

**Vuorovaikutuksen erityispiirteet ja neuvotteluosaaminen  
diplomaattisissa neuvotteluissa**

Melis Görsoy ja Estella Ålander

Viestinnän maisterintutkielma

Syksy 2021

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Melis Görsoy ja Estella Ålander	
Työn nimi – Title Vuorovaikutuksen erityispiirteet ja neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa	
Oppiaine – Subject Viestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2021	Sivumäärä – Number of pages 51
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Tutkielmassa haetaan vastauksia siihen, millaista diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutus on ja millaista neuvotteluosaamista diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla haastatteleamalla suomalaisia diplomaatteja. Haastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti. Aineisto analysoitiin yhdistäen aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat, että diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta voidaan tunnistaa tiettyjä erityispiirteitä, vuorovaikutuksen tavoitteita ja haasteita sekä diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri. Diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan monipuolista neuvotteluosaamista, joka muodostuu neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisistä periaatteista.</p> <p>Diplomaattisista neuvotteluista voidaan tunnistaa erityinen diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri, jossa diplomaatit jakavat yhteisen diplomaattisen kielen, neuvotteluvuorovaikutuksen normit, käsitykset vuorovaikutusrooleista sekä yhteiset arvot. Neuvotteluiden onnistumisen kannalta erityisesti luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen korostuvat. Osapuolten välinen luottamus on erityisen tärkeää diplomaattisissa neuvotteluissa käsiteltävien aiheiden sensitiivisyyden vuoksi, ja luottamuksen rakentaminen nähdäänkin keskeisenä osana neuvotteluosaamista. Ennakkoneuvottelut puolestaan korostuvat yhtenä keskeisimmistä neuvottelun vaiheista, ja ennakkoneuvotteluiden nähdään edellyttävän neuvottelijoilta valmistautumisen taitoja. Diplomaattiset neuvottelut ovat hyvin monimuotoisia, minkä nähdään asettavan neuvotteluvuorovaikutukselle haasteita ja edellyttävän neuvottelijoilta aivan erityistä neuvotteluosaamista.</p> <p>Tämä tutkielma tarjoaa arvokasta tietoa diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavasta neuvotteluosaamisesta, ja tuo esille tarpeen aiheen tutkimukselle myös tulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat – Keywords diplomaattiset neuvottelut, neuvotteluosaaminen, neuvottelutaidot, neuvotteluvuorovaikutus, viestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

## Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	1
<b>2 Vuorovaikutuksen erityispiirteet neuvotteluissa</b> .....	3
<b>3 Vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa</b> .....	8
<b>4 Tutkimuksen toteutus</b> .....	12
4.1 Tutkimuksen tavoite .....	12
4.2 Teemahaastattelu.....	12
4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus .....	14
4.4 Aineiston käsittely ja analyysi.....	14
<b>5 Tulokset</b> .....	18
5.1 Neuvotteluvuorovaikutus diplomaattisissa neuvotteluissa.....	18
5.2 Neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa .....	26
<b>6 Pohdinta</b> .....	35
<b>7 Arviointi</b> .....	40
<b>8 Päättäntö</b> .....	44
<b>Kirjallisuus</b> .....	46
<b>Liite 1: Haastattelurunko</b> .....	50

# 1 Johdanto

Diplomaattiset neuvottelut ovat keskeisiä valtioiden välisen yhteistyön ylläpitämisessä ja edistämässä, ja diplomaattisia neuvotteluja on kuvailtu jopa tärkeimmäksi diplomatian muodoksi. Diplomaattisten neuvotteluiden tarkoituksena on rakentaa ja ylläpitää valtioiden välisiä suhteita sekä edistää valtioiden ulkopolitiittisia tavoitteita rauhanomaisesti (Berridge 2015, 1). Tavoitteiden toteutumisesta vastaavat yleensä valtioiden ulkoministeriöitä edustavat virkahenkilöt, kuten diplomaatit.

Diplomaattisten neuvotteluiden aiheet ovat moninaisia ja ne vaihtelevat aina viennin edistämisestä sodan ja rauhan kysymyksiin. Diplomaattisia neuvotteluja voidaan pitää erityisen monimuotoisina, sillä neuvotteluihin vaikuttaa esimerkiksi valtioiden väliset suhteet sekä valtioiden poliittiset linjaukset ja tavoitteet. Koska diplomaattiset neuvottelut ovat luonteeltaan kansainvälisiä ja niissä on usein edustettuina erilaisia kulttuureja, voidaan diplomaattisia neuvotteluja kuvailla myös monikulttuurisina. Diplomaattisia neuvotteluja onkin erityisen mielenkiintoista tarkastella vuorovaikutuksen näkökulmasta, sillä neuvotteluissa on edustettuina useita erilaisia näkemyksiä ja tavoitteita, joita neuvottelun osapuolet pyrkivät yhteensovittamaan.

Koska diplomaattiset neuvottelut ovat erityisen monimuotoisia, diplomaattisissa neuvotteluissa voidaan nähdä tarvittavan erityistä neuvotteluosaamista.

Tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus on erityisen tärkeää tavoitteiden saavuttamisen ja neuvotteluiden onnistumisen kannalta, minkä vuoksi onkin perusteltua tutkia, millaista neuvotteluosaamista diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan.

Diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta ja diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavasta neuvotteluosaamisesta ei juurikaan ole tutkimusta viestinnän tieteenalalla.

Koska diplomaattiset neuvottelut ovat ratkaisevia kansainvälisten suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä, on tärkeää tutkia juuri diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen erityispiirteitä sekä diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavaa neuvotteluosaamista. Tämän työn tavoitteena onkin kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa.

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla, ja haastateltavat ovat suomalaisia diplomaatteja.

## 2 Vuorovaikutuksen erityispiirteet neuvotteluissa

Neuvottelemineen on ihmisille ominaista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan erilaisia tavoitteita vuorovaikutuksessa. Lewicki, Saunders ja Barry (2011, 3) määrittelevät neuvottelemisen prosessiksi, johon kaksi tai useampi toisistaan riippuvainen osapuoli sitoutuu etsiäkseen molemminpuolisesti hyväksyttävää ratkaisua. Myös Fischer, Ury ja Patton (2011, 6) näkevät neuvottelun vuorovaikutusprosessina, jossa neuvottelun osapuolilla on sekä yhteisiä että erilaisia tavoitteita, ja he pyrkivät saavuttamaan yhteisymmärryksen tai pääsemään sopimukseen käsiteltävästä aiheesta. Spangle ja Isenhardt (2003, 3) näkevät neuvottelun osapuolten välisen tarkoituksenmukaisen keskustelun ja ongelmanratkaisun yhteisymmärryksen saavuttamisen edellytyksenä. Tässä työssä neuvottelemineen määritellään vuorovaikutusprosessiksi, jossa kaksi tai useampi toisistaan riippuvainen osapuoli pyrkii saavuttamaan omia ja yhteisiä tavoitteita sekä yhteisymmärryksen käsiteltävästä aiheesta. Koska neuvottelu nähdään vuorovaikutusprosessina, neuvottelusta puhutaan tässä työssä neuvotteluvuorovaikutuksena.

Neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteinä voidaan pitää vuorovaikutusosapuolten *keskinäisriippuvuutta* ja vuorovaikutuksen *tavoiteorientoituneisuutta*, *strategisuutta* sekä *monivaiheisuutta*. Koska neuvottelun osapuolet eivät voi saavuttaa omia tavoitteitaan ilman toisiaan, neuvottelun osapuolet ovat *keskinäisriippuvaisia* (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 802). Keskinäisriippuvuus puolestaan edellyttää neuvottelun osapuolten välistä luottamusta. Lewicki ja Polin (2013a, 29–30) korostavat luottamuksen merkitystä kaikissa neuvotteluprosessin vaiheissa. Neuvottelun osapuolet tekevät jatkuvasti tulkintoja toisistaan ja arvioivat toistensa luotettavuutta. Arvion keskinäisestä luottamuksesta nähdään vaikuttavan muun muassa siihen, millaisia neuvottelustrategioita neuvottelun osapuolet päätyvät käyttämään. Luottamuksen nähdään myös sitouttavan osapuolia neuvottelun lopputulokseen. (Lewicki & Polin 2013a, 29.)

Koska neuvottelun tarkoituksena on saavuttaa erilaisia tavoitteita vuorovaikutuksessa, voidaan *tavoiteorientoituneisuus* nähdä neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteinä (Roloff 2008, 2). Neuvottelun tavoitteet voivat olla sekä tehtäväkeskeisiä, kuten sopimukseen pääseminen, että suhdekeskeisiä, kuten vuorovaikutusosapuolten tyytyväisyys ja vuorovaikutussuhteen rakentaminen (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003,

809). Usein neuvottelun osapuolilla on omia ehtoja ja tavoitteita, jolloin he joutuvat arvioimaan, kuinka paljon he ovat valmiita joustamaan omista tavoitteistaan yhteisen ymmärryksen tai sopimuksen saavuttamiseksi (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 803). Neuvottelua voidaan yleensä pitää onnistuneena silloin, kun neuvottelun osapuolet ovat saavuttaneet neuvottelulle asetetut tehtävä- ja suhdetason tavoitteet, kuten yhteisen ymmärryksen ja laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 801–802; Spangle & Isenhardt 2002, 91).

*Strategisuutta* voidaan pitää neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteinä, sillä neuvottelun tavoitteiden saavuttaminen edellyttää strategista vuorovaikutuskäyttäytymistä. Asetettuja tavoitteita voidaan pyrkiä saavuttamaan erilaisilla neuvottelustrategioilla. Esimerkiksi neuvottelun tavoitteet ja neuvottelun osapuolet vaikuttavat siihen, millaisia strategioita neuvotteluissa päätetään käyttää. Yleisimmin neuvottelustrategiat jaetaan distributiivisiin eli kilpailuorientoituneisiin ja integratiivisiin eli yhteistyöorientoituneisiin strategioihin. (Spangle & Isenhardt 2002, 13–14.)

Distributiivisilla neuvottelustrategioilla pyritään yksinomaan omien tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin neuvottelun tavoitteena on niin sanottu voitto-tappio-tilanne eli yksipuolinen voitto. Distributiivisille strategioille on tyypillistä, että neuvottelun osapuolten tavoitteet nähdään keskenään kilpailevina. Neuvottelijoiden pyrkimykset saavuttaa yksinomaan omia tavoitteitaan saattaa kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti neuvotteluosapuolten yhteistyöhalukkuuteen tulevaisuudessa. Distributiivisia neuvottelustrategioita käyttämällä voidaan myös päätyä tilanteeseen, jossa kumpikaan neuvottelun osapuoli ei saavuta tavoitteitaan. (Roloff 2008, 2; Spangle & Isenhardt 2002, 13–14.)

Integratiivisten neuvottelustrategioiden tavoitteena on yhteisen ymmärryksen rakentaminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen eli niin sanottu voitto-voitto-tilanne (Spangle & Isenhardt 2002, 13–14). Integratiivisia neuvottelustrategioita voidaan kuvailla sellaisina strategioina, joiden tarkoituksena on selvittää erimielisyyksiä, etsiä yhteisiä ratkaisuja ja luoda yhteisiä merkityksiä (Cloke & Goldsmith 2000, 212, Spangle & Isenhardt 2002, 15 mukaan). Integratiivisille strategioille on tyypillistä avoin tiedon jakaminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen sekä ongelmanratkaisu (Spangle & Isenhardt 2002, 13–14). Neuvottelustrategioita kuitenkin usein yhdistellään ja niistä voidaan tunnistaa sekä distributiivisia että integratiivisia piirteitä (Spangle & Isenhardt 2002, 15).

Distributiivisten ja integratiivisten neuvottelustrategioiden lisäksi tunnistetaan usein myös relationaalinen eli suhdenäkökulma neuvotteluihin. Relationaalinen näkökulma korostaa vuorovaikutussuhteiden merkitystä koko neuvotteluprosessille. Luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen sekä molempien osapuolten tyytyväisyys neuvottelun lopputulokseen nähdään relationaalisesta näkökulmasta erityisen tärkeinä. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 820.) Roloff, Putnam ja Anastasiou (2003, 821) esittävät taitavan neuvottelijan edistävän luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentamista sekä käyttävän sellaisia neuvottelustrategioita, jotka eivät vahingoita neuvotteluosapuolten välistä vuorovaikutussuhdetta.

Neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteenä voidaan pitää *monivaiheisuutta*, sillä neuvotteluprosessista voidaan tunnistaa erilaisia vaiheita. Neuvottelemista ansioituneesti tutkineet Spangle ja Isenhardt (2002, 71) jakavat neuvotteluprosessin vaiheet ennakkoneuvotteluihin, neuvottelun avaukseen, tiedon jakamiseen, ongelmanratkaisuun ja sopimukseen. Neuvotteluprosessin vaiheilla on erilaisia tavoitteita, jotka edellyttävät tietynlaista vuorovaikutusta.

