syyllistäminen, henkilökohtaisuuksiin meneminen.
- Määrittelyongelmat, määrittellään omista lähtökohdista.
- Kipupisteiden välttäminen, maton alle lakaisu.

7. Neuvotteluongelman siirto

- Avoimelle tai salatululle alueelle, toiselle päätöksentekotasolle, vaatimus vaihtaa neuvottelijat.

8. Taktisten tavoitteiden esittäminen

- Vaaditaan sellaista mitä ei tosiasiallisesti halua, luovutaan tavoitteesta vastentahtoisesti tai kompromissina, saadaan läpi mitä tosiasiallisesti haluaan.

9. Häirintä

- Puhutaan päälle, kiirehtiminen, takerrutaan pikkuasioihin, asian sivuunvienti, pyöritys, ei ymmärretä, pyydetään toistamaan, tulkitaan sanatarkasti, liehittely, mielistely, kielipelit, seksuaalinen vaikuttaminen, koskettaminen, liika läheisyys, reviirirajojen rikkominen, tunkeilu, rajojen koettelu.

10. Menettelytapa

- Pikkuasiat ensin, isot ohimennen, isot asiat ensin, ristiriidan kärjistäminen.
- Nopea päätöksenteko, hidastelu, vatvominen, epäselvät päätökset, ei tehdä yhteenvetoja.
- Kompromissien, myönnytysten käyttö ja naamiointi, taktiset tavoitteet.
- Menettelytapa ratkaisee asian (esim. jako kolmeen, jokaiselle jotakin, enemmistöpäätös).
- Asiantuntijan, puheenjohtajan, status-yksilön vallankäyttö.
- Neuvotteluvallan käyttö, liittoutuminen.
- Hyvä poliisi ja paha poliisi, kuulustelu- ja manipulointitekniikat.
- Kokoustekniset menettelyt, koalitiot, vastavuoroisuuteen vetoaminen.
- Sääntöjen vaihtaminen.

12 Sanaton viestintä (nonverbaali)

Sanaton viestintä on aina kokonaisuuksien kimppu. Useat osa-alueet 'ovat voimassa' samanaikaisesti. Tulkinta yksittäisen tekijän perusteella johtaa helposti virheisiin. Johdonmukaisuus ja toistuvuus kertovat totuutta.

1. Eleet, ilmeet

- Tunteen osoitukset, tavat, osoittelu, nyrkin puiminen, vetäytyminen, sormieleet.

2. Liikkeet

- Asento ja sen muuntelu, liikkuminen, käsien ja jalkojen levollisuus tai levottomuus.

3. Katsekontakti

- Katseen kohdistus, puheen suuntaaminen, tuijottaminen, vetäytyminen, silmäpeli.

4. Välittäminen

- Kiinnostuksen ilmaiseminen, kuunteleminen, välinpitämättömyyden ilmaiseminen.

5. Äänenkäyttö

- Puhetapa, äänen voimakkuus, virallisuus, epämuodollisuus.

6. Koskettaminen

- Kättely, olalle taputtaminen, halaaminen, hipaisu.

7. Tunnepurkaukset

- Kiivastuminen, ivallisuus, ylenpalttisuus.

8. Liikkuminen

- Myöhästymisen, ennenaikainen poistuminen, liikkuminen neuvottelun aikana.

9. Rekvisiitat

- Puhelimet, av-välineet.

10. Erikoiset puhetyylit

- Matkiminen.

13 Neuvotteluinformaatio

Faktat ja asiantuntemus ratkaisevat neuvottelussa. Päätöksiä joudutaan kuitenkin tekemään valikoidun ja usein epätäydellisen tiedon varassa. Myös tunteet ja taustavaikuttimet arvottavat tietoa.

1. Tiedon lajit

- Etukäteen jaettu tieto, paperit, puhuttu, kirjoitettu tieto, relevanttius.
- Asiatietämys, tietämys neuvottelusta, menettelyistä, neuvottelutottumus,
- Asiantuntijatieto, yksilön tieto vs. yhteinen tieto, vakuuttelu.
- Epätäydellisen tiedon varassa toiminen.

2. Lisätieto neuvottelun kuluessa

- Tarpeellisuus, häirintätarkoitus, infoähky, väitteet lisätiedon arvosta.
- Tiedonsaantimahdollisuudet, internet, kopiointi, välipuhelut.
- Epätäydellisen tiedon korostaminen, vakuuttaminen ja vaikuttaminen vähillä tiedoilla.

