

Pia Quiroz

NEUVOTTELUYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Case TVA-neuvottelut

NEUVOTTELUYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Case TVA-neuvottelut

Pia Quiroz
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulu ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma (Oulu), Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto:
johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Pia Quiroz

Opinnäytetyön nimi: Neuvotteluyhteistyön kehittäminen – Case TVA-neuvottelut

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 68+18 liitesivua

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiossa käytetään paljon aikaa työntekijäpuolien ja työnantajan välisiin erilaisiin neuvotteluihin. Tutkimuksen tavoitteena oli auttaa organisaatiota ymmärtämään, miksi neuvotteluyhteistyö luottamusmiesten kanssa on ollut välillä vaikeaa ja millä keinoin sitä voitaisiin kehittää sujuvammaksi ja molempia osapuolia tyydyttäväksi.

Opinnäytetyön keskeisin osa oli empiirisen tutkimuksen suorittaminen. Se toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena olivat organisaatiossa käynnissä olleet työtehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän kehitysneuvottelut (TVA-neuvottelut). Olemassa olevia neuvottelukäytäntöjä sekä neuvottelijoiden käyttäytymistä tutkittiin näitä neuvotteluita havainnoimalla. Kahden työnantajan ja kolmen työntekijöiden edustajan mielipiteitä tutkimuskysymyksien aiheista selvitettiin teemahaastattelujen avulla. Havainnot käsiteltiin tilastollisin menetelmin, ja haastattelujen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Johtopäätökset tehtiin peilaamalla saatuja tuloksia tietoperustaan. Tietoperusta koostui havainnointien ja haastattelujen tuloksista kehityskohteiksi nousseista aihealueista sekä havainnoiduista aiheista.

Vaikka case-neuvotteluissa yhteistyö sujui hyvin, havainnointien perusteella organisaation neuvottelukäytännöistä löydettiin kehitettävää. Haastatteluissa selvisi, että organisaation menettelytavoissa ja ihmisten käyttäytymisessä on asioita, jotka aiheuttavat ongelmia yhteistyöhön. Vaikka yksittäisten henkilöiden mielipiteet olivat erilaisia ja henkilökohtaisia, neuvotteluyhteistyötä kehittäviksi teemoiksi erottuivat neuvottelukäytäntöjen kehittäminen sekä neuvottelijoiden kuuntelemisen että tunneälytaitojen parantaminen.

Tehtyjen johtopäätösten perusteella organisaation tulisi yhteistyössä työntekijöiden edustajien kanssa sopia perusmenettelytavat neuvottelukäytännöiksi sekä sopia tarvittaessa neuvottelukohtaisista säännöistä. Neuvotteluihin valmistautumisaika tulisi aina sopia tapauskohtaisesti. Organisaation tulisi lisäksi kouluttamalla parantaa neuvottelijoiden kuuntelemisen ja tunneälyn taitoja.

Asiasanat: neuvottelut, yhteistyö, käytäntö, tunneäly, kuunteleminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence: management and organizations

Author: Pia Quiroz

Title of thesis: Developing of negotiating cooperation– Case JES-negotiations

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014 Number of pages: 68+18
appendices

A lot of time is used in various negotiations between the employees and the employer in the client's organization of this thesis. The aim of the study was to help the organization to understand, why the negotiation cooperation with the union representatives has sometimes been difficult and by which means it could be developed to be more fluent and satisfying for both parties.

The essential part of the thesis was the performing of the empirical study. It was implemented as a qualitative case study, where the subject of the study was the development negotiations of the job evaluation system (JES-negotiations) which were in progress in the organization. The existing negotiation practices and the behavior of negotiators were studied by observing these negotiations. The opinions of two employers and three employees representatives related to the theme of research problem were found out with the help of the theme interviews. The observations were processed by statistical methods and the materials of the interviews were analyzed through a material focused content analysis. The conclusions were made by reflecting the results to the theoretical background. The theoretical background consisted of the observed subjects and the areas that arose to be the development targets from the observations and interviews results.

Even though cooperation went well in the case-negotiations, on the basis of the observations, things to be developed in the organization's negotiation practices were found. It came out in the interviews that there are things in the practices of the organization and in the behavior of the persons, which cause problems to the cooperation. Although the opinions of the individual interviewees were different and personal, the themes which will develop negotiation cooperation stood out: developing of the negotiation practices and improving of the negotiator's listening and emotional intelligence skills.

Based on the conclusions, the organization should, in cooperation with employee representatives, to agree on the basic procedures for negotiations and to agree the rules for single negotiation if necessary. The preparing time for negotiations should always be agreed according to the case. Negotiators listening and emotional intelligence skills should be improved by training.

Keywords: negotiation, cooperation, practice, emotional intelligence, listening

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	NEUVOTTELUT JA NEUVOTTELUTAIDOT	10
2.1	Neuvottelut.....	10
2.2	Yhteistyö.....	12
2.3	Neuvottelukäytännöt.....	13
2.3.1	Valmisteluvaihe.....	13
2.3.2	Neuvotteluvaihe	14
2.3.3	Jälkihoito	15
2.3.4	Pelissäännöt	16
2.3.5	Puheenjohtajan tehtävät.....	17
2.4	Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot.....	18
2.4.1	Hyvä neuvottelija.....	18
2.4.2	Kuunteleminen	19
2.4.3	Käyttäytyminen - sanaton viestintä	20
2.4.4	Tunneälytaidot	21
2.4.5	Roolit ja tyylit.....	23
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS	25
3.1	Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta.....	25
3.1.1	Havainnointi	25
3.1.2	Haastattelu	26
3.2	Tutkimuksen kulku ja aineiston hankinta	27
3.2.1	Neuvotteluiden havainnointit	30
3.2.2	Yksilöhaastattelut.....	33
3.3	Tutkimuksen anonymiteetti, reliabiliteetti ja validiteetti	34
4	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	37
4.1	Havainnointien analysointi.....	37
4.2	Haastattelujen analysointi	38
4.3	Havainnointien tulokset	39
4.3.1	Havainnoidut roolit.....	39
4.3.2	Havainnoitu käyttäytyminen – sanaton viestintä	42
4.3.3	Havainnoidut taidot ja tiedot.....	43

4.3.4	Neuvotteluiden kulun havainnot.....	44
4.4	Haastatteluiden tulokset.....	45
4.4.1	Yhteistyötä hirtäneet asiat.....	45
4.4.2	Yhteistyötä parantavia toimenpiteitä.....	47
4.4.3	Tarvitaan yhteisesti sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja.....	48
4.4.4	Neuvottelukulttuurin muuttaminen yhteistyötä edistäväksi.....	50
4.4.5	Yhteenveto haastatteluiden vastausluokista.....	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	53
5.1	Mietteet havainnoista.....	54
5.1.1	Vuorovaikutusroolit ja sanaton viestintä.....	54
5.1.2	Taidot ja tiedot.....	55
5.1.3	Neuvottelukäytännöt.....	55
5.2	Mietteet haastatteluista.....	57
5.2.1	Mietteet Pelisäännöt-luokitusperusteesta.....	57
5.2.2	Mietteet Neuvottelu- ja vuorovaikutus sekä Koulutus -luokitusperusteista.....	58
5.2.3	Mietteet Asenteet sekä Ajankäyttö -luokitusperusteista.....	59
5.3	Kehitystarpeet.....	59
6	POHDINTA.....	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET.....	69

1 JOHDANTO

Tämän päivän työelämässä neuvottelut ovat arkipäivää niin johdossa työskenteleville kuin myös työntekijöitä edustaville luottamusmiehille. Jos jokin asia työnantajan ja työntekijöiden välillä hiertää, ryhdytään neuvottelemaan yrittäen löytää ongelmaan molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Päästäkseen neuvotteluissa parhaaseen lopputulokseen on osapuolien tehtävä yhteistyötä koko neuvotteluprosessin ajan. Tämä ei ole helppoa, sillä niin neuvottelemineen kuin yhteistyön tekemineen vaatii henkilöiltä hyvin monia erilaisia tietoja ja taitoja, muun muassa neuvotteluista ja vuorovaikutuksesta. Henkilökohtaiset taidot eivät yksistään riitä, vaan neuvotteluille on myös oltava kaikkien tiedossa olevat menettelytavat ja käytännöt, jotta neuvottelijat tietävät, miten neuvottelupeliä yhdessä pelataan.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan organisaatiossa käytetään paljon aikaa työntekijäpuolien ja työnantajan välisiin erilaisiin neuvotteluihin. Aina neuvotteluissa ei päästä yhteisymmärrykseen, jolloin asiat pitkittyvät ja usein myös vaikeutuvat. Työnantajan edustajat ovat kokeneet, ettei yhteisten asioiden sopiminen neuvottelemalla suju aina hyvässä yhteistyössä luottamusmiesten kanssa. Työnantajan edustajat halusivat kuitenkin luoda luontevat neuvotteluvälit henkilöstön edustajiin, jolloin ilmapiiri olisi luottamuksellista, asiat saataisiin nopeammin sovittua, ja näin työaikaa käytettäisiin tehokkaammin hyväksi. Toimeksiantajan organisaatiossa ei itse päästy selville, miksi yhteistyö ei aina onnistu, ja tähän haluttiin saada selvyyttä. Opinnäytetyön tavoitteena olikin auttaa organisaatiota ymmärtämään, miksi neuvotteluyhteistyö luottamusmiesten kanssa on ollut välillä vaikeaa, ja millä keinoin sitä voitaisiin kehittää sujuvammaksi ja molempia osapuolia tyydyttäväksi. Koska aihealue muodostui näin arkaluonteiseksi, toimeksiantajan kanssa sovittiin, että työssä säilytetään niin organisaation kuin siihen osallistuvien anonyymius.

Opinnäytetyön alkusysäys oli työntekijän suorittama ammattiharjoittelu, jolloin tutustuminen organisaation toimintaan ja sen henkilöstöön tapahtui. Tutkimuksen aiheen valikoituminen eri vaihtoehtojen joukosta oli useamman organisaation johdossa työskentelevän henkilön toive, koska he kokivat ajoittain vaikeaksi huomatuksen neuvotteluyhteistyön tarvitsevan muutosta. Näiden henkilöiden ja tämän opinnäytetyön tekijän kanssa yhteistyössä päädyttiin kiteyttämään tavoite tutkimuskysymykseen:

- Miten neuvottelukulttuuria voidaan muuttaa yhteistyötä edistäväksi?

Pääkysymystä tukemaan ja sitä selventämään nostettiin lisäksi seuraavat apukysymykset:

- Minkälaisia yhteisesti sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja tarvitaan?
- Mitkä asiat ovat hirtäneet yhteistyötä?
- Minkälaisilla toimenpiteillä yhteistyötä parannetaan?

Tämän opinnäytetyön keskeisin osa oli empiirisen tutkimuksen suorittaminen. Se tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena olivat organisaatiossa käynnissä olleet *työtehtävien vaativuuden arviointijärjestelmän* kehitysneuvottelut (jatkossa TVA-neuvottelut). Neuvotteluiden kulkua ja menettelytapoja sekä neuvottelijoiden käyttäytymistä roolien ja sanattoman viestinnän avulla tutkittiin näissä neuvotteluissa havainnoimalla. Työnantajan ja työntekijöiden edustajien mielipiteitä tutkimuskysymyksien aiheista selvitettiin teemahaastattelujen avulla. Havainnot käsiteltiin tilastollisin menetelmin, ja teemahaastattelujen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Näin saatuja tuloksia peilattiin tietoperustaan johtopäätöksien ja organisaatiolle annettavien kehittämissuositusten tekemiseksi.

Neuvottelut, yhteistyö sekä neuvotteluissa tarvittavat neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot ovat laajoja käsitteitä, ja niitä voitaisiin tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista käsin. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa keskityttiin niihin aihealueisiin, jotka tutkimusongelman perusteella ja tehtyjen haastatteluiden ja havainnointien tuloksista nousivat esille sekä niitä, joita neuvotteluiden havainnointia varten tarvittiin.

Tietoperustassa neuvotteluiden ja neuvottelukäytäntöjen osalta keskityttiin työyhteisön sisäisiin neuvotteluihin, jotka tapahtuvat kasvotusten. Myös yhteistyötä käsiteltiin vain työyhteisössä tehtävän yhteistyön kannalta. Työssä ei puututtu teknisten apuvälineiden kautta tehtäviin neuvotteluihin. Neuvotteluita ei käsitelty monikulttuurisesta näkökulmasta, eikä myöskään käsitelty organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa käytäviä neuvotteluita.

Neuvottelukäytäntöjä tarkasteltiin neuvotteluprosessin eri vaiheiden sekä neuvottelusääntöjen ja puheenjohtajan tehtävien kautta. Neuvottelukäytäntöjä tarkasteltaessa ei puututtu neuvotteluiden ulkoisiin olosuhteisiin eikä teknisiin järjestelyihin, kuinka ne tulisi järjestää ja missä.

Opinnäytetyössä kerrotaan yleisesti, minkälaisia neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja hyvä neuvottelija tarvitsee. Neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen osa-alueista käsiteltiin vuorovaikutusroolit ja sanaton viestintä, joita havainnointiin neuvotteluissa. Lisäksi kerrotaan

kuuntelemisen ja tunneälyn taidoista, jotka nousivat kehityskohteiksi haastatteluiden analysoinnin perusteella. Muut neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen osa-alueet rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

2 NEUVOTTELUT JA NEUVOTTELUTAIDOT

Niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin neuvottelut ovat yleisin tapa eri osapuolten kokoontua yhteen etsimään ratkaisuja asioihin, joista heillä ei ole yhteisymmärrystä (Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu 2011a, hakupäivä 7.4.2014). Neuvotteluilla etsitään ratkaisuja niin pienempiin kuin suurempiinkin asioihin. Työelämässä toiset henkilöt neuvottelevat päivittäin, ja toisien kohdalle neuvottelutilanne osuu harvemmin. Jotta neuvottelijoiden välinen yhteistyö sujuisi mahdollisimman ongelmattomasti, tarvitsee neuvottelijoilla olla hyvät neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot ja tiedot neuvottelukäytännöistä. Tässä luvussa käsitellään näiden asioiden tietoperustaa.

2.1 Neuvottelut

Neuvotteluiden määritelmät vaihtelevat eri lähteissä, mutta ajatus niissä on samansuuntainen. Yli-Kokko (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 94) määrittelee neuvottelun seuraavasti: "Neuvottelu on tavoitehakuinen, valittujen osallistujien välinen ja tiettyjä pelisääntöjä noudattava vuorovaikutustapahtuma." Miettinen ja Torkki (2008, 23) määrittelevät neuvottelun puolestaan seuraavasti: "Neuvottelu on prosessi, jossa tavoitellaan yhteistä tahtotilaa sopimuksen kautta." Neuvotteluissa molempien osapuolien tavoitteena on yrittää saada vastapuoli suostumaan siihen, mitä he itse haluavat. Yleensä neuvottelijoilla on sekä yhteisiä että keskenään vastakkaisia etuja tavoiteltavinaan. Jotta sopimukseen ja molempia osapuolia tyydyttävään kompromissiratkaisuun päästäisiin, merkitsee se sitä, että osapuolten on yleensä tingittävä vaatimuksistaan ja tultava toisiaan vastaan. (TKK Kielikeskus 2014a. Hakupäivä 7.4.2014.)

Tilaisuutena neuvottelut voidaan mieltää kokousten ja palaverien välimastoon kuuluvaksi tapahtumaksi. Kokoukset ovat määrämuotoisia ja muutoseikoiltaan erittäin tarkasti säädeltyjä tilaisuuksia, jotka yleensä perustuvat joko osakeyhtiö- tai yhdistyslakiin tai yhdistysten omiin sääntöihin. Neuvottelut ovat puolestaan vapaamuotoisempia, eikä niissä tarvitse noudattaa lakisääteisiä työskentelytapoja kuten kokouksissa. (Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu 2011b, hakupäivä 7.4.2014; Surakka 2006, 12.)

Neuvotteluiden historia ulottuu kauas menneisyyteen. Ne ovat olleet ja ovat edelleen tärkein diplomaattinen tapa ratkaista ongelmia niin kansakuntien kuin tonttinaapurien välillä. Neuvotteluita käytetäänkin hyvin erilaisissa tilanteissa, eikä ihmisten ikäkään ole este neuvotteluille. Ensimmäiset neuvottelutapailut voidaan tehdä jo lastentarhaikäisenä esimerkiksi hiekkalapion ja -ämpärin käytöstä. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 28–29.) Yrityselämässä neuvottelut kuuluvat jokapäiväiseen elämään. Yleisimpiä neuvotteluiden muotoja ovat myynti- ja ostoneuvottelut ulkopuolisten yhteistyökumppanien kanssa tai sisäiset neuvottelut työnantajan ja luottamusmiesten välillä (Karhu ym. 2005, 94–95).

Työelämässä tulee tilanteita, jolloin mietitään, onko neuvotteluille tarvetta, vai voitaisiinko tilanne ratkaista yksipuoleisesti päättämällä siitä työnantajan oikeudella. Mikäli asia on tärkeä tai jos halutaan, että vastapuoleen saadaan tai säilytetään luottamukselliset yhteistyösuhteet, neuvottelut ovat oikea keino ratkaista ongelma. Neuvottelut ovat siis eräs demokraattinen päätöksentekotapa työyhteisössä. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 32.)

Oli syy neuvotteluihin mikä tahansa, niin neuvottelut ovat ihmisten välistä vuorovaikutteista viestintää. Tilanteessa osallistujien pitää pystyä työskentelemään tehokkaasti, keskustelemaan informatiivisesti ja asiantuntevasti sekä samaan aikaan toimimaan inhimillisesti. (Kansanen 2002, 14.) Jotta neuvotteluissa onnistuttaisiin tekemään yhteistyötä ja pääsemään ratkaisuun, toista osapuolta ei pidä nähdä vihollisena eikä neuvottelua sotatantereena. Onnistunut neuvottelu onkin vuorovaikutustilanne, jossa sovitellen ja ratkaisukeskeisesti haetaan sopua osallistujien välille. (Karhu ym. 2005, 92–93.) Lisäksi onnistuneet neuvottelut luovat pitkän aikaa positiivisia vaikutuksia osapuolien välisiin vuorovaikutussuhteisiin (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 31; Niipola & Rauramo 2008, 4).

Neuvotteluita voidaan tarkastella myös ryhmäviestinnän näkökulmasta, jolloin neuvotteluita voidaan pitää tehtäväsuuntautuneena ryhmätoiminnan muotona. Ryhmään koostuu useammasta kuin kahdesta henkilöstä, jotka samassa tilassa toisilleen viestimällä pyrkivät pääsemään yhteiseen päämäärään. (Helsingin yliopisto 2010g. Hakupäivä 21.4.2014.) Neuvotteluita ei kuitenkaan käydä pelkästään ryhmissä, vaan monet neuvottelut ovat kahden henkilön välillä käytäviä tilanteita (Niipola & Rauramo 2008, 4).

Neuvottelujen kestoa ei ole määritelty. Ne voivat ratketa yhden tapaamisen aikana, tai ne voivat vaatia useamman istunnon. Joskus neuvottelut ovat säännöllisten tapaamisten jatkuva ketju, mutta neuvottelut voivat päättyä myös ratkaisemattomina. (Niipola & Rauramo 2008, 4).

2.2 Yhteistyö

Yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että eri osapuolet pystyvät hyvässä hengessä tekemään töitä ja neuvottelemaan asioista yhdessä, vaikka heillä olisi eriäviä mielipiteitä asioista. "Tyypillistä yhteistyösuuntautuneelle työskentelylle on kehitellä erilaisia vaihtoehtoja päätösten pohjaksi", kirjoittaa Huhtinen (2002b, 76). Yhteistyötä tehtäessä haetaan siis ongelmiin ratkaisuja kehitellen ajatuksia yhdessä ja yhdistelemällä lopputulokseen kaikkien osapuolien ideoita. Myös ongelmia tulee osata lähestyä ennakkoluulottomasti monesta eri näkökulmasta. Työskentelyssä korostuu hyvien suhteiden ylläpito. Ketään ei loukata henkilökohtaisuuksilla, ja kaikkien mielipiteet ja toiveet otetaan huomioon tasapuolisesti. (sama)

Yhteistyön tekeminen vaatii sosiaalista tunneälyä eli ihmissuhdetaitoja, sillä muuten työskentely yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ei tuota tulosta. On tiedettävä, kuinka toimia ryhmässä ja miten liittyä osaksi sen vuorovaikutustilanteita. On osattava luoda ystävällisiä suhteita ryhmän jäseniin. Syntyneitä yhteistyösuhteita on myös osattava vaalia. (Goleman 1998, 236–237, 247.)

Yhteistyö ei aina suju ongelmattomasti. Tilanteet voivat kärjistyä, jolloin hyvän yhteistyön periaatteet unohtuvat varsinkin, jos tunteet saavat vallan. Mikäli halutaan pitkällä aikavälillä parantaa yhteistyöilmapiiriä ja vähentää ongelmia, tulee ristiriidat selvittää. Se vaatii molempien riitakumppanien tahtotilaa, sillä kritiikin vastaanottaminen, kielteisen tunteiden kohtaaminen ja mahdollisesti virheiden myöntäminen ei ole ihmisille helppoa. Mikäli asiat jäävät selvittämättä, ongelmat yleensä vain lisääntyvät. (Valo & Almonkari 1995, 74.)

Aira (2012) on tutkinut väitöstutkimustaan varten toimivaa yhteistyötä työelämässä. Hän väittää, että yhteistyö on prosessi, joka luodaan ja jota ylläpidetään ihmisten välisillä vuorovaikutussuhteilla. Työelämässä yhteistyön tekeminen alkaa kahden henkilön välisestä vuorovaikutuksesta, ja mikäli tämä suhde ei toimi, yhteistyön tekeminen voi olla hankalaa tai jopa toivotonta. Yhteistyötä ei saada toimimaan, elleivät henkilöt tee työtä vuorovaikutussuhteen ylläpidon eteen ja panosta siihen, tai mikäli henkilöiden välillä on luottamuspula. Yhteistyö vaatii

siis luottamussuhteen rakentamista niin ihmisten kuin ryhmienkin välille, jotta se toimisi. (Aira 2012, 129–133.)

Yhteistyön tekeminen eri henkilöiden ja ryhmien kanssa kuuluu tämän päivän työtehtäviin. Jotta yhteistyö, varsinkin pitkäaikainen sellainen, olisi mielekästä, tarvitaan yhteistyölle tavoitteet ja yhteinen merkitys. Tavoitteiden toteuttaminen puolestaan vaatii osapuolilta yhteistyöhalukkuutta. Lisäksi osapuolien pitää yhdessä sopia pelisäännöistä, jotta yhteistyölle löydetään aina asiayhteyteen sopivat toimintatavat ja vastuut. (Aira 2012, 128–130,139.)

2.3 Neuvottelukäytännöt

Neuvottelu koostuu eri vaiheista. Se onkin monista toisiinsa liittyvistä eri tapahtumista muodostuva prosessi. Vaikka neuvotteluita on monenlaisia, mm. asiakasyhteistyöstä esimies-alaisneuvotteluihin ja tiimien suunnittelupalavereista valtioiden välisiin neuvotteluihin, niiden peruselementit koostuvat samankaltaisista osa-alueista. Neuvotteluilla on aina alku, jossa joku ilmaisee tarpeen neuvotteluille. Tämän jälkeen tapahtumasarjassa seuraa valmistautumisvaihe ennen varsinaisia neuvotteluita. Prosessi päättyy neuvotteluiden jälkihoitoon. Kun osanottajat hallitsevat näiden eri vaiheiden käytännöt ja pelisäännöt, niin pienemmät kuin isommat ja vaativammatkin neuvottelut sujuvat jouhevammin. (Kansanen 2002, 45.)

2.3.1 Valmisteluvaihe

Vaikka peruselementit ovat neuvotteluista toiseen samat, neuvotteluiden vapaamuotoisuus antaa mahdollisuuden tehdä jokaisesta neuvottelusta erilaisen ja juuri siihen tarkoitukseen sopivan. Näin neuvottelut ovatkin erittäin tehokas ryhmätyömuoto työelämässä. Onnistuakseen neuvottelut vaativat kuitenkin tarkkaa suunnittelua ja hyvää valmistautumista niin osallistujilta kuin neuvotteluiden vetäjiltä. (Kansanen 2002, 46–48.)

Yleisesti voidaan sanoa, että neuvotteluihin valmistautuminen on tärkein ja työteliäin vaihe koko neuvotteluprosessissa. Siksi sille tulee varata runsaasti aikaa, jotta kaikilla osallistujilla on aikaa perehtyä neuvotteluissa käsiteltäviin asioihin. Neuvotteluista sovittaessa osapuolten tulisi yhdessä miettiä, paljonko aikaa kukin tähän vaiheeseen tarvitsee. Yleispätevää ajankäyttöä ei voida sanoa, sillä se riippuu käsiteltävästä asiasta. (Kansanen 2002, 48.)

Osanottajien tulee valmistautuessaan perehtyä sekä neuvoteltavan asian historiaan että nykytilanteeseen. Etukäteen on mietittävä, mitkä ovat oman puolen tavoitteet ja mitä vastapuoli mahdollisesti tulee tavoittelemaan. Tällä perusteella tulee suunniteltavaksi neuvottelustrategia ja -taktiikka, mm. kuka tekee, mitä tekee ja mistä asioista voidaan antaa periksi. Myös perustelut omille tavoitteille ja vaatimuksille tulee miettiä etukäteen. Valmisteluvaiheessa tulee myös tutustua muihin neuvottelijoihin, mikäli nämä eivät ole ennestään tuttuja. (Kansanen 2002, 48–49.)