Ennakkoneuvottelut ovat neuvottelujen ensimmäinen vaihe, jota kuvaillaan usein jopa neuvottelujen tärkeimmäksi vaiheeksi. Ennakkoneuvotteluissa osapuolet keskustelevat neuvottelun tarpeesta, sopivat neuvottelun lähtökohdista ja neuvoteltavista aiheista sekä niiden järjestyksestä (Spangle & Isenhardt 2002, 71). Neuvottelun avausvaiheella tarkoitetaan varsinaisen neuvottelun aloitusta, jossa esitellään neuvottelun osapuolet, heidän roolinsa neuvottelussa sekä neuvottelun tarkoitus (Spangle & Isenhardt 2002, 75). Kun neuvottelut on virallisesti avattu, siirrytään prosessissa tiedon jakamiseen. Tässä vaiheessa osallistujat merkityksentävät neuvoteltavaa asiaa tai ongelmaa ja keskustelevat niistä ehdoista, joiden on täytyttävä tyydyttävän sopimuksen saavuttamiseksi. (Spangle & Isenhardt 2002, 77.)

Kun neuvoteltavat asiat, ongelmat ja ehdot on esitetty ja priorisoitu, osapuolet siirtyvät ongelmanratkaisuvaiheeseen. Ongelmanratkaisuvaiheessa osapuolet pyrkivät luomaan ideoita, ehdotuksia, vaihtoehtoja tai toimintatapoja, joilla voidaan ratkaista esitetyt ongelmat. (Spangle & Isenhardt 2002, 81.) Sopimukseen pääseminen on neuvottelun viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa tarkoituksena on tehdä yhteenveto neuvottelussa tehdyistä päätöksistä, ja keskustella sopimuksen täytäntöönpanosta, sopimuksen noudattamisen epäonnistumisen seurauksista sekä säännöksistä mahdollisia



jatkokeskusteluja varten. (Spangle & Isenhardt 2002, 88–90.) On kuitenkin huomionarvoista, että neuvottelun vaiheet eivät aina etene lineaarisessa järjestyksessä. Spangle ja Isenhardt (2002, 90–91) tarkentavatkin, että neuvotteluprosessin eri vaiheissa voidaan joutua esimerkiksi palaamaan aiempiin vaiheisiin keskustelemaan jo käsitellyistä aiheista tai neuvottelemaan tavoitteista uudelleen. Neuvotteluissa ei myöskään aina päästä yhteisymmärrykseen, jolloin ratkaisua ei synny.

Diplomaattisilla neuvotteluilla on aivan erityinen merkitys kansainvälisen rauhan ja valtioiden välisen yhteistyön ylläpitämisessä. Diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteena on selvittää valtioiden välisiä ristiriitoja, yhteensovittaa tavoitteita sekä saavuttaa kaikkien osapuolten kannalta hyväksyttävä lopputulos (Cornago 2008, 574). Diplomaattisissa neuvotteluissa toimivat virallisesti nimetyt valtioiden edustajat eli diplomaatit, jotka pyrkivät saavuttamaan virallisen yhteisymmärryksen edustamiensa valtioiden keskinäisiä suhteita koskevasta aiheesta (Berridge 2015, 25). Diplomaattiset neuvottelut ovat tyypillisesti tarkasti strukturoituja ja vaiheittain eteneviä, ja niissä voi olla kaksi tai useampi neuvotteleva osapuoli (Berridge 2015, 27; Cornago 2008, 574). Kahden osapuolen välisiä neuvotteluja kutsutaan kahdenkeskiseksi, kun taas kolmen tai useamman osapuolen välisiä neuvotteluja kutsutaan monenkeskiseksi. (Spangle & Isenhardt 2002, 365–366.)

Diplomaattisia neuvotteluja voidaan kuvailla monimuotoisina, sillä neuvotteluissa käsiteltäviä aiheita lähestytään monista näkökulmista, ja esimerkiksi valtioiden poliittiset suhteet ja ideologiat vaikuttavat diplomaattisiin neuvotteluihin (Spangle & Isenhardt 2002, 365–366). Diplomaattiset neuvottelut ovat luonteeltaan kansainvälisiä ja neuvotteluissa on läsnä osapuolia eri kulttuureista. Diplomaattisia neuvotteluja voidaankin pitää *monikulttuurisina*, jolla tässä työssä tarkoitetaan neuvottelijoiden kansallista, etnistä ja kielellistä monimuotoisuutta.

Neuvotteluja ja neuvotteluvuorovaikutusta on tutkittu runsaasti. Neuvotteluiden vuorovaikutuksesta voidaan tunnistaa tiettyjä erityispiirteitä, kuten neuvotteluosapuolten keskinäisriippuvuus, vuorovaikutuksen tavoiteorientoituneisuus, strategisuus sekä monivaiheisuus. Diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta ei kuitenkaan viestinnän tieteenalalla ole juurikaan tutkimusta. Diplomaattisia neuvotteluja voidaan kuitenkin pitää erityisen monimuotoisina, sillä neuvotteluissa on läsnä osapuolia eri kulttuureista, käsiteltävät aiheet ovat usein kompleksisia ja valtioiden väliset poliittiset

suhteet ja linjaukset vaikuttavat neuvotteluvuorovaikutukseen. Koska neuvottelut ovat keskeinen diplomatian muoto ja niillä on suuri merkitys kansainvälisen rauhan ylläpitämisessä, on erityisen tärkeää tarkastella diplomatian asiantuntijoiden näkemyksiä diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta. Tämä työ pyrkiikin täyttämään tätä tutkimusaukkoa tarkastelemalla asiantuntijoiden näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä diplomaattisissa neuvotteluissa.

### 3 Vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa

Osaavat neuvottelijat onnistuvat saavuttamaan neuvotteluille asetettuja tavoitteita ja neuvotteluosapuolten välisen yhteisymmärryksen (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 801). Neuvotteluissa onnistuminen edellyttääkin neuvottelijoilta vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen osaamisrakenne, joka muodostuu vuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, viestintäasenteista, motivaatiosta ja tunteista sekä vuorovaikutustaidoista (Backlund & Morreale 2015, 23–26). Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet jäsennetään yleensä *kognitiiviseen*, *affektiiviseen* ja *behavioraaliseen* ulottuvuuteen (ks. esim. Backlund & Morreale 2015, 23–26).

Vuorovaikutusosaamisen *kognitiivisella ulottuvuudella* tarkoitetaan tietoa ja ymmärrystä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja vuorovaikutuksen dynamiikasta sekä kykyä tarkastella ja arvioida omaa ja muiden viestintäkäyttäytymistä (ks. esim. Dai & Chen 2015, 298; Sawyer & Richmond 24, 194). Vuorovaikutusosaamisen *affektiivinen ulottuvuus* käsittää vuorovaikutukseen liittyvät asenteet, motivaation ja tunteet, kuten halukkuuden ja rohkeuden sekä ujouden tai arkuuden viestiä (Sawyer & Richmond 2015, 203–206). Jotta yksilö voi tuoda osaamisensa näkyväksi, tulee hänen olla riittävän rohkea, halukas ja motivoitunut osallistumaan vuorovaikutukseen (Valkonen 2003, 37). Vuorovaikutusosaamisen *behavioraalisella ulottuvuudella* tarkoitetaan havaittavissa olevia käyttäytymisen muotoja eli vuorovaikutustaitoja, joita yksilö voi oppia, kontrolloida ja kehittää. Vuorovaikutustaidoilla yksilö tuo tietonsa, ymmärryksensä ja motivaationsa näkyväksi vuorovaikutuksessa. (Hargie 2011, Horila 2018, 17 mukaan.)

Myös eettisyys voidaan nähdä eräänlaisena pohjana vuorovaikutusosaamiselle. Kyky tarkastella oman toiminnan moraalialia, arvioida omien tekojen oikeutusta ja tekojen vaikutusta muihin voidaan nähdä keskeisenä eettisenä osaamisena (Valkonen 2003, 38–39). Ihmisten tulisi kohdella toisiaan eettisten periaatteiden mukaisesti, kun he pyrkivät saavuttamaan tavoitteita vuorovaikutuksessa (Canary & Lakey 2006, 186).

Käsitykset vuorovaikutusosaamisesta muodostuvat vuorovaikutuksessa. Käsitykset osaamisesta ovat subjektiivisia ja riippuvat siitä, mikä nähdään tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena kyseisessä vuorovaikutustilanteessa.

Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ovatkin vuorovaikutusosaamisen kriteereitä. (Backlund & Morreale 2015, 20–21.) *Tehokkuudella* korostetaan vuorovaikutuksen funktionaalista luonnetta eli pyrkimystä saavuttaa tuloksia ja päästä tavoitteisiin. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, miten ja missä määrin asetettuja tavoitteita saavutetaan vuorovaikutuksessa. (Sawyer & Richmond 2015, 196.) *Tarkoituksenmukaisuudella* tarkoitetaan puolestaan viestintäkäyttäytymisen sopivuutta ja hyväksyttävyyttä vuorovaikutustilanteessa (Cupach 2015, 350).

Neuvotteluissa tarvittavaa osaamista on kuvattu tutkimuskirjallisuudessa usein neuvottelutaitojen käsitteellä. Neuvottelutaitojen lisäksi neuvotteluissa nähdään kuitenkin tarvittavan myös laajempaa osaamista, kuten neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä, asenteita ja motivaatiota osallistua neuvotteluvuorovaikutukseen sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisten periaatteiden huomioimista (ks. esim. Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 801–802; Spangle & Isenhardt 2003, 404–405). Perustellusti voidaankin todeta, että neuvotteluissa tarvitaan monipuolista vuorovaikutusosaamista.

Tässä työssä neuvotteluissa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta käytetään käsitettä neuvotteluosaaminen, sillä käsite kuvaa neuvotteluissa vaadittavaa osaamista monipuolisemmin. Neuvotteluosaaminen määritellään tässä työssä neuvotteluissa tarvittavaksi vuorovaikutusosaamiseksi, jolloin vuorovaikutusosaamisen teoreettista jäsenystä voidaan soveltaa neuvotteluosaamisen jäsentämiseen. Näin ollen neuvotteluosaamisen nähdään muodostuvan neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisyydestä. Myös neuvotteluosaamista voidaan arvioida tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereillä.

*Neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys.* Neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvällä tiedolla ja ymmärryksellä tarkoitetaan tietoa ja ymmärrystä neuvotteluvuorovaikutuksesta, neuvottelutilanteeseen sopivasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja neuvotteluvuorovaikutuksen ominaispiirteistä (ks. esim. Putnam & Rae Powers, 367–368). Neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvänä tietona ja ymmärryksenä nähdään myös kyky tarkastella omaa ja neuvotteluosapuolen viestintäkäyttäytymistä sekä kyky ennakoida, suunnitella ja arvioida neuvottelutilannetta (Spangle & Isenhardt 2002, 118–122).

*Neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvät asenteet, motivaatio ja tunteet.*

Osaavat neuvottelijat ovat kärsivällisiä ja motivoituneita löytämään molempia neuvottelun osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Osaavien neuvottelijoiden nähdään tiedostavan tunteensa ja hallitsevan niitä neuvotteluissa. (Spangle & Isenhardt 2003, 140.) Sawyerin ja Richmondin (2015, 206) mukaan neuvottelijan tulisi tiedostaa, että hänen kykynsä tai kyvyttömyytensä kontrolloida tunteitaan neuvotteluissa voi vaikuttaa hänestä tehtyihin tulkintoihin ja siten vaikuttaa neuvottelun onnistumiseen.

*Neuvottelutaidot.* Neuvottelutaidot ovat neuvottelun tilanne- ja tehtäväkohtaisia vuorovaikutustaitoja. Keskeisinä neuvottelutaitoina nähdään esimerkiksi taito toimia strategisesti, yhteensovittaa merkityksiä, rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita sekä taito kuunnella, argumentoida ja esittää analyttisiä kysymyksiä. Näiden neuvottelutaitojen nähdään vaikuttavan oleellisesti muun muassa neuvottelujen lopputulokseen ja neuvottelun osapuolten tyytyväisyyteen. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 808–814; Spangle & Isenhardt 2002, 120–121.) Taidokas vuorovaikutuskäyttäytyminen neuvotteluissa mahdollistaa sekä neuvottelun osapuolten omien tavoitteiden että yhteisten tavoitteiden saavuttamisen (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 801).