3. Tunnetieto ja -äly

- Ulkoisesti havaittavat, sisällä piilevät, esitetyt tunteet.

4. Asenteet

- Stereotyyppiat, oletukset, ristiriitaiset arvotukset.

5. Intressit

- Avoimet, salatut, toissijaiset, yhteisöjen intressit, neuvottelijoiden henkilökohtaiset.

6. Neuvottelun ilmapiiri

- Rakentava, painostava, odottava.

7. Odotukset ja oletukset

- Arvailut, spekuloinnit, ennakkokäsitykset.

8. Perusteet (argumentit)

- Argumenttityypit, asia-argumentit, toissijaiset.

9. Piilotettu, hämäävä tieto

- Taktinen, yksipuolinen hyödyn tavoittelu, tiedon harmaata aluetta, jopa valehtelua.

10. Hiljainen tieto

- Kokemus, kokemattomuus, ”näin on aina tehty”, kirjoittamattomat säännöt.

14 Neuvottelemisen periaatteet

Periaatteet on kiteytetty seitsemään vaateeseen, jotka sisältävät sisäisiä ristiriitaisuuksia. Tästä syystä vaateita nimitetään myös neuvottelijan avainparadokseiksi. Seuraavassa esitetään lähestymistavan keskeisimmät näkökulmat.

1. Yhteistyöhakuinen neuvotteluperusta vs. vaatimusten kilpailu. Ristikkäisissä tilanteissa tulee pyrkiä tasapainoon. Pitää luoda sekä neuvotteluperusta että esittää vaatimuksia. Neuvotteluperustan luomisessa lähtökohtana on yhteistyö, vaatimusten esittämisessä kilpailutilanne. Yleensä neuvotteluperustan luominen edeltää vaatimusten esittämistä. Erityisen varovainen on oltava siirryttäessä perustan luomisesta neuvottelukysymyksiin ja vaatimusten käsittelyyn.

Korostaakseen yhteistyöhakuisuuttaan neuvottelija voi muistuttaa muita:

- "...olemme löytäneet hyvän pohjan neuvottelulle ja saaneet esiin ideoita ja vaihtoehtoja, joita voidaan työstää ja kehitellä eteenpäin"
- "... miten nyt voisimme edetä päätöksiin siitä, mikä on tasapuolinen ja reilu tulos, miten jaetaan tuloksia tai mikä odotettujen tulosten jakoperiaate...?"

2. Pitäytyminen periaatteissa vs. joustavuus. Muuttuneessa tilanteessa on kyettävä nopeasti tulkitsemaan uusi informaatio ja neuvotteluasetelma. On parempi kertoa suoraan mahdolliset perusteet omalle kielteiselle kannalle kuin jättää voimaan väärinkäsityksen mahdollisuus, käsitys vihamielisyydestä, jääräpäisyydestä tai muusta negatiivisesta tunteesta. Neuvottelijan tulee pitäytyä valitsemassaan strategiassa eikä lähteä uudessa tilanteessa tavoittelemaan uusia tavoitteita. Uudet yllättävät avaukset voivat olla houkuttelevia ja katteettomia lupauksia kuten "vain nyt tarjolla" tai "kättä päälle" -sopimukset. Hyvä, realistinen valmistelu ja strategia auttaa erottamaan todelliset uudet mahdollisuudet vaarallisista riskipäätöksistä

3. Rehellinen ja avoin vs. sulkeutunut. Kertoessaan kaiken ottaa suuria riskejä siitä, että toinen osapuoli käyttää neuvottelijan avomielisyyttä hyväkseen. Liian vähän paljastaminen vastaavasti sisältää riskin, ettei synny riittävää neuvotteluperustaa sopimukselle ja heikentää myös neuvottelijamainetta. Kysymys on neuvottelijan mukavuusalueella liikkumisesta. Kun neuvottelut edistyvät, luodaan luottamusta ja

mukavuus lisääntyy tunnetasolla, jolloin osapuolet alkavat odottaa toisiltaan suurempaa avoimuutta.