Neuvottelemaan ei tule lähteä tietämättä, mikä on oma neuvotteluvara. Neuvottelutavoitetta asetettaessa on aina mietittävä, mitä enimmillään tavoitellaan, mihin ollaan tyytyväisiä ja mikä on minimissään se, johon voidaan suostua. Tavoiterajat on aina oltava, jotta neuvotteleminen on edes mahdollista ja neuvottelemisesta voidaan puhua. (Valo & Almonkari 1995, 66.)

2.3.2 Neuvotteluvaihe

Varsinaisessa neuvottelukontaktissa on kaksi vaihetta: aloitus ja varsinainen neuvottelu. Neuvotteluiden avauksen vastuu on kokoonkutsujalla tai järjestäjällä, joka aloituspuheenvuorossaan pyrkii luomaan neuvottelijoihin yhteistyöhenkeä ja motivaatiota. Osapuolien esittelyt kuuluvat tapoihin samoin kuin järjestäytyminen ja neuvotteluajaisista menettelytavoista sopiminen. Järjestäytymisessä sovitaan mahdollisista tehtäväjaoista, esimerkiksi sihteerinä toimimisesta tai puheenjohtajuudesta, jos ne eivät ole etukäteen tiedossa. Menettelytapoihin liittyviä asioita ovat mm. sopiminen yhteisistä pelisäännöistä, ajankäytöstä, muistion kirjoittamisesta sekä neuvottelujen aikaisesta tiedottamisesta. (Kansanen 2002, 60–61.)

Varsinaisessa neuvotteluvaiheessa noudatetaan yhdessä valittua ja neuvotteluiden asiaan sekä tilanteeseen sopivaa keskustelu- ja käsittelytapaa. Kansanen nimeää hyväksi menetelmäksi neuvottelukeskustelun, joka sopii useimpiin neuvotteluihin sen vapaamuotoisuuden ja ongelmanratkaisuun keskittyvän keskustelutavan vuoksi. Neuvottelukeskustelun menettelytapoihin kuuluu, että aluksi varmistetaan kaikkien osapuolien ymmärtävän käsiteltävän asian samalla lailla. Tämä tehdään selventämällä keskeiset käsitteet. Samalla myös rajataan käsiteltävä aihe. Toisessa vaiheessa keskustellaan neuvoteltavan asian taustoista ja tiedossa olevista faktoista sekä pohditaan mahdollisia olemassa olevia asenteita. Tämän jälkeen

varsinaisesti vasta neuvotellaan ongelmasta ja yritetään löytää sille yhteinen ratkaisu eri vaihtoehtojen joukoista. (Kansanen 2002, 61–63.)

Neuvotteluvaiheessa on osapuolten tärkeää muistaa kunnioittaa muiden eriäviä mielipiteitä ja ideoita ratkaisuehdoksin eikä lytätä niitä. Keskustelun tarkoituksena on päästä lopputulokseen, joka olisi kaikkien osapuolien hyväksyttävissä ns. "kaikki voittavat" -periaatteella. Lopputulokseen on pystyttävä kiteyttämään ryhmän päätös. On myös tärkeää sopia ja laatia yhdessä toimenpidesuunnitelma, miten, milloin ja kuka tekee lopputuloksen aiheuttamat toimet. Myös tuloksen raportoinnista ja tiedottamisesta on sovittava yhteiset pelisäännöt. Varsinaiseen neuvotteluun kuuluu vielä viimeisenä osa-alueena tehdä lyhyt yhteenveto koko neuvotteluprosessista eli neuvotteluiden keskusteluista, mihin lopputulokseen päädyttiin ja mitä sovittiin tehtäväksi. Mikäli tarvetta ilmenee, sovitaan myös jatkoneuvotteluiden ajankohta. Lisäksi hyvänä tapana on kiittää osallistujia ja pyytää heiltä palautetta neuvotteluiden kulusta. (Kansanen 2002, 63–64, 72.)

2.3.3 Jälkihoito

Neuvotteluiden jälkeisiin menettelytapoihin kuuluu raportointi, sovittujen asioiden hoitaminen ja onnistumisen arviointi. Kaikki nämä tapahtuvat varsinaisten neuvotteluiden ulkopuolella, mutta niiden onnistuneella läpiviennillä on suuret vaikutukset siihen kokonaisuuteen, mikä neuvotteluista jää osapuolten mieliin. (Kansanen 2002, 70–73.)

Raportointiin kuuluu kirjallisen muistion kirjoittaminen kuin myös lopputuloksen tiedottaminen muulle organisaatiolle. Muistiosta voidaan käyttää yhtä lailla nimitystä raportti, pöytäkirja tai sopimus. Tärkeää kuitenkin on neuvottelutuloksen dokumentointi sellaiseen kirjoitettuun muotoon, joka tyydyttää sanamuodoltaan kaikkia osapuolia ja on yksiselitteinen vielä myöhemminkin luettaessa. Muistioon kirjoitetaan pääkohdat asioista, joista keskusteltiin, eri osapuolten mielipiteet niistä sekä, mitä asioista sovittiin ja mihin lopputulokseen päädyttiin. Muistiosta tulee lisäksi käydä selville neuvotteluiden ajankohta ja osallistujat. Myös jakelusta ja mahdollisesta luottamuksellisuudesta on hyvä sopia ja kirjata ne muistioon. (Kansanen 2002, 71–72, 105–107; Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 49–50.)

Joskus muistio tai osapuolten suullinen kertominen ei ole riittävä tai oikea väline tiedotustarkoituksiin. Silloin neuvotteluosapuolien on syytä tehdä yhteinen tiedote. Tapahtui tiedottaminen osapuolten toimesta tai yhteisellä tiedotteella, tulee siitä aina sopia yhdessä. (Kansanen 2002, 71.)

Jotta neuvotteluissa sovitut toimenpiteet tulee varmimmin tehtyä, ne pitää selkeästi yksilöidä, aikatauluttaa sekä niille määrittää yksiselitteinen vastuuhenkilö. Näin myös silloin, kun kyseessä on ryhmän suorittama tehtävä. Lisäksi on varmistettava, että myös vastuuhenkilö itse tietää saaneensa tehtävän varsinkin, jos hän ei ole ollut mukana neuvotteluissa. (Kansanen 2002, 70–71, 106.)

Viimeisenä vaiheena on arvioida, onnistuivatko neuvottelut, ja mitä parannettavaa ja kehitettävää neuvotteluprosessissa olisi. Tämä edistää niin yksilön kuin ryhmänkin neuvottelutaitoja, kun neuvotteluista annetaan ja saadaan palautetta. Vaikka lopputulos olisi ollut kaikkia osapuolia tyydyttävä, niin neuvotteluiden aikana on voinut tulla esille pieniä yksityiskohtia, jotka voivat jäädä hiertämään neuvottelijan muistiin, ellei niitä tuoda esille ja oteta kehityskohteiksi. On siis tärkeää, että palaute annetaan rehellisesti, kaunistelematta tai vähättelemättä asioista. (Kansanen 2002, 72–73; Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 50.)

2.3.4 Pelisäännöt

Neuvotteluaikaiset pelisäännöt eli menettelytavat vaihtelevat organisaatioiden tapojen ja neuvotteluiden luonteen mukaan. Mikäli organisaatiossa ei ole yleisesti sovittuja menettelytapoja, tulee ne sopia yhdessä jokaisen neuvottelun alussa. Ilman yhteisymmärrystä pelisäännöistä neuvottelusta voi tulla sekava ja päätöksenteko ontua. Kun kaikilla on tieto menettelytavoista, niin neuvottelijat pystyvät paremmin seuraamaan päätöksenteon kulkua ja keskittymään omaan työskentelyynsä. Myös mahdolliset erimielisyydet on helpompi selvittää, kun säännöt on yhdessä sovittu. Säännöillä myös minimoidaan ajantuhlaus ja osallistujille taataan tasapuoliset mahdollisuudet saada mielipiteensä julki. Näin saadaan tuotettua erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja neuvotteluiden pohjaksi sekä monipuolistetaan keskustelua. (Huhtinen 2002b, 44, 47.)

Aika on tämän päivän organisaatioissa rajallista. Siksi onkin tärkeää yhdessä arvioida ja sopia neuvotteluihin käytettävä aika. Syytä on myös miettiä, rajoitetaanko puheenvuorojen pituutta.

Tätä menettelyä on syytä käyttää, mikäli asioiden loppuunsaattamisella on kiire tai mikäli tiedetään jonkun osallistujan olevan erittäin vilkas puhuja. Puheenvuorojen pituuden rajaaminen antaa muillekin osallistujille mahdollisuuden osallistua keskusteluun. Syytä on myös miettiä, halutaanko neuvotteluissa jaettavan puheenvuoroja, kuten kokouksissa, vai sovitaanko vapaan puheen käytännöstä. Jälkimmäisessä on vaarana, että neuvotteluista tulee muutaman henkilön yksinpuhelua, mikäli joukossa on aktiivisia puhujia ja mielipiteen ilmaisijoita. Puheenjohtajakaan ei saisi olla liian aktiivinen ja puuttua keskusteluun joka hetki. Olisi hyvä, jos hänen osuutensa ei ylittäisi neljännestä kokonaispuheajasta. (Huhtinen 2002b, 49–50, 100.)

Neuvotteluiden alussa on ryhmän syytä miettiä, miten suhtaudutaan ns. pakollisiin puheenvuorokierroksiin. Yleensä neuvotteluissa ne, joilla on asiaan sanottavaa, sen myös kertovat. Toisinaan kuitenkin joidenkin osapuolien välille voi syntyä niin pahoja erimielisyyksiä, ettei asian käsittely etene. Tällöin kaikkien osallistujien pakollinen mielipiteen ilmaisukierros voi herätellä kiistakumppanit näkemään muitakin ratkaisuja kiistaan, ja näin kierros puoltaa tehtäväänsä. Pakollisia kierroksia on myös syytä suosia, jos huomataan, että joukossa on auktoriteetti tai asiantuntija, jonka mielipiteeseen ei muuten uskalleta vastata tai sitä kyseenalaistaa (Huhtinen 2002b, 50, 102).

2.3.5 Puheenjohtajan tehtävät

Puheenjohtajalla tai neuvotteluiden vetäjällä on neuvotteluiden onnistumisessa tärkeä rooli. Hän pitää kiinni sovituissa aikarajoissa pysymisestä rajoittaen tarvittaessa puheenvuorojen kestoa. Puheenjohtajan tehtävänä on myös ohjata neuvotteluiden kulkua niin, että puheet pysyvät asiassa ja päästään tekemään ratkaisuja. Siksi puheenjohtajan on osattava jäsentää muiden puheenvuorot ja tehdä niistä aika ajoin sovittavia yhteenvetoja. (Huhtinen 2002b, 52.) Puheenjohtajaa ei tarvita muutamien henkilöiden neuvotteluissa. Niissä puheenvuorot pystytään siirtämään henkilöltä toiselle nonverbaalisin viestein. Mitä enemmän osallistujia neuvotteluissa on, sitä tärkeämpi puheenjohtajan rooli on puheenvuorojen tapapuolisena jakajana. (Valo & Almonkari 1995, 65.)

Puheenjohtajan valppautta tarvitaan myös päätöksenteon hetkellä. Ei saa olettaa, että ne, jotka eivät ole ilmaisseet mielipidettään, olisivat automaattisesti samaa mieltä muiden kanssa. Puhumattomuus voi olla myös vastustamisen ilmaisua. Tästä syystä kaikilta neuvottelijoilta on

kysymällä tarkistettava heidän mielipiteensä ratkaisuehdotuksesta. Näin varmistutaan, että kaikki ovat ymmärtäneet ehdotuksen sisällön samalla lailla. (Huhtinen 2002b, 88.)

Vaativissa neuvotteluissa puheenjohtajan tehtäviin kuuluu sovitella neuvotteluosapuolten mielipiteitä ja vaatimuksia lähemmäs toisiaan sekä huolehtia, että jokaisen ehdotukset tulee käsiteltyä. Tällöin on erittäin tärkeää, että puheenjohtajalla on puolueeton rooli muihin neuvottelijoihin nähden. (Valo & Almonkari 1995, 65.)

2.4 Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot

Hyvän neuvottelija tarvitsee moninaisia neuvottelutaitoja. Useimmiten ensimmäisenä mainitaan vuorovaikutustaidot, joka vielä itsessään sisältää useita eri osa-alueita. Yksi näistä on kuuntelemisen taito, jota pidetään erittäin tärkeänä vuorovaikutuskykynä (TKK Kielikeskus 2014b, hakupäivä 7.4.2014). Kuuntelemiseen ja puhumiseen liittyy kiinteästi myös sanaton viestintä (Helsingin yliopisto 2010e, hakupäivä 21.4.2014). Iso osa vuorovaikutustaitoja ovat tunteet, niiden hallinta ja toisten kanssa toimeen tuleminen (Kansanen 2002, 31–33). Neuvottelutaitoihin luetaan myös vuorovaikutusroolien ja neuvottelutylien tietäminen (Helsingin yliopisto 2010f, hakupäivä 22.4.2014). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä hyvän neuvottelijan osaamisalueita.

2.4.1 Hyvä neuvottelija

Kansanen mukaan hyvältä neuvottelijalta vaaditaan ennen kaikkea vuorovaikutustaitoja, sillä neuvottelemisen on ihmisten kanssa kommunikointia. Näihin vuorovaikutustaitoihin kuuluu niin kuuntelu- kuin ilmaisukykykin. Lisäksi vuorovaikuttaminen sisältää asenteiden ja tunteiden huomioonottamisen sekä empaattisuuden. Kansanen peräänkuuluttaa myös, että hyvällä neuvottelijalla on oltava osallistumisvalmiutta, eli hänellä on asioiden hyvä tuntemus, ja hän uskaltaa tuoda esille omat näkökulmat. Myös hyvä käytös, muiden kanssa toimeen tuleminen ja neuvottelutapojen noudattaminen kuuluu hyvän neuvottelijan ominaisuuksiin. Neuvottelijalta vaaditaan lisäksi vastuunottoa asian käsittelystä, joten hyvä neuvottelija ei ylitä valtuuksiaan ja tietää luottamuksellisuuden säännöt. (Kansanen 2002, 31–33.)

Helsingin yliopiston Kielijelppi esittää asiat hieman toisin. Sen mukaan neuvottelijan neuvottelutaitoihin kuuluu ennakointi- ja suunnittelutaidot, joita tarvitaan neuvotteluihin

valmistauduttaessa. Yhteistyötaitoja tarvitaan, sillä neuvottelijan pitää pystyä tekemään neuvottelutyötä erilaisten henkilöiden kanssa. Empaattisuus kuuluu myös yhteistyötaitoihin samoin kuin asioissa joustaminen ja toisten kunnioitus. Kuuntelemisen sekä verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän taidot sisältyvät puolestaan neuvottelijan hyviin vuorovaikutustaitoihin. (Helsingin yliopisto 2010e, hakupäivä 21.4.2014.) Lisäksi neuvottelijan tulee tuntee neuvottelutyylit sekä vuorovaikutusroolit varsinkin, jos aikoo kehittää itseään paremmaksi neuvottelijaksi (Helsingin yliopisto 2010f, hakupäivä 22.4.2014).

Jyväskylän Yliopiston Kielikeskuksen mukaan hyvän neuvottelijan neuvottelutaitoihin kuuluu ensisijaisesti, että hän hallitsee vuorovaikutustaidot. Neuvottelijan on osattava kuunnella, mitä toiset osallistujat sanovat. Neuvotteluissa ei saa hätiköidä, vaan neuvottelijan pitää olla kärsivällinen ja pitkäjänteinen työskentelijä. Hyvä neuvottelija pystyy analysoimaan esitettyjä asioita ja perustelemaan omat näkökantansa. Neuvotellessa pitää pystyä joustamaan omasta kannastaan. Neuvottelut eivät ole yksinpuhelua, vaan hyvä neuvottelija osaa antaa muillekin keskustelutilaa. Hyvän neuvottelijan pitää olla herkkä havainnoimaan tilanteiden muutokset ja pystyä käyttämään kuhunkin tilanteeseen sopivaa neuvottelustrategiaa ja -taktiikkaa. Tilanneherkkyyttä tarvitaan myös siinä, että pystyy asettumaan toisten asemaan ja mukautumaan vaihtuviin tilanteisiin. (Jyväskylän Yliopisto 2014, hakupäivä 21.4.2014.)

2.4.2 Kuunteleminen

Kuuntelemisen osaaminen on neuvottelijalle tärkeä taito neuvotteluissa onnistumisen kannalta. Hyvä kuuntelija nopeuttaa neuvotteluiden edistymistä. Henkilö, joka osaa kuunnella, mitä toinen osapuoli sanoo, pystyy osallistumaan käytävään keskusteluun aktiivisemmin ja asiaa edistävästi. Kun hän samalla osoittaa kehon kielellään puhujalle olevansa kiinnostunut asiasta katsomalla puhujaa kohti, tekemällä muistiinpanoja ja välttämällä muita häiritseviä toimia, hän parantaa työskentelyilmapiiriä ja osoittaa kunnioitusta toista kohtaan. (Kansanen 2002, 115–116.)

On myös tärkeää osata kuunnella oikealla tavalla. Hyvä kuuntelija pystyy unohtamaan puhujan persoonan ja esiintymistavan ja kiinnittää huomion vain puhuttuun asiaan. Puheesta kuuntelija osaa poimia oikeat asiat eikä kiinnitä huomiota joihinkin yksityiskohtiin jääden pohtimaan niitä liikaa. Puheen tunneperäiset ilmaisut hyvä kuuntelija osaa olla huomioimatta. Hän tiedostaa myös omien mielialojensa mahdollisen vaikutuksen puheen analysoinnissa. Lisäksi kuuntelija löytää

puheesta asiatiedon ohella esittäjän omia ideoita ja oivalluksia käytännön ratkaisuuksi. (Kansanen 2002, 115–116.) Kuuntelija tarkkailee puhujan ääneen puhutun sanoman lisäksi myös sanatonta viestintää, eleitä ja äänensävyä, yrittäen tulkita niiden merkitystä suhteessa puhuttuun. Usein juuri sanaton viestintä voi kertoa puhujan todellisen aikomuksen ja tahtotilan. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 58.)

Kuuntelemisen taito on opittavissa, kuten muutkin taidot, ja sitä voi kehittää tietoisesti. Jo opettelemalla kuuntelemaan toista rauhassa ja olla keskeyttämättä vastapuolen puhetta, edistää omaa kuuntelijan roolia ja kehittää keskittymiskykyä. Opettelemisen arvoisia asioita ovat lisäksi opetella sietämään erilaisia ihmisiä ja heidän käyttämiään ilmaisuja sekä opetella vertailemaan toisten esille tuomia ajatuksia omiin mielipiteisiin niitä heti tyrmäämättä. (Kansanen 2002, 115–116.)

2.4.3 Käyttäytyminen - sanaton viestintä

Niin kuunnellessaan kuin puhuessaan neuvottelija viestii asenteitaan ja tunnetilojaan myös sanattomalla käyttäytymisellään. Tällainen sanaton eli nonverbaalinen viestintä tapahtuu mm. eleiden, ilmeiden, äänensävyjen, kehon asentojen ja tilan käytön avulla. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1996, 56–57.)

Sanaton viestintä tapahtuu usein täysin tiedostamatta, refleksin omaisena käyttäytymisenä, paljastaen, mitä puhuja todellisuudessa ajattelee. Keho voi siis viestiä täysin päinvastaista asiaa, kuin mitä puhuja on kertomassa. Mikäli näin on, kuulija todennäköisemmin uskoo puhujan kehonkieltä kuin puhetta. Toisaalta, jos puhuja on aidosti innostunut asiastaan, niin myös hänen nonverbaaliset viestinsä ja käyttäytymisensä tukevat tätä sanomaa. Myös silloin, kun neuvottelijat ovat hiljaa ja kuuntelevat, he viestivät muille ajatuksiaan. Esimerkiksi ovatko he puhujan kanssa samaa vai erimieltä, tai ovatko mahdollisesti kyllästyneitä tai omissa ajatuksissaan. (Valo & Almonkari 1995, 36–37.)

Sanattoman käyttäytymisen viestejä opitaan tulkitsemaan lapsesta asti samalla, kun opitaan puhumaan ja ymmärtämään puhetta. Sanaton viestintä kuuluu yhteen puheen kanssa, ja yhdessä ne muodostavat viestikokonaisuuden, jonka avulla kuulija tulkitsee sanoman. Normaalissa tilanteessa ihminen ei tietoisesti mieli ja havainnoi toisten ihmisten sanatonta viestintää, vaan sitä

tehdään koko ajan tiedostamatta. Eri ihmisten luontaiset kyvyt havaita muiden nonverbaalista viestintää vaihtelee samoin kuin tietoinen kiinnostus tarkkailla niitä. Tässä suhteessa naisten on todettu olevan miehiä parempia havaitsemaan sanattomat viestit ympäristöstään. (Valo & Almonkari 1995, 34–35, 52.)

Nonverbaalisen käyttäytymisen viestejä voi opetella tulkitsemaan ja käyttämään myös tietoisella tasolla. Tämä on yksi hyvän neuvottelijan taidoista. Liiallisuuksiin tulkinnoissa ei kuitenkaan saa mennä. Kaikki elehdintä tai äännähtely ei liity viestintään, vaan voi olla ihan muuta toimintaa, kuten hyvän istuma-asennon hakua tai nuhaan liittyvää kurkun selvittelyä. Kun neuvottelija oppii ja osaa tulkita muiden sanatonta viestintää, hänen on helppo tarkkailla myös omaa sanatonta käyttäytymistään ja oppia käyttämään sitä tarkoituksenmukaisesti. Hyvä neuvottelija pyrkiikin olemaan hillitty ja käyttämään kehonkieltä harkitusti näyttääkseen luotettavalta ja ilmastaakseen olevansa kiinnostunut muiden mielipiteistä. (Hakkarainen & Hyvärinen 1999, 27–28; Valo & Almonkari 1995, 37–39.)

2.4.4 Tunneälytaidot

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu yhtenä osana muiden henkilöiden tunteiden huomioon ottaminen, omien tunteiden kontrollointi sekä kyky katsoa asioita muiden silmin. Nämä taidot vaikuttavat siihen, kuinka hyvin neuvottelija pystyy mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin. Hyvä neuvottelija pystyy analysoimaan kanssa- ja vastapeluriensa käyttäytymistä ja osaa sopeuttaa oman neuvottelutyylinsä sopivaksi toisen tunnetiloihin. (Kansanen 2002, 31, 50–51.) Kansanen (2002, 50) puhuu tästä taidosta nimellä osallistuja-analyysi, kun taas organisaatiokäyttäytymisessä käytetään nimitystä tunneäly (Lämsä & Hautala 2005, 59).

Tunteet ovat aina mukana ihmisen toiminnassa niin arjessa kuin työpaikallakin. Tunteilla on erityinen rooli siinä, miten ilmapiiri, esimerkiksi neuvotteluissa, syntyy ja kehittyy ihmisten välillä. Tunteiden avulla luodaan luottamusta ja motivoidaan ihmisiä. "Tunteiden kautta voi vaikuttaa toisiin ihmisiin ja saada heidät toimimaan haluamallaan tavalla – –." (Lämsä & Hautala 2005, 58.)

Osataksaan hyödyntää tunteitaan ihmisen tulee hallita tunneälyään ja oppia käyttämään sen eri osa-alueita. Tunneällyn taidot jaetaan Golemanin (1998, 42–43) mukaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluu itsetuntemuksen, itsehallinnan ja

motivoitumisen taidot. Sosiaaliset taidot jaetaan empatiaan ja sosiaalisiin kykyihin. (Goleman 1998, 42–43).

Henkilökohtaiset taidot kertovat, miten ihminen tulee toimeen oman itsensä kanssa. Itsetuntemus antaa kyvyn tunnistaa ja analysoida omia tunteitaan. Sen avulla ihminen pystyy hahmottamaan tunteidensa rajat, niin vahvuudet kuin heikkoudetkin. Itsetuntemus antaa henkilölle myös itseluottamusta. (Goleman 1998, 42.)

Itsehallinta on tunteiden ja mielihalujen hallitsemista ja sopeuttamista tilanteeseen sopivaksi käytökseksi. Kielteisten tunteiden käsittelyssä tarvitaan lisäksi itseuria. Itsehallintataidot antavat myös joustavuutta muutostilanteisiin ja auttavat suhtautumaan avoimesti uusiin asioihin. Lisäksi itsehallintaan kuuluu vastuun ottaminen omasta toiminnasta ja käytöksestä. (Goleman 1998, 42.)

Motivoitumisen kyky auttaa puolestaan ihmistä saavuttamaan tavoitteensa. Sillä tarkoitetaan, että henkilöllä on halua ja kunnianhimoa kehittää itseään. Motivoitumisen kyvyn omaava henkilö ei masennu, vaan säilyttää toiveikkuutensa onnistumiseen vastoinkäymisistä huolimatta. (Goleman 1998, 42.)

Tunneällyn sosiaaliset taidot puolestaan kertovat, miten yksilö tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. Empatian kyky on taito ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja katsoa asioita heidän näkökulmastaan. Empatiaa ei ole ilman itsetuntemusta. Jos ihminen ei ymmärrä omia tunteitaan, hän ei kykene tulkitsemaan toistenkaan tunteita. Empatiataitoinen auttaa kanssaihmiä heidän tunnekykyjensä kehittämisessä. Empaattinen henkilö pystyy havainnoimaan ryhmän valtasuhteita ja analysoimaan ryhmä jäsenten välisiä jännitteitä sekä hyödyntämään ihmisten erilaisuutta päästäkseen omaan tavoitteeseensa. (Goleman 1998, 41, 43; Lämsä & Hautala 2005, 61.)