*Neuvotteluvuorovaikutuksen eettisyys.* Neuvotteluissa tarvitaan myös eettistä osaamista. Koska neuvotteluissa pyritään saavuttamaan tavoitteita, on syytä tarkastella esimerkiksi niitä keinoja, joilla tavoitteisiin pyritään. Epäeettinen vuorovaikutuskäyttäytyminen, kuten huijaaminen ja valehteleminen, voivat vahingoittaa neuvottelijoiden vuorovaikutussuhdetta. Pelkkä sopimukseen pääseminen ei välttämättä tarkoita, että neuvottelu on onnistunut ja neuvottelijat ovat osaavia, vaan neuvottelussa tulisi myös toimia eettisesti. (Spangle & Isenhardt 2003, 404–405.) Neuvottelujen on jopa esitetty epäonnistuvan täysin, jos neuvottelun osapuolet eivät perusta neuvottelua rehellisyydelle, luottamukselle ja toistensa huomioimiselle. Korkea moraal, rehellisyys ja avoimuus voidaan täten nähdä eettisenä neuvotteluosaamisena. (Spangle & Isenhardt 2003, 131.) Eettisten periaatteiden mukainen toiminta nähdään myös tärkeänä luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentumisen kannalta (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 814).

*Neuvotteluosaamisen kriteerit.* Neuvotteluosaamista voidaan arvioida tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereillä. Tehokkaat neuvottelijat laativat onnistuneesti sopimuksia sekä saavuttavat tavoitteita ja yhteisymmärryksen haastavissakin neuvottelutilanteissa (Lewicki, Saunders & Minton 1999, Roloff, Putnam & Anastasiou

2003, 801 mukaan). Neuvottelun luonne, aihe ja osapuolet määrittävät puolestaan sitä, millainen osaaminen nähdään tarkoituksenmukaisena neuvotteluissa. Näkemykset neuvotteluosaamisen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta siis vaihtelevat, sillä käsitykset osaamisesta ovat aina subjektiivisia ja riippuvat neuvottelutilanteesta. (Backlund & Morreale 2015, 20–21; Spangle & Isenhardt 2002, 118.)

Neuvotteluosaaminen muodostuu neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisyydestä. Neuvotteluissa tarvitaan siis laajaa ja monipuolista neuvotteluosaamista. Diplomaattiset neuvottelut tarjoavatkin ainutlaatuisen kontekstin neuvotteluosaamisen tutkimukselle, sillä diplomaattisten neuvotteluiden monimuotoisuuden voidaan nähdä edellyttävän neuvottelijoilta aivan erityistä neuvotteluosaamista.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Työssä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaisia näkemyksiä suomalaisilla diplomaateilla on siitä,

1. mitä on neuvotteluvuorovaikutus diplomaattisissa neuvotteluissa,
2. mitä on neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään saamaan tietoa vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja tavoitteista sekä vuorovaikutuksen haasteista diplomaattisissa neuvotteluissa. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään puolestaan saamaan tietoa siitä, millaista neuvotteluosaamista eli tietoa ja ymmärrystä, asenteita, motivaatiota ja tunteita, neuvottelutaitoja sekä eettistä osaamista diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan.

Diplomaattisten neuvotteluiden konteksti on monimuotoinen ja ainutlaatuinen, ja sen voidaan nähdä asettavan edellytyksiä neuvotteluissa tarvittavalle neuvotteluosaamiselle. Onkin kiinnostavaa tutkia, millaisia näkemyksiä suomalaisilla diplomaateilla on vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa.

### 4.2 Teemahaastattelu

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kun halutaan tutkia ihmisten omia merkityksenantoja tutkittavalle aiheelle, on tarkoituksenmukaista käyttää laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastattelua (Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on pitkään käytetty erilaisia määrällisiä tutkimusmenetelmiä, kuten mittareita, jotka pyrkivät esittämään vuorovaikutusosaamisen usein objektiivisena ja absoluuttisena (Purhonen & Valkonen 2013, 19).

Käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ovat kuitenkin subjektiivisia ja muodostuvat sen pohjalta, millainen vuorovaikutus nähdään missäkin tilanteessa tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena (Backlund & Morreale 2015, 20–21). Vuorovaikutusosaamista onkin tärkeää tutkia myös laadullisilla menetelmillä, sillä niiden avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavien omaa kokemusmaailmaa.

Tässä työssä teemahaastattelun katsottiin soveltuvan erityisen hyvin suomalaisten diplomaattien henkilökohtaisten näkemysten selvittämiseen, sillä teemahaastattelun avulla voidaan tarkastella haastateltavien omia merkityksenantoja tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen aihepiirien eli teemojen mukaan, jotka muodostetaan työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta kaikki teema-alueet käydään kuitenkin haastattelussa läpi (Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelu mahdollistaa kysymysten uudelleen muotoilun ja niiden järjestyksen muuttamisen haastattelutilanteen etenemisen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastattelukysymyksiä voidaan myös syventää ja tarkentaa haastateltavien vastausten perusteella, minkä nähdäänkin olevan yksi teemahaastattelun eduista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67).

Tässä työssä haastattelurunko jaettiin kahteen osaan tutkimuskysymysten mukaisesti niin, että ensimmäinen teema-alue käsitteli neuvotteluvuorovaikutusta diplomaattisissa neuvotteluissa ja toinen teema-alue neuvotteluosaamista diplomaattisissa neuvotteluissa (ks. Liite 1: Haastattelurunko). Neuvotteluvuorovaikutuksen teema-alue rakentui kolmesta teemasta, joita olivat: 1. neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteet diplomaattisissa neuvotteluissa, 2. diplomaattisten neuvotteluiden strategisuus ja 3. monikulttuurisuus diplomaattisissa neuvotteluissa. Neuvotteluosaamisen teema-alue rakentui myös kolmesta teemasta, joita olivat: 1. näkemykset neuvotteluosaamisesta, 2. neuvotteluvuorovaikutuksen haasteet ja 3. neuvotteluosaamisen arviointi ja arvostus. Teema-alueet pyrittiin pitämään väljinä, jotta haastateltavat voisivat vapaasti kertoa omista näkemyksistään.



### **4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus**

Tässä työssä neuvotteluvuorovaikutusta ja neuvotteluosaamista tutkitaan asiantuntijapohjaisesta näkökulmasta. Roloffin, Putnamin ja Anastasioun (2003, 805) mukaan yksi tehokas tapa tutkia osaamista on kysyä neuvottelun asiantuntijoilta, millaista osaamista he näkevät neuvotteluissa tarvittavan. Täten onkin mielekästä tarkastella juuri diplomatian asiantuntijoiden näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa suomalaista diplomaattia, joilla oli kokemusta diplomaattisista neuvotteluista. Haastateltavat olivat työskennelleet erilaisissa tehtävissä Suomen edustustoissa ulkomailla. Haastateltavien diplomaattien yhteystiedot saatiin Ulkoministeriön henkilöstösaston kautta. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu, jossa kuvattiin työn aihe ja tavoite, aineistonkeruumenetelmä, haastattelun kesto sekä kuvaus työn tuottamasta tiedosta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teknologiavälitteisesti Zoom-alustalla ääni- ja kuvayhteydellä. Haastateltavia ohjeistettiin sähköpostitse alustan käytöstä ennen haastattelua. Linkki haastatteluun lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin ennen haastattelun sovittua ajankohtaa. Haastatteluissa pyrittiin luomaan avoin viestintäilmapiiri, jotta haastateltavien olisi mahdollisimman helppo kertoa henkilökohtaisista näkemyksistään. Joissain tapauksissa haastateltavat pyysivät tarkennusta haastattelukysymyksiin, jolloin haastattelija pyrki muotoilemaan kysymyksen toisin sanoin tai antamaan havainnollistavia esimerkkejä haastateltavan tueksi. Aineisto muodostuu kahdeksasta suomenkielisestä haastattelusta, jotka äänitallennettiin ja litteroitiin. Haastattelut olivat kestoaltaan 36–60 minuuttia ja niiden yhteiskesto oli 6 tuntia ja 18 minuuttia.

### **4.4 Aineiston käsittely ja analyysi**

Aineisto muodostuu kahdeksasta litteroidusta haastattelusta. Litteroinnissa käytettiin sanatarkkaa litterointimenetelmää jättäen pois toistuvia ilmauksia, kuten ”niin kuin” ja ”tota”. Litteroidun aineiston kokonaispituus oli 111 sivua, fontilla Times New Roman, kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Aineistoa säilytettiin kahdella salasanalla suojatulla

tietokoneella ja yhdellä salasanalla suojatulla muistitikulla. Haastateltaville annettiin numerotunniste, kuten ”Haastateltava 1”, anonymiteetin varmistamiseksi.

Aineiston analyysissä yhdistettiin aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysi aloitettiin tutustumalla litteroituihin haastatteluihin. Analyysiyksiköksi määriteltiin merkityskokonaisuus eli esimerkiksi lause tai virke, jonka sisältö on tutkimuskysymysten kannalta oleellinen. Aineisto rajattiin värikoodaamalla litteraatit niin, että neuvotteluvuorovaikutusta kuvaava sisältö merkittiin keltaisella ja neuvotteluosaamista kuvaava sisältö vihreällä. Seuraava esimerkki havainnollistaa aineiston rajaamista neuvotteluvuorovaikutusta käsittelevän tutkimuskysymyksen osalta. Tutkimuskysymysten kannalta oleelliset merkityskokonaisuudet on kursivoitu.

*Silloinhan kaikki on tosi helppoa, jos on yhteinen näkemys siitä, että halutaan saada aikaan sama lopputulos. Se on ihan piece of cake sitten. Sitten ei tarvitse muuta kuin pistää nimet alle ja that's it. Mutta sitten ne haasteet on siinä, että pitäisi pyrkiä kuitenkin yhteiseen lopputulemaan mutta ei ollakaan samaa mieltä siitä, millä tavalla tai mikä se meidän tavoite on. (Haastateltava 5)*

Kun lopullinen aineisto oli rajattu, edettiin analyysissä aineiston koodausvaiheeseen. Aineisto koodattiin kummankin tutkimuskysymyksen osalta aineistolähtöisesti, jotta tutkittavien henkilökohtaiset näkemykset neuvotteluvuorovaikutuksesta ja neuvotteluosaamisesta säilyisivät analyysissä mahdollisimman autenttisina. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koettiin aineiston koodausvaiheessa tarkoituksenmukaisena, sillä se mahdollistaa aineiston analysoinnin ilman teoreettisia oletuksia (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998).

Aineiston koodaamisessa merkityskokonaisuuksille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet eli koodit. Jos haastateltava esimerkiksi kuvaili diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen ominaispiirteenä transaktionaalisuutta, koodiksi muodostettiin ”transaktionaalisuus”. Muita muodostettuja koodeja olivat esimerkiksi ”keskusteluyhteyden ylläpitäminen”, ”luottamuksen rakentaminen” ja ”kyky heittäytyä”. Koodeja muodostui yhteensä 402. Analyysitavan yhdenmukaistamiseksi osa aineistosta koodattiin yhdessä. Yhdenmukaistamisen jälkeen aineisto jaettiin puoliksi työn tekijöiden kesken ja loput aineistosta koodattiin itsenäisesti.

Koodaamisen jälkeen analyysissä edettiin luokitteluun, joka toteutettiin yhdessä keskustellen ja arvioiden. Aineisto luokiteltiin neuvotteluvuorovaikutuksen osalta aineistolähtöisesti niin, että alaluokat muodostettiin ryhmittelemällä koodeja.

Tämän jälkeen alaluokat ryhmiteltiin edelleen pääluokkiin. Esimerkiksi koodi ”omanlainen neuvottelukieli” ryhmiteltiin alaluokkaan ”yhteinen diplomaattinen kieli”, joka myöhemmin ryhmiteltiin pääluokkaan ”diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri”. Tässä vaiheessa tapahtui paljon luokkien yhdistämistä ja uudelleen nimeämistä.

Neuvotteluvuorovaikutusta käsittelevästä aineistosta muodostettiin lopulta neljä pääluokkaa, jotka ovat 1) neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteet, 2) neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteet, 3) neuvotteluvuorovaikutuksen haasteet ja 4) diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri (ks. taulukkoa 1).

TAULUKKO 1 Neuvotteluvuorovaikutuksen luokittelu

Neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteet	Neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteet	Neuvotteluvuorovaikutuksen haasteet	Diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri
Strategisuus	Yhteistyön rakentaminen ja ylläpito	Neuvotteluosapuolten näkemyserot	Yhteinen diplomaattinen kieli
Monikulttuurisuus	Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito	Neuvotteluosapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen	Neuvotteluvuorovaikutuksen normit
Kontekstiherkkyys	Tavoitteiden yhteensovittaminen	Neuvotteluosapuolen epäkunnioittava käytös	Eriytyneet vuorovaikutusroolit
	Molempien osapuolten voitto	Neuvottelijan tiedon puute	Diplomaattinen tasavertaisuus
		Neuvotteluosapuolten kulttuurierot	Kunnioittava vuorovaikutuskäyttäytyminen
		Tulkkaus	Vastavuoroisuus
		Neuvottelun tilannetekijät	

Neuvotteluvuorovaikutuksen luokittelun osalta on huomionarvoista, että alaluokkien nimissä on havaittavissa päällekkäisyyttä (ks. taulukkoa 1). Pääluokkaan ”neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteet” ryhmiteltiin alaluokka ”tavoitteiden yhteensovittaminen”. Pääluokkaan ”neuvotteluvuorovaikutuksen haasteet” ryhmiteltiin puolestaan alaluokka ”neuvotteluosapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen”. Muodostetut luokat eivät kuitenkaan ole eksklusiivisia eli toisensa poissulkevia, sillä tavoitteiden yhteensovittaminen nähdään sekä neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteena että haasteena.