4. Luottamus vs. epäluottamus. Kysymys on molemminpuolisesta tiedon jakamisesta, joka johtaa luottamuksen rakentumiseen. Tiedon avoimuus ruokkii positiivisen kehän lailla itseään, molemmat hyötyvät. Niukka tai yksipuolinen tiedon jakaminen vaikuttaa useimmiten negatiivisesti. Niukka tieto johtaa vaikutelmaan, että neuvottelija haluaa hyötyä yksipuolisesti ja että neuvottelua käydään ”kissa-hiiri” -asetelmassa.

Neuvottelijalla on tiedostamattomia odotuksia ja motiiveja, jotka saattavat ohjata hänen käyttäytymistään. Niitä ovat aineettomat tekijät kuten voittamisen halu, menetyksen pelko tai sen välttäminen, tiukalta tai vahvalta näyttäminen tai että pitää olla rehellinen tai ettei saa näyttää heikkoutta. Neuvottelijan on syytä miettiä vastapuolen motiiveja, jos vastapuolella ei tunnu olevan järkevää syytä menettelyynsä. Näkymättömien tekijöiden roolia voidaan selvittää hienovaraisilla kysymyksillä motiiveista ja tarkoitusperistä.

On myös hyvä analysoida, mikä saa meidät tai toisen osapuolen käyttäytymään aggressiivisesti tai miksi itse tai vastapuoli ei osoita riittävää kunnioitusta tai miksi neuvottelijat ”yrittävät opettaa toisilleen samalla jotakin”.

5. Liittoutumat vs. klikkiytyminen. Liittoutumat (koalitiot) voivat olla puolellasi, mutta ne voivat olla myös itseäsi vastaan. Ne ovat hyödyllisiä, kun tavoitellaan yhteistä hyvää, kehitetään yhteistyötä, saadaan suurempi merkitys neuvoteltaville asioille. Koalitioita esiintyy useimmiten linjanvedoissa, ”politiikkojen” luomisessa ja määrittelyssä. Niitä esiintyy myös työyhteisön sisäisissä neuvotteluissa, projekteissa ja muissa epämuodollisissa neuvotteluissa. Löysät ja epämääräiset koalitiot voivat kääntyä tilanteen mukaan. Sellaisia voivat olla muun muassa työyhteisön klikit ja valtapelit. Niissä joutuu helposti sattumanvaraisten tekijöiden, huhujen ja lyhytnäköisten päätösten viemäksi.

6. Rakenna ja varjele mainettasi. Maine katoaa helposti, se on vaikea rakentaa uudelleen ja korjata. Maine kiirii nopeasti. Tulee pitää sanansa, ei syödä sanojaan. On oltava tiukka mutta rehellinen eli ”peli on raakaa mutta reilua”. Rationaalisuus ja rehellisyys ovat suhteellisia. Meillä on taipumus havaita ja selittää maailmaa ja olosuhteita omista lähtökohdista, jotka antavat tukea omille intresseille ja ajatuksen juoksulle. Aina voi

keskustella vaikuttavista kriteereistä ja pyrkiä konsensukseen siitä, mitkä perusteet vaikuttavat juuri tässä tilanteessa. Neuvottelijat ovat lopulta usein sen edessä, että joutuvat määrittämään, mikä on nyt oikein tai väärin tai mikä on tasapuolista. Arvokysymyksistä pitää olla valmistautunut neuvottelemaan kuten asiakysymyksistäkin.

6. Sopimuksen paras vaihtoehto (SPV)¹. Neuvotteluun valmistautujan ehkä tärkein kysymys on, mikä on neuvottelun toiseksi paras ratkaisu, jos ei kuitenkaan parhaaseen tulokseen päästä. Pehmeitä vaihtoehtoja ovat lievät periksiantamiset ja kompromissit, kovia vaihtoehtoja ulosmarssi, mahdollisuus vetäytyä, uusi neuvotteluosapuoli sekä teknisiä vaihtoehtoja neuvottelun siirtäminen eli lisääjän saaminen tai sopiminen vain asioista, joista vallitsee yhteisymmärrys.

7. Hyödynnä kokemukset ja opi niistä. Varaa pikkuhetki analyysiin, käy läpi mitä tapahtui. Keskity ”mitä” ja ”miksi” -kysymyksiin ja ”mitä voisini oppia” sekä ”miten toimin ensi kerralla toisin”.

Hän neuvotteli vaikenemalla – Hän vaikeni neuvottelemalla.

¹ Fisher –Ury, 1983