Sosiaalisen kyvyt eli ihmissuhdetaidot on vaativin tunneällyn osa-alue. Sen hallitsemiseksi on osattava empatian ja itsehallinnan taidot, muuten ei pysty ohjailemaan muiden tunteita haluttuun suuntaan. Sosiaalisesti kyvykäs ihminen omaa hyvät suostuttelutekniikat, ja hän on yhteistyökykyinen. Ihmissuhteiden taitaja pystyy sovittamaan muiden erimielisyyksiä, ja ryhmässä hän on yhteishengen luoja. Hyvät ihmissuhdetaidot omaava henkilö osaa tulkita muiden tunteita ja yhdistää ne oikeaan asiayhteyteen sekä omalla tunnekäyttäytymisellään johtaa henkilöitä haluttuun suuntaan. (Goleman 1998, 41, 43; Lämsä & Hautala 2005, 61.)

Kukaan ei ole täydellinen tunneälytaitojen käyttäjä. Yleensä ihmisille jonkin osa-alueen käyttäminen on luontaisempaa kuin toisen alueen käyttäminen. Jotkut eivät välttämättä hallitse mitään niistä. Tunneälyn eri taitoja voi oppia ja tuleekin opetella, mikäli haluaa menestyä työelämässä. (Goleman 1998, 38–41.) Tunneälyn taidoilla on monia etuja ja siksi niiden osaamista pidetään tarpeellisena nykypäivän organisaatioissa. Varsinkin vuorovaikutustilanteissa, kuten neuvotteluissa, menestyminen edellyttää tunneälytaitojen hallintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 61–62.)

2.4.5 Roolit ja tyylit

Neuvottelijoiden vuorovaikutuskäyttäytymistä voidaan tarkastella roolien kautta. Jokaiselle neuvottelijalle muodostuu omanlainen käyttäytymisrooli riippuen siitä, minkälainen ihminen hän on, miten hän kokee asemansa kyseisessä ryhmässä ja mitä muut odottavat hänen olevan. Mikäli neuvotteluissa jaetaan henkilöille tehtäviä, sekin määrittelee, minkälaisen roolin kukin omaksuu. Roolit vaikuttavat neuvottelijan omaan viestintä- ja neuvottelutyylisiin ja sitä kautta ryhmän toimintaan sekä ilmapiiriin ja edelleen neuvottelutulokseen. (Helsingin yliopisto 2010b, hakupäivä 5.3.2014.)

Vuorovaikutusroolit jaetaan virallisiin ja epävirallisiin rooleihin. Neuvotteluiden sihteerin ja puheenjohtajan roolit ovat virallisia ja niiden toimintamallit ovat etukäteen tiedossa. Epäviralliset roolit puolestaan muokkautuvat neuvottelijoiden persoonan, tietojen ja taidon sekä muiden osanottajien roolien vuorovaikutuksesta. (Helsingin yliopisto 2010b, hakupäivä 5.3.2014.)

Epäviralliset roolit voidaan karkeasti luokitella kolmeen ryhmään. On tehtäväkeskeisiä, suhdekeskeisiä ja yksilökeskeisiä rooleja. Tehtäväkeskeisten roolien käyttäjät pyrkivät viemään käsiteltävää asiaa eteenpäin ehdotuksin ja yhteenvedoin. He ehkä myös kannustavat muita mukaan keskusteluun ja koordinoivat tehtäviä. Suhdekeskeisiä rooleja käyttävät antavat tukensa muiden ehdotuksille, huolehtivat puheenvuorojen tasapuolisesta jakaantumisesta ja pyrkivät laukaisemaan mahdollisesti kiristyneitä tilanteita. Yksilökeskeisten roolien käyttäjät ovat passiivisia ja vastalauseiden esittäjiä. He ovat usein huomionkipeitä ja tuovat tarpeettomasti esiin asiantuntemustaan. (Helsingin yliopisto 2010b, hakupäivä 5.3.2014.)

Neuvottelutyylit ovat riippuvaisia neuvottelijoiden omaksumista vuorovaikutusrooleista (Helsingin yliopisto 2010f, hakupäivä 22.4.2014). Neuvottelutyylit jaotellaan yleensä viiteen luokkaan neuvottelijan tavoite- ja tuloshakuisuuden mukaan. Alistuvan tyylin käyttäjä uhrautuu toisten neuvottelijoiden puolesta luopuen omista tavoitteistaan. Yhteistyöhaluisen tyylin käyttäjä haluaa itsensä lisäksi saada kaikki muutkin neuvottelijat tyytyväisiksi. Individualistisen tyylin käyttäjälle on tyypillistä keskittää huomio vain lopputulokseen. Kilpailevan tyylin käyttäjä puolestaan keskittyy, muista välittämättä, saamaan kaikki omat tavoitteensa läpi. Pahansuopaisen tyylin käyttäjä pyrkii toisten epäonnistumiseen välittämättä edes omista tavoitteistaan. (Karhu ym. 2005, 108.)

Neuvotteluissa henkilöt harvoin käyttäytyvät vain yhden roolin mukaisesti tai käyttävät vain yhtä neuvottelutyyliä. Yleensä he tiedostamattaan muuntautuvat, käyttävät ja sekoittavat eri rooleja ja tyyliä riippuen tilanteesta, käsiteltävästä asiasta ja ilmapiiristä. Taitava neuvottelija osaa kuitenkin tietoisesti muuttaa rooliaan ja tyyliään erilaisissa neuvottelutilanteissa, kun hän tunnistaa muiden neuvottelijoiden käyttämät roolit ja tyylit. Hän osaa arvioida, miten hänen käytöksensä vaikuttaa muihin osallistujiin ja sitä kautta neuvotteluluiden kulkuun ja tulokseen. (Helsingin yliopisto 2010f, hakupäivä 22.4.2014.)

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön keskeisin osa oli empiirisen tutkimuksen suorittaminen. Aineistojen hankkiminen ja niiden tulkinta olivat avainasemassa johtopäätösten tekemisessä. Tässä luvussa selvitetään tutkimusmenetelmien valinta, miten empiirinen aineisto hankittiin ja miten tutkimus eteni sekä tarkastellaan tutkimuksen anonymiteettia, reliabiliteettia ja validiteettia.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus teoriasidonnaisesti, koska haluttiin saada selville ihmisten mielipiteitä tutkimusaiheesta, tutkia heidän käyttäytymistään tutkimusongelman tiimoilta ja verrata saatuja tuloksia teoriaan. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena on asia, tapahtuma, tilanne tai useita sellaisia, jotka kuitenkin muodostavat rajatun kokonaisuuden. Tätä tapahtumaa pyritään ymmärtämään paremmin, kun sitä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä ja taustat huomioon ottaen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b, hakupäivä 4.3.2014.) Teoriasidonnaisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuskohteesta empirialla saadut tiedot muodostavat pohjan analyysille ja jota tukemaan haetaan teoritietoa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99).

Tutkimus toteutettiin triangulaatiota hyödyntäen, jolloin eri menetelmiä yhdistäen pyrittiin löytämään erilaisia näkökulmia ongelman ratkaisuun ja ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 38–39; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014c, hakupäivä 4.3.2014). Tässä tutkimuksessa triangulaation keinot olivat havainnointien tekeminen, haastattelut sekä teoratiedon yhdistäminen.

3.1.1 Havainnointi

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmä, jossa tutkija tietoisesti tarkkailee tutkittavaa kohdettaan. Sitä käytetään muun muassa, kun halutaan saada tietoa, miten ihmiset toimivat yksin tai toistensa kanssa erilaisissa tilanteissa. Tilanteet voidaan tehdä keinotekoisesti laboratoriossa tai havainnoida niitä luonnollisessa ympäristössä, jolloin nähdään myös tapahtumien asiayhteys. (Vilkkä 2006, 37–38.)

Havainnointia voidaan suorittaa usealla eri tavalla mm. osallistamalla tutkittavien kanssa tutkimustilanteeseen tai olemalla ulkopuolinen tarkkailija. Piilohavainnointia tehtäessä tarkkailtavat eivät tiedä olevansa tutkimuskohteena. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84.)

Tutkittavasta asiasta riippuen havainnointimetodi voi olla vapaata tai jäsenneltyä tiedonkeruuta. Vapaassa tiedonkeruussa ei ole ennalta määrättyä, mitä yksittäistä tietoa kerätään, vaan tutkija pyrkii havainnoimaan kaikkea tutkimukseen liittyvää. Jäsennellyssä havainnoinnissa tutkimuskohde on usein rajattu. Tutkittava asia on tunnettava etukäteen tai siihen on tutustuttava, jotta ennakkoon pystyy tekemään ongelman asetteluun. Jäsennellyssä havainnoinnissa asioille, mitä halutaan systemaattisesti havainnoida, tehdään tutkimuslomake. (Vilka 2006, 38–40.)

Viimeisen kahden vuoden aikana toimeksiantajan organisaatiossa oli käytetty paljon työaikaa uuden, *työtehtävien vaativuuden arviointiin (TVA)* perustuvan, palkkausjärjestelmän luomisneuvotteluihin. Neuvottelut eivät kuitenkaan johtaneet kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Jotta kaikki työntekijöiden edustajat voisivat hyväksyä palkkausjärjestelmän, organisaatio päätti jatkaa TVA-järjestelmän kehittämistä uusissa neuvotteluissa. Näitä neuvotteluita haluttiin myös käyttää mahdollisuutena tutustua organisaation nykyisiin neuvottelutapoihin ja -ilmapiiriin sekä osallistuvien henkilöiden käyttäytymiseen, ja tästä syystä neuvottelut päätettiin ottaa tämän tutkimuksen case kohteeksi. Käytävät uudet TVA-neuvottelut toimivatkin opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen havainnointien kohteena. Osallistumaton ja jäsennelty havainnointi valikoitui menetelmäksi, koska työntekijän ei haluttu vaikuttavan neuvotteluiden kulkuun ja etukäteen tiedettiin, mitä asioita haluttiin havainnoida.

3.1.2 Haastattelu

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankintakeinoista haastattelu on yksi yleisempiä. Haastattelua käytetään, kun halutaan tietää ihmisten omat ajatukset tutkittavasta asiasta tai hänen toiminnastaan. Sen etuna on, että tutkija voi haastattelun aikana varmistaa aiheensa ja kysymystensä ymmärtämisen sekä tarvittaessa toistaa ne. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73–74.)

Haastattelun lajeja on useita, riippuen siitä, minkälaista haastattelutekniikkaa käytetään. Karkeasti jaoteltuna, haastattelut voivat olla hyvin jäsenneltyjä lomakehaastatteluja, jolloin kaikilta

haastateltavilta kysytään täsmälleen samat asiat samalla tavalla, tai hyvinkin vapaamuotoisia strukturoimattomia haastatteluja, jolloin haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua tietyn aiheen tiimoilta. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu asettuu puolestaan näiden haastattelutyyppejäripäiden välimaastoon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 38–39.)

Teemahaastattelutyypissä tutkija on valinnut ennalta aihealueet, joista hän haluaa saada tietoa haastateltavilta. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan ole määrätty, missä järjestyksessä kysymyksiä ja teemoja käydään läpi, vaan se määräytyy haastattelutilanteen ja haastateltavan vastausten perusteella. Lisäksi aihealueesta voi tehdä myös täydentäviä ja syventäviä lisäkysymyksiä, mikäli siihen ilmenee aihetta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014a, hakupäivä 4.3.2014).

Tämän tutkimuksen toiseksi menetelmäksi havainnointien rinnalle valittiin teemahaastattelu yksilöhaastatteluina. Sen etuina nähtiin mahdollisuus saada selville, mitä neuvotteluihin osallistuvat henkilöt itse ajattelevat neuvotteluyhteistyöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi menetelmän avulla tekijä pystyisi luomaan haastattelutilanteeseen rennon ja keskustelunomaisen ilmapiirin ilman häiriötekijöitä ja pelkoa siitä, mitä muut sanovat heidän mielipiteistään.

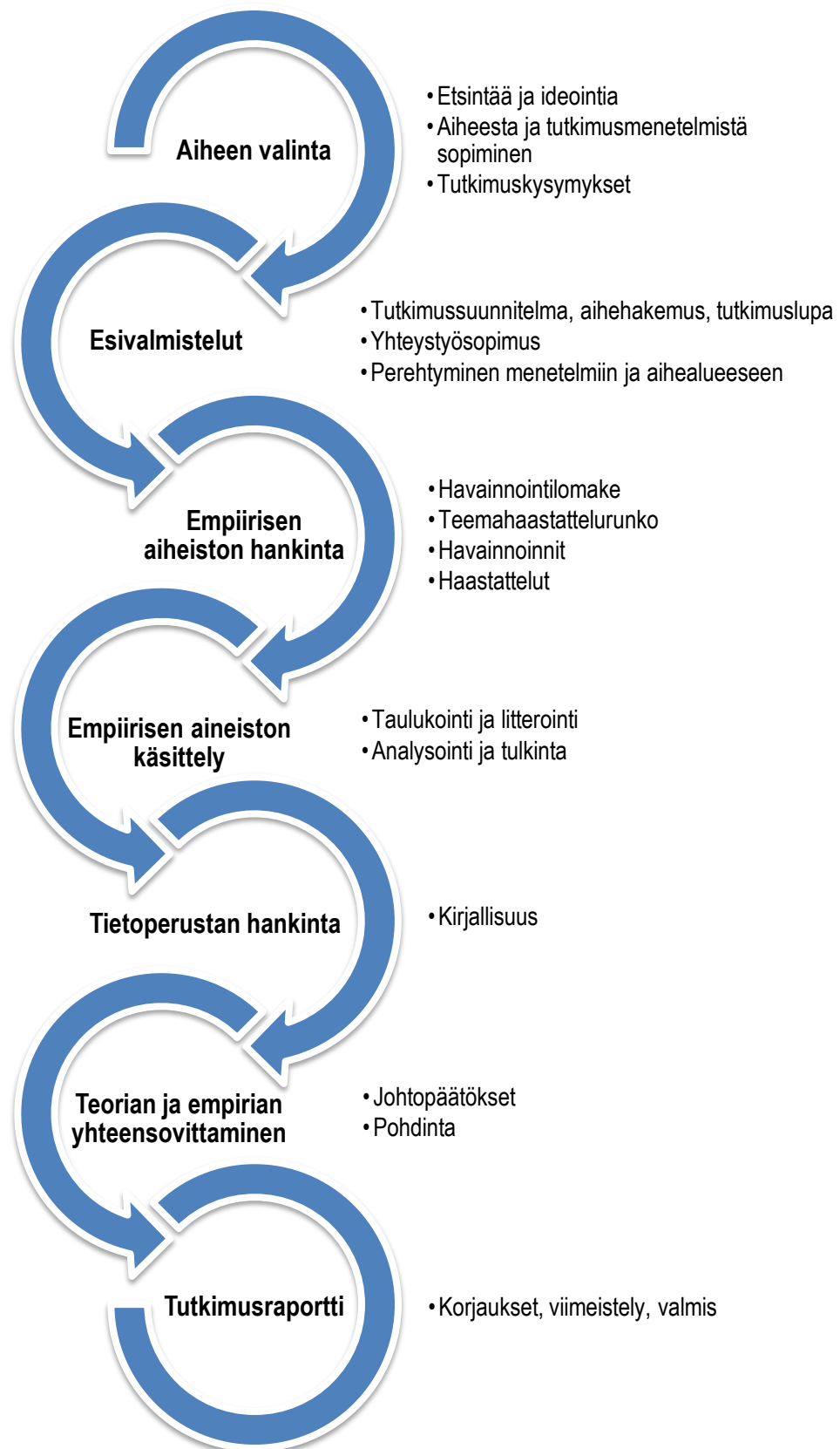
3.2 Tutkimuksen kulku ja aineiston hankinta

Tutkimuksen alkusysäys oli työntekijän suorittama ammattiharjoittelu organisaatiossa, jolloin tutustuminen henkilöstöön ja työpaikan toimintaan tapahtui. Opinnäytetyön aiheen valikoituminen eri vaihtoehtojen joukosta oli useamman organisaatiossa työskentelevän henkilön toive, koska monet olivat kokeneet neuvotteluyhteistyön olleen ajoittain jossain määrin haasteellista.

Virallisesti opinnäytetyöprosessi alkoi yhteispalaverilla, jossa organisaation johdossa toimivien viiden henkilön ja tämän työn tekijän kanssa yhteistyössä päätettiin työn aihe, tutkimusongelman kysymykset sekä sovittiin tutkimusmenetelmistä ja tutkimuskohteena olevasta case-tapauksesta. Tutkimuslupa haettiin organisaatiolta sekä opinnäytetyöaiheen hyväksyminen oppilaitokselta. Näiden saamisen jälkeen solmittiin virallinen yhteistyösopimus. Työntekijää ohjaava henkilö toimeksiantajan puolelta esitteli projektin neuvotteluosapuolille ja hyväksytti sen tekemisen heillä samoin kuin käytettävät metodit.

Havaintojen tekeminen suoritettiin organisaation määrittelemän aikataulun puitteissa, minkä he olivat TVA-neuvottelulleen sopineet. Haastateltavilta haluttiin saada mahdollisimman paljon mielipiteitä myös case-neuvotteluista, joten haastattelut ajoitettiin ja suoritettiin neuvotteluiden loppuvaiheessa ja yksi niiden jälkeen.

Empiirisen aineiston hankinnan jälkeen tehtiin havaintojen taulukoiminen, haastatteluiden litterointi sekä molempien analysointi. Tämän jälkeen etsittiin tietoperusta löydetyille tuloksille. Johtopäätösten tekeminen analyysitulosten ja teorian perusteella tehtiin viimeisenä, kuten kuvioista 1 nähdään.



KUVIO 1. Tutkimuksen kulku esitettynä prosessikaaviona.

3.2.1 Neuvotteluiden havainnoinnit

Havainnoimalla haluttiin selvittää, kuinka neuvotteluihin osallistuvat henkilöt käyttäytyvät, minkälaisen roolin he ottivat, ja oliko heidän tiedoissaan ja taidoissaan eroavaisuuksia. Lisäksi haluttiin havainnoida, kuinka neuvottelut rakentuvat toiminnallisesti. Havainnointia varten tutustuttiin ensin ryhmä- ja henkilökohtaisen viestinnän, neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen teorioihin, jolla selvitettiin, minkälaisia asioita neuvotteluissa olisi hyvä tarkkailla näiltä aihealueilta. Näiden tietojen, työntekijän pitkän neuvottelukokemuksen ja organisaatiosta opitun tiedon perusteella syntyi neuvotteluita varten havainnointilomake (ks. liite 1), johon valittiin seuraavat osa-alueet havainnoitavaksi:

- Roolitus,
- Käyttäytyminen,
- Taidot,
- Tiedot ja
- Neuvotteluiden kulku.

Roolitus

Henkilön vuorovaikutusrooliin neuvotteluissa vaikuttaa mm. henkilön persoona, kokemukset ryhmästä sekä ryhmän muiden henkilöiden odotukset (Helsingin yliopisto 2010b, hakupäivä 5.3.2014). Neuvotteluissa osanottajilla on erilaisia rooleja, virallisia ja epävirallisia. Epäviralliset roolit eli vuorovaikutusroolit voivat vaihdella neuvotteluittain tai jopa neuvotteluiden aikana riippuen käsiteltävästä asiasta. (Jyväskylän Yliopisto 2005, hakupäivä 1.4.2014.) Työntekijän oman kokemuksen ja lähteissä (Helsingin yliopisto 2010a, hakupäivä 20.10.2013; Huhtinen 2002a, 39–59; Jyväskylän Yliopisto 2013a, hakupäivä 21.10.2013; Karhu ym. 2005, 121; Surakka 2006, 81–82) olleiden esimerkkien perusteella havainnoitavaksi valikoituivat seuraavat roolit, joiden määritelmät löytävät liitteestä 2:

- Ehdottaja,
- Kyseenalaistaja,
- Sovittelija,
- Myötäilijä,
- Vastustaja,
- Dominoija ja
- Passiivinen.

Käyttäytyminen

Neuvottelijoiden käyttäytymisellä on vaikutusta neuvotteluiden ilmanpiiriin. Välillä neuvottelevat henkilöt voivat suhtautua asiaan tunteella, ja tällöin heidän käyttäytymisensä muuttuu myös kehonkielen, eleiden ja ilmeiden, tasolla. (Miettinen & Torkki 2008, 141–167.) Tällainen nonverbaalinen eli sanaton viestintä on ihmiselle luontaista ja jatkuvaa. Se tuo esiin henkilön tunnetiloja, vaikkei hän niitä itse tiedostaisi (Karhu 1997, 88). Koska kehonkieli on monimutkaista, se voidaan tulkita väärin, mutta nonverbaaliset viestit voivat jäädä myös muilta huomaamatta (Furham & Petrova 2010, 2). Työntekijän oman kokemuksen ja lähteissä (Furham & Petrova 2010, 23–39; Gschwandtner & Garnett 1985, 1–75; Karhu 1997, 90–98) olleiden esimerkkien perusteella havainnoitavaksi sanattomiksi käyttäytymistavoiksi valikoituivat seuraavat asiat, joiden määritelmät löytävät liitteestä 2:

- Hyökkäävä,
- Vihainen,
- Kädet puuskassa,
- Taaksepäin nojaava
- Ilmehtivä,
- Neutraali,
- Omia muistiinpanoja tekevä,
- Hymyilevä,
- Iloinen,
- Eteenpäin nojaava ja
- Mietteliäs.

Taidot ja tiedot

Neuvottelijoiden neuvottelutaidot ja tiedot käsiteltävästä asiasta vaikuttavat suuresti neuvotteluiden kulkuun ja onnistumiseen. Hyvä puhuja saa asiansa ymmärretyksi ja puolelleen asian kannattajia. Monien eri näkökulmien kuunteleminen sekä analysointi ja niiden pohjalta ehdotuksen tekeminen edistää usein kompromissiin pääsemistä. (Karhu ym. 2005, 124–125.) Neuvottelijoiden joukossa on usein myös henkilöitä, joiden tiedot neuvoteltavasta asiasta ovat syvällisempi kuin toisten ja jotka pystyvät näillä tiedoillaan perustelemaan kantansa. Työntekijän oman kokemuksen ja lähteissä (Hakkarainen & Hyvärinen 1999, 76–77, 87–90; Huhtinen 2002b, 15–17; Helsingin Yliopisto 2010c, hakupäivä 20.10.2013) olleiden esimerkkien perusteella

havainnoitavaksi taitojen ja tiedon alueiksi valikoituivat seuraavat asiat, joiden määritelmät löytävät liitteestä 2:

- Hyvä ulosanti / Sekava ulosanti,
- Osaa analysoida / Ei hahmota uutta asiaa,
- Osaa kuunnella ja keskittyä / Rauhaton, häiritsee muita,
- Pystyy päättämään / Ei pysty päättämään,
- Haluaa taustatukea / Haluaa miettimisaikaa ja
- Osaa asiasisällön / Ei osaa asiaa.

Neuvotteluiden kulku

Hyvä neuvottelukäytäntö sisältää monia elementtejä. Riippuen tilanteesta nämä käytännöt voivat olla erilaisia. Organisaatiossa voi olla myös omia menettelytapoja, miten asioita hoidetaan. Neuvotteluiden kulun todentaminen ulkopuolisille vaatii myös omat toimensa. Neuvottelu on kuitenkin vapaampi tilaisuus kuin virallinen kokous, jossa on edettävä määrällisen järjestyksen mukaan, joten neuvottelutilanteista voidaan oppia ja niitä muuttaa tarvittaessa. (Helsingin yliopisto 2010d, hakupäivä 20.10.2013.) Työntekijän oman kokemuksen ja lähteissä (Helsingin yliopisto 2010d, hakupäivä 20.10.2013; Jyväskylän Yliopisto 2013b, hakupäivä 21.10.2013; Karhu ym. 2005, 99–103) olleiden esimerkkien perusteella havainnoitavaksi neuvottelukäytännöiksi otettiin seuraavat asiat, joiden määritelmät löytävät liitteestä 2:

- Pidetään pöytäkirjaa,
- Edellisessä hyväksytyt asiat käyty läpi,
- Edellisen avoimet asiat käyty läpi,
- Tavoite neuvottelulle asetettu,
- Jaetaan puheenvuoroja / Puhutaan vapaasti / Puhutaan päälle,
- Osallistutetaan kaikki,
- Yhteen vedetään asiat,
- Haetaan hyväksyntä,
- Tehdään avoimien asioiden lista,
- Tehtävien kertaaminen ja
- Kysytään palautetta neuvottelusta.

Neuvotteluiden havainnointi

Itse TVA-neuvotteluita oli kuusi kappaletta, joista viiteen työntekijä pääsi osallistumaan. Havainnointien helpottamiseksi jokainen neuvottelija nimettiin sattuman varaisesti eri väreillä, ja neuvottelijoille jaettiin väriään vastaavat kyltit kirjapidon nopeuttamiseksi. Kirjapidossa osallistujat nimettiin myös työntekijöiden edustajaksi (TT) tai työnantajan edustajaksi (TA) sekä lisäksi juoksevalla numerolla, esimerkiksi TT1 ja TA1. Neuvottelut videoitiin siltä varalta, että asioita jouduttaisiin tarkistamaan jälkikäteen.