Neuvotteluosaamisen osalta aineisto luokiteltiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysia voidaan hyödyntää esimerkiksi aineiston luokittelussa käyttämällä jo olemassa olevaa käsitejärjestelmää (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Koska tässä työssä neuvotteluosaaminen on jäsennetty vuorovaikutusosaamisen teoreettisen jäsennyksen pohjalta, pääluokat nimettiin vuorovaikutusosaamisen teoreettisen jäsennyksen mukaan tietoon ja ymmärrykseen, asenteisiin, motivaatioon ja tunteisiin, vuorovaikutustaitoihin sekä vuorovaikutuksen eettisiin periaatteisiin. Esimerkiksi koodi ”kyky heittäytyä” ryhmiteltiin alaluokkaan ”viestintärohkeus”, joka myöhemmin ryhmiteltiin pääluokkaan ”asenteet, motivaatio ja tunteet”.

Neuvotteluosaamista käsittelevästä aineistosta muodostettiin lopulta neljä pääluokkaa, jotka ovat 1) neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys, 2) asenteet, motivaatio ja tunteet neuvotteluvuorovaikutuksessa, 3) neuvottelutaidot ja 4) neuvotteluvuorovaikutuksen eettiset periaatteet (ks. taulukkoa 2).

TAULUKKO 2 Neuvotteluosaamisen luokittelu

Neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys	Asenteet, motivaatio ja tunteet neuvotteluvuorovaikutuksessa	Neuvottelutaidot	Neuvotteluvuorovaikutuksen eettiset periaatteet
Neuvottelun tavoitteiden tunteminen	Myönteinen viestintäasenne	Valmistautumisen taidot	Kunnioitus
Neuvottelutilanteen ymmärtäminen	Sitoutuminen neuvotteluvuorovaikutukseen	Yhteistyötaidot	Kohteliaisuus
Kulttuurinen ymmärrys	Motivaatio ymmärtää neuvotteluosapuolta	Kuuntelemisen taidot	Rehellisyys
Substanssiosaaminen	Viestintärohkeus	Viestinnän tulkitsemisen taidot	
Neuvotteluun liittyvän tiedon prosessointi ja hallinta	Tunteiden hallinta	Viestinnän mukauttamisen taidot	
Neuvottelijan itsereflektointi		Vieraan kielen kielitaito	
		Diplomaattinen kielitaito	
		Selkeän viestinnän taidot	
		Vaikuttamisen taidot	
		Ongelmanratkaisutaidot	

## 5 Tulokset

### 5.1 Neuvotteluvuorovaikutus diplomaattisissa neuvotteluissa

Tämän työn tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Tässä alaluvussa raportoidaan tutkimustulokset, jotka vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia näkemyksiä suomalaisilla diplomaateilla on siitä, mitä on neuvotteluvuorovaikutus diplomaattisissa neuvotteluissa?”

Tulokset osoittavat, että haastateltavilla on monipuolisia näkemyksiä neuvotteluvuorovaikutuksesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Näkemykset ovat osaltaan yhteneväisiä, mutta niissä on myös eroja. Tulosten mukaan diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta on tunnistettavissa tiettyjä erityispiirteitä ja tavoitteita. Diplomaattisissa neuvotteluissa nähdään esiintyvän erityisiä neuvotteluvuorovaikutuksen haasteita ja diplomaattisille neuvotteluille voidaan nähdä ominaisena tietynlainen diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri.

*Neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteet.* Haastateltavien diplomaattien mukaan neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteitä ovat *strategisuus, monikulttuurisuus ja kontekstiherkkyys*. Haastateltavien mukaan *strategisuus* on neuvotteluvuorovaikutukselle ominaista. Strategisuus ilmenee erilaisina neuvottelutaktiikkoina, joilla pyritään vaikuttamaan neuvotteluosapuoleen tai neuvotteluprosessiin. Haastateltavat eivät tuoneet esiin itse käyttämiään neuvottelutaktiikoita, vaan he kuvailivat neuvotteluissa havaitsemiaan taktiikoita, joita ovat ”loputon iltalypsy”, neuvotteluprosessin pysäyttäminen ja neuvotteluprosessin hidastaminen. Loputtomalla iltalypsillä haastateltavat tarkoittavat jo käsiteltyjen asioiden jatkuvaa esiin nostamista neuvotteluissa.

Tulokset osoittavat, että *monikulttuurisuus* nähdään diplomaattisille neuvotteluille ominaisena. Haastateltavien mukaan monikulttuurisuus näkyy neuvottelun osapuolten arvoissa ja tavoissa, neuvottelun hierarkiassa ja kielessä sekä neuvottelijoiden viestintätyleisissä. Haastateltavien mukaan monikulttuurisuuteen kytkeytyvä hierarkkisuus ilmenee esimerkiksi siinä, kuinka henkilökohtaisella tasolla neuvottelukumppani tulee

tuntea, jotta keskustelu neuvoteltavasta aiheesta voidaan aloittaa. Henkilökohtaisten suhteiden tärkeyttä ja hierarkkisuutta kuvaillaan seuraavasti:

No se [monikulttuurisuus] ilmenee esimerkiksi siinä, että milloin voidaan aloittaa minkäkinlainen keskustelu. Joidenkin maiden kanssa, jotka ehkä sä tunnet paremmin, tunnet sen kulttuurin tai se on enemmän lähellä suomalaista kulttuuria, niin voi mennä ikään kuin nopeammin itse asiaan. Ja myös se, että kuinka henkilökohtaisella tasolla on hyvä tuntea joku ihminen, jotta sä voit keskustella, niin se vaihtelee kulttuureittain. Ja sitten se, mikä on tosi merkittävä, että tavallaan hierarkkisesti millä tasolla sä voit keskustella, eli joissain maissa pitää mennä tosi korkealle tasolle ja joissain maissa sitten taas voidaan niin kuin alemmalla tasolla keskustella. (Haastateltava 2)

Haastateltavien mukaan monikulttuurisuus vaikuttaa diplomaattisissa neuvotteluissa käytettävään kieleen. Monikulttuurisuuden nähdään myös ilmenevän neuvotteluosapuolten sanallisessa ja sanattomassa vuorovaikutuksessa:

Se [monikulttuurisuus] nimenomaan ilmenee juuri siinä, mitä kieltä käytetään, onko tulkkeja. Miten paljon käytetään vartalon kieltä, että joissain kulttuureissa käytetään tosi paljon ja joissain tosi vähän. Ja niinku se tapa puhua ja elehtiä on hyvin erilainen riippuen siitä, mikä kulttuuri on. (Haastateltava 2)

Toisaalta haastatteluissa ilmeni näkemys siitä, että monikulttuurisuus on niin ominaista diplomaattisille neuvotteluille, että siihen ei välttämättä kiinnitetä erikseen huomiota.

Tulosten mukaan diplomaattiset neuvottelut ovat erityisen *kontekstiherkkiä*.

Kontekstiherkkyydellä tarkoitetaan neuvottelutilan, neuvotteluosapuolten, neuvottelun luonteen, keston ja vaiheiden sekä poliittisten linjausten vaikutusta neuvotteluprosessiin ja neuvottelun dynamiikkaan. Esimerkiksi neuvottelun vaiheiden vaikutusta neuvotteluvuorovaikutuksen dynamiikkaan kuvaillaan seuraavasti:

Mun mielestä tietyllä tapaa aina välillä tuntuu, et se riippuu missä vaiheessa jonkun asian neuvottelussa mennään. Ollaanko ihan alussa vai ihan lopussa vai jossakin keskivaiheilla niin se on hyvin erilainen se dynamiikka, koska tavallaan se peliasetelma on erilainen eri vaiheissa. (Haastateltava 7)

Myös neuvotteluissa edustettavien valtioiden poliittisen vallan nähdään vaikuttavan neuvotteluvuorovaikutukseen. Eräs haastateltava kuvailee neuvotteluosapuolen edustaman valtion aseman vaikuttavan siihen, millaisia neuvottelustrategioita käytetään:

Mitä suurempaan valtioon siirrytään, sitä tavallaan brutaalimpaa ja raadollisempaa se [neuvottelemineen] on. Että suurvallat ei ajattele mitään muuta kuin omaa etuansa ja ei niillä ole tarvetta antaa mitään murusia, koska ne pystyy jyräämään kenet tahansa. Sitten taas pienelle maalle niin kuin me ollaan, meille se ei ole samalla tavalla itsestään selvää, vaan pitää koko ajan etsiä niitä kumppanuuksia, mahdollisuuksia hyvin laajakatseisesti. (Haastateltava 8)

*Neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteet.* Tulosten mukaan diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen tavoitteita ovat *yhteistyön rakentaminen ja ylläpito, luottamuksen rakentaminen ja ylläpito, tavoitteiden yhteensovittaminen ja molempien osapuolten voitto.* *Yhteistyön rakentamisella ja ylläpidolla* tarkoitetaan neuvotteluosapuolten pyrkimystä yhteistyöhön ja yhteisymmärrykseen sekä yhteistyön ylläpitämistä neuvotteluvuorovaikutuksessa. Haastateltavien mukaan yhteistyön rakentamisen ja ylläpitämisen edellytyksenä nähdään avoin keskusteluyhteys, jota neuvotteluosapuolten on tärkeää ylläpitää. Haastateltavat kuvailevat, että yhteistyötä pyritään rakentamaan ja ylläpitämään vuorovaikutuksessa ”hyvän keskustelun avulla”. Haastateltavien mukaan neuvotteluosapuolten yhteistyön kannalta on olennaista erottaa vuorovaikutussuhde ja erilaiset näkemykset toisistaan. Haastateltavat kuvailevatkin, että diplomaattisissa neuvotteluissa on tärkeää ymmärtää, että ”asiat riitelevät, eivät ihmiset”. Vuorovaikutusosapuolen arvostaminen erilaisista näkemyksistä huolimatta nähdäänkin tärkeänä:

Sitten me ei tietenkään voida ikinä tuomita ketään, joilla on erilaiset ajatukset kuin meillä. Tavoitteena on ikään kuin luoda yhtenäisyyttä, että ollaan samassa rintamassa. (Haastateltava 5)

Tulosten mukaan *luottamuksen rakentaminen ja ylläpito* nähdään yhtenä neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteena. Haastateltavat kuvailevat luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen ja ylläpidon olevan edellytys toimivalle neuvotteluvuorovaikutukselle. Lisäksi luottamuksellinen ilmapiiri nähdään tärkeänä, jotta neuvottelun aiheista voidaan keskustella vapaasti. Koska neuvoteltavat asiat koetaan usein monimutkaisiksi, luottamuksen nähdään edistävän keskustelua vaikeista aiheista:

Voisitko tarkentaa, että millaisia vuorovaikutuksen tavoitteita diplomaattisella neuvottelulla on? Tässä tuli nyt sitä yhteisen ymmärryksen saavuttamista, ja ehkä sit sitä vuorovaikutussuhteen rakentamista. Oisko nää niinku niitä? (Haastattelija)

Ja luottamusta. Luottamusta. Siis sillä tavalla, että asiat on yleensä kuitenkin niin monimutkaisia, että se on siellä taustalla, että jos neuvottelijat luottaa toinen toisiinsa, niin sitten on helpompi pistää itsensä likoon. Että tietää, että toinen ei välttämättä siinä sitten yritä mitään. (Haastateltava 7)

Tulokset osoittavat, että *tavoitteiden yhteensovittaminen* nähdään neuvotteluvuorovaikutuksessa tärkeänä. Haastateltavat kertovat, että diplomaattisissa neuvotteluissa tavoitteita pyritään yhteensovittamaan tekemällä kompromisseja sekä ”hakemalla erilaisia näkökulmia”. Eräs haastateltava kuvailee tavoitteiden yhteensovittamista sillan rakentamisena ja yhteisen maaperän etsimisenä:

Ja sitten myös se sillan rakentaminen myös niihin muihin joko yksittäisiin tai muihin ryhmiin, eri tavoin sen maaperän tunnustelu siitä, että kuka on mitäkin mieltä ja kuka haluais tulla vastaan missäkin asiakohdassa, löytyiskö jotain yhteistä pohjaa, jolle rakentaa. (Haastateltava 6)

Tulosten mukaan *molempien osapuolten voitto* nähdään usein diplomaattisten neuvottelujen tavoitteena. Voitto-voitto-tilannetta kuvataan sellaisena neuvottelun lopputuloksena, jossa kaikki neuvotteluosapuolet kokevat saavuttaneensa ainakin osan tavoitteistaan neuvottelussa:

No tavoitteena useimmiten ainakin, mitä meille opetetaan myös neuvottelutekniikkana, niin pitäisi olla semmoinen win-win-tilanne, että molemmat ainakin kokee voittavansa jollain tavalla. -- Että useimmiten kaikkeahan ei voi saada neuvotteluissa, silloin on itse asiassa epätasapainoinen se neuvottelutilanne useimmiten, että se menee yleensä silleen, että molemmat saa jotain, ainakin kokee saavansa jotain... (Haastateltava 3)

*Neuvotteluvuorovaikutuksen haasteet.* Tulokset osoittavat, että neuvotteluvuorovaikutuksen haasteina nähdään *neuvotteluosapuolten näkemuserot, neuvotteluosapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen, neuvotteluosapuolen epäkunnioittava käytös, neuvottelijan tiedon puute, neuvotteluosapuolten kulttuurierot, tulkkaus ja neuvottelun tilannetekijät.* *Neuvotteluosapuolten näkemyseroilla* tarkoitetaan neuvottelun osapuolten erilaisia kantoja ja mielipiteitä neuvoteltavasta aiheesta. Haastateltavien mukaan neuvottelijoiden keskusteluyhteyttä ja vuorovaikutussuhdetta tulisi ylläpitää erimielisyyksistä huolimatta. Haastateltavat kokevatkin haastavaksi sen, ”kuinka vahvasti” omaa erimielisyyttä voi neuvotteluissa osoittaa vaarantamatta vuorovaikutussuhdetta:

No siis tottakai siinä voi tulla ne haastavat tilanteet, jotka liittyy siihen kun ollaan eri mieltä. -- Ja sitten ne voi liittyä myös ihan vaan semmoiseen, että esimerkiksi kannat tai vaikka vastauksen tai reaktion tasot on hirveän erilaisia. Eli joku asia, mikä vaikka sinulle tai Suomelle ei ole mitenkään hirveän iso asia, niin sitten yhtäkkiä jollekin toiselle osapuolelle se on hyvinkin suuri ja sieltä tulee hirveän vahva reaktio, niin tottakai sitten sellaisissa aina vuorovaikutuksen tasolla täytyy aina hirveästi tasapainotella sen välillä, että jos on selkeä erimielisyys jostain asiasta, mutta kuitenkin pitää pitää se keskusteluyhteys ja se suhde yllä, niin tavallaan kuinka vahvasti sä voit siihen mennä. (Haastateltava 1)

Tulokset osoittavat, että *neuvotteluosapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen* nähdään neuvotteluvuorovaikutuksen haasteena. Tavoitteiden yhteensovittamisen haasteella tarkoitetaan neuvottelun osapuolten erilaisten näkemysten yhteensovittamista, ratkaisujen löytämistä sekä konsensuksen saavuttamista. Tavoitteiden yhteensovittamista kuvaillaan neuvotteluissa usein haastavaksi:



No yleensä ne [haasteet] liittyy siihen et ei olla asioista samaa mieltä ja sit niiden yhteensovittaminen tai se miten niistä löydetään tavallaan se ratkaisu. (Haastateltava 4)

Tulosten mukaan *neuvotteluosapuolen epäkunnioittava käytös* nähdään yhtenä neuvotteluvuorovaikutuksen haasteena. Omien näkemysten esiin tuominen koetaan haastavana silloin, kun neuvotteluosapuoli ”jyrää toisen yli” eikä käyttydy neuvotteluissa sopivalla tavalla. Epäkunnioittavan käytöksen kuvaillaan myös luovan epäluottamusta neuvotteluosapuolten välille ja aiheuttavan haasteita neuvotteluprosessin etenemiselle:

Esimerkiksi mulle tulee nyt mieleen tilanteita, että tehdään ihan hirvittävästi työtä jonkun kompromissin löytämiseksi. -- Ja sit jos se vastapuoli senkin jälkeen vielä kun on sovittu tekstistä, niin ilmottaakin että mä haluunkin nyt et tästä äänestetään tai et jättää siitä jonkun poikkeavan lausunnon johonkin pöytäkirjaan. Niin se tuntuu tosi tyhmältä. Et jos itse on sit mennä jonkin maaryhmän tai EU:n kanssa hyväksymään jonku tekstin, joka ei vastaa niitä tavoitteita, ja sit se vastapuoli viel tekee jonkun loppuliikkeen, niin se ei herätä luottamusta. Ja se jättää sellaset jäljet että mihin tahansa prosessiin seuraavaks mennään, niin on vähän semmonen olo et kannattaako tässä tehdä yhtään mitään, koska tää lopputulos saattaa sit taas vesittyä täysin. (Haastateltava 7)

Tulosten mukaan *neuvottelijan tiedon puute* nähdään haasteena diplomaattisissa neuvotteluissa. Tiedon puutteella haastateltavat tarkoittavat tilanteita, joissa heillä ei ole riittävästi tietoa neuvotteluosapuolesta tai neuvoteltavasta aiheesta. Neuvotteluosapuoleen liittyvällä tiedon puutteella tarkoitetaan esimerkiksi neuvottelijan tietämättömyyttä neuvotteluosapuolen kulttuurista. Neuvottelun aiheeseen liittyvän tiedon puutetta kuvaillaan puolestaan tietämättömyytenä teknisistä ja erityisasiantuntijuutta vaativista asioista:

Haaste saattaa usein olla myös, että sit neuvotellaan jostain hirveän teknisistä asioista, johon tarvitaan tosi vahvaa asiantuntemusta ja silloin tavallaan se, että sulla täytyy olla niitä asiantuntijoita, jotka syöttää sulle sitä tietoa ja sitten itse neuvottelet siitä. (Haastateltava 2)

Tulosten mukaan *neuvotteluosapuolten kulttuurierot* nähdään yhtenä neuvotteluvuorovaikutuksen haasteena. Esimerkiksi auktoriteetikäsitykset nähdään kulttuurisidonnaisina ja niiden voidaan nähdä hidastavan neuvotteluprosessia. Neuvotteluosapuolen kulttuurin huomioiminen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen mukauttaminen osapuolen kulttuuriin sopivaksi koetaan toisinaan haastavana:

Mut se on aina mun mielestä semmoista tasapainottelua siinä, että kuinka paljon sä otat huomioon sitä toista tapaa tai kulttuuria ja kuinka paljon taas puskee niin kuin omalla suomalaisella tavalla, että kuinka vice versa se menee. (Haastateltava 2)

Tulokset osoittavat, että *tulkkaus* nähdään neuvotteluvuorovaikutuksen haasteena. Haastateltavien mukaan esimerkiksi tulkkauksen heikko laatu saattaa heikentää viestin ymmärrettävyyttä ja aiheuttaa väärinymmärryksiä neuvoteltavasta aiheesta. Haastateltavien mukaan tulkattavan henkilön sanatonta viestintää tulisi aktiivisesti tulkita, jotta viesti voitaisiin ymmärtää mahdollisimman selvästi ja tarkasti. Keskittyminen samanaikaisesti tulkattavaan viestiin ja tulkattavan henkilön sanattomaan viestintään nähdäänkin haastavana:

Jos ite ymmärtää sen suoraan mitä vastapuoli sanoo, niin se on paljon helpompaa olla varma siitä, mitä se oikeestaan tarkoittaa. Sitten jos siinä vieressä on tulkki, joka kääntää sen jutun niin siinä pitää sitten ikään kuin samanaikaisesti peilata että miltä se näytti se edellinen puhuja. Miltä sen kasvot näytti kun se kerto tätä asiaa ja missä kohti se ääni nousi tai laski. Sillee et se on niiku huomattavasti vaativampi tulkita sitä viestiä sillon jos siinä on se käännös. (Haastateltava 5)

Tulosten mukaan *neuvottelun tilannetekijät* asettavat neuvotteluvuorovaikutukselle haasteita. Neuvottelun tilannetekijöinä kuvaillaan esimerkiksi neuvotteluosapuolten saamista samaan tilaan keskustelemaan sekä neuvottelijoiden väsymystä. Lisäksi tarvittavan tiedon saavuttamattomuus ja tekniset ongelmat koetaan haasteina. Näitä haasteita kuvaillaan seuraavasti:

Siellä on [haasteita] lähtien sellasesta, että saadaanko oikeet ihmiset samaan aikaan samaan tilaan puhumaan ja kuuntelemaan, käymään sitä vuorovaikutusta. -- Mut sit ihan tällaset inhimilliset nimelliset asiat, kuten väsymys. Et sit joskus jotkut osapuolet väsyä kuuntelemaan ja se voi sit johtaa siihen ettei löydetäkään lopputulosta niin hyvin tai ratkaisu ei löydy niin helposti. -- Ja ne [haasteet] liittyy aika usein siihen, että saavutetaanko toisemme tai saadaanko esimerkiksi tarvittavat paperit. Eli jos on vaikka joku uusi kansallinen ehdotus tulossa ja sitä ei saada lähetettyä muille tiedoksi riittävän ajoissa tai siinä tulee tekniikan kanssa ongelmia, niin sit voi tulla viivytyksiä. Ja ne sitten jossain aikataulutuksessa tarkoittaa sitä, että jos ei papereita ole toimitettu toiselle riittävän aikaisin, niin se juna meni ja et saa häntä sit kuuluviin ja silloin se voi tuoda esteen siihen ratkaisun löytämiseen. (Haastateltava 6)

*Diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri.* Tulosten mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa on erityinen diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri. Diplomaattisella vuorovaikutuskulttuurilla tarkoitetaan diplomaattien yhteisesti jaettuja käsityksiä hyväksyttävästä ja odotuksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä diplomaattisissa neuvotteluissa. Diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri käsittää *yhteisen diplomaattisen kielen, neuvotteluvuorovaikutuksen normit, eriytyneet vuorovaikutusroolit, diplomaattien tasavertaisuuden, kunnioittavan vuorovaikutuskäyttämisen sekä vastavuoroisuuden. Yhteisellä diplomaattisella kielellä* tarkoitetaan diplomaattisten neuvotteluiden sanallista viestintää, jota haastateltavat kuvailevat muodolliseksi ja ”korulauseita hyödyntäväksi”.

Diplomaattiselle kielelle tyypillisen korulauseiden käytön kuvaillaan olevan ajoittain hankalasti tulkittavaa ja toisinaan jopa vaikeuttavan viestin ymmärrettävyyttä.

Tulosten mukaan *neuvotteluvuorovaikutuksen normit* nähdään osana diplomaattista vuorovaikutuskulttuuria. Haastateltavien mukaan neuvotteluvuorovaikutuksen normeja ovat konservatiivisuus ja muodollisuus, joiden nähdään säätelevän neuvotteluvuorovaikutusta. Konservatiivisuus ja muodollisuus näkyvät diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuskäytänteissä ja neuvottelijoiden manereissa. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi pelkillä vaatevalinnoilla voidaan koetella neuvotteluvuorovaikutuksen normeja:

Kuitenkin diplomatia on tosi konservatiivinen ala, tää on niinku todella konservatiivista. Että siinä mielessä meidän sopivuuden normit on aika tiukat, niin vaikka se, että on se [värikä] rusetti, niin saattaa olla jo riittävä esimerkiksi. Me puhutaan todella, mun mielestä erittäin konservatiivisesta ja muodollisesta toiminnasta. (Haastateltava 1)

Tulokset osoittavat, että *eriytyneet vuorovaikutusroolit* nähdään diplomaattiselle vuorovaikutuskulttuurille tyypillisenä. Haastateltavien mukaan diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri on hierarkkinen, mikä vaikuttaa selkeiden vuorovaikutusroolien syntymiseen. Haastateltavat kuvailevat valtioiden aseman ja poliittisen vallan vaikuttavan diplomaattien vuorovaikutusrooleihin ja keskinäiseen hierarkiaan. Neuvotteluvuorovaikutuksen hierarkkisyyden kuvaillaan näkyvän neuvotteluvuorovaikutuksessa siinä, ketä neuvotteluvuorovaikutuksessa voidaan lähestyä ja miten:

Diplomatia perustuu kuitenkin pitkälti hierarkioihin ja semmoseen tiettyyn senioriteettiin et pitää ymmärtää et mitä tasoa itse voi lähestyä. Vaikka ajattelis et jonkun asian voi ratkaista jollain tietyllä tasolla, niin sä et voi ite mennä sinne. Sit sun pitää vaikka pyytää jotakin vastaavalla tasolla olevaa henkilöä niiku omalta puoleltasi, että hei, pystyisitkö ottamaan tämän esiin. (Haastateltava 7)

Toisaalta tulosten mukaan *diplomaattien tasavertaisuus* nähdään tyypillisenä diplomaattiselle vuorovaikutuskulttuurille. Eräs haastateltava kuvailee, että diplomaattisissa neuvotteluissa kaikki ovat tasavertaisia ja diplomaateilla on tasa-arvoinen asema neuvotteluissa:

Sehän on tietysti tosiasia, että monissa maissa diplomaatithan kuuluu tavallaan siihen yhteiskunnan kermaan ihan toisella tavalla kuin jossain Suomessa. Että tietysti monilla saattaa olla suhteellisen vahva ego ja aika vahva asema siellä omassa yhteiskunnassa, mutta kyllähän se neuvotteluprosessi on semmoinen tasa-arvoistava siinä mielessä, että valtiot on suvereenia, tasavertaisia pelureita, että sitten tavallaan jokaisella edustajalla on samanlainen asema. (Haastateltava 8)

Tulosten mukaan *kunnioittava vuorovaikutuskäyttäytyminen* nähdään osana diplomaattista vuorovaikutuskulttuuria. Kunnioittavalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä haastateltavat tarkoittavat korostetun ystävällistä, arvostavaa ja kohteliasta vuorovaikutuskäyttäytymistä. Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa epäsopeva käyttäytyminen on paheksuttua, eikä neuvotteluissa sovi mennä henkilökohtaisuuksiin. Kunnioittavalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä viitataan myös neuvotteluosapuolen ajan arvostamiseen. Erään haastateltavan mukaan jo sitä, että neuvotteluosapuoli on suostunut tapaamiseen, tulisi arvostaa. Toinen haastateltava puolestaan kuvailee, että diplomaattiset neuvottelut mielletään julkisuudessa usein vihamielisiksi, mutta hänen kokemuksensa mukaan neuvotteluvuorovaikutus on yleensä kunnioittavaa:

Mun kokemus on se, että usein mediaan tulee sellainen kuva, että oltaisiin vaikka totaalisia vihamiehiä jonkun toisen maan kanssa tai niin kun ollaan eri mieltä asioista, mutta itseasiassa niissä neuvottelupöydissä missä mä oon ollut mukana, niin se on tosi ystävällistä ja kunnioittavaa ja semmoista ihan tavallaan rauhallista ja hyvää keskustelua. Että toki varmasti on sitten niitäkin tilanteita, mitkä on semmoisia vihamielisiäkin, mutta kyllä mun mielestä ehkä mediaan tulee... tai ulospäin ehkä tulee tosi negatiivinen kuva välillä. Että se vuorovaikutus on kyllä mun mielestä tosi kunnioittavaa. (Haastateltava 3)

Diplomaattista vuorovaikutuskulttuuria kuvaillaan myös *vastavuoroiseksi*. Tällä haastateltavat tarkoittavat sitä, että neuvotteluosapuolilla tulisi olla tasavertaiset mahdollisuudet kertoa omista näkemyksistään ja vastavuoroisesti kuulla neuvotteluosapuolen näkemyksiä. Eräs haastateltava kuvailee diplomaattisten neuvotteluiden perustuvankin vastavuoroisuuteen:

Mutta noin niinkun peruslähtökohtana ehkä voisi sanoa, että tämä on hirveän transaktionaalista. Tämä diplomatian maailma. Että kaikki perustuu sellaiseen ”minä rapsutan sinun selkää, jos sinä rapsutat minun selkää”. Vois ajatella. Että kaikki perustuu siihen molemminpuoliseen hyötyyn ja etuun, jota sitten jollain tavalla tavoitellaan. (Haastateltava 5)

Tulokset osoittavat, että diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta on tunnistettavissa tiettyjä erityispiirteitä. Diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksella nähdään olevan erityisiä tavoitteita ja neuvotteluvuorovaikutuksessa nähdään esiintyvän haasteita. Diplomaattisissa neuvotteluissa nähdään myös olevan tietynlainen diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri. Haastateltavien diplomaattien mukaan neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteitä ovat strategisuus, monikulttuurisuus ja kontekstiherkkyys. Diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen tavoitteina nähdään yhteistyön rakentaminen ja ylläpito, luottamuksen rakentaminen ja ylläpito, tavoitteiden yhteensovittaminen sekä pyrkimys molempien osapuolten voittoon.

Neuvotteluvuorovaikutuksen haasteina nähdään puolestaan neuvotteluosapuolten näkemuserot, neuvotteluosapuolten tavoitteiden yhteensovittaminen, neuvotteluosapuolen epäkunnioittava käytös, neuvottelijan tiedon puute, neuvotteluosapuolten kulttuurierot, tulkkaus sekä neuvottelun tilannetekijät. Diplomaattisen vuorovaikutuskulttuurin nähdään rakentuvan yhteisestä diplomaattisesta kielestä, neuvotteluvuorovaikutuksen normeista, eriytyneistä vuorovaikutusrooleista, kunnioittavasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä sekä diplomaattien tasavertaisuudesta ja vastavuoroisuudesta.

## 5.2 Neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa

Tässä alaluvussa raportoimme tutkimustulokset, jotka vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia näkemyksiä suomalaisilla diplomaateilla on siitä, mitä on neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa?” Haastateltavien diplomaattien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan aivan erityistä neuvotteluosaamista. Neuvotteluosaamisen voidaan nähdä rakentuvan neljästä ulottuvuudesta: neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisistä periaatteista.

*Neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys.* Tulokset osoittavat, että neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvän tiedon ja ymmärryksen nähdään rakentuvan *neuvottelun tavoitteiden tuntemisesta, neuvottelutilanteen ymmärtämisestä, kulttuurisesta ymmärryksestä, substanssiosaamisesta, neuvotteluun liittyvän tiedon prosessoinnista ja hallinnasta sekä neuvottelijan itsereflektoinnista.* Neuvottelun tavoitteiden tuntemisella haastateltavat diplomaatit tarkoittavat neuvottelijan omien tavoitteiden sekä neuvottelun osapuolen tavoitteiden tuntemista. Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa neuvottelijan tulisi ensin tietää, mitä hän itse neuvotteluissa tavoittelee ja ”mistä hän on tai ei ole valmis joustamaan”. Haastateltavat kuitenkin kuvailevat hyvän neuvottelijan tuntevan paitsi omat lähtökohtansa ja tavoitteensa, myös neuvotteluosapuolen tavoitteet:

Ennen kuin voi neuvotella niin sun pitää oikeestaan itekin ymmärtää se asiakokonaisuus ja tottakai se, mistä me tullaan. Eli ollakseen hyvä neuvottelija pitää tuntea se oma kotipesä ja se oma lähtökohta. Ja kun sen on ymmärtäny ni sen jälkeen on todella tärkeätä tuntee sit niitä muita näkökulmia, muita tulokulmia. (Haastateltava 6)

*Neuvottelutilanteen ymmärtäminen* nähdään osana neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä. Neuvottelutilanteen ymmärtämisellä haastateltavat diplomaatit tarkoittavat neuvottelijan ymmärrystä neuvottelun kontekstista ja tilanteeseen sopivasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä sekä neuvottelujen dynamiikasta, hierarkiasta ja transaktionaalisesta luonteesta. Ymmärrystä tilanteeseen sopivasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä haastateltavat kuvailevat ”tarkoituksenmukaisuutena ja tilannetietoisuutena siitä, mikä missäkin tilanteessa toimii”. Haastateltavien mukaan neuvottelujen dynamiikan ja ”neuvottelujen käsikirjoituksen” tuntemisesta voi hyötyä neuvotteluissa esimerkiksi siten, että ”omat vaikuttamisen paikat” voi suunnitella etukäteen neuvottelujen etenemisen mukaan.

*Kulttuurinen ymmärrys* nähdään osana diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä. Haastateltavat diplomaatit kuvailevat kulttuurista ymmärrystä kulttuurisensitiivisyytenä, tietona erilaisista kulttuureista ja kulttuureiden läsnäolosta neuvotteluissa sekä ymmärryksenä neuvottelun osapuolten erilaisista ajattelutavoista. Haastateltavat kuvailevat, että diplomaattisissa neuvotteluissa vaaditaan erityistä herkkyyttä tunnistaa kulttuurilliset erityispiirteet. Haastateltavat näkevät myös tärkeänä neuvotteluosapuolten kulttuuritaustojen ja erilaisten viestintätyylien ymmärtämisen:

Sanotaan niissä tilanteissa, joissa on Suomen edustaja jossakin maassa, niin silloinhan koko ajan kohtaa sen maan kulttuurin edustajia. Niin siinä pitää jollain lailla yrittää ymmärtää tai tiedostaa et mitä siellä taustalla voi olla. -- Ja sit pitää tietysti pitää ainakin se mielessä, että kaikki ei tulkitse tai reagoi samalla tavalla miten samassa kulttuurissa tai miten itse toimisi. (Haastateltava 4)

Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa on tärkeää ymmärtää erilaisia ajattelutapoja, jotka voivat olla myös kulttuurisidonnaisia. Haastateltavien mukaan neuvottelijoiden ei kuitenkaan tarvitse tietää kaikkien kulttuurien erityispiirteitä, vaan heidän tulisi ymmärtää, että ihmisillä on erilaisia kulttuuritaustoja. Eräs haastateltava esittää myös näkemyksen siitä, että neuvotteluosapuolen kulttuurisia tapoja ei tulisi liikaa omaksua vuorovaikutuksessa, koska kulttuuri ei kuitenkaan ole neuvottelijan ”oma”:

Tässä työssä on tietysti olennaista, että yrittää ymmärtää minkälainen se [toisen osapuolen] kulttuuri on. Mut sitten toisaalta samanaikaisesti pitää myös ymmärtää, että on ulkomaalainen. -- Että vaikka tietää sen toisen kulttuurin tapoja ja on hyvä osoittaa, että ymmärtää ja tietää niitä, niin siinä voi olla myös sellainen raja ettei pidä ikään kuin liikaa yrittää mennä siihen toiseen kulttuuriin, kun se ei kuitenkaan ole sinun oma. (Haastateltava 4)

Haastateltavien diplomaattien mukaan *substanssiosaaminen* nähdään osana neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä. Substanssiosaamisella haastateltavat tarkoittavat neuvoteltavaan aiheeseen liittyvää asiaosaamista, jolla nähdään olevan keskeinen merkitys diplomaattisissa neuvotteluissa. Eräs haastateltava kuvailee, että neuvottelun osapuolilla tulisi olla riittävästi tietoa ja ymmärrystä neuvoteltavasta aiheesta ja sen mahdollisista ongelmakohtista:

Jos ajatellaan että ollaan jossain sopimusneuvotteluissa, niin täytyy sitten osapuolten olla hyvin perillä siitä mistä puhutaan ja mitkä on ne asiat mistä ollaan sopimassa. Sitten tietysti kaikissa muissakin neuvotteluissa täytyy olla hyvä asiantuntemus siitä substanssista ja erityisesti niistä ongelmakohtista mitä siihen liittyy, että mitkä asiat on tähän mennessä esimerkiksi viivästyttäneet sitä sopimuksen aikaansaamista. (Haastateltava 5)

*Neuvotteluun liittyvän tiedon prosessointi ja hallinta* nähdään osana neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä. Haastateltavat diplomaatit kuvailevat neuvotteluun liittyvää tiedon prosessointia ja hallintaa esimerkiksi tiedon nopeana omaksumisena ja prosessoimisena sekä oleellisten asioiden poimimisena neuvotteluosapuolen puheesta. Asioiden ja kokonaisuuksien hahmottaminen ja yhdisteleminen sekä kyky prosessoida tietoa nopeasti nähdään neuvotteluissa tärkeänä osaamisena:

Ja sitten pitäisi hirveen nopeasti pystyä mielessään yhdistämään asioita ja näkemään sitten jo seuraava luonnos mielessään. -- Sellainen kyky toimia, että pystyy mahdollisimman nopeasti prosessoimaan sen tiedon, jota sitten lähtee viemään eteenpäin, niin se on hirveen tärkeää. (Haastateltava 8)

*Neuvottelijan itsereflektoinnilla* tarkoitetaan neuvottelijan kykyä arvioida omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään neuvottelutilanteessa. Haastateltavien diplomaattien mukaan itsereflektointi on neuvotteluosaamisen kehittämisessä tärkeää. Erään haastateltavan mukaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään ja muiden reaktioita analysoimalla voi oppia lisää neuvotteluosaamisesta:

Tavallaan sit sekin on yks tapa oppia lisää et analysoi sitä, millaista oma käytös on... Mitä reaktioita se on herättänyt muissa. Koska kyllähän se oma käsitys minusta on toista kuin mitä muut näkee. (Haastateltava 6)

*Asenteet, motivaatio ja tunteet neuvotteluvuorovaikutuksessa.* Tulokset osoittavat, että diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan *myönteistä viestintäasennetta, sitoutumista neuvotteluvuorovaikutukseen, motivaatiota ymmärtää neuvotteluosapuolta, viestintärohkeutta sekä tunteiden hallintaa.* *Myönteisellä viestintäasenteella* haastateltavat tarkoittavat myönteisyyttä ja ennakkoluulottomuutta neuvotteluosapuolta ja neuvottelun

aihetta kohtaan sekä innokkuutta osallistua neuvotteluvuorovaikutukseen. Erään haastateltavan mukaan neuvotteluissa onnistuminen voi jopa riippua siitä, että neuvotteluosapuoleen ja neuvottelun aiheeseen suhtaudutaan myönteisesti ja innokkaasti:

Mutta et sitten se kaikki onnistuminen jatkossa riippuu siitä et niihin [neuvotteluihin] jaksaa suhtautua aina sillee yhtä innokkaasti ku ensimmäisellä kerralla. Että aina alottaa alusta, että mitä siinä uudessa aihepiirissä tai maassa vaikka tapahtui. (Haastateltava 5)

*Sitoutuminen vuorovaikutukseen* nähdään tärkeänä diplomaattisissa neuvotteluissa. Haastateltavat diplomaatit kuvailevat diplomaattisia neuvotteluja ”sitkeys-lajiksi”, jossa neuvottelijoilta edellytetään kärsivällisyyttä ja sitoutumista neuvotteluvuorovaikutukseen. Sitoutumisen ja keskittymisen puutteen kuvaillaan tekevän neuvotteluvuorovaikutuksesta haastavaa:

Siihen [neuvotteluun] pitää sitoutua ja olla hoksottimet hyvin hereillä ja jaksaa keskittyä siihen hommaan. Jos ei alusta asti ole mukana, niin on vähän ikävää tulla esittämään vaatimuksia myöhemmin. Et se sekottaa kyllä sen koko neuvotteludynamiikan ja siinä mielessä sen vuorovaikutuksenkin. (Haastateltava 7)

Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan *motivaatiota ymmärtää neuvotteluosapuolta*. Tällä haastateltavat tarkoittavat kiinnostuneisuutta neuvotteluosapuolta ja hänen tarkoitusperiään kohtaan, motivaatiota ymmärtää neuvotteluosapuolta sekä pyrkimystä nähdä neuvottelutilanne hänen näkökulmastaan. Haastateltavien mukaan neuvottelun osapuoleen tulisi pyrkiä suhtautumaan avoimin mielin ja ”yrittää ymmärtää, mitä toinen haluaa ja minkä takia”.

*Viestintärohkeus* nähdään diplomaattisissa neuvotteluissa tärkeänä. Haastateltavat diplomaatit kuvailevat viestintärohkeutta sosiaalisuutena, kykyä heittäytyä sekä rohkeutena osallistua neuvotteluvuorovaikutukseen. Haastateltavien mukaan viestintärohkeus voi näkyä myös vapautuneisuutena ja spontaanisuutena. Eräs haastateltava kuvailee, että kyky heittäytyä tilanteeseen on yleensä ratkaisevaa diplomaattisissa neuvotteluissa. Toisaalta hän kokee myös iän ja elämäkokemuksen tuoneen hänelle itsevarmuutta, mikä vaikuttaa myös hänen vuorovaikutuskäyttäytymiseensä neuvotteluissa:

Toisaalta se [rohkeus] on ehkä sellasta iän ja muun elämäkokemuksen tuomaa itsevarmuutta, et mä tiedän ettei ne muutkaan välttämättä oo mitään neroja, jotka olis ratkassu koko elämänsä jotain ydinfysiikan ongelmia, vaan että ne on ihan samanlaisia tölliäisiä ku minäkin. Ei mun tarvi mitenkään häpeillen mennä siihen tilanteeseen. Et se mikä siinä tilanteessa yleensä ratkasee on se, että pystyy heittäytymään siihen. (Haastateltava 5)



Haastateltavien diplomaattien mukaan *tunteiden hallinta* nähdään diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavana neuvotteluosaamisena. Tunteiden hallinnalla haastateltavat tarkoittavat esimerkiksi turhautumisen, jännityksen tai vihan hallintaa neuvotteluissa. Erään haastateltavan mukaan turhautuminen tulisi ”piilottaa ammattimaisella tavalla” ja neuvottelutilanteessa tulisi olla neutraali. Haastateltavat kuvailevat, että rauhallisena pysyminen ja provosoitumisen välttäminen on diplomaattisissa neuvotteluissa sopivaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Eräs haastateltava kertoo olevansa hiljaa ja kontrolloivansa ilmeitään haastavissa neuvottelutilanteissa sekä pyrkivänsä välttämään provosoitumista:

Varmaan se mitä mä pyrin henkilökohtaisesti tekemään on se et mä oon vaan hiljaa ja mä en yritä näyttää ihan äärimmäisen kettuuntuneelta. Et se on ehkä se. Et pitää vaa jotenki pysyy coolina, ei saa provosoidua, vaikka provosoidaan ihan selvästi. (Haastateltava 7)

*Neuvottelutaidot.* Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavia neuvottelutaitoja ovat *valmistautumisen taidot, yhteistyötaidot, kuuntelemisen taidot, viestinnän tulkitsemisen taidot, viestinnän mukauttamisen taidot, vieraan kielen kielitaito, diplomaattinen kielitaito, selkeän viestinnän taidot, vaikuttamisen taidot ja ongelmanratkaisutaidot.* Tulokset osoittavat, että *valmistautumisen taidot* nähdään tärkeinä taitoina diplomaattisissa neuvotteluissa. Valmistautumisen taidoilla haastateltavat tarkoittavat huolellisen pohjatyön tekemistä ja argumenttien suunnittelua ennen virallisia neuvotteluja. Haastateltavat kokevat tärkeänä, että omille argumenteille haetaan laajasti tukea muilta diplomaateilta, jotka voivat puolustaa argumentteja virallisissa neuvotteluissa. Neuvotteluihin valmistautumista kuvaillaan myös neuvottelun osapuoliin vaikuttamisena ”kontaktoinnin”, ”tukijoukkojen hakemisen” ja ”kulisissa keskustelun” keinoin ennen varsinaisia neuvotteluja. Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa ratkaisut syntyvätkin usein huolellisen taustatyön avulla jo ennen virallisia neuvotteluja:

Mmm... No mun mielestä tehokasta on just se että sä pyrit ettimään niitä ratkaisuja ja sä myös keskustelet vastapuolen kanssa niissä kulisissa. Ja tehokasta on ennakkovaikuttaminen, se että sä teet töitä ennen niitä neuvotteluja ja niiden neuvottelukierrosten välissä. -- Ja muutenkin ratkaisut ehkä löytyy taustavaikuttamisesta ja etukäteen tehdystä työstä. Että tavallaan kaikki effortti kasataan viralliseen neuvotteluun, niin mä en nää et se on välttämättä se paikka ollenkaan missä se ratkaisu syntyy. Et se on vähän muualla. (Haastateltava 7)

Tulosten mukaan *yhteistyötaidot* nähdään tärkeinä diplomaattisissa neuvotteluissa. Haastateltavat kuvailevat yhteistyötaitoja verkostoitumisena, vuorovaikutussuhteiden ja hyvän neuvotteluilmapiiirin rakentamisena ja ylläpitämisenä, erilaisten käsitysten ja toimintatapojen yhteensovittamisena sekä yhteisymmärryksen saavuttamisena.

Jotta neuvottelijoiden välisiä suhteita ja yhteistyötä voidaan ylläpitää diplomaattisissa neuvotteluissa, vuorovaikutussuhteet ja hankalat aiheet tulisi erottaa toisistaan:

Ehkä sitten jos mennään ihan henkilökohtaiseen tasoon, niin silloin tottakai ne henkilökohtaiset suhteet on hirveän tärkeitä. Ja se, että sä erotat asiat, jotka voi olla vähän hankaliakin ja sit toisaalta se henkilökohtainen suhde, että tavallaan se olisi mahdollisimman sujuva, mahdollisimman semmoinen kollegiaalinen ja ”mä oon tässä välitön”. Eli tavallaan se, että pitää semmoisen ammatillisen otteen siihen ja tosiaan, että asiat riitelee ja ihmiset ei. (Haastateltava 2)

Haastateltavat kuvailevat *kuuntelemisen taitoja* neuvotteluissa tarvittavina neuvottelutaitoina. Kuuntelemisen taidoilla haastateltavat tarkoittavat tarkkaavaista, aktiivista ja analyttistä kuuntelemista. Kuuntelemisen taitoja kuvaillaan myös taitona sisällyttää neuvottelun osapuolten puheenvuorojen sisältöjä omiin puheenvuoroihin sekä taitona esittää aktiivisesti kysymyksiä. Näitä taitoja kuvaillaan tärkeänä myös silloin, kun neuvotteluosapuolen esityksestä ei olla samanmielisiä:

Hyvä oikea taito on myös se, että kuuntelee mitä muut sanoo. -- Jos siinä [neuvottelussa] vaikka sanoo, että ”kuten tässä nyt vaikka valtion [valtion nimi poistettu] edustaja totesi näin...”, niin se voi avata sellaista tiettyä ikkunaa siihen, että annetaan tunnustusta sille toisen osapuolen esitykselle, vaikkei siitä nyt varsinaisesti pidetä... Mutta ehkä joku kulma siinä [edustajan esityksessä] voi kuitenkin olla semmoinen, minkä kanssa voidaan elää. Niin koitetaan sitä vähän tuoda esille, ennen kuin ruvetaan tuomaan tarkemmin esiin omaa kantaa. (Haastateltava 8)

*Viestinnän tulkitsemisen taidot* nähdään osana neuvottelutaitoja diplomaattisissa neuvotteluissa. Viestinnän tulkitsemisen taidoilla tarkoitetaan taitoa tulkita neuvotteluosapuolen sanallista ja sanatonta viestintää. Viestinnän tulkitsemisen taitoja kuvaillaan vuorovaikutustilanteen ja vuorovaikutusosapuolten tulkitsemisena, eräänlaisena psykologisena pelisilmänä:

Kyl sellanen psykologinen pelisilmä on ehkä se hyvän neuvottelijan valttikortti. Ja silloin sillä persoonalla ja sillä käytöksellä ja sillä kulttuurilla ei oo niinkään merkitystä, kun tavallaan on tällasia inhimilliseen kanssakäymiseen ja toiseen vaikuttamiseen olevia kykyjä. Et silloin hyvinkin erikoisella tavalla käyttäytyvä henkilö, kun se on taitava ja osaa lukea sitä tilannetta ja niitä muita ihmisiä ja niitä viestejä sekä kuunnella että tulkita oikein ja oikea-aikaisesti, niin saa hyviä tuloksia aikaan. (Haastateltava 6)

*Viestinnän mukauttamisen taidot* nähdään osana diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavia taitoja. Haastateltavat diplomaatit kuvailevat tärkeinä neuvottelutaitoina tilanteeseen sopivaa sanallista ja sanatonta viestintää sekä osapuolen kulttuurin huomioimista vuorovaikutuksessa. Haastateltavien mukaan viestinnän mukauttaminen neuvottelun osapuolen kulttuuriin sopivaksi voidaan nähdä tärkeänä yhteisymmärryksen saavuttamisen kannalta:

Mut sit toisaalta se tapa viestiä se asia tavalla, joka muista kulttuureista tulevilla ihmisillä on helpompi ymmärtää. Et tää on ehkä sellanen, ku mäki oon ollu ulkomailla pitkään ja oon ollu läsnä erilaisissa neuvotteluissa ja huomaan et oman maani edustaja tulee suomalaisella tulokulmalla, suomalaisella keskustelukulttuurivalmiuksilla ja muulla. Niin se ei välttämättä toimi. (Haastateltava 6)

Haastateltavat kuvailevat *vieraan kielen kielitaitoa* tärkeänä diplomaattisissa neuvotteluissa. Yhteisen kielen kuvaillaan olevan lähtökohta neuvotteluosapuolten väliselle ymmärrykselle, minkä vuoksi vieraan kielen osaaminen nähdään diplomaattisissa neuvotteluissa hyödyllisenä. Haastateltavien mukaan vieraan kielen kielitaito auttaa ”ymmärtämään erilaisia ilmaisuja ja nyansseja paremmin”. Kielitaidon nähdään myös ”rikkovan jäätä” ja näin edistävän vuorovaikutussuhteiden luomista ja ylläpitämistä.