Neuvotteluissa työntekijä sijoittui huoneessa niin, että pystyi näkemään kaikki osallistujat. Jokaisen esille otetun asian kohdalla neuvottelijoita tarkkailtiin, ja havainnointilomakkeeseen merkittiin viivamerkintä sen roolin kohdalle, joka työntekijän mielestä parhaiten vastasi sitä, mikä neuvottelijalla silloin oli. Samoin tehtiin käyttäytymistä kuvaavien tekijöiden kanssa. Mikäli henkilön rooli tai käytös muuttui asian käsittelyn kuluessa ratkaisevasti, sai hän uuden merkinnän kohdalleen. Taidot ja tiedot kohtiin henkilö sai merkintöjä, mikäli kyseiset asiat kiinnittivät huomion tilannetta havainnoidessa. Niitä ei siis tarkkailtu asiakohtaisesti ja tietoisesti koko ajan. Neuvottelujen rakenteellista kulkua tarkkailtiin läpi neuvottelun ja kirjattiin ylös yleisiä huomioita valituista aihealueista.

3.2.2 Yksilöhaastattelut

TVA-neuvotteluihin osallistui neljä työnantajan edustajaa ja viisi työntekijöiden luottamusmiestä. Organisaation puolelta työntekijää ohjaavan henkilön kanssa tehtiin päätös, että haastateltavaksi valittavat henkilöt ovat sellaisia, joilla on eniten neuvottelukontakteja ja joiden neuvottelut koskettavat mahdollisimman suurta määrää organisaation työntekijöistä. Näillä perusteilla haastateltaviksi valikoitui kolme luottamusmiestä ja kaksi työnantajan edustajaa.

Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jolla taattiin kullekin henkilölle mahdollisuus puhua vapaasti ilman muiden vaikutusta. Haastatteluja varten tehtiin kysymysrunko (ks. liite 3) tutkimusongelman kysymysten, niistä heränneiden jatkokysymysten ja neuvotteluissa huomattujen asioiden ympärille. Alustava kysymysrunko lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi heidän vaatimuksestaan. Haastattelut ajoitettiin neuvotteluiden loppuvaiheeseen, jotta kokemukset käydyistä, uusista TVA-neuvotteluista saatiin mukaan tutkimukseen.

Haastatteluista neljä tehtiin muutamia päiviä ennen viimeistä neuvottelua ja yksi sen jälkeen. Haastattelutilanteet äänitettiin ja ne purettiin litteroimalla.

3.3 Tutkimuksen anonymiteetti, reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen aihe-alueen arkaluonteisuuden vuoksi päätettiin alusta alkaen, ettei organisaatiota ja kenenkään tutkimukseen osallistuvan yksittäistä henkilöllisyyttä tuoda julki tutkimuksen tuloksissa ja tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa. Anonymiteetin takaamiseksi ei myöskään paljasteta, onko tutkimukseen osallistunut henkilö mies tai nainen.

Haastatteluihin osallistuneita henkilöitä ei koodattu yksilöittäin. Henkilöiden anonymiteetti suojattiin haastatteluiden analysointivaiheessa myös niin, että luokittelun ryhmittely vaiheessa henkilöiden vastaukset siirrettiin samaan tiedostoon, jolloin vastauksista ei pystytty enää erottamaan eri henkilöitä. Vastauksien sanamuodoista pystyi kuitenkin päättämään, oliko henkilö työntekijöiden vai työnantajan edustaja, ja tätä käytettiin hyväksi analysointia tehtäessä ja sitä kirjoitettaessa. Muuten haastateltavista käytettiin yleisnimitystä henkilö tai haastateltava.

Koska neuvotteluiden havaintojen analysoinnissa oli tärkeää saada selville yksittäisten henkilöiden sekä eri ryhmien käyttäytyminen ja niiden mahdolliset erot, neuvotteluihin osallistuneiden anonymiteetti suojattiin koodaamalla heidät edustamiensa ryhmien mukaan sekä juoksevalla numerolla. Esimerkiksi työntekijöiden luottamusmiehet ovat koodilla TT1, TT2... ja työnantajan edustajat TA1, TA2..., missä TT tarkoittaa työntekijöiden ja TA työnantajien edustajia.

"Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta" (Anttila 1998a, hakupäivä 31.3.2014). Tutkimuksen luotettavuus on sitä, onko tutkimus toistettavissa, ja päädytäänkö samanlaiseen lopputulokseen, jos eri henkilöt tekisivät tutkimuksen. Lisäksi luotettavuutta on mahdollista arvioida, saadaanko eri menetelmillä samankaltaiset tulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.) Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimus on tehty, ja miten hyvin saatuja tuloksia voidaan pitää oikeina (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014d, hakupäivä 31.3.2014). Validiteetissa on myös kysymys siitä, onko aineisto kattavaa, tutkittiinko sitä oikealla menetelmällä, ja tulkittiinko saatua aineistoa oikein (Anttila 1998b, hakupäivä 31.3.2014).

Aineistolähtöiselle tutkimukselle ei ole selkeitä sääntöjä, kuinka sen luotettavuutta ja pätevyyttä pystytään arvioimaan. Tällainen tutkimus liittyy kiinteästi asiayhteyteensä, joten siitä ei voi tehdä yleistäviä johtopäätöksiä, ja tulokset ovat aina tekijän oma tulkinta tutkittavasta aiheesta. (KAMK 2014, hakupäivä 31.3.2014.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135) kirjoittavat yleistäen, ettei laadulliselle tutkimukselle voi antaa selkeitä ohjeita, kuinka sen luotettavuutta arvioidaan. Tähän viittaa myös Grönfors (2011, 106), joka nostaa esille tutkimusraportin yksityiskohtaisuuden validiuden osoittamiseksi.

Koska tämä tutkimus oli case-tutkimus, sen tulokset ovat luotettavia ja päteviä vain kyseiseen tapaukseen ja organisaatioon liittyen. Tutkimuksen tulosten luotettavuutta paransi kahden erilaisen menetelmän käyttö ja johtopäätösten tekeminen sekä teorian että työntekijän monivuotisen neuvottelukokemuksen avulla. Haastattelun tulokset voitiin yleistää organisaatiotasolle, sillä teemakysymykset eivät käsitelleet pelkästään tutkittavaa tapausta, vaan ilmiötä yleensäkin organisaatiossa. Toisaalta ei voitu olla täysin varmoja, kuinka rehellisesti haastateltavat vastasivat kysymyksiin, joten se toi epävarmuutta tuloksiin. Luotettavuutta paransi kuitenkin haastattelujen suorittaminen suljettujen ovien takana yksilohaastatteluina, jolloin haastateltavien ei tarvinnut pelätä muiden henkilöiden reaktiota vastauksiinsa. Haastatteluiden äänitys onnistui hyvin, joten ne olivat helposti kuultavissa litteroitaessa. Haastattelutulosten luotettavuutta paransi se, että haastateltaviksi saatiin kolme luottamusmiestä viidestä. Toisaalta vain kahden työnantajan edustajien vastaukset eivät antaneet täysin luotettavaa kuvaa kaikkien työnantajien edustajien mielipiteistä. Menetelmätasolla sisältöanalyysi sopi hyvin haastatteluiden analysointiin, tosin vastausten kirjo aiheutti ongelmia luokituksiin. Teemahaastattelu oli oikea ja pätevin menetelmä saada ihmisiltä henkilökohtaista tietoa asiasta, mitä tässä tutkimuksessa haluttiinkin saada selville.

Havainnointien luotettavuuteen ja pätevyyteen vaikutti parantavasti se, että henkilöt oli neuvotteluissa koodattu väreillä, jolloin havaintojen tekeminen helpottui ja nopeutui, eikä tekijän tarvinnut opetella tutkittavien henkilöisyyksiä. Negatiivisesti havainnointiin vaikutti neuvottelijoiden runsas lukumäärä, istumajärjestys ja neuvottelutilojen muoto. Tästä syystä työntekijä vaihtoi havainnointipaikkaansa jokaisella neuvottelukerralla. Myös havainnoitavien henkilöiden poissaolot neuvotteluista alensi validiteettia. Havainnointien tulosten yleistettävyyttä heikensi huomattavasti se seikka, että jokaisessa neuvottelussa oli läsnä samat henkilöt ja käsiteltävänä aiheena sama asia. Täten ei voitu varmuudella sanoa, kuinka henkilöt toimisivat eri

kokoonpanon ja aihepiirin kokouksissa. Kyseiseen case-tapaukseen tulokset olivat päteviä, sillä havainnointi tapahtumia oli peräti viisi kappaletta. Lisäksi havainnoidut tilaisuudet olisivat toisten henkilöiden katsottavissa videoinneista, joka paransi reliabiliteettia.

4 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat toimeksiantajaorganisaation TVA-neuvotteluista tehtyihin havaintoihin sekä neuvotteluihin osallistuneiden joukosta valittujen kolmen työntekijöiden edustajan ja kahden työnantajan edustajan haastatteluista saatuihin materiaaleihin. Teemahaastattelujen aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Havainnoista saatu materiaali käsiteltiin tilastollisesti, jonka perusteella tuloksista tehtiin johtopäätökset. Seuraavissa kappaleissa esitetään, miten havainnointien ja haastatteluiden analysoinnit suoritettiin ja niistä saatiin tulokset.

4.1 Havainnointien analysointi

Jotta neuvotteluissa tehdyt havainnoinnit voitiin muuttaa sellaiseen muotoon, että niistä pystyttiin tekemään luotettavia johtopäätöksiä, analysoitiin ne tilastollisen menetelmin. Havainnointia voidaan luonnehtia tilastolliseksi kokonaistutkimukseksi, koska havainnot tehtiin kaikista neuvotteluihin osallistuneista henkilöistä (Mellin 2006, 19). Havainnot taulukoitiin Exceliin ja niistä tehtiin yhteenvetotaulukko, johon summattiin kaikkien viiden eri neuvottelun tulokset (ks. liite 4). Jokaiselle henkilölle laskettiin myös, kuinka monessa neuvottelussa he olivat olleet paikalla. Koska henkilöiden osallistuminen neuvotteluihin vaihteli yhden ja viiden kerran välillä, laskettiin havainnoista kullekin henkilökohtainen aritmeettinen keskiarvo kaavalla (1) käyttäen hyväksi kunkin omaa läsnäolomäärää.

$$ka. = \text{havaintojen summa} / \text{neuvotteluihin osallistumiskertojen määrä} \quad (1)$$

Näin havainnoista saatiin vertailukelpoisempia, eli paljonko keskimäärin henkilö sai merkintöjä per neuvottelu (ks. liite 5). Näiden summa- ja keskiarvolukujen avulla tehtiin havainnoista graafisia esityksiä, joiden avulla tulkittiin työntekijöiden ja työnantajan edustajien rooleja ja käyttäytymistä ryhmän jäsenten kesken, koko ryhmänä sekä suhdetta toisiinsa. Koska passiivisuus kuvaa, ettei henkilö ollut aktiivinen eikä siten osallistunut keskusteluun, ei passiivisuuden havaintoja otettu lainkaan huomioon. Näin passiivisuus ei vääristänyt aktiivisuutta ja niitä kuvaavien neuvotteluroolien laskentaa.

4.2 Haastattelujen analysointi

Haastattelut käsiteltiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Aineistolähtöinen tarkoittaa sitä, että empirialla saadun aineiston perusteella yritetään päätellä ja luoda teoria tutkittavalle asialle. Sisältöanalyysi on menetelmä, jonka avulla tutkimusaineiston tekstiä käsitellään siten, että se käsitteitä yhdistämällä tiivistyy selkeään muotoon, josta on helpompi tehdä johtopäätöksiä. Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä edetään alkuperäistekstin pelkistämisen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimisen kautta ryhmittelemään löydettyjä asioita erilaisiin luokkiin ja näiden avulla muodostamaan vastaus tutkimusongelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 105, 111–115).

Haastattelujen analysointi aloitettiin litteroimalla äänitteet ja perehtymällä puhtaaksi kirjoitettuun aineistoon lukien. Tämä jälkeen auki kirjoitettua tekstiä redusoitiin ensimmäisen kerran eli pelkistettiin niin, että haastattelun teemakysymyksiin täysin kuulumattomat asiat poistettiin materiaaleista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111). Pelkistystä jatkettiin siten, että toisessa redusoinnissa haastateltavien alkuperäisiä ilmauksia muotoiltiin toisin ja samankaltaistettiin sekä poistettiin murre sanoja ja ajatuksia lyhennettiin. Analyysiyksikkö, jonka perusteella ilmaisuja haettiin ja pelkistettiin, oli ajatuskokonaisuus tai lauseen osa.

Seuraavassa vaiheessa tehtiin ensimmäinen klusterointi, eli vastaukset ryhmiteltiin kysymysrungon kysymysten alle henkilöittäin. Työtä jatkettiin kolmannella redusoinnilla, eli lyhennettiin ja tiivistettiin lauseita ja ajatuskokonaisuuksia edelleen samankaltaisiksi ilmaisuiksi. Niiden yhteyteen jätettiin kuitenkin kuvaavia esimerkkejä asioista.

Koska haastattelut olivat laajoja, ja materiaalia eri kysymysten kohdalle tuli runsaasti, suoritettiin toinen ryhmittely poimimalla koko materiaalista vain tutkimuskysymyksiin sopivat vastaukset. Tässä vaiheessa poistui jako henkilötasolla, kun eri henkilöiden vastaukset koottiin tutkimuskysymyksiin alle yhdeksi kokonaisuudeksi. Näin haastateltavien henkilösidonaisuus saatiin poistettua ja anonyymiys taattua. Loppuyhteenvetoa (ks. liite 10) varten tutkimuskysymysten alle kootut vastaukset ryhmiteltiin kolmannen kerran pelkästään luokitusperusteen mukaan kokoamalla ne yhteen taulukkoon esimerkkeineen.

Viimeisessä vaiheessa luokiteltu aineisto kvantifioitiin, eli tarkasteltiin, kuinka monta kertaa samat ajatukset ja esimerkit ilmenivät haastattelujen vastauksissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117–118).

Nämä frekvenssit (f_a), eli asioiden esiintymisen lukumäärä, merkittiin näkyviin esimerkeittäin tulkintojen helpottamiseksi. Kullekin luokitusperusteelle laskettiin vielä esimerkkikohtaisten frekvenssien perusteella summafrekvenssi (f_{ay}), joka kertoi, kuinka monta kertaa luokitusperusteen esimerkkien aiheet yhteensä esiintyivät vastauksissa. Tämän luvun perusteella luokitusperusteet laitettiin tärkeys- eli suuruusjärjestykseen. Frekvenssien laskeminen suoritettiin kolmannen redusoinnin jälkeisestä aineistosta.

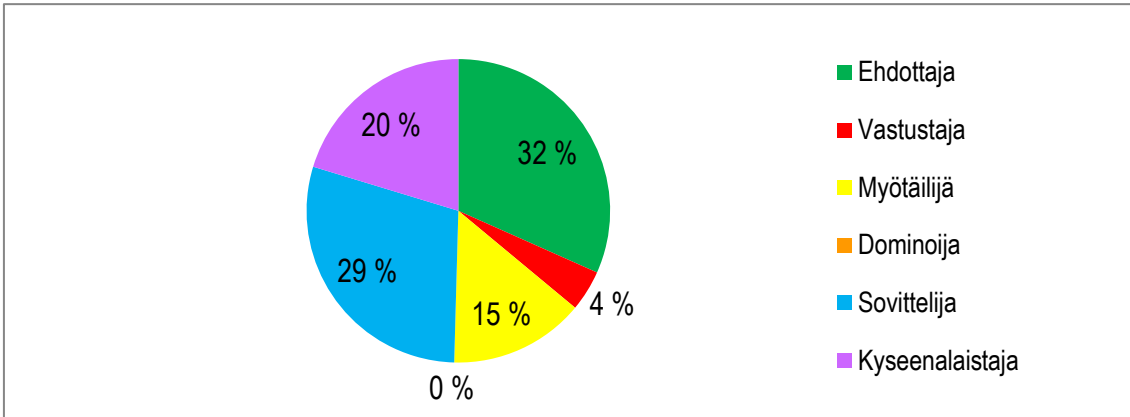
Koska haluttiin myös tietää, monellako haastateltavalla oli täysin samoja tai samankaltaisia ajatuksia asioiden suhteen, tehtiin toinenkin laskenta. Samasta kolmannen redusoinnin jälkeisestä aineistosta tarkastettiin, moniko eri henkilö oli asiasta kertonut. Näin saatiin henkilöiden lukumäärä (f_h) esimerkeittäin. Lisäksi tarkastettiin taulukoinnin avulla niiden henkilöiden lukumäärä (f_{hy}), jotka olivat maininneet luokitusperusteen asioita vastauksissaan.

4.3 Havainnointien tulokset

Case-tapauksena havainnoidut neuvottelut sujuivat hyvin. Neuvotteluiden aikana ei ilmennyt sellaisia asioista, joista voisi suoraan päätellä, että organisaatiossa koetaan neuvotteluyhteistyön olevan ajoittain haasteellista.

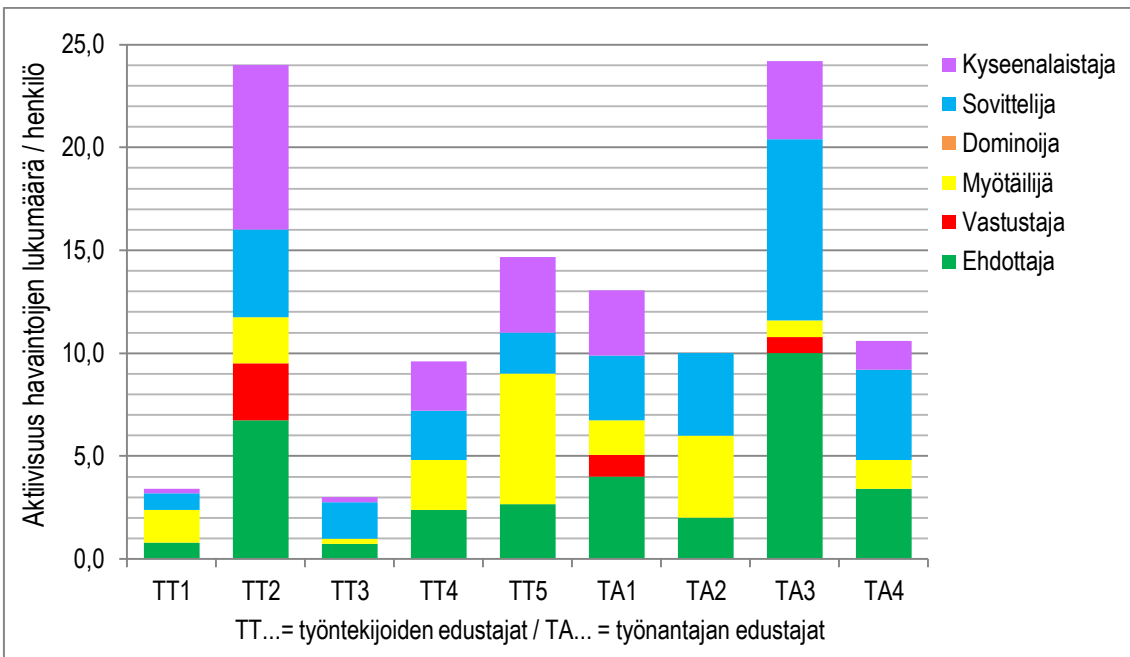
4.3.1 Havainnoidut roolit

Neuvotteluissa aktiivisen neuvottelijan rooleista tehdyt havainnot jakautuivat viiden eri roolin kesken, kuten käy ilmi kuviosta 2. Dominoijan neuvotteluroolia ei havaittu ollenkaan. Passiivisuutta ei otettu huomioon näissä tulkinnoissa. Neuvotteluissa käytiin rakentavaa keskustelua, eikä suoraa vastustusta asiakohtiin ollut paljoa. Vastustajan roolia havaittiin vain neljä prosenttia kaikista aktiivisuuden roolihavainnoista. Neuvotteluja eteenpäin vieviä rooleja, ehdottajaa, sovittelijaa ja kyseenalaistajaa, oli peräti 89 % kaikista roolihavainnoista.



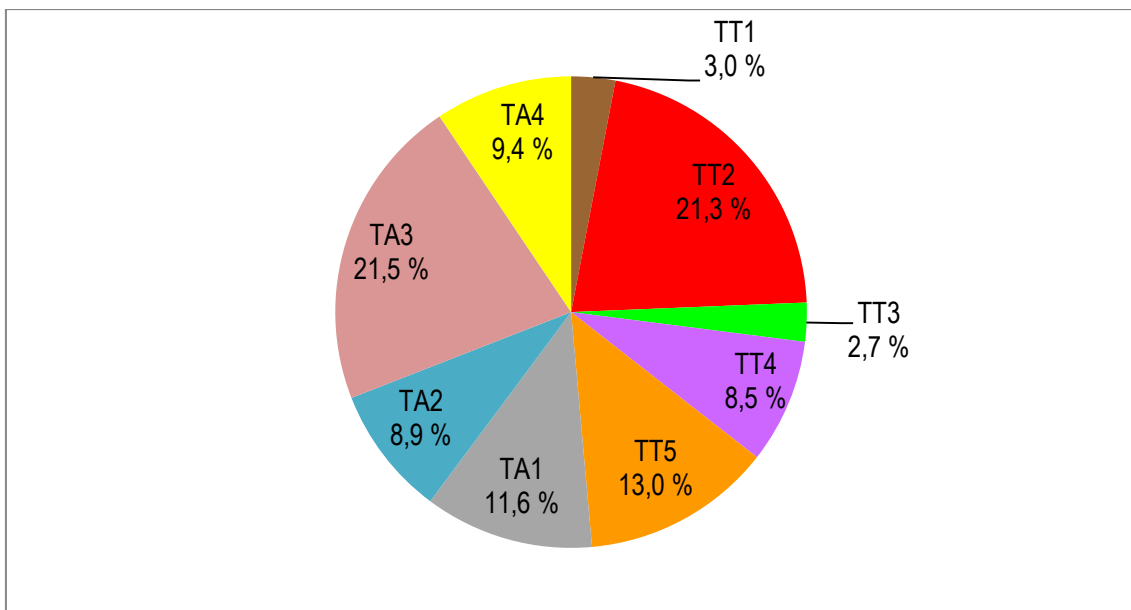
KUVIO 2. Eri roolien osuus laskettuna kaikista TVA-neuvotteluissa havainnoiduista aktiivisuusrooleista. (n=458)

Kun tarkasteltiin, miten eri henkilöt käyttivät näitä rooleja neuvotteluiden aikana, huomattiin, ettei kukaan pitäytynyt vain yhdessä neuvotteluroolissa, vaan vaihtelivat niitä, kuten kuviosta 3 nähdään. Kaikki neuvottelijat olivat jossain vaiheessa neuvotteluita ehdottajia, myötäilijöitä ja sovittelijoita. Kyseenalaistajan roolia käyttivät muut henkilöt paitsi TA2. Vastustajan roolin omaksui vain kolme henkilöä jossain vaiheessa neuvotteluja. Kuviosta 3 nähdään myös selvästi, kuinka eri henkilöiden aktiivisuus neuvotteluissa vaihteli suuresti keskimäärin vain kolmesta havainnosta 24 havaintoon per neuvottelu.



KUVIO 3. Neuvottelijoiden aktiivisuutta kuvaavien neuvotteluroolien jakautuminen henkilöittäin. Havainnot laskettu henkilökohtaiseksi keskiarvoksi per osallistunut neuvottelu.

Kuten kuviosta 4 nähdään, työnantajan edustajan TA3 osuus kaikista aktiivisuutta kuvaavista roolihavainnoista neuvottelu kohden oli suurin eli 21,5 %. Tämä oli odotettavissa, sillä hän toimi neuvottelujen puheenjohtajana. Miltei hänen tasolleen nousi 21,3 %:n osuudella työntekijöiden edustaja TT2, jonka osuus oli peräti 44 % kaikkien työntekijöiden edustajien aktiivisuudesta. Joukosta erottui selkeästi myös kaksi hiljaisempaa, passiivisempaa työntekijöiden edustajaa, TT1 ja TT3, kuten jo kuviosta 3 huomattiin. Noin kolmen prosentin osuus aktiivisuudesta osoitti, etteivät he paljoa osallistuneet mielipiteiden vaihtoon. Loput viisi neuvottelijaa olivat suurin piirtein yhtä aktiivisia osallistumalla neuvotteluihin noin 9–13 prosentin osuudella kukin.

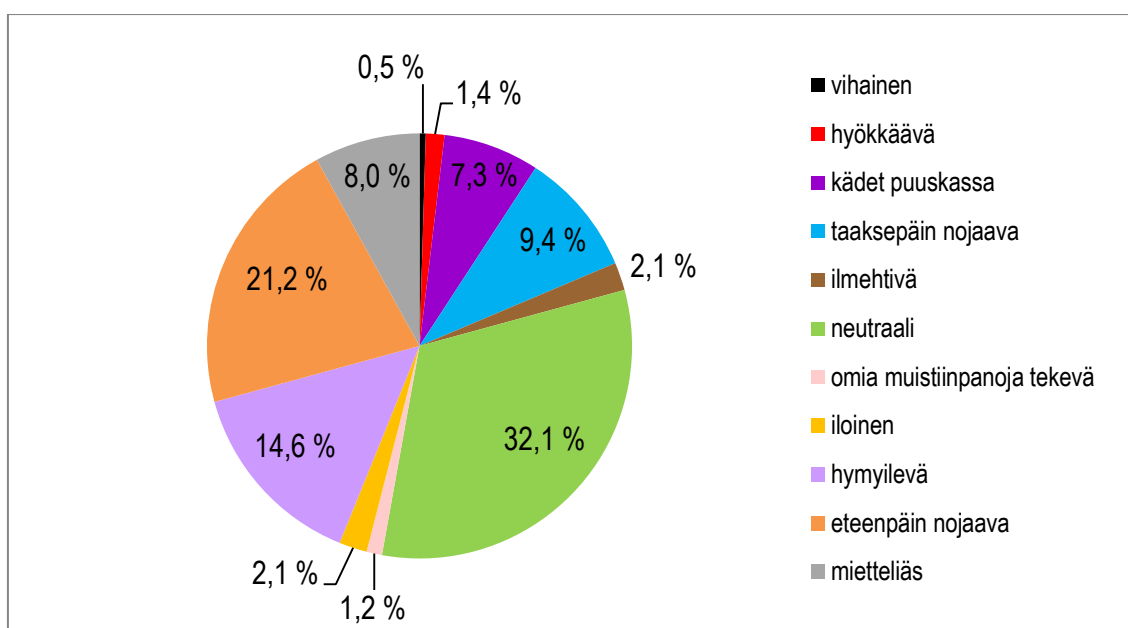


KUVIO 4. Henkilön osuus kaikista aktiivisuutta kuvaavista roolihavainnoista laskettuna keskimäärin per neuvottelu.

Vaikka työntekijöiden ja työnantajan edustajien keskinäiset erot aktiivisuudessa olivat suuret, niin kun verrataan näiden kahden ryhmän mielipiteiden vaihtoa kokonaisuutena, olivat ne hyvin tasaväkiset. Neuvotteluroolien perusteella laskettu aktiivisuus oli työnantajien edustajien hyväksi 51 % työntekijöiden edustajien 49 %:n aktiivisuutta vastaan.

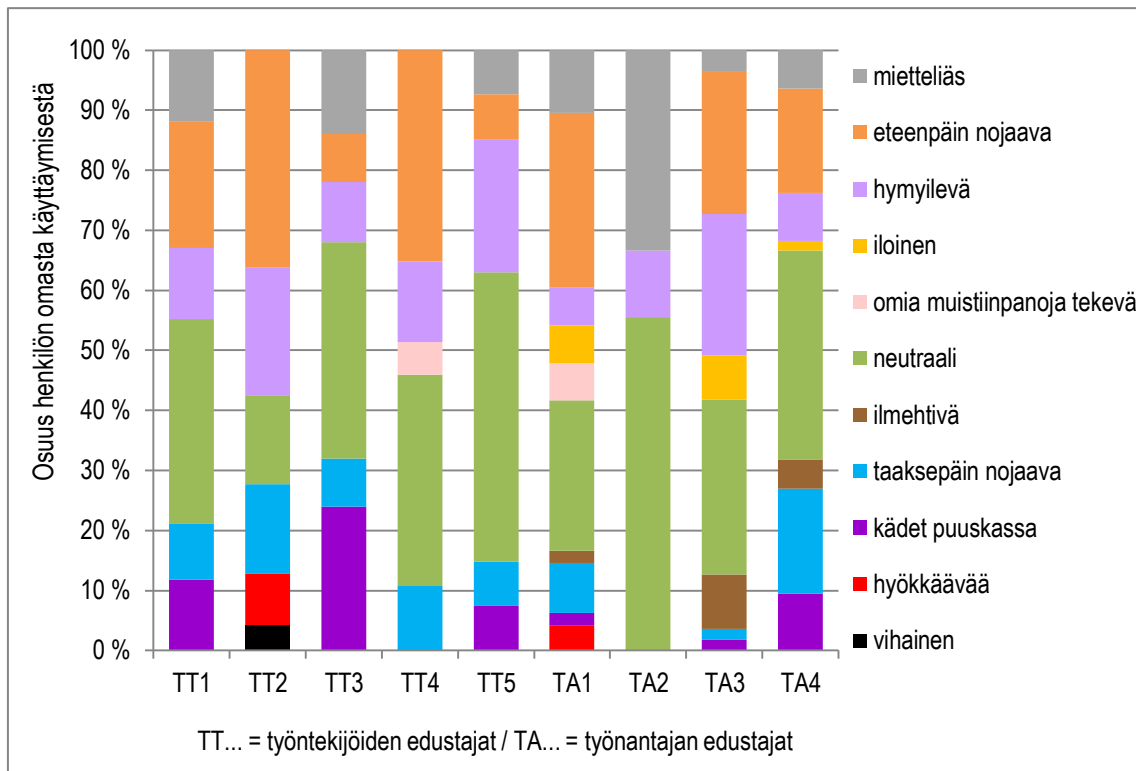
4.3.2 Havainnoitu käyttäytyminen – sanaton viestintä

Hyvää neuvotteluilmapiiriä tuki neuvottelijoiden sanattomasta eli nonverbaalisesta käyttäytymisestä tehdyt havainnot. Se oli asiallista, keskittynyttä tai hyväntuulista noin 76 %:ssa havainnoista. Kuviossa 5 näitä positiivisia asioita vastaavat luonnehdinnat näkyvät seuraavina sektoreina: neutraali, eteenpäin nojaava, mielteliäs, iloinen ja hymyilevä. Vihaista tai hyökkäävää sanatonta viestintää havainnointiin vain vajaat kaksi prosenttia, ja ilmehtimistä, jota voisi kuvailla negatiivisten tunteiden hillitsemiseksi, oli 2,1 % kaikista sanattoman viestinnän käyttäytymishavainnoista.



KUVIO 5. Eri käyttäytymisien osuus laskettuna kaikista TVA-neuvotteluiden sanattoman viestinnän havainnoista. (n=424)

Henkilöittäin ei havaittu suuria vaihteluita nonverbaalisessa käyttäytymisessä. Kaikilla osapuolilla asiallisen, keskittyneen tai hyväntuulisen käyttäytymisen yhteenlaskettu osuus oli 68 % tai enemmän laskettuna kunkin henkilön omista sanattoman viestinnän käyttäytymishavainnoista. Eniten negatiivisia tunteita (vihaista ja hyökkäävää) neuvotteluissa viestitti henkilö TT2, kuten käy ilmi kuviosta 6. Positiivisin henkilö oli neuvotteluiden puheenjohtaja, TA3, jonka iloisen ja hymyilevän osuus hänen omista sanattoman käyttäytymisen havainnoista oli noin 31 %. Ilmehtimistä havainnointiin vain työnantajan edustajilla.



KUVIO 6. Sanattoman viestinnän käyttäytymishavaintojen jakautuminen henkilöittäin.

Kun verrattiin kuvioita 6 ja 3 huomattiin, että hyökkäävää ja vihaista käyttäytymistä esiintyi vain henkilöillä TT2 ja TA1, joiden havaittiin käyttävän myös vastustajan roolia.

4.3.3 Havainnoidut taidot ja tiedot

Tämän osion asioita ei neuvotteluiden aikana paljoa havainnoitu. Etukäteen mietittyjen ominaisuuksien kohdalle ei tullut niin paljoa merkintöjä, että näiden satunnaisten huomioiden pohjalta voisi tehdä luotettavia johtopäätöksiä ja yleistyksiä kaikista neuvottelijoista. Muutamat henkilöt erottuivat kuitenkin positiivisesti edukseen saaden havaintomerkintöjä sen verran, että heidän henkilökohtainen keskiarvonsa per osallistunut neuvottelu nousi yli 2,5. Näin tapahtui hyvän ulosannin, osaa analysoida ja osaa asiasisällön -kohdissa. Taulukosta 1 ilmenee nämä henkilöt ja heidän osaamisalueensa.

TAULUKKO 1. Eniten Taito ja tieto -havainnoja saaneet henkilöt laskettuna keskiarvoksi per osallistunut neuvottelu.

Havainnoitu asia	Eniten havainnoita saaneet henkilöt *		
TAIDOT			
hyvä ulosanti	TA3	TT2	TA4
osaa analysoida	TA4	TA3	
TIEDOT			
osaa asiasisällön	TA4		

* laskettuna henkilökohtaiseksi keskiarvoksi per osallistunut neuvottelu, ka $\geq 2,5$

4.3.4 Neuvotteluiden kulun havainnot

Neuvotteluiden yleisestä kulusta ja rakenteesta tehtiin havainnoita neuvotteluittain. Neuvotteluissa oli kaiken kaikkiaan hyvä ilmapiiri, johon puheenjohtajalla oli iso merkitys. Hän sai aikaan rennon ilmapiirin, vaikka neuvotteluissa keskityttiin asiaan hyvin tiiviisti ja asioiden käsittely eteni hitaasti runsaan keskustelun takia.

Puheenjohtajalla oli oma roolinsa ja neuvottelujen kulku hallinnassa, vaikka itse neuvottelut muuttuivat ensimmäisen havainnointikerran kokousmaisesta tilaisuudesta joka kerta vapaamuotoisimmiksi keskusteluiksi. Vapaamuotoisissa neuvotteluissa kuunneltiin pääsääntöisesti toisten puheenvuorot loppuun, eikä päälle puhumista tai toisten keskeyttämisiä paljoa ilmennyt. Vaikka keskustelu oli vapaamuotoista, keskustelun lomassa joku pyysi myös puheenvuoroja. Nämä puheenjohtaja suurimmaksi osaksi huomasi ja huomioi. Muutamassa kokouksessa puheenjohtaja yritti osallistuttaa myös hiljaisempia henkilöitä ilmaisemaan mielipiteensä asiasta. Pääsääntöisesti kuitenkin hiljaa oleminen näissä kokouksissa oli myöntymisen merkki, eikä hyväksyntää asioille haettu niin, että jokaisen olisi pitänyt sanoa mielipiteensä. Puheenjohtaja ei myöskään selkeästi vetänyt keskustelussa ollutta asiaa ja ratkaisuehdotuksia yhteen ennen hyväksyttämistä ja seuraavaan asiakokhtaan siirtymistä.

Neuvotteluiden alussa ei kerrattu edellisessä tapaamisessa hyväksytyjä asioita kuin kerran. Tämä tapahtui neljännessä neuvottelussa. Avoimeksi jääneitä asioita ei käyty läpi palaverien alussa, vaan jatkettiin seuraavasta avoimesta, läpikäymättömästä asiasta. Tämä

havainnointikohta ei sinällään sopinut näihin neuvotteluihin, sillä neuvoteltavan asian luonteesta johtuen kenellekään ei annettu erillistehtäviä, joita tehdä seuraavaan kertaan mennessä. Tästä syystä ei myöskään tehty avoimien asioiden tehtävälistaa palaverien aikana, eikä kerrattu tehtäviä lopuksi. Viimeistä neuvottelua lukuun ottamatta tapaamisien alussa ei asetettu kyseiselle neuvottelulle tavoitetta, mitä sen aikana tulisi saavuttaa. Neuvottelukertojen lopuksi ei kertaakaan kysytty osallistujien palautetta siitä, kuinka neuvottelu oli heidän mielestään mennyt, tai ovatko tyytyväisiä käytäntöihin.

Kaikissa neuvotteluissa oli ulkopuolinen sihteeri, joten itse neuvottelijat saivat keskittyä asian käsittelyyn. Varsinaista pöytäkirjaa ei neuvotteluista pidetty. Sihteeri teki kokoontumisista lyhyet muistiot ja kirjasi neuvottelujen kuluessa tehdyt korjausesitykset ja päätetyt muutokset suoraan käsiteltävään TVA-ohjeeseen kaikkien luettavaksi. Sihteeri myös merkitsi keskeneräiseksi jääneen asian tekstin eri värillä käsiteltävän ohjeeseen.

4.4 Haastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluihin kului aikaa jokaisen kanssa noin yksi tunni, jona aikana kaikkien kanssa käytiin läpi kysymysrunгон aihealueet. Haastatteluilla saatiin runsaasti materiaalia ja vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelujen teemaa ja kysymyksiä ei rajattu vain case tapauksena olleisiin TVA-neuvotteluihin, vaan yleisesti kaikkeen neuvottelutoimintaan organisaatioissa.

Haastattelujen sisältöanalyysin keinoin käsitellyn aineiston tulokset on selvitetty seuraavissa alaluvuissa. Tulokset ovat nähtävissä taulukkomuodossa liitteissä 6–9.

4.4.1 Yhteistyötä hiertäneet asiat

Jouhevan yhteistyön esteistä keskusteltaessa mielipiteitä tuli paljon ja vastausten kirjo oli runsasta. Neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluvan käyttäytymisen nosti esille neljä eri henkilöä. Se koettiin asiaksi, jossa olisi parantamisen varaa. Ihmiset eivät ole aina pystyneet pitämään tunteitaan kurissa neuvotteluiden ja neuvotteluprosessin aikana, jos asioista on ollut erimielisyyttä. Tuotiin esimerkkeinä esille toisten ihmisten pitävän loukkaavana käytöksenä sitä, että ihmisten sanomisia käydään läpi ja muutetaan puhekielen sanoja sivistyssanoiksi. Lisäksi

pidettiin loukkaavan sitä, että kyseenalaistetaan neuvottelun tarpeellisuus ja sivuutetaan sen aihe siirtyen muuhun keskusteluun. Myös tiuskimisen ja hermostumisen mainitsi yksi henkilö.

Ihmisten asenteet ja asennoituminen neuvotteluihin nousi esille jollain lailla kaikkien haastateltavien puheissa. Kaikkien mielestä perehtymättömyys käsiteltävään asiaan ja valmistautumattomuus tulevaan neuvotteluun on huono asia, kaikkien osapuolten ajantuhlausta ja epäkunnioittavaa käytöstä vastapuolta kohtaan. Närrää herätti sekä työnantaja- että työntekijäpuolella se asenne, että neuvotteluihin tultaessa on toisella osapuolella valmiina neuvottelutavoite tai päätösesitys, josta ei olla valmiita joustamaan. Haastatteluissa kuitenkin selvisi molempien osapuolien tekevät näin.

Ajan ja sen riittämättömyyden nosti puheissaan esille neljä henkilöä. Kaikkien näiden mielestä aikaa asioiden hoitamiseen on liian vähän, joten tehtäviä joutuu priorisoimaan. Esimerkiksi jättää asioihin perehtymisen vähemmälle neuvotteluihin valmistautuessa.

Molempien puolien edustajista yksi toi esiin neuvottelusuhteita hiertävänä asiana suhtautumisen säästöihin ja sen perusteella tehtäviin toimiin. Eräs haastateltava mainitsi huomanneensa, että joidenkin kanssa samat vanhat asiat vaikuttavat muihinkin neuvotteluihin negatiivisesti. Yksi henkilö piti neuvottelijoiden välipitämätöntä asennetta neuvotteluista poissaoloihin ja myöhästymisiin suhteita hiertävänä asiana.

Neljän henkilön mielestä työnantajapuolen avoimuus ja tiedottaminen kaipaisi parannusta. Varsinkin työntekijäpuolella koettiin ongelmaksi, etteivät luottamusmiehet aina saa tarpeeksi ennakkotietoa päätetyistä asioista, tai heitä ei informoida asioista ennen niiden julkaisemista. Jäsenistön kysyessä heiltä asiasta, he eivät osaa vastata, ja tämä tietämättömyys aiheuttaa suuttumusta. Yksi haastateltu piti huonona avoimuutena sitä, ettei työryhmään, joka määritteli vakanssien tehtävänvaativuudet, otettu mukaan yhtään työntekijöiden edustajaa. Työnantajan edustajaa puolestaan kismitti, että joskus on organisaatiolle menty kertomaan keskeneräisistä neuvotteluista ja niiden tuloksista ilman yhteistä sopimusta.

Kolme haastateltavaa epäili, että huono henkilökemia saattaa osittain hiertää yhteistyötä neuvotteluissa. Yksi henkilö mainitsi siihen vaikuttavan toisen osapuolen tietojen ja taitojen puute. Toinen puolestaan kertoi yhdeksi syyksi luottamuspuolan toista kohtaan. Kaksi työntekijöiden edustajaa nosti isona hiertävänä asiana esille, ettei heitä oteta tarpeeksi mukaan hallinnon

valmistelu- ja neuvottelutoimintaan. He kokivat, ettei joidenkin asioiden valmisteluissa YT-lain edellyttämä yhteistyö toteudu aivan lain hengen mukaan.

4.4.2 Yhteistyötä parantavia toimenpiteitä

Yhteistyön parantamisehdotuksista kaikkien haastateltujen kannatuksen sai neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, minkä eri osa-alueita mainittiin useita. Esimerkiksi neuvotteluaikaisen käyttäytymisen parantamisen mainitsi jokainen haastateltava. Neljä henkilöä haluaisi neuvottelijoiden kehittyvän vuorovaikutustaidoiltaan. Yksi henkilö kohdensi tätä niin, että toivoi neuvotteluosapuolten kiinnittävän puheeseensa enemmän huomiota, jotta he muotoilisivat sanomansa siten, että kaikki sen ymmärtäisivät. Toiveena oli myös, että henkilöt oppisivat laajentamaan ajatusmaailmaansa, ja yrittäisivät ymmärtää toistensa kantoja, ja tätä kautta yhteistyö paranisi. Yksittäisten haastateltavien mainintoja olivat myös kuuntelemisen taidon opetteleminen, neuvottelutekniikan parantaminen sekä mielipiteen huomioiminen ja kirjaaminen pöytäkirjaan. Pari henkilöä kertoi, että heidän mielestään yhteisesti sovittavista neuvottelusäännöistä voisi olla apua yhteistyöhön.

Melkein yksimielisiä haastateltavat olivat siitä, että järjestöjen edustajien mukaan ottaminen enemmän valmistelemaan työhön parantaisi yhteistyötä. Vain yksi henkilö ei tätä asiaa maininnut keskustelujen aikana. Pari luottamusmiestä sanoi työnantajan toiminnan avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyvän, jos joku järjestöjen edustaja kutsuttaisiin mukaan johtoryhmään. Tiedottamisen parantamisen mainitsi vain yksi henkilö. Työntekijöiden edustajat olivat yksimielisiä siitä, että yhteistyötä helpottaisi, jos he saisivat lisää luottamusmiesaikaa asioiden hoitamiseen. Toiveena oli ainakin suurempien neuvottelukokonaisuuksien ja projektien (kuten TVA) eriyttäminen pois normaalista luottamusmiesajasta. Yksi henkilö toivoi, ettei ainakaan YT-neuvotteluihin ja YT-toimikunnan kokouksiin kulunutta aikaa luettaisiin luottamusmiesaikaan. Kaksi työntekijöiden edustajaa haluaisi olla täyspäiväisiä luottamusmiehiä, jotta aikaa riittäisi myös edellä mainittuun valmistelutyöhön osallistumisen.

Neuvottelujen muuttaminen vapaamuotoisemmiksi ja rennommiksi edistäisi neljän haastateltavan mielestä yhteistyötä. Työnantajan edustaja pohti kahdenkeskisten neuvotteluiden mahdollisesti auttavan yhteistyön parantamisessa ja toivoi niitä lisää.

Jokainen haastateltava koki saaneensa liian vähän tai ei ollenkaan perehdytystä nykyiseen luottamustoimeensa ja organisaation neuvottelutapoihin joko edeltäjältään tai työnantajan puolelta. Tähän toivottiin parannusta. Vain yksi henkilö oli käynyt neuvottelutaitokoulutuksen järjestönsä kautta ja oli sitä mieltä kolmen muun kanssa, että neuvotteluosapuolille olisi järjestettävä yhteiskoulutusta neuvottelutaidoista ja -rooleista. Kolme henkilöä pohti tunneälyn koulutuksen voivan tuoda neuvottelijoille myös uusia näkökulmia, jos oppisivat tulkitsemaan toistensa mielenliikkeitä. Muita koulutustarpeita yksittäisten haastateltavien mielestä olisi omien tunteiden hallinnan koulutus, neuvottelupelisääntöjen kertaaminen riittävän usein sekä pöytäkirjojen tekemisen kurssitus, jotta molempien osapuolien näkemykset tulisi niihin puolueettomasti kirjattua. Myös esimiesten paremman perehdytyksen ja koulutuksen toi eräs haastateltava esille yhteistyötä parantavana tekijänä. Perusteluna oli, että esimiehien taitamattomuus aiheuttaa monet neuvottelupyynnöt luottamusmiesten ja työnantajan välille.

Eräs haastateltu uskoi neuvotteluyhteistyön paranevan, mikäli työnantaja tekisi järjestöjen kanssa yhteistyötä neuvottelujen ulkopuolellakin, kuten pyydettyäessä osallistuisi heidän kokouksiinsa, tai vastaavasti työnantaja pyytäisi heitä kertomaan tietyistä asioista. Toinen puolestaan kertoi, että työnantajan edustajien tulisi oppia ymmärtämään järjestöjen päätöksentekoprosessit, jotta yhteistoiminta sujuisi paremmin.

4.4.3 Tarvitaan yhteisesti sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja

Kun haastatteluissa kysyttiin, tarvitaanko neuvotteluille sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja, vain yhden henkilön mielestä kirjoitetut säännöt pitäisi olla sovittuna. Toinen kaipaisi vain reunaehtoja neuvotteluille. Kolmas epäili, ettei sääntöjä pystyisi kirjoittamaan, vaan ne olisi sovittava neuvottelukohtaisesti. Neljäs ei ollut kaivannut sääntöjä ollenkaan. Viimeinen haastateltava ei esittänyt kantaansa asiaan. Kuitenkin keskustelujen edetessä esille tuli monia asioita, joita he toivoivat neuvotteluissa olevan vakiollisena toimintatapana tai sääntönä. Kolmen henkilön mielestä sovittuna pelisääntönä pitäisi olla, että neuvotteluista tehdään aina pöytäkirja tai muistio. Pöytäkirjan liitteeksi avoimien tehtävien ja asioiden listaa toivoi pari henkilöä. Lisäksi yksi henkilö toivoi, että pöytäkirjoihin tai muistioihin kirjattaisiin erikseen järjestöjen ja työnantajan näkemykset asioista, mihin lopputulemaan neuvotteluissa päädyttiin, päättyivät ne sitten erimielisyyteen tai sopuun, ja että nämä paperit hyväksyttäisiin aina allekirjoituksin.

Kolmen ihmisen kannatuksen sai asia, että neuvotteluilla pitäisi olla vetäjä tai puheenjohtaja, joka pitäisi neuvottelujen kulun hallinnassa. Pari haastateltavaa muistutti, että neuvotteluissa pitäisi aina olla myös ulkopuolinen sihteeri, jotta osapuolet voisivat keskittyä itse neuvottelemiseen. Puheenvuorokäytäntöä halusi yksi haastateltava sovittavaksi sääntöihin.

Muutama henkilö otti esille puheenjohtajan tehtävät. He toivoivat käytännöksi sovittavan, että puheenjohtaja aina silloin tällöin kysyisi myös hiljaisempien neuvottelijoiden mielipidettä asiaan. Tämä siksi, että he epäilivät, etteivät kaikki aina viitsi ottaa osaa keskusteluun, kun mukana on aktiivisempia mielipiteen ilmaisijoita. Toisaalta tälle tavalle tuli myös yksi vastakkainen mielipide, joka ei pitänyt toimintaa järkevänä.

Yksittäiset henkilöt toivat esille myös seuraavat asiat, jotka he halusivat sovituksi toimintatavoiksi. Yksi haluaisi erottaa paikallisneuvottelut muista neuvotteluista. Toinen haluaisi, että työntekijöiden ja työnantajien edustajien määrä olisi tasaisempi neuvotteluissa ja että hyväksyttäisiin ammattiosastojen oikeus nimetä neuvottelijoiksi muitakin kuin vain luottamusmiehen. Kolmas henkilö haluaisi, että neuvotteluihin kutsuttaisiin paikalle käsiteltävän asian todellinen vastuuhenkilö. Eräs haastateltava mainitsi, että on ollut olemassa ohjekirja, johon näitä yhteistyön pelisääntöjä oli kirjattuna, mutta nykyään se ei ole enää ajan tasalla. Hän toivoi ohjekirjan päivittämistä.

Haluttiin myös sovittavaksi, että neuvotteluissa käsiteltävien asioiden aiheet olisi aina etukäteen esityslistalla. Haastateltavat eivät halua tulla yllätetyksi asioilla, joihin he eivät ole perehtyneet. Tätä mieltä oli peräti neljä vastaajaa.

Eräs haastateltava otti esiin sovittujen asioiden hoitamisen neuvotteluiden jälkeen. Hän toivoi voivan luottaa asioiden hoitamiseen ilman, että niiden perään täytyy kysellä jälkikäteen. Tiedottamisen säännöt halusi yksi henkilö liittää näihin neuvottelusääntöihin. Lisäksi peräti kolme ihmistä haluaisi säännöissä sovittavan muutamia asioita neuvottelukäyttäytymisestä. Esimerkiksi, että kaikki neuvotteluissa mukana olevat olisivat vastuullisia ohjaamaan kanssaneuvottelijaa asiasuuntaan, jollei henkilö pysy asiassa tai tunteet nousevat esille.

4.4.4 Neuvottelukulttuurin muuttaminen yhteistyötä edistäväksi

Kaikille haastateltaville esitettiin päätutkimuskysymys, "miten neuvottelukulttuuria voidaan muuttaa yhteistyötä edistäväksi?", haastattelun viimeisenä. Heitä pyydettiin muistelemaan haastattelun aikana esille tulleita ajatuksia, ja kokoamaan niiden perusteella yhteen omat mielipiteensä, millä keinoin neuvottelukulttuuria voitaisiin muuttaa yhteistyötä edistäväksi? Vastauksien kirjo oli runsas, ja vain tiedottaminen mainittiin kahden eri henkilöiden toimesta. Kaikki muut keinot olivat yksittäisten henkilöiden sanomia.

Vastauksista löytyi ne samat aihealueet, mitä muiden kysymysten vastauksissa tuli jo ilmi. Keinoiksi ehdotettiin, että neuvottelujen pelisäännöistä on sovittava ja että jokainen ottaa vastuun neuvotteluista. Haluttiin, että kaikista neuvotteluista on tehtävä muistiot ja että asioista ilmoitetaan hyvissä ajoin. Toivottiin järjestöjä otettavan enemmän mukaan neuvottelutoimintaan, eikä neuvoteltaisi vain pakollisista asioista. Haluttiin lisää avoimuutta, jolloin asioita ei valmistella, sovita ja viedä käytäntöön luottamusmiehille ilmoittamatta. Toivottiin neuvottelijoiden muuttavan asenteitaan ja lähtevän rakentavasti mukaan neuvotteluihin, kuunnellen ja kantaa ottaen sekä valmiina kompromisseihin. Sanottiin, että kaikkien pitäisi unohtaa menneet, huonot alut, jotta saadaan työrauha. Lisäksi mietittiin koulutuksien voivan olla keino paremmalle yhteistyölle samoin kuin neuvotteluiden muuttaminen vapaamuotoisimmiksi ja rennommiksi protokollaa höllentämällä.

4.4.5 Yhteenveto haastatteluiden vastausluokista

Yhteenvedettynä (ks. liite 10) kaikista haastattelusta löydettiin selkeästi useita teema-alueita, joita parantamalla tai joihin puuttamalla neuvottelukulttuuria voisi muuttaa paremmaksi. Ne on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Yhteenveto haastatteluiden vastausluokista.

Luokitusperuste	f_{hy}	f_{ay}	osuus f_{ay}
Pelissäännöistä sopiminen	5	31	20 %
Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot	5	25	16 %
Koulutus	5	24	15 %
Asenteiden muuttaminen	5	16	10 %
Ajankäyttö	4	12	8 %
Järjestöt mukaan valmistelu- ja neuvottelutoimintaan	4	8	5 %
Tiedottaminen	4	8	5 %
Vapaamuotoisemmat neuvottelut	4	8	5 %
Tiedot	3	6	4 %
Henkilökemia	3	6	4 %
Avoimuus	3	5	3 %
Luottamus	2	4	3 %
Neuvotteluiden ulkopuolinen yhteistyö	1	2	1 %
Yhteensä		155	100 %

f_{ay} = frekvenssi, kuinka monta kertaa yhteensä luokitusperusteen esimerkkien aiheet ovat esiintyneet haastatteluvastauksissa

f_{hy} = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut luokitusperusteen asioita vastauksissaan

Kaikkien vastauksien ryhmittelyjen jälkeen erilaisia luokitusperusteita vastauksille löytyi 13 kappaletta. Pelissäännöistä sopiminen -luokan alle asioita löytyi haastatteluvastauksista eniten, eli viidennes, ja kaikilta haastatelluilla oli jonkinlainen mielipide tähän kategoriaan. Neuvottelu- ja vuorovaikutus sekä koulutus -luokkaan riitti myös kaikkien, sekä työntekijöiden että työnantajan edustajien, mielipiteitä samoin kuin asenteiden muuttaminen -luokkaan. Nämä neljä kategoriaa saivat 61 %:n osuuden kaikista lasketuista vastauksista. Kun mukaan lasketaan vielä seuraavaksi eniten kannatusta saanut luokka, ajankäyttö, jonka vastaukset olivat peräisin neljältä eri henkilöltä, päästään melkein 70 %:iin kaikista vastauksista. Loput kahdeksan luokitusperustetta edustavat siis 30 % vastauksista. Tällä perusteella voidaan olettaa neuvotteluyhteistyön kehittämisen keinojen löytyvän viiden eniten vastauksia keränneiden luokitusperusteiden aihepiireistä.

Näissä viidessä suurimmassa luokitusperusteessa oli haastateltujen kertomia esimerkkejä vielä paljon, ja ne olivat liian yksityiskohtaisia (ks. liite 10). Tästä syystä luokitusperusteiden esimerkkien asioille haluttiin löytää vielä kokoavammat teemat, joiden avulla niitä voitaisiin

verrata yleiseen teoriaan, mihin tietoperusta voisi tukeutua. Teemojen löytämiseksi näiden viiden luokitusperusteen vastauksia tarkasteltiin ja luokiteltiin vielä kerran. Yhteisiä tekijöitä löytyikin kolme, joten haastateltujen kertomat esimerkit voitiin suurelta osalta luokitella joko pelisäännöt, tunneälytaidot tai kuuntelemisen taidon -aiheluokkiin. Moni esimerkeistä jäi vielä näidenkin luokkien ulkopuolelle, johtuen niiden sidonnaisuudesta organisaation eikä yleiseen tietoon. Voidaan siis olettaa, että organisaation neuvotteluyhteistyön kehittämisen avaimet löytyvät neuvottelijoiden kuuntelemisen ja tunneälyn taidoista sekä neuvotteluiden pelisäännöistä ja menettelytavoista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajan organisaatiota ymmärtämään, miksi neuvotteluyhteistyö työntekijöiden edustajien kanssa on välillä ollut vaikeaa, ja millä keinoin sitä voitaisiin kehittää sujuvammaksi ja molempia osapuolia tyydyttäväksi. Tähän ongelmaan lähdettiin hakemaan vastauksia laadullisen tutkimuksen keinoin asettamalla tutkimuskysymykseksi:

- Miten neuvottelukulttuuria voidaan muuttaa yhteistyötä edistäväksi?

Pääkysymystä tukemaan ja sitä selventämään nostettiin seuraavat apukysymykset:

- Minkälaisia yhteisesti sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja tarvitaan?
- Mitkä asiat ovat hirtäneet yhteistyötä?
- Minkälaisilla toimenpiteillä yhteistyötä parannetaan?

Työ aloitettiin havainnoimalla case-kohteeksi valittuja TVA-neuvotteluita. Näin päästiin perehtymään organisaation olemassa oleviin neuvottelukäytäntöihin ja neuvottelevien ihmisten käyttäytymiseen neuvotteluissa. Havainnoimalla haluttiin selvittää, minkälaisia vuorovaikutusrooleja neuvotteluihin osallistuvat henkilöt käyttivät ja minkälaista heidän sanaton käyttäytymisensä oli. Haluttiin myös havainnoida, oliko heidän tiedoissaan ja taidoissaan eroavaisuuksia ja kuinka neuvottelut rakentuivat toiminnallisesti.

Tutkimusta jatkettiin teemahaastatteluilla, joihin valittiin TVA-neuvottelijoiden joukosta ne, joilla tehtäviensä johdosta oli eniten neuvottelukontakteja ja joiden neuvottelut koskettivat mahdollisimman suurta määrää organisaation työntekijöistä. Haastattelut tehtiin siis kahden työnantajan ja kolmen työntekijöiden edustajan kanssa. Näillä teemahaastatteluilla haluttiin saada syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimusongelman kysymyksiin, niistä heränneisiin jatkokysymyksiin sekä neuvotteluissa havainnoituihin asioihin koskien organisaation neuvotteluita yleensä eikä vain kyseisiin case-neuvotteluihin liittyen.

Tehtyjen havainnointien ja haastattelujen perusteella saatiin ristiriitaisia tuloksia organisaation neuvotteluyhteistyöstä. Case-tapauksena olleet TVA-neuvottelut sujuivat työntekijän mielestä hyvin, eikä havainnointien tulosten perusteella pystytty osoittamaan yhteistyön olevan huonoa vaan päinvastoin hyvää. Kun taas haastatteluiden perusteella voitiin päätellä organisaatiossa

olevan paljonkin yhteistyötä hiertäviä seikkoja, joihin puuttumalla asioita saataisiin parannettua. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin näistä johtopäätöksistä.

5.1 Mietteet havainnoista

Neuvotteluita havainnoitaessa keskityttiin tarkkailemaan neuvottelijoiden käyttäytymistä vuorovaikutusroolien ja sanattoman viestinnän kautta. Niiden avulla pyrittiin päätelemään, kuinka yhteistyö neuvotteluissa sujui sekä aistimaan neuvotteluilmapiiriä. Neuvotteluiden rakennetta ja kulkua seuraamalla ja havainnoimalla puolestaan haluttiin saada selville, minkälaiset neuvottelukäytännöt olivat ja voisiko niiden kautta löytää yhteistyötä vaikeuttavia tai edistäviä asioita. Johtopäätökset näistä asioista on kirjattu seuraaviin alalukuihin.

5.1.1 Vuorovaikutusroolit ja sanaton viestintä

Neuvottelijoiden omaksumat ja käyttämät roolit vaikuttavat neuvottelijan tyyliin neuvotella ja sitä kautta neuvotteluiden ilmapiiriin ja edelleen neuvottelutulokseen (Helsingin yliopisto 2010b, hakupäivä 5.3.2014). Myös sanattoman viestinnän kautta vaikutetaan ilmapiiriin, vaikkakin yleensä tiedostamattomasti, kun ihminen puhuessaan ja kuunnellessaan viestii todellista tunnetilaansa esimerkiksi elein, ilmein ja asennoin. Silloin kun puhe ja kehonkieli ovat ristiriidassa, kuuntelija uskoo yleensä kehonkielen välittämää sanatonta viestintää. (Valo & Almonkari 1995, 34–37.) Pienet kehon signaalit voivat siis vaikuttaa tunnelmaan ja neuvottelijan uskottavuuteen.

Neuvotteluissa tehtyjen havaintojen mukaan kaikki neuvottelijat vaihtelivat vuorovaikutusrooliaan neuvotteluiden aikana. Asioita eteenpäin vieviä rooleja (ehdottaja, sovittelija ja kyseenalaistaja) käytettiin runsaimmin eli peräti 89 % kaikista roolihavainnoista. Vastustajan roolia käytettiin neljän prosentin verran, ja dominoijan roolia ei havaittu kertaakaan. Näiden roolihavaintojen perusteella neuvottelijoiden yhteistyö sujui hyvin ja hyvässä hengessä. Myös käyttäytymisestä eli sanattomasta viestinnästä tehdyt havainnot tukivat tätä johtopäätelmää. Neuvottelijoiden kehonkielestä tehdyt havainnot olivat yli 70 prosenttisesti positiivisesti tulkittavia. Vajaa kaksi prosenttia havainnoista oli vihamielistä sanatonta viestintää, mikä tarkoitti vain kahdeksaa merkintää havainnointilomakkeeseen viiden neuvottelun aikana. Voidaan siis sanoa, että

neuvottelujen hyvä yhteistyöilmapiiri heijastui selvästi myös neuvottelijoiden sanattoman käyttäytymisen kautta.

5.1.2 Taidot ja tiedot

Neuvottelijoiden taitojen ja tietojen perusteella ei pystytty tekemään yleistäviä johtopäätöksiä, sillä etukäteen mietityistä ominaisuuksista ei tehty paljon havaintoja. Muutamat henkilöt kuitenkin erottuivat edukseen ollen vuorovaikutustaidoillaan ja asiantiedoillaan monessa kohdassa lukkiutunutta neuvottelutilannetta eteenpäin vievä voimavara. Havaintojen perusteella voitiin sanoa erityisesti kuuntelemisen taidon (ks. Kansanen 2002, 115–116) korostuneen näillä henkilöillä, sillä he osasivat muita paremmin analysoida muilta kuulemiaan asioita ja yhdistellä niistä uusia, asiaa eteenpäin vieviä ehdotuksia. Yhden neuvottelijan asiantuntemus työehtosopimuksesta ja palkkausjärjestelmästä puolestaan auttoi monessa asiassa sopimuksen hengenmukaisen ratkaisun löytämisessä.

5.1.3 Neuvottelukäytännöt

Havaintojen perusteella suurin osa neuvotteluista oli puheenvuorokäytännöiltään suhteellisen vapaamuotoisia. Ensimmäinen havainnoinut neuvottelu oli kokousmainen, ja puheenvuorot jaettiin puheenjohtajan toimesta. Ilman sovittua käytännön muutosta seuraavat neuvottelut olivat vapaamuotoisempia neuvottelijoiden ottaessa puheenvuoron omaan tahtiinsa. Vaikka puheenvuorojen vaihtuminen sujui hyvin, aiheutui vapaasta keskustelusta se, että yksi neuvottelija sai aktiivisuudellaan huomattavasti enemmän puheaikaa kuin toiset. Tämän neuvottelijan aktiivisuus oli 21,3 % kaikista roolien käyttöhavainnoista ollen melkein yhtä suuri puheenjohtajan kanssa (21,5 %). Muiden neuvottelijoiden aktiivisuus oli maksimissaan 13 % ja alimmillaan alle kolme prosenttia. Tästä ei neuvotteluiden kuluessa näyttänyt olevan haittaa yhteistyön sujumiselle ja ilmapiirille, mutta haastatteluissa tuli ilmi asialla olevan myös toinen puoli. Hiljaisemman neuvottelijan passiivisuus ei aina johtunut siitä, ettei hänellä olisi mielipidettä asiaan. Se johtui välillä siitä, että hän pohti mielipidettään ja harkitsi sanamuotoja mielessään pidempään eikä kerinnyt aloittamaan puhetta tätä aktiivista ja nopeasti mielipiteensä kertovaa neuvottelijaa ennen tai viitsinyt sanoa sitä enää hänen jälkeensä.

Neuvotteluaikaiset menettelytavat eli pelisäännöt tulee sopia yhdessä, eikä niitä tule muuttaa ilman yhteistä sopimusta. Näihin pelisääntöihin kuuluu myös puheenvuorokäytäntö. Puheenvuorojen jakaminen on suositeltavaa varsinkin, jos tiedetään neuvottelijoiden joukossa olevan erittäin puheliaita ja aktiivisia ihmisiä. Näin taataan tasapuolinen mielipiteen ilmaisu kaikille neuvottelijoille. (Huhtinen 2002b, 44, 47, 100.) Näissä neuvotteluissa käytännön muutos aiheutti sen, ettei tätä tasapuolisuutta ollut. Puheenjohtajan olisi pitänyt puuttua asiaan, mutta myös muilla olisi ollut oikeus huomauttaa asiasta. Tällaiset käytännöt voivat pitkän ajan kuluessa ruveta hiertämään neuvottelijoiden suhteita ja yhteistyöhalukkuutta, jos kaikki eivät saa puheenvuoroja tasapuolisesti.

Neuvottelujen puheenjohtajan tehtävä oli etukäteen määrätty työnantajan edustajalle. Tämän roolin hän havaintojen mukaan suoritti hyvin, tosin myös parannettavia osa-alueita löytyi. Puheenjohtajan tehtävänä on mm. ohjata neuvotteluiden kulkua niin, että puheet pysyvät asiassa ja päästään tekemään ratkaisuja sekä osattava jäsentää muiden puheenvuorot ja tehdä niistä ajoittain sovittavia yhteenvetoja (Huhtinen 2002b, 52). Näissä tehtävissä puheenjohtaja onnistui, mikä voidaan päätellä, että 77,6 % hänen vuorovaikutusrooleistaan oli ehdottajan ja sovittelijan rooleja. Hän myötävaikuttanut positiiviseen ilmapiiriin myös käytöksellään, sillä 31 % hänen sanattomasta viestinnästään oli iloisuuden ja hymyn osuutta. Puheenjohtajan toiminnassa oli lisäksi hyvää se, ettei hän ollut liian aktiivinen eikä puuttunut keskusteluun joka hetki antaen tilaa muillekin neuvottelijoille. Hänen osuutensa oli 21,5 % roolihavainnoista eli se ei ylittänyt suositeltua enintään neljänneksen määrää puhevuoroista (Huhtinen 2002b, 100).

Neuvottelukäytäntöihin kuuluu, että päätöksen teon hetkellä puheenjohtaja kysymällä varmistaa kaikilta neuvottelijoilta heidän mielipiteensä ratkaisuehdotuksesta ja tarkastaa näin kaikkien ymmärtäneen ehdotuksen sisällön samalla lailla (Huhtinen 2002b, 88). Tätä ei näissä neuvotteluissa juurikaan havaittu. Hyviin neuvottelukäytäntöihin kuuluu lisäksi istuntojen päätteeksi kysyä osallistujien palautetta neuvotteluiden kulusta (Kansanen 2002, 72–73). Tätä toimintaa ei puheenjohtajan havainnoitu tekevän ollenkaan.

Johtopäätöksenä näiden neuvotteluiden kulusta ja käytännöistä oli, että organisaatiolla on kehitettävää neuvotteluiden aikaisissa menettelytavoissaan. Kun osanottajat, niin neuvottelijat kuin puheenjohtajakin, hallitsevat näiden eri vaiheiden käytännöt ja pelisäännöt, niin pienemmät kuin isommat ja vaativammat neuvottelut sujuvat jouhevammin (Kansanen 2002, 45). Vaikka yhteistyö sujui case-tapauksena olevissa neuvotteluissa näilläkin käytännöillä, on hyvin

mahdollista, ettei näin tapahdu toisen aihepiirin neuvotteluissa ja toisella neuvottelijoiden kokonpanolla. Yhteistyötä ja pelisääntöjä kehittämään organisaation olisi hyvä ottaa käytännöksi kysyä palautetta neuvotteluista. Näin palaute toimisi jatkuvan oppimisen ja parantamisen keinona.

5.2 Mietteet haastatteluista

Haastattelujen perustella neuvottelijat kokivat, että case-neuvotteluissa oli onnistuttu pääsemään parempaan yhteistyöhön kuin aiemmissa vastaavissa TVA-neuvotteluissa. Vastausten analysoinnin perusteella ilmapiiriä ja yhteistyötä parantavia seikkoja case-neuvotteluissa olivat parempi kuuntelemisen taito ja neuvottelutekniikka sekä alakohtainen asiantuntijuus.

Haastattelujen perusteella koettiin neuvotteluyhteistyössä kuitenkin olevan runsaasti parannettavaa yleisellä tasolla. Jokaisella haastateltavalla oli omat mielipiteensä niistä asioista, jotka ovat olleet jarruttamassa yhteistyötä, ja mitä toivottiin tehtävän yhteistyön parantamiseksi. Nämä mielipiteet olivat haastateltavilla hyvin omakohtaisia ja vaihtelivat suuresti haastateltavien kesken. Mikään organisaatio ei pysty ottamaan huomioon jokaisen yksittäisen henkilön mielipiteitä ja muuttamaan tapojaan miellyttääkseen kaikkia. Joten sisältöanalyysin keinoin haastattelumateriaalista haettiin haastateltavien mietteitä yhdistävät tekijöitä, joista tehtiin johtopäätöksiä (ks. luku 4.4.5). Viiden tärkeimmän luokitusperusteen, jotka kattavat melkein 70 % haastatteluvastauksista, johtopäätökset on esitetty seuraavissa alaluvuissa.

5.2.1 Mietteet Pelisäännöt-luokitusperusteesta

Luokitusten mukaan neuvottelujen pelisäännöt ja niistä sopiminen nousi suurimmaksi aihealueeksi, johon kaivattiin muutosta. Niitä ei nimetty yhteistyötä hiehtäviksi asioiksi, vaan asioiksi, joita halutaan neuvottelujen käytännöiksi parantamaan yhteistyötä. Pelisääntöjen sopiminen -luokitusperusteen alaisuuteen laskettuja asioita mainittiin peräti 31 eri kertaa haastatteluaineistossa. Tietoperustan 2.3 luvussa on kerrottu, mitä kuuluu hyviin neuvottelukäytäntöihin, pelisääntöihin ja puheenjohtajan rooliin. Haastateltavat toivat esimerkeissään (ks. liite 10) esille useita samoja asioita, mitä löytyy tietoperustasta, mutta muitakin, enemmän organisaation sisäisiä asioita, joita he toivoivat otettavan huomioon pelisääntöjä sovittaessa. Neuvotteluiden pelisäännöt ja menettelytavat nousivat esille myös

havainnointien tuloksista. Se tukee tätä haastatteluiden tuloksista tehtyä johtopäätöstä, että organisaation neuvottelukäytännöissä on puutteita ja parantamisen varaa ja että menettelytavoista tulisi sopia yhteistyön parantamiseksi. Myös tietoperustan perusteella sääntöjen sopiminen on tarpeellista. Organisaatiot yleensä hyötyvät yhdessä sovitusta menettelytavoista, sillä kun osanottajat hallitsevat neuvottelukäytännöt ja neuvotteluiden aikaiset pelisäännöt, niin pienemmät kuin isommat ja vaativammatkin neuvottelut sujuvat jouhevammin (Kansanen 2002, 45).

5.2.2 Mietteet Neuvottelu- ja vuorovaikutus sekä Koulutus -luokitusperusteista

Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot nousivat toiseksi suurimmaksi luokitusperusteeksi ja koulutus kolmanneksi. Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot -kategoriaan kuuluvia esimerkkejä haastateltavat mainitsivat 25 kertaa ja koulutukseen kuuluvia yhden vähemmän. Suurin osa neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot -luokitusperusteen kuuluvista esimerkeistä mainittiin asioiksi, joita kehittämällä neuvotteluyhteistyötä parannettaisiin. Neuvotteluissa käyttäytyminen mainittiin kuitenkin sellaiseksi, joka oli myös hiertänyt suhteita. Myös koulutus-luokitusperusteen esimerkit haastateltavat arvioivat neuvotteluyhteistyötä parantaviksi tai kehittäviksi asioiksi, mikäli kaikki neuvotteluosapuolet saisivat niistä koulutusta.

Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot pitävät sisällään paljon eri alatason taitoja (ks. luku 2.4.1), kuten kuuntelu- ja ilmaisutaitoa, empaattisuutta, tunteiden huomioonottamista, käyttäytymisen osaamista ja kykyä tulla toimeen muiden kanssa (Kansanen 2002, 31–33). Kiteytettynä hyvä neuvottelija tarvitsee siis ainakin kuuntelemisen, puhumisen sekä tunneällyn vuorovaikutustaitoja. Havaintojen ja haastattelujen perusteella puhumisen taidoissa ei neuvottelijoilla ollut suurempia puutteita. Täten kehityskohteeksi nousi kuuntelemisen ja tunneällyn taidot, jotka tulivat esille neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot sekä koulutus -luokitusperusteiden usean esimerkin yhdistävinä teemoina (ks. luku 4.4.5). Neuvottelijoiden kuuntelemisen ja tunneäly -taitojen kehittäminen olettaisi parantavan osapuolien neuvotteluyhteistyötä, sillä yhteistyön tekeminen vaatii sosiaalista tunneälyä (Goleman 1998, 236–237), ja hyvä kuuntelija parantaa taidoillaan työskentelyilmapiiriä (Kansanen 2002, 115–116). Neuvottelija ei voi empaattisesti ymmärtää toisen näkökulmaa asiasta ellei ensin ole osannut kuunnella oikeita asioita vastapuolen puheesta. Lisäksi neuvottelijan käyttäytymisen parantaminen ja kontrollointi vaatii varsinkin tunneällyn itsehallinta ja sosiaalisten kykyjen osa-alueiden hallintaa. Johtopäätöksenä onkin, että

neuvottelijoiden neuvottelu - ja vuorovaikutus taitojen osa-alueissa on kehitettävää. Kouluttamalla neuvottelijoille kuuntelemisen taitoa ja tunneälyn osa-alueita parannetaan yhteistyön laatua.

Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat olivat neuvottelijoina melkein itseoppineita. Vain yksi haastateltava oli joskus saanut liitoltaan koulutusta neuvottelemiseen. Kenenkään haastateltavan muistin mukaan työnantajan puolelta ei ole tarjottu tai järjestetty minkäänlaista neuvottelukoulutusta eikä perehdytetty organisaation neuvottelukäytäntöihin.

5.2.3 Mietteet Asenteet sekä Ajankäyttö -luokitusperusteista

Neljäntenä ja viidentenä ryhmänä luokituksessa nousi esille asenteet tai asenteiden muuttaminen sekä ajankäyttö. Näiden luokitusperusteiden esimerkit tulivat esille kaikkein negatiivisimmassa mielessä, sillä niiden katsottiin olevan asioita, jotka ovat hirtäneet neuvottelusuhteita. Toki kehitysehdotuksiakin tuotiin esille, mm. luottamusmiesajan lisääminen tai luottamusmiestehtävän muuttaminen päätoimiseksi. Näiden kahden luokitusperusteen asiat kietoutuivat osittain yhteen, sillä haastatteluissa kerrottiin esimerkiksi, että valmistautumattomuus neuvotteluihin johtui yleensä ajan riittämättömyydestä. Tietoperustan mukaan neuvotteluihin valmistautuminen on tärkein ja työteliäin vaihe koko neuvotteluprosessissa ja sille tulisi varata runsaasti aikaa. Neuvotteluista sovittaessa osapuolten tulisikin yhdessä miettiä, mikäli mahdollista, paljonko aikaa kukin tähän vaiheeseen tarvitsee. (Kansanen 2002, 48.) Tässä johtopäätöksessä siis palataan organisaation neuvottelukäytäntöjen kehittämiseen ja niistä yhdessä sopimiseen.

Lisäksi näiden kahden luokitusperusteen esimerkeissä oli organisaation sisäisiä asioita, joihin tietoperustasta ei löydy tukea. Ehdotuksien toteutuminen vaatiikin organisaatioissa kaikkien osapuolien asenteiden muuttamista, joustavuutta ja hyvää yhteistyötä.

5.3 Kehitystarpeet

Havaintojen ja haastattelujen tulosten ja johtopäätösten perusteella organisaatiolle ehdotetaan tehtäväksi seuraavia kehitystoimenpiteitä liittyen neuvotteluiden käytäntöihin ja pelisääntöihin:

- Organisaatiossa tulisi työnantajan ja työntekijäpuolen edustajien yhdessä sopia perusmenettelytavat neuvottelukäytännöiksi ja tehdä niistä kirjoitettu ohje. Ohjeistusta tulisi noudattaa läpi organisaation, ei vain ylemmällä tasolla.

- Jokaisen neuvottelun yhteydessä tulisi sopia tarvittavat tapauskohtaiset pelisäännöt, mikäli perusmenettelytavat eivät riitä tai sovellu kyseisen neuvotteluun.
- Puheenjohtajan rooliin joutuvien henkilöiden tulisi saada koulutus kyseiseen tehtävään.
- Yhteistyötä ja pelisääntöjä kehittämään organisaation olisi hyvä ottaa käytännöksi kysyä palautetta neuvotteluista. Näin palaute toimisi jatkuvan oppimisen ja parantamisen keinona.
- Neuvotteluihin valmistautumiselle tulisi varata runsaasti aikaa. Osapuolten tulisikin yhdessä sopia neuvotteluittain, paljonko aikaa kukin tähän vaiheeseen tarvitsee.

Muita kehitystarpeita ovat:

- Organisaation tulisi järjestää ainakin työnantajan ja työntekijöiden pääneuvottelijoille koulutusta kuuntelemisen ja tunneälyn taitoihin.
- Organisaation olisi hyvä luoda neuvottelijoille oma osaamiskartoitus, jossa otettaisiin huomioon kaikki neuvottelemista koskevat osaamisalueet.
- Organisaation tulisi ottaa huomioon perehdytyksessään myös uudet neuvottelijat.

Lisäksi ehdotetaan, että tavallista vaikeampien tai tuloksettomien neuvotteluiden tilanteet käytyä läpi perusteellisemmin kuin vain palautteen muodossa. Mikäli pitkällä aikavälillä halutaan parantaa yhteistyöilmapiiriä ja vähentää ongelmia, tulisi ilmaantuneet ristiriidat aina selvittää eikä jättää niitä huomiotta, jolloin ongelmat yleensä vain lisääntyvät. Toiminta vaatii molempien neuvottelukumppanien tahtotilaa, sillä kritiikin vastaanottaminen, kielteisen tunteiden kohtaaminen ja mahdollisesti virheiden myöntäminen ei ole ihmisille helppoa. (Valo & Almonkari 1995, 74.)

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajan organisaatiota ymmärtämään, miksi neuvotteluyhteistyö luottamusmiesten kanssa on ollut välillä haastavampaa, ja miten sitä voitaisiin muuttaa yhteistyötä edistäväksi. Tätä lähdin selvittämään laadullisen tutkimuksen keinoin. Minulle oli itsestään selvää lähteä tutkimaan asiaa kahdella eri menetelmällä. Halusin havainnoida organisaatiossa käytäviä neuvotteluita, jotta näkisin neuvotteluyhteistyön ja -käytäntöjen nykytilan. Lisäksi halusin haastatella sekä työntekijöiden että työnantajan edustajia, jotta saisin selville heidän henkilökohtaiset mielipiteensä asiasta.

Jo tutkimuskysymys, "Miten neuvottelukulttuuria voidaan muuttaa yhteistyötä edistäväksi?", ja tavoite asettivat tutkimukselle oletuksen, että organisaatiossa olisi jotain ongelmia neuvotteluyhteistyössä. Tämä tuli tutkimuksen haastatteluiden vastauksista myös esille, muttei niitä havainnoimalla. Huomattuani tämän ristiriitaisuuden, olin tyytyväinen, että valitsin kaksi toisistaan poikkeavaa menetelmää empiirisen aiheiston keräämiseen. Jos olisin käyttänyt vain haastatteluja, olisin tullut johtopäätökseen, että neuvotteluyhteistyössä on paljon ongelmia. Jos taas olisin käyttänyt vain havainnointia tutkimusmenetelmänäni, tulos olisi ollut päin vastainen. Molemmat olisivat olleet vääriä ja yksipuolisia.

Havainnointien kohteeksi organisaatio osoitti minulle TVA-neuvottelut, joita syksyn mittaan tiedettiin käytävän useita. Näin jälkikäteen, tulosten valossa, oli ehkä virhe keskittyä yhden ja saman ryhmän ja vielä saman aiheen tiimoilta käytäviin neuvotteluihin. Tämä neuvotteleva ryhmä tuli hyvin toimeen toistensa kanssa, ja yhteistyö sujui, eikä puutteet neuvottelukäytännöissä tuntunut neuvottelijoita haittaavan. Mitä todennäköisemmin eri kokoonpanojen ja eri aihealueiden neuvotteluista olisin saanut vaihtelevampia tuloksia. Koska tekemäni havainnot koskevat vain kyseistä ryhmää, en pelkistä havainnointituloksista voi vetää yleispäteviä johtopäätöksiä organisaation neuvotteluyhteistyön sujuvuudesta.

Haastattelujen tekeminen valittujen haastateltavien kanssa sujui hyvin. Koin, että minut otettiin aiheineni hyvin vastaan ja kysymyksiini vastattiin avoimin mielin. Vaikka toivoin saavani hieman yksityiskohtaisempia esimerkkejä ongelmakohdista, sain vastauksien perusteella selkeän suunnan, missä kehitettävää on. Haastateltavien vastausten erilaisuus kuitenkin yllätti minut. Kaikki he kokivat pulmakohtien olevan hieman eri alueilla. Tästä johtuu, että luokitusperusteita tuli

runsaasti, vaikka analysointivaiheessa ryhmittelin, pelkistin ja luokittelin vastausmateriaalia useaan kertaan.

Vastausten runsaus ja niiden hajonta vaikeutti myös työn rajausta ja tietoperustan valintaa. Opinnäytetyön laajuuden rajallisuudesta johtuen, jouduin viemään tulosten luokituksen hyvin yleiselle tasolle ja rajaamaan tietoperustaa vain muutamiin yleisimpiin esille tulleisiin aihealueisiin. Tästä johtuen haastatellut, jotka tätä lukevat, voivat pettyä, kun juuri heidän mainitsemiaan asioita ei ole nostettu esiin johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa.

Omasta mielestäni saavutin työn tavoitteen siinä laajuudessa, mitä opinnäytetyöltä vaaditaan. Haastatteluiden analysoinnin tulokset antavat vastauksia opinnäytetyön tavoitteiseen, eli niistä löytyy esimerkkejä ongelmakohtista, jotka auttavat organisaatio ymmärtämään, mitkä asiat hirtävät neuvotteluyhteistyössä. Johtopäätökset puolestaan vastaavat tutkimuskysymykseen ja antavat organisaatiolle lähtökohdan, jonka avulla he voivat lähteä kehittämään neuvotteluyhteistyötään.

Yllättävää ja hankalaa tämän opinnäytetyön tekemisessä oli se, että neuvottelutaidoista, vuorovaikutustaidoista, neuvottelutekniikasta ja neuvottelukäytännöistä löytyi kyllä tietoa internetistä ja kirjallisuudesta, muttei juurikaan neuvotteluyhteistyöstä, tai miten yhteistyötä tehdään. Löysin paljon tutkimuksia potilas–hoitaja tai oppilas–opettaja yhteistyöstä, mutten neuvotteluihin liittyen. Löytämässäni väitöstutkimuksessa Aira (2012, 12) toteaa itsekkin, että yhteistyön tekemistä, tai miten vuorovaikutussuhteet vaikuttavat yhteistyöhön, ei ole vielä tutkittu paljoa.

Itselleni työn tekemisen prosessissa tuli yllätyksenä se, kuinka työläs tietoperustan hakeminen ja itse kirjoitusvaihe loppujen lopuksi oli. Oma projektisuunnitelmani (ks. liite 11) ajankäytölle ei tältä osin pitänyt ollenkaan. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tämän työn olisi pitänyt olla valmis kahdeksan viikkoa aiemmin kuin, mikä tulee toteutumaan. Olin aivan liian ylioptimistinen sen suhteen, kuinka jaksan istua tietokoneen ääressä pelkästään kirjoittamassa. Lisäksi en osannut ottaa huomioon aikataulussani, että ihminen voi lyhyen ajan sisällä sairastua ja joutua sängyn pohjalle, ei vain kerran, vaan monta kertaa. Riskikartoitukseni oli siis tältä osin pielessä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle mielenkiintoinen projekti, jonka aikana olen oppinut, kuinka monitahoinen asia neuvottelemisen loppujen lopuksi on. En työtä aloittaessani

osannut arvannut, kuinka monen eri osa-alueen asioihin joutuisin tutustumaan. Yli 15 vuotta työelämässä neuvottelleena toki tiesin, ettei pelkkä neuvottelutekniikan ja -taktiikan osaaminen riitä. Tämän työn aikana tietämykseni laajeni varsinkin siitä, miten monimutkainen tietojen ja taitojen verkosto hyvän neuvottelijan täytyy hallita ja miten nämä kaikki osa-alueet ovat kietoutuneet loppujen lopuksi toisiinsa. Ennen kaikkea hyvällä neuvottelijalla tulee olla psykologista silmää ja taitoja. Tietäen, miten paljon määrätyissä tehtävissä joutuu työelämässä neuvottelemaan, ihmettelen, ettei neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen kokonaisvaltaiseen opetukseen ja kouluttamiseen panosteta enempää koulu- kuin yritysmaailmassakaan. Oma mielenkiintoni ja halua näiden asioiden syvällisempään tutkimiseen ja omien neuvottelutaitojen kehittämiseen tämä työ vain lisäsi. Opinnäytetyöni kaikessa haastavuudessaan oli oiva lopetus tälle opiskelurupeamalle niin ammatillisella kuin henkiselläkin puolella.

Jo tämän opinnäytetyön empiiristä osaa tehdessäni mietin, miten aihealueen tutkimista voisi jatkaa. Kun tässä tutkimuksessa keskityttiin organisaation yhden kokoonpanon ja aihealueen neuvotteluiden havainnointiin, olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta erilaisten neuvotteluiden ja kokoonpanojen parissa ja selvittää, kuinka yhteistyö sujuu näissä tapauksissa. Olisi mielenkiintoista tutkia myös, esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla, minkälainen on todellinen osaamistaso organisaation niillä työntekijöillä, jotka joutuvat tehtävissään neuvottelemaan paljon, ja tältä pohjalta kehittää neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojen koulutusta. Mikäli organisaatio lähtee kehittämään ja sopimaan neuvottelukäytäntöjään ja pelisääntöjään yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa, olisi suositeltavaa suorittaa tyytyväisyyskysely ennen uusia käytänteitä ja jonkin ajan kuluttua niiden käyttöönotosta. Näin saataisiin selville, onko muutoksella ollut vaikutusta neuvotteluyhteistyön tyytyväisyyteen.

Lopuksi haluan kiittää organisaatiota ja sen johtoa, että he antoivat käsiteltäväkseni näin mielenkiintoisen aiheen, joka kuitenkin oli hyvin arkaluotoinen kaikkien osapuolien kannalta. Kiitän myös kaikkia tutkimukseen osallistuneita hyvästä yhteistyöstä ja mielenkiinnosta työtäni kohtaan. Kiinnostuksenne tätä asiaa kohtaan motivoi minua työskentelemään opinnäytetyöni parissa. Kiitokset lähtevät myös työtäni ohjanneelle Oulun ammattikorkeakoulun opettajalleni lehtori Katri Kososelle sekä opponijalleni ja luokkatoverilleni Pasi Käkelälle tuesta ja kannustamisesta.

LÄHTEET

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. 2011a. Viestinnän tietoaimes. Neuvottelu. Hakupäivä 7.4.2014. <http://viestinnantietoaimes.aalto.fi/mmpv/neuvottelu.htm>

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. 2011b. Viestinnän tietoaimes. Kokous. Hakupäivä 7.4.2014. <http://viestinnantietoaimes.aalto.fi/mmpv/kokous.htm>

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Hakupäivä 25.4.2014.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>

Anttila, P. 1998a. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Hakupäivä 31.3.2014.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti

Anttila, P. 1998b. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Laadullisen tutkimuksen validiteetti. Hakupäivä 31.3.2014.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2laadullisen_tutkimuksen_validiteetti

Furnham, A. & Petrova, E. 2010. Body language in business. Decoding the signals. New York: Palgrave Macmillan

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Hakupäivä 31.3.2014. http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Gschwandtner, G. & Garnett, P. 1985. Eleiden ja ilmeiden sanoma. Sanattoman viestinnän taidot. Helsinki: Rastor

Hakkarainen, T. & Hyvärinen, M-L. 1999. Puheviestintää oppimaan. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Helsingin yliopisto. 2010a. Kielijelppi. Puheviestintä. Ryhmän viestintäsuhteet. Hakupäivä 20.10.2013. http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/ryhman-viestintasuhteet#ryhman_jasenten_vuorovaikutusroolit

Helsingin yliopisto. 2010b. Kielijelppi. Puheviestintä. Ryhmän viestintäsuhteet. Hakupäivä 5.3.2014. http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/ryhman-viestintasuhteet#ryhman_jasenten_vuorovaikutusroolit

Helsingin yliopisto. 2010c. Kielijelppi. Puheviestintä. Neuvottelutaidot. Hakupäivä 20.10.2013. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/neuvottelutaidot>

Helsingin yliopisto. 2010d. Kielijelppi. Puheviestintä. Neuvottelutaito. Neuvotteluprosessi. Hakupäivä 20.10.2013. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/neuvotteluprosessi>

Helsingin yliopisto. 2010e. Kielijelppi. Puheviestintä. Neuvottelutaito. Neuvottelutaidot. Hakupäivä 21.4.2014. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/neuvottelutaidot>

Helsingin yliopisto. 2010f. Kielijelppi. Puheviestintä. Neuvottelutaito. Neuvottelutyö. Hakupäivä 22.4.2014. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/neuvottelutyö>

Helsingin yliopisto. 2010g. Kielijelppi. Puheviestintä. Ryhmä ja ryhmäviestintä. Hakupäivä 21.4.2014. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/ryhma-ja-ryhmaviestinta>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Huhtinen, P. 2002a. Neuvottelijan vuorovaikutustaidot. Tampere: Puheviestintä Oy

Huhtinen, P. 2002b. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Puheviestintä Oy

Jyväskylän Yliopisto. Viestintätieteiden laitos. 2005. Ryhmäviestinnän perusteet. Hakupäivä 1.4.2014. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/roolit.html>

Jyväskylän Yliopisto. Kielikeskus. 2013a. Tietomajakka. Ryhmäviestintä. Hakupäivä 21.10.2013. https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_ryhmaviestinta.shtml#3

Jyväskylän Yliopisto. Kielikeskus. 2013b. Tietomajakka. Kokoustaidot. Hakupäivä 21.10.2013. https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_kokoustaidot.shtml

Jyväskylän Yliopisto. Kielikeskus. 2014. Tietomajakka. Neuvottelutaidot. Hakupäivä 21.4.2014. https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_neuvottelutaidot.shtml

KAMK (Kajaanin ammattikorkeakoulu). 2014. Opinnäytetyöpakki. Tukimateriaali. Luotettavuus. Aineistolähtöinen tutkimus. Hakupäivä 31.3.2014. [http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus?refreshTree=0&contentId=6311f696-3ebe-4ab2-9d95-6b9739294ecf#Aineistolähtöinen tutkimus](http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus?refreshTree=0&contentId=6311f696-3ebe-4ab2-9d95-6b9739294ecf#Aineistolähtöinen%20tutkimus)

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY

Karhu, M. 1997. Viesti vakuuttavasti: esiintymisen ja henkilökohtaisen vaikuttamisen käsikirja. Helsinki: Inforviestintä

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä

Lehtonen, J. & Kortetjärvi-Nurmi, S. 1996. Neuvottelun tulokseen. 2.painos. Helsinki: Weilin & Göös

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1-3.painos. Helsinki: Edita

Mellin, I. 2006. Tilastolliset menetelmät: Johdanto. Hakupäivä 7.3.2014.
<http://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Johdanto.pdf>

Miettinen, S. & Torkki, J. 2008. Neuvotteluvalta. Miten tulen huippuneuvottelijaksi? 2.painos.
Helsinki: WSOY

Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Helsinki:
Työturvallisuuskeskus

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2014a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen
tietovaranto. Teemahaastattelu. Hakupäivä 4.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2014b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen
tietovaranto. Tapaustutkimus. Hakupäivä 4.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2014c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen
tietovaranto. Triangulaatio. Hakupäivä 4.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2014d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen
tietovaranto. Validiteetti. Hakupäivä 31.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit: yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita: Helia

TKK Kielikeskus. 2014a. Neuvottelutaito. Neuvottelun määritelmä. Hakupäivä 7.4.2014.
http://sana.tkk.fi/viestinta/vie981224/neuvottelun_maaritelma.htm

TKK Kielikeskus. 2014b. Neuvottelutaito. Neuvottelu - inhimillistä kanssakäymistä. Hakupäivä
7.4.2014. http://sana.tkk.fi/viestinta/vie981224/neuvottelu_inhimillista_kanssakaymista.htm

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Helsinki: Tammi

Valo, M. & Almonkari, M. 1995. Puheviestinnän tieto ja taito. Helsinki: Otava

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi

Neuvotteluiden havaintolomake									
Käyty pvm:	TT 1	TT 2	TT 3	TT 4	TT 5	TA 1	TA 2	TA 3	TA 4
ROOLITUS									
Ehdottaja									
Vastustaja									
Myytäilijä									
dominoija									
Sovittelija									
Passiivinen									
Kyseenalaistaja									
KÄYTTÄYTYMINEN									
vihasta									
hyökäävää									
kädet puuskassa									
nojaa taakse									
ilmehtii									
neutraalia									
tekee omia muistiinpanoja									
iloista									
hymyilee									
nojaa eteen									
mietteliäs									
TAIDOT									
hyvä ulosanti									
sekava ulosanti									
osaa analysoida									
ei hahmota uutta asiaa									
osaa kuunnella ja keskittyä									
rauhaton / häiritsee muita									
pystyy päättämään									
ei pysty päättämään									
haluaa taustatukea									
haluaa miettimisaikaa									
TIEDOT									
osaa asiasta									
ei osaa asiaa									
NEUVOTTELUIDEN KULKU									
pidetään pöytäkirjaa									
ed. hyväksytyt asiat käyty läpi									
ed. avoimet asiat käyty läpi									
Tavoite neuvottelulle asetettu									
jaetaan puheenvuoroja									
puhutaan vapaasti									
puhutaan päälle									
yhteen vedetään asiat									
haetaan hyväksyntä									
osallistutetaan kaikki									
tehdään avoimien asioiden lista									
tehtävien kertaaminen									
kysytään palautetta neuvottelusta									

ROOLIT

- Ehdottaja on henkilö, joka suhtautuu asiaan positiivisesti ja pyrkii omilla ratkaisuvaihtoehtoiltaan saamaan asian hyväksytyksi. Useimmiten ensimmäisiä, jotka ottavat kantaa asiaan.
- Kyseenalaistaja on henkilö, joka suhtautuu asiaa hieman negatiivisesti, mutta pyrkii omilla ratkaisuvaihtoehtoiltaan saamaan asian hyväksytyksi. Useimmiten ensimmäisiä, jotka ottavat kantaa asiaan.
- Sovittelija on henkilö, joka kokoaa useamman henkilön mielipiteen yhteen, analysoi niitä ja tekee kompromissiehdotuksen asian hyväksyttämiseksi.
- Myötäilijä on henkilö, joka ei tuo keskusteluun uusia eikä omia mielipiteitä, vaan puolustaa jonkun muun henkilön tuomaa näkökantaa.
- Vastustaja on henkilö, jonka ensimmäinen reaktio on olla hyväksymättä asiaa sellaisenaan, mutta joka keskusteluiden jälkeen suostuu jonkinlaiseen kompromissiin.
- Dominoija on henkilö, joka ilmaisee mielipiteensä asiasta, suostu muuttamaan sitä vaatien sen hyväksymistä sellaisenaan.
- Passiivinen on henkilö, joka ei tuo mielipiteitään esiin, eikä osallistu keskusteluun.

KÄYTTÄYTYMINEN

- Hyökkäävä henkilön ääni korottuu huomattavasti hänen puhuessaan ja hän voi käyttää vaatimuksia tai voimasanoja tehostaakseen sanomaansa.
- Vihainen henkilön käytös on hyökkäävää ja samalla hänen kehonliikkeensä kohdistuvat toiseen henkilöön päin.
- Kädet puuskassa asiasta keskusteltaessa henkilö laittaa kädet ristiin rinnan päälle. Henkilö on passiivinen, ehkä kyllästynyt, ei välttämättä puhu. Jos puhuu, suhtautuminen asiaan voi olla negatiivista.
- Taaksepäin nojaava henkilö on passiivinen, ehkä neutraalilla kannalla asiaan tai ei halua ottaa kantaa. Haluaa ehkä vetäytyä keskustelusta.
- Ilmehtivä henkilöllä on asiaan eriävä mielipide ja hän odottaa vuoroaan sanoakseen sen pidättäen tunteitaan. Henkilön kasvojen ilmeet muuttuvat, jonka huomaa varsinkin silmien ja suun liikkeistä.
- Neutraali henkilö on asiallinen, rauhallinen, kuuntelee ja ottaa osaa keskusteluun. Hän ei osoita käytöksellään mitään huomioonottavia tunteita.

Omia muistiinpanoja tekevä henkilö, joka ei ole mukana keskustelussa eikä keskity asiaan, vaan tekee jotain muuta esim. puhelimen tai tietokoneen kanssa.

Hymyilevä henkilö suhtautuu positiivisesti asiaan ja näyttäisi olevan siihen tyytyväinen

Illoinen henkilö suhtautuu positiivisesti asiaan ja on siihen tyytyväinen, jonka huomaa hymyn lisäksi siitä, että elehtii ja naurahtaa.

Eteenpäin nojaava henkilö kuuntelee, on selvästi keskittynyt ja kiinnostunut asiasta ja ottaa osaa keskusteluun.

Miettiä henkilö kuuntelee, miettii asiaa ja ottaa ehkä osaa keskusteluun. Otsa voi olla kurtussa ja silmät siristää ja käsi nousee ehkä poskelle.

TAIDOT

Hyvä ulosanti / Sekava ulosanti

pystyikö henkilö kertomaan asiansa niin, että työntekijä sai selvän puheesta sekä asiasta?

Osaa analysoida / Ei hahmota uutta asiaa

pystyikö henkilö viemään asiaa eteenpäin yhdistämällä asioita vai jankkasiko asiaa ja kysyikö asiasta monta kertaa?

Osaa kuunnella ja keskittyä / Rauhaton, häiritsee muita

pystyikö henkilö kuuntelemaan muita ja odottamaan omaa puheenvuoroaan vai oliko rauhaton, supisten muille kesken toisen puheenvuoron tai keskeytti puheenvuoron omallaan?

Pystyy päättämään / Ei pysty päättämään

pystyikö henkilö antamaan hyväksyntänsä käsiteltävälle asialle keskustelun päätteeksi vai ei?

Haluaa taustatukea / Haluaa miettimisaikaa

mikäli henkilö ei pystynyt hyväksymään asiaa, halusiko hän muilta tukea ennen päätöksentekoa tai pyysikö miettimisaikaa.

TIEDOT

Osaa asiasisällön / Ei osaa asiaa

kuinka henkilö osasi perustella näkökantansa: vetoamalla olemassa oleviin ohjeisiin, säädöksiin tai työehtosopimuksen määräyksiin.

NEUVOTTELIUIDEN KULKU

Pidetään pöytäkirjaa

pidetäänkö neuvotteluista pöytäkirjaa, minkälaista ja kuka?

Ed. hyväksytyt asiat käyty läpi

käydäänkö edellisellä kerralla hyväksytyt asiat läpi kertauksen omaisesti?

Ed. avoimet asiat käyty läpi

käydäänkö edellisellä kerralla keskeneräiseksi jääneet asiat läpi muistuttamaan mieliin, missä ollaan menossa?

Tavoite neuvottelulle asetettu

asettaanko neuvottelukerran alussa tavoite, mitä kyseisessä neuvottelussa on tarkoitus tehdä ja saada aikaan?

Jaetaan puheenvuoroja / Puhutaan vapaasti / Puhutaan päälle

miten neuvotteluissa toimitaan puheenvuorojen kanssa? Jakaako puheenjohtaja niitä, saako ryhtyä puhumaan vapaasti, kun toinen lopettanut vai keskeyttääkö joku toisen ryhtymällä puhumaan yhtä aikaa?

Yhteen vedetään asiat

kun asiakohdan käsittely on lopussa, vetääkö puheenjohtaja yhteen käydyt mielipiteet ja tiivistää ne hyväksyttäväksi lopputulemaski?

Haetaan hyväksyntä

miten puheenjohtaja toimii, kun asiakohda hyväksytetään? Kysyykö kaikilta kyllä tai ei vastauksen vai onko hiljaisuus myöntymisen merkki?

Osallistutetaan kaikki

miten puheenjohtaja tai muut toimivat, jos henkilöt eivät ilmaise mielipidettään asiasta. Kysytäänkö sitä erikseen vai annetaanko hiljaa olijoiden olla?

Tehdään avoimien asioiden lista

jos neuvotteluiden aikana jää avoimia ja selvittämättömiä asioita, tehdäänkö niistä erillinen lista, josta käy selville myös vastuuhenkilö ja mihin mennessä tehtävä?

Tehtävien kertaaminen

kerrataanko neuvottelun lopuksi, mitä tehtäviä neuvottelijat ovat saaneet tehtäväksi neuvotteluiden aikana?

Kysytään palautetta neuvottelusta

kysytäänkö neuvotteluiden lopuksi, mitä mieltä henkilöt ovat olleet neuvotteluiden kulusta ja mitä mahdollisesti tulisi muuttaa, jotta seuraavalla kerralla onnistuttaisiin vielä paremmin?

Miten neuvottelukulttuuria voidaan muuttaa yhteistyötä edistäväksi?

Miksi yhteistyön tulee toimia hyvin neuvotteluissa?

Minkälaisia yhteisesti sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja tarvitaan neuvotteluille? Minkälaiset toimintatavat organisaatiossa on neuvotteluiden hoitamiseksi? Mitä kehitettävää niissä on?

Mitkä asiat ovat sinun mielestäsi hirtäneet yhteistyötä? Mitkä ovat suurimmat kompastuskivet hyvälle ja joustavalle neuvotteluyhteistyölle?

Minkälaisilla toimenpiteillä yhteistyötä parannetaan? Miten haluaisit kehittää TA & TT välisiä neuvotteluja?

Mitä hyvää ja huonoa on ollut TVA neuvotteluissa?

Mitä seuraavat termit mielestäsi tarkoittavat: neuvottelu? neuvotteluyhteistyö? kompromissi?

Minkälaista neuvottelu- ja vuorovaikutuskoulutusta olet saanut ja milloin, missä?

Mitä koulutusta olet saanut toimeesi / luottamustoimeesi? Minkälaisen perehdytyksen ja opastuksen sait tehtävään edeltäjäsi / työnantajalta / kollegoiltasi?

Kuvaile minkälainen on ollut kunkin osanottajan rooli neuvotteluissa?

Miten kuvailit omaa neuvottelijan rooliasi näissä ja edellisissä TVA neuvotteluissa?

Onko roolisi muuttunut neuvotteluiden kuluessa? Millaisena pidät omaa rooliasi/asemaasi neuvotteluissa?

Minkälaiset taidot henkilöillä tulisi olla pystyäkseen neuvottelemaan hyvin?

Minkälaiset tiedot käsiteltävien asioiden suhteen neuvotteluun osallistuvilla tulisi olla?

Miten neuvotteluihin tulisi valmistautua? Miten valmistaudut neuvotteluihin?

Miten neuvotteluissa tulisi käyttäytyä?

Kuinka olet saanut ilmaistua mielipiteesi neuvotteluissa? Miten mielipiteesi on otettu huomioon?

Minkälaiset ennakoasenteet ovat vaikuttavat neuvotteluihin?

Miten mieliala on vaikuttanut neuvottelutilanteeseen?

Miten pystyt mukautumaan eri tilanteisiin ja erilaisiin henkilöihin?

Hallitsetko tunteesi / suuttumuksesi / tietämättömyytesi?

Onko TA/TT edustajilla roolit ja mitkä odotukset niihin kohdistuu?

Miten luottamusmiestä / TA:n edustajaa kohdellaan organisaatioissa?

Miten teidän odotetaan toimivan ja käyttäytyvän?

Ammattiliiton rooli luottamusmiesten taustalla (kysytään vain TT edustajilta)

Minkälaista koulutusta olet saanut sai liitoltasi TVA-asiaan? neuvottelutaitoihin?

Minkälaista taustatukea olet saanut liitolta neuvotteluiden aikana?

Minkälaisia ohjeita olet saanut liitoltasi neuvotteluihin?

Oletko tyytyväinen saamaasi liiton tukeen?

Taustatiedot:

Montako kertaa viikossa keskimäärin joudut neuvottelemaan TA/TT kanssa?

Kuinka kauan olet toiminut luottamusmiehenä / työnantajan edustajana?

Neuvotteluita, 5 kpl	TT1	TT2	TT3	TT4	TT5		TA1	TA2	TA3	TA4
Paikallaolo kertojen määrä	5	4	4	2,5	3		4,75	1	5	5
ROOLITUS yht.	17	96	12	24	44		62	10	121	53
Ehdottaja	4	27	3	6	8		19	2	50	17
Vastustaja	0	11	0	0	0		5	0	4	0
Myötäilijä	8	9	1	6	19		8	4	4	7
Dominoija	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Sovittelija	4	17	7	6	6		15	4	44	22
Passiivinen										
Kyseenalaistaja	1	32	1	6	11		15	0	19	7
KÄYTTÄYTYMINEN yht.	76	47	50	37	27		48	9	55	63
vihainen	0	2	0	0	0		0	0	0	0
hyökkäävä	0	4	0	0	0		2	0	0	0
kädet puuskassa	9	0	12	0	2		1	0	1	6
taaksepäin nojaava	7	7	4	4	2		4	0	1	11
ilmehtivä	0	0	0	0	0		1	0	5	3
neutraali	26	7	18	13	13		12	5	16	22
omia muistiinpanoja tekevä	0	0	0	2	0		3	0	0	0
iloinen	0	0	0	0	0		3	0	4	1
hymyilevä	9	10	5	5	6		3	1	13	5
eteenpäin nojaava	16	17	4	13	2		14	0	13	11
mietteliäs	9	0	7	0	2		5	3	2	4
TAIDOT yht.	16	36	12	7	9		27	3	49	41
hyvä ulosanti	1	15	1	1	1		4	0	22	14
sekava ulosanti	3	0	1	0	3		5	0	0	0
osaa analysoida	0	9	3	0	0		4	0	14	14
ei hahmota uutta asiaa	0	1	0	0	0		1	0	0	0
osaa kuunnella ja keskittyä	11	8	7	5	4		6	3	9	12
rauhaton / häiritsee muita	0	1	0	0	1		2	0	1	0
pystyy päättämään	0	0	0	0	0		0	0	2	0
ei pysty päättämään	1	2	0	1	0		5	0	1	1
haluaa taustatukea	0	0	0	0	0		0	0	0	0
haluaa miettimisaikaa	0	0	0	0	0		0	0	0	0
TIEDOT yht.	0	4	1	0	1		0	0	10	20
osaa asiasisällön	0	4	1	0	0		0	0	10	20
ei osaa asiaa	0	0	0	0	1		0	0	0	0

Neuvotteluita, 5 kpl	TT1	TT2	TT3	TT4	TT5		TA1	TA2	TA3	TA4
Paikalla olokertojen määrä	5	4	4	2,5	3		4,75	1	5	5
ROOLITUS yht.	3,4	24,0	3,0	9,6	14,7		13,1	10,0	24,2	10,6
Ehdottaja	0,8	6,8	0,8	2,4	2,7		4,0	2,0	10,0	3,4
Vastustaja	0,0	2,8	0,0	0,0	0,0		1,1	0,0	0,8	0,0
Myötäilijä	1,6	2,3	0,3	2,4	6,3		1,7	4,0	0,8	1,4
Dominoija	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
Sovittelija	0,8	4,3	1,8	2,4	2,0		3,2	4,0	8,8	4,4
Passiivinen										
Kyseenalaistaja	0,2	8,0	0,3	2,4	3,7		3,2	0,0	3,8	1,4
KÄYTTÄYTYMINEN yht.	15,2	11,8	12,5	14,8	9,0		10,1	9,0	11,0	12,6
vihainen	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
hyökkäävä	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0		0,4	0,0	0,0	0,0
kädet puuskassa	1,8	0,0	3,0	0,0	0,7		0,2	0,0	0,2	1,2
taaksepäin nojaava	1,4	1,8	1,0	1,6	0,7		0,8	0,0	0,2	2,2
ilmehtivä	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,2	0,0	1,0	0,6
neutraali	5,2	1,8	4,5	5,2	4,3		2,5	5,0	3,2	4,4
omia muistiinpanoja tekevä	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0		0,6	0,0	0,0	0,0
iloinen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,6	0,0	0,8	0,2
hymyilevä	1,8	2,5	1,3	2,0	2,0		0,6	1,0	2,6	1,0
eteenpäin nojaava	3,2	4,3	1,0	5,2	0,7		2,9	0,0	2,6	2,2
mietteliäs	1,8	0,0	1,8	0,0	0,7		1,1	3,0	0,4	0,8
TAIDOT yht.	3,2	9,0	3,0	2,8	3,0		5,7	3,0	9,8	8,2
hyvä ulosanti	0,2	3,8	0,3	0,4	0,3		0,8	0,0	4,4	2,8
sekava ulosanti	0,6	0,0	0,3	0,0	1,0		1,1	0,0	0,0	0,0
osaa analysoida	0,0	2,3	0,8	0,0	0,0		0,8	0,0	2,8	2,8
ei hahmota uutta asiaa	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0		0,2	0,0	0,0	0,0
osaa kuunnella ja keskittyä	2,2	2,0	1,8	2,0	1,3		1,3	3,0	1,8	2,4
rauhaton / häiritsee muita	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3		0,4	0,0	0,2	0,0
pystyy päättämään	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,4	0,0
ei pysty päättämään	0,2	0,5	0,0	0,4	0,0		1,1	0,0	0,2	0,2
haluaa taustatukea	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
haluaa miettimisaikaa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0
TIEDOT yht.	0,0	1,0	0,3	0,0	0,3		0,0	0,0	2,0	4,0
osaa asiasisällön	0,0	1,0	0,3	0,0	0,0		0,0	0,0	2,0	4,0
ei osaa asiaa	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3		0,0	0,0	0,0	0,0

Mitkä asiat ovat sinun mielestäsi hirtäneet yhteistyötä?

Luokitusperuste	Esimerkit	f _n
Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot	käyttäytyminen TA puolen käytös ei ole ollut aina ihan asiallista. Hermostumista ja tiuskimista, kun LM toimet eivät ole miellyttäneet. Jos ei pysy asiassa, keskustelu tunnetasolla Asiat asioina ja asenne on tärkeää. Esim. järjestöjä on haukuttu / paneteltu työntekijöille. Käytös ei edistä yhteistyötä. Asiat pitäisi osata ottaa asioina ja että on erilaisia näkemyksiä. Ei käydä läpi toisten puhetta ja korjata sanoja hienommaksi, koetaan LMien puolelta mollaamiseksi.	4
	Neuvottelutarpeen kyseenalaistaminen Ei voi puhua neuvottelusta, jos neuvottelu aloitetaan hämmäntämällä asiaa ja kyseenalaistetaan, onko tämä edes oikea neuvottelu ja jos oikea asia sivuutetaan johonkin epäolennaiseen.	1
Asenteet	Valmiit päätösesitykset ilman neuvotteluvaraa En koe oikeaksi neuvottelutilanteeksi, missä valmis esitys ja ottakaa tai jättäkää tilanne. Esim. tullaan kuulemaan tai neuvotteluissa TA:lla jo valmis esitys. Jos ei tähän suostu, niin TA päättää ja piste. Liittojen sanelupolitiikka vahva tällä hetkellä, paikalliselle soveltamiselle ei ole varaa. Vaikeuttaa yhteistyötä, jos asia jo valmiiksi naulittu ja asiasta ei voi neuvotella. Toisten kanssa neuvottelevaa ja haetaan yhteistä ratkaisua. Toisten kanssa välillä aika musta valkoista, kun halutaan nähdä vain se yksi ratkaisu.	3
	Poissaolot ja myöhästymiset neuvotteluista	1
	Vanhat asiat Yhden järjestön kanssa vanha palkkapolitiikka heijastuu muihinkin neuvotteluihin.	1
	Säästöt ja etujen poistaminen Järjestöt eivät halua luopua "saavutetuista eduista". Kaikki järjestöt eivät halua ymmärtää ja ottaa osaa "säästötalkoisiin"	2
	Valmistautumattomuus neuvotteluihin ja perehtymättömyys asiaan Esim. paikallisneuvotteluissa pyynnöstä käy ilmi asian	5

	aihe, perusteet ja mitä vaaditaan. Vie turhaa aikaa, kun TA tulee ensimmäiseen neuvotteluun vain kuulemaan, mitä asiaa on, vaikka se käy ilmi kutsusta. Jos TA on eri mieltä, heidän tulisi esittää jo ensimmäisessä neuvottelussa mielipide asiasta. Näin on harvoin.	
Avoimuus	Automaattinen vastakkain asettelu, kun tietoa ei anneta Joku edustaja pyytänyt joskus näyttämään ohjetta ensin, ettei riitauttaisi sääntöä TVAta määriteltäessä ei LM mukana	2 1
Tiedottaminen	TA vienynt käytäntöön johtoryhmässä päätettyjä asioita sekä sääntöjä ja tiedotteita ennen kuin infottu TT edustajia. päätökset TT edustajien kautta ennen julkistamista, jotta osaisi vastata jäsenistölle, mistä kysymys ja minkä takia. Kun työntekijä kysyy, niin LM ei tiedä asiasta mitään. Keskeneräisistä neuvotteluista / tuloksista	2 1
Henkilökemia	Osittain hiertää henkilökemia	3
Tiedot	osittain tieto/taidon puute	1
Luottamus	Luottamuspula	1
Järjestöt mukaan valmistelu- ja neuvottelutoimintaan	Yhteistyön puute YT-lain mukaan / toteutumattomuuden tuntu tuotu ilmoitusasiana asioita, jotka olisi pitänyt käsitellä YT:ssä ennen lainvoimaisuutta.	2
Ajankäyttö	Ajankäyttö (yleisesti)	4

f_h = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut esimerkin asian vastauksissa

Minkälaisilla toimenpiteillä yhteistyötä parannetaan?

Luokitusperuste	Esimerkit	f _n
Järjestöt mukaan valmistelu- ja neuvottelutoimintaan	Haluaisi olla mukana joka päiväisessä hallinnon tekemisissä Haluaisi enemmän päästä mukaan valmistelevaan työhön enemmän ruveta sopimaan LMen kanssa säännöistä. Oikeaa yhteistyötä, ei leikkiyhteistyötä.	4
Avoimuus	Luottamusmiesedustus johtoryhmään	2
Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot	Neuvotteluissa käyttäytyminen Vuorovaikutustaidot Vastuu yhteisen neuvottelutavoitteen saavuttamisesta Osata muotoilla sanomansa niin, että kaikki ymmärtää ja kelpaa kaikille Kyky mennä toisen saappaisiin, jotta ymmärtää miksi se sanoo noin => auttaa ymmärtämään toisen kannan Neuvottelutekniikka Kuuntelemisentaito Mielipiteen huomioiminen ja kirjaaminen	5 4 2 1 1 1 1 1
Vapaamuotoisemmat neuvottelut	Vapaamman keskustelun neuvottelu edistäisi paremmin yhteistyötä. Neuvotteluiden rennommaksi muuttaminen Enemmän kahdenkeskisiä neuvotteluita	4 1
Ajankäyttö	Luottamusmiesajan lisääminen Lisääajan antaminen esim. projekteihin ja suuriin neuvotteluihin LM päätoimiseksi YT ulos LM ajasta	3 2 1
Neuvotteluiden ulkopuolinen yhteistyö	pyydettyä esim. syyskokoukseen TA edustaja tulee sinne. Järjestöjen edustajaa voi pyytää tietyistä asioista kertomaan. Tyytyväinen, kun kutsutaan mukaan eri yksiköiden palaveriin	1
Tiedottamista		1
Tiedot	Päätöksentekoprosessin ymmärtäminen Johdon pitää ymmärtää, että päätökset hyväksytään ammattiosaston hallituksessa	1
Koulutusta	Sääntöjen kertaaminen, Pelisäännöistä puhuttava riittävän usein	1

	pöytäkirjojen tekemiseen, jotta kirjaukset olisivat puolueettomia ja molempien osapuolten näkemykset tulee kirjattua ja oikein	1
	Tunneällyn koulutusta	3
	neuvottelutaito ja roolit	4
	Omien tunteiden hallitseminen. Olisi hyvä työkalu neuvotteluyhteistyön parantamiseksi, jos opetettaisiin muillekin miten ärtymyksen / suuttumuksen tunnetilaa analysoidaan ja käsitellään	2
	Perehdytys toimeen / neuvottelutapoihin	5
	Esimiesten koulutus / perehdytys	1
Pelisäännöistä sopiminen		2

f_h = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut esimerkin asian vastauksissa

Minkälaisia yhteisesti sovittuja sääntöjä ja toimintatapoja tarvitaan neuvotteluille?

Luokitusperuste	Esimerkit	f _h
Pelisäännöistä sopiminen	Pöytäkirja tai muistio tehtävä aina	3
	Neuvotteluilla oltava vetäjä / puheenjohtaja	3
	Tarvittaessa mielipidettä kysyttävä hiljaisilta	2
	Neuvottelutilanteissa en näe järkeväksi toiminnaksi kysyä jokaiselta mielipidettä, jokainen pyytää puheenvuoroa, kun haluaa mielipiteensä esille.	1
	Ulkopuolinen sihteeri	2
	Avointen tehtävien / asioiden lista	2
	Paikallisneuvottelut erotetaan muista neuvottelusta.	1
	Ammattiosastolla oikeus nimetä neuvottelijaksi muitakin kuin LM	1
	Tasaiset neuvottelutilanteet TA / TT edustajien suhteen	1
	Pöytäkirjaan kirjattavat asiat. Selkiyttäisi, jos pöytäkirjaan olisi kirjattuna erikseen järjestöjen näkemykset ja TA näkemykset sekä mihin lopputulikseen päädyttiin ja allekirjoitukset	1
	Puheenvuorokäytäntö	1
	Aiheet esityslistalle etukäteen	4
	Käsiteltävän asian vastuuhenkilö paikalle neuvotteluun	1
Henkilöstöasiain käsikirjan ylläpito. Kaivataan kentällä varsinkin lähiesimiehet, koska sieltä löytyi ratkaisuja arkisiin asioihin	1	
Luottamus	Voitava luottaa, että sovittu asia hoidetaan.	1
Tiedottaminen	Tiedottamisesta sovittava tarkasti. Keskenkärsiä asioita ei tiedoteta	1
Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot	Tulee tunnistaa mistä puhutaan, henk.koht. asioista vai vaatiiko asia muita osapuolia Käyttäytyminen: Jokainen vastaa omasta käyttäytymisestään, vaikka aihe olisi vaikea. Puhua asiasta asioina, eikä tuoda omia tunnetiloja neuvotteluun. Kaikki neuvotteluissa mukana olevat vastuullisia ohjaamaan neuvottelukumppaneita asiasuuntaan, ei ole vain puheenjohtajan tehtävä	1 3

f_h = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut esimerkin asian vastauksissa

Miten neuvottelukulttuuria voidaan muuttaa yhteistyötä edistäväksi?

Luokitusperuste	Esimerkit	f
Pelisäännöistä sopiminen	Pelisäännöistä sopiminen	1
	Muistiot kaikista neuvotteluista	1
	hyvissä ajoin ilmoittaminen, jotta jää tarpeeksi aikaa valmistella asioita	1
Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot	Vastuu neuvottelusta	1
	pitäisi olla yhteinen tavoite, että työpaikalla on hyvä olla ja ollaan työtä tekemässä	1
Järjestöt mukaan valmistelu- ja neuvottelutoimintaan	Ei neuvotella vain niistä asioista, joista on pakko ja jos voi välttää niin ei niistäkään	1
Avoimuus	ei valmistella, löydä lukkoon ja viedä käytäntöön selän takana.	1
Tiedottaminen.		2
Asenteiden muuttaminen	rakentavasti mukaan asioihin ja valmiita kompromisseihin Kuunnellaan, otetaan kantaa. Jokaisen pitäisi haudata huonot alut	1
Koulutus		1
Vapaamuotoisemmat neuvottelut	Neuvotteluiden rennommaksi muuttaminen protokollan höllääminen	1

f_h = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut esimerkin asian vastauksissa

Luokitusperuste	f _{ay}	f _{hy}	Esimerkit ja niiden esiintymismäärä (f _a / f _h)
1. Pelisäännöistä sopiminen	31	5	<p>4 / 4 Aiheet esityslistalle etukäteen</p> <p>4 / 3 Pöytäkirja tai muistio tehtävä aina</p> <p>3 / 3 Neuvotteluilla oltava vetäjä / puheenjohtaja</p> <p>3 / 2 Pelisäännöistä sopiminen (yleisesti)</p> <p>3 / 1 Hyvissä ajoin ilmoittaminen</p> <p>2 / 2 Tarvittaessa mielipidettä kysyttävä hiljaisilta</p> <p>2 / 2 Ulkopuolinen sihteeri</p> <p>2 / 2 Avointen tehtävien / asioiden lista</p> <p>2 / 1 Pöytäkirjaan kirjattavat asiat, osapuolten näkemykset</p> <p>1 / 1 Paikallisneuvottelut erotetaan muista neuvottelusta.</p> <p>1 / 1 Tasaiset neuvottelutilanteet TA / TT edustajien suhteen</p> <p>1 / 1 Ammattiliitoilla oikeus nimetä neuvottelija</p> <p>1 / 1 Käsiteltävän asian vastuuhenkilö paikalle neuvotteluun.</p> <p>1 / 1 Puheenvuorokäytäntö</p> <p>1 / 1 Henkilöstöasiain käsikirjan ylläpito</p>
2. Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot	25	5	<p>6 / 5 Käyttäytyminen</p> <p>4 / 4 Vuorovaikutustaidot</p> <p>2 / 2 Vastuu yhteisen neuvottelutavoitteen saavuttamisesta</p> <p>2 / 1 Kyky mennä toisen saappaisiin</p> <p>2 / 1 Osata muotoilla sanomansa niin, että kaikki ymmärtää ja kelpaa kaikille</p> <p>1 / 1 Tulee tunnistaa mistä puhutaan, henk.koht. asioista vai vaatiiko asia muita osapuolia</p> <p>1 / 1 Neuvottelutekniikka</p> <p>1 / 1 Kuuntelemisentaito</p> <p>1 / 1 Mielipiteen huomioiminen ja kirjaaminen</p> <p>1 / 1 Ei kyseenalaisteta neuvottelutarvetta</p> <p>2 / 1 Uusissa neuvotteluissa otettu enemmän henkilöstön edustajien mielipiteitä huomioon ja kuunneltu, vanhoissa ei</p> <p>1 / 1 Uusissa neuvotteluissa neuvottelutekniikka ollut paremmin hallussa.</p> <p>1 / 1 Uusissa neuvotteluissa epäolennaisen jatkuttaminen on ollut neuvotteluista kokonaan pois</p>

3. Koulutus	24	5	5 / 5 Neuvottelu- ja vuorovaikutus 5 / 5 Perehdytys toimeen / neuvottelutapoihin 4 / 4 Neuvottelijoiden roolit 3 / 3 Tunneäly 2 / 2 Omien tunteiden hallitseminen 2 / 1 Sääntöjen kertaaminen 1 / 1 Koulutus (yleisesti) 1 / 1 Pöytäkirjojen tekeminen 1 / 1 Esimiesten koulutus / perehdytys
4. Asenteet / Asenteiden muuttaminen	16	5	6 / 5 Valmistautumattomuus neuvotteluihin ja perehtymättömyys asiaan 4 / 4 Valmiit päätösesitykset ilman neuvotteluvaraa 2 / 2 Säästöt ja etujen poistaminen 2 / 1 Poissaolot ja myöhästymiset neuvotteluista 1 / 1 Asiat kuntoon 1 / 1 Vanhat asiat
5. Ajankäyttö	12	4	4 / 4 Ajankäyttö (yleisesti) 4 / 3 Luottamusmiesajan lisääminen 2 / 2 LM päätoimiseksi 1 / 1 YT ulos LM ajasta 1 / 1 Aiemmissä neuvotteluissa tuli kiire tekemisessä ja liian tiukka aikataulu
6. Järjestöt mukaan valmistelu- ja neuvottelutoimintaan	8	4	6 / 4 Ottamalla järjestöt mukaan valmistelu- ja neuvottelutoimintaan 1 / 1 Yhteistyön puute YT-lain mukaan / toteutumattomuuden tuntu 1 / 1 tuotu ilmoitusasiana asioita, jotka olisi pitänyt käsitellä YT:ssä ennen lainvoimaisuutta.
7. Tiedottaminen	8	4	5 / 4 Tiedottaminen (yleisesti) 2 / 2 Päätetyistä asioista 1 / 1 Keskeneneräisistä neuvotteluista / tuloksista
8. Vapaamuotoisemmat neuvottelut	8	4	4 / 4 Neuvotteluiden rennommaksi muuttaminen 2 / 1 Enemmän kahdenkeskisiä neuvotteluita 1 / 1 Uusissa neuvotteluissa enemmän avointa keskustelua 1 / 1 Aiemmissä neuvotteluissa toiminta oli jäykemmän oloista kuin uudemmissa
9. Tiedot	6	3	4 / 3 Tieto / taidon puute 1 / 1 Päätöksentekoprosessin ymmärtäminen 1 / 1 Uusissa neuvotteluissa neuvotteluosapuolella on ollut enemmän hoitoalan työkokemusta

10. Henkilökemia	6	3	6 / 3
11. Avoimuus	5	3	2 / 2 Avoimuus (yleensä) 2 / 2 Luottamusmiesedustus johtoryhmään 1 / 1 TVAta määriteltäessä ei LM mukana
12. Luottamus	4	2	2 / 1 Sovitut asiat hoidetaan 2 / 1 Luottamuspuola
13. Neuvotteluiden ulkopuolinen yhteistyö	2	1	2 / 1

f_a = frekvenssi, kuinka monta eri kertaa esimerkin aihe on esiintynyt vastauksissa

f_{ay} = frekvenssi, kuinka monta kertaa luokitusperusteen esimerkkien aiheet ovat yhteensä esiintyneet vastauksissa

f_h = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut esimerkin asian vastauksissa

f_{hy} = frekvenssi, kuinka monta eri henkilöä on maininnut luokitusperusteen asioita vastauksissaan