*Diplomaattinen kielitaito* nähdään osana neuvottelutaitoja. Diplomaattisella kielitaidolla tarkoitetaan haastateltavien mukaan diplomaattiseen kulttuuriin sopivaa suullista ja kirjallista esitys- ja lukutaitoa. Diplomaattista kielitaitoa kuvaillaan taitona ymmärtää neuvotteluihin liittyviä asiakirjoja ja hyödyntää niitä omissa argumenteissa:

Se että oppii sen diplomaattisen kielen, että miten niitä ratkaisuja etsitään. Ja sitten joillakin diplomaateilla, varsinkin joistakin tietyistä maista, on ihan äärimmäisen hyvä taito lukea ja käyttää hyväksi kansainvälisen oikeuden instrumentteja ja kieltä, ja aina etsiä perustelut ja ratkaisut jo aiemmin tehdyistä päätöksistä ja päätösasiakirjoista. Et tavallaan pystyy aina perustelevaan teknisellä tasolla täysin puhtaasti ratkaisut ja esitykset. (Haastateltava 7)

*Selkeän viestinnän taidot* ovat haastateltavien diplomaattien mukaan tärkeitä diplomaattisissa neuvotteluissa. Selkeän viestinnän taidoilla haastateltavat tarkoittavat taitoa muotoilla asiat ymmärrettävästi ja selkeästi, taitoa keskustella asioista suoraan sekä taitoa esittää oma näkemys ”jämakästi”. Haastateltavien mukaan myös erimieliset näkemykset ja kannat tulisi esittää selkeästi:

Mun ensimmäinen esimies ulkoministeriössä sanoi, että diplomaatin pitää myös osata ja voida sanoa ruma sana niin kuin se on. Tavallaan se, että ei aina pidä yrittää pukea tai peittää sitä tiukkaa kantaa. Jos Suomella esimerkiksi on joku tiukka kanta, niin se puettais sellaseen ikään kuin... että se ei kuulostais niin pahalta. Se ei tietenkään tarkoita sitä, että pitäis olla töykee tai epäkohtelias tai aggressiivinen tai mitään semmosta, mutta pitää pystyä selkeesti sanomaan jos on eri mieltä. Jonkun verran ajatellaan ehkä että diplomatia on sellasta ystävällistä keskustelua, vaikka on se toki sitäkin, mutta ymmärrät varmaan mitä mä yritän sanoa... Siis se että pitää pystyä sanomaan selkeesti jos on eri mieltä myös. (Haastateltava 4)

Tulokset osoittavat, että *vaikuttamisen taidot* nähdään osana neuvottelutaitoja diplomaattisissa neuvotteluissa. Vaikuttamisen taitoina kuvaillaan neuvotteluosapuolta kiinnostavien puheenaiheiden keksimistä ja ”oikean ajoituksen ymmärtämistä”. Haastateltavien mukaan myös odotuksenvastaisuus ja huumori toimivat toisinaan

vaikuttamisen keinoina. Vaikuttamisen taitoja kuvaillaan myös neuvotteluosapuolen näkökulmaan vaikuttamisena ja eräänlaisena suostutteluna:

Onhan se neuvottelu omalla tavallaan toisen pyörryksiin puhumista ja toisen näkökulmaan vaikuttamista, suostuttelua. (Haastateltava 6)

*Ongelmanratkaisutaidot* nähdään osana neuvottelutaitoja diplomaattisissa neuvotteluissa. Haastateltavat diplomaatit kuvailevat ongelmanratkaisutaitoja ongelmien pilkkomisena, uusien ja luovien ratkaisujen keksimisenä, keskustelua edistävien puheenvuorojen esittämisenä sekä kompromissien etsimisenä neuvottelutilanteessa.

Ongelmanratkaisutaitoja kuvaillaan myös taitona ”sovittella” eli etsiä ratkaisua ja sopua tilanteessa, jossa neuvottelun muut osapuolet eivät kykene pääsemään ratkaisuun keskenään:

Aika usein huomaa, että mä pystyn jotenkin asettumaan jonkun tilanteen keskelle sellaisessa tilanteessa, jossa on useampia. Mä pystyn etsimään sitä kompromissia tai just sitä pienintä yhteistä nimittäjää, jotta päästään eteenpäin. Ja mä pystyn yleensä toimimaan myös semmoisena välittäjänä, mikä sitten taas välillä voi olla hankala ja ikäväkin positio. Mutta se just, että on ollut tilanteita, että meitä on ollut vaikka Suomi plus muita maita neuvottelemassa esimerkiksi tietyn valtion [valtion nimi poistettu] kanssa, niin sitten mä oon tavallaan asettunut siihen, jos on vähän hankalampi tilanne, että mä oon semmoinen viestinviejä... (Haastateltava 2)

*Neuvotteluvuorovaikutuksen eettiset periaatteet.* Tulokset osoittavat, että diplomaattisissa neuvotteluissa tulisi toimia neuvotteluvuorovaikutuksen eettisten periaatteiden eli *kunnioituksen, kohteliaisuuden ja rehellisyyden* mukaan. Haastateltavien diplomaattien mukaan *kunnioituksella* tarkoitetaan neuvottelun osapuolen kunnioittamista, arvostamista ja tasavertaista kohtelua. Haastateltavien mukaan osapuolen loukkaaminen, arvosteleminen ja syyttäminen nähdään puolestaan epäkunnioittavana käyttäytymisenä, jota neuvotteluissa tulee välttää. Erään haastateltavan mukaan hyvä diplomaatti kunnioittaa neuvotteluosapuolta, vaikka hän olisikin keskusteltavasta aiheesta täysin eri mieltä:

Mun mielestä hyvä diplomaatti osaa just osoittaa sen, että kunnioittaa toista neuvottelijana, vaikka oiskin ihan täysin eri mieltä. Et se on aika semmonen keskeinen osa sitä kuviota. (Haastateltava 7)

*Kohteliaisuus* nähdään osana neuvotteluvuorovaikutuksen eettisiä periaatteita.

Haastateltavat diplomaatit kuvailevat kohteliaisuutta asiallisuutena, ystävällisyytenä ja neuvotteluosapuolen huomioimisena. Haastateltavien mukaan ystävällisen ja kohteliaan vuorovaikutuskäyttäytymisen voidaan nähdä vaikuttavan neuvottelijoiden keskinäisen luottamussuhteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Hyvien käytöstopojen kuvaillaan olevan tärkeitä diplomaattisissa neuvotteluissa, minkä lisäksi neuvottelijan tulisi ottaa

neuvottelun kaikki osapuolet huomioon, lähestyä heitä ystävällisesti ja kohdella heitä tasavertaisesti:

Sanoisinko et ihan normaalit hyvät käytöstavat riittää aika pitkälle. Toiset huomioonottava, ystävällinen tapa lähestyä kaikkia, kohdella kaikkia tasavertaisesti ja ottaa yhtä paljon huomioon. -- Lähtökohta on se et käyttäytyy ystävällisesti ja asiallisesti. (Haastateltava 3)

Lopuksi tulokset osoittavat, että *rehellisyys* nähdään tärkeänä eettisenä periaatteena neuvotteluvuorovaikutuksessa. Haastateltavat kertovat arvostavansa rehellistä, avointa ja vilpittömää vuorovaikutuskäyttäytymistä neuvotteluissa. Haastateltavat kuvailevat, että vilpittömyys tulisi pystyä osoittamaan neuvotteluvuorovaikutuksessa ”käyttäytymisellä ja olemuksella”.

Tulokset osoittavat, että neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa muodostuu neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisistä periaatteista. Haastateltavien mukaan neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvään tietoon ja ymmärrykseen kuuluu neuvottelun tavoitteiden tunteminen, neuvottelutilanteen ymmärtäminen, kulttuurinen ymmärrys, substanssiosaaminen, neuvotteluun liittyvän tiedon prosessointi ja hallinta sekä neuvottelijan itsereflektointi. Asteet, motivaatio ja tunteet neuvotteluvuorovaikutuksessa sisältävät haastateltavien mukaan myönteisen viestintäasenteen, sitoutumisen neuvotteluvuorovaikutukseen, motivaation ymmärtää neuvotteluosapuolta, viestintärohkeuden sekä tunteiden hallinnan.

Haastateltavien mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa tärkeitä neuvottelutaitoja ovat valmistautumisen taidot, yhteistyötaidot, kuuntelemisen taidot, viestinnän tulkitsemisen ja mukauttamisen taidot, vieraan kielen ja diplomaattisen kielen kielitaito, selkeän viestinnän ja vaikuttamisen taidot sekä ongelmanratkaisutaidot. Lisäksi diplomaattisissa neuvotteluissa tulee toimia vuorovaikutuksen eettisten periaatteiden eli kunnioituksen, kohteliaisuuden ja rehellisyyden mukaan.

## 6 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta on tunnistettavissa tiettyjä erityispiirteitä, tavoitteita ja haasteita sekä diplomaattisille neuvotteluille ominainen diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri.

Diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan erityistä neuvotteluosaamista, joka muodostuu neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisistä periaatteista. Tässä luvussa pohditaan keskeisimpiä tuloksia neuvotteluvuorovaikutuksesta ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa.

*Neuvotteluvuorovaikutus diplomaattisissa neuvotteluissa.* Monikulttuurisuus korostuu työn tuloksissa diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen erityispiirteenä.

Monikulttuurisuuden on myös aiemmin tunnistettu vaikuttavan neuvotteluprosessiin (ks. esim. Spangle & Isenhardt 2002, 366–367). Diplomaattisissa neuvotteluissa monikulttuurisuus ilmenee esimerkiksi neuvottelijoiden erilaisissa kulttuurisidonnaisissa käsityksissä hierarkiasta. Hierarkkisuuden kuvaillaan vaikuttavan esimerkiksi neuvotteluiden aloittamiseen siten, ettei neuvottelija voi itse lähestyä neuvotteluosapuolta koettujen hierarkiaerojen vuoksi. Tällöin neuvottelija voi joutua pyytämään hierarkiassa ”korkeammalla” olevaa henkilöä lähestymään sitä osapuolta, jonka kanssa neuvottelut halutaan aloittaa. Tämä tulos on erityisen mielenkiintoinen siksi, että kulttuurisidonnaisten hierarkiakäsitysten nähdään toisinaan hidastavan neuvotteluprosessia.

Kulttuurisidonnaisten näkemuserojen voidaankin nähdä aiheuttavan haasteita neuvotteluvuorovaikutuksessa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että neuvotteluosapuolten välisten näkemuserojen on mahdotonta todeta johtuvan yksinomaan kulttuurista.

Monikulttuurisuuden lisäksi myös kontekstiherkkyys korostuu diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen erityispiirteenä. Erityisesti valtioiden poliittisten suhteiden ja poliittisen vallan nähdään vaikuttavan neuvotteluvuorovaikutukseen ja asettavan sille haasteita. Myös Spangle ja Isenhardt (2002, 365–366) esittävät

diplomaattisten neuvottelujen olevan erityisen kompleksisia niissä edustettujen erilaisten näkemysten ja poliittisten valtasuhteiden vuoksi. Tuloksissa käy ilmi, että poliittinen valta vaikuttaa esimerkiksi neuvottelustrategioiden valintaan. Esimerkiksi Suomen edustajien pitää usein hakea konsensusta diplomaattisissa neuvotteluissa, koska Suomella ei ole samanlaista poliittista valtaa kuin esimerkiksi suurvalloilla. Onkin erityisen mielenkiintoista, että poliittiset valtasuhteet voivat vaikuttaa siihen, millaisia neuvottelustrategioita diplomaattisissa neuvotteluissa voidaan käyttää.

Erityisen merkittävänä löydöksenä voidaan pitää sitä, että diplomaattisista neuvotteluista voidaan tunnistaa omanlaisensa vuorovaikutuskulttuuri, joka luo raamit odotustenmukaiselle vuorovaikutuskäyttäytymiselle ja jota ylläpidetään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuskulttuurin voidaan nähdä muodostuvan yhteisön kesken jaetuista arvoista, normeista, sovitusta käyttäytymisen malleista, ulkoisista tunnusmerkeistä sekä asenteista ja rituaaleista (Brett 2000, 99; Juholin 2009, 386, Juholin 2017, 49). Diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta voidaankin tunnistaa näitä vuorovaikutuskulttuurille tyypillisiä piirteitä. Työn tulosten mukaan diplomaatit jakavat yhteisen diplomaattisen kielen ja neuvotteluvuorovaikutuksen normit. Lisäksi neuvotteluissa on eriytyneet vuorovaikutusroolit, mikä vaikuttaa osapuolten väliseen hierarkiaan. Diplomaattisissa neuvotteluissa jaetaan myös yhteisiä arvoja, joita ovat kunnioitettava vuorovaikutuskäyttäytyminen, diplomaattien tasavertaisuus sekä vastavuoroisuus. Nämä yhteisesti jaetut käsitykset luovat odotuksia sopivasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä diplomaattisissa neuvotteluissa.

On erityisen kiinnostavaa, että diplomaattista vuorovaikutuskulttuuria kuvaillaan tasavertaisena, vaikka neuvotteluissa on eriytyneitä vuorovaikutusrooleja, jotka vaikuttavat neuvotteluosapuolten keskinäiseen hierarkiaan. Myös valtioiden poliittisen valta-aseman nähdään vaikuttavan diplomaattien tasavertaisuuteen neuvotteluissa. Voidaankin ajatella, että diplomaattien tasavertaisuutta pidetään tietynlaisena ihanteena tai tavoitteena, vaikka todellisuudessa neuvotteluosapuolten erilaiset käsitykset heidän välisestään hierarkiasta sekä heidän edustamiensa valtioiden poliittinen valta-asema vaikuttavat heidän tasavertaisuuteensa.

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito nähdään erityisen tärkeänä neuvotteluvuorovaikutuksen tavoitteena sekä yhteistyön edellytyksenä diplomaattisissa neuvotteluissa. Diplomaattisissa neuvotteluissa käsitellään usein hankalia ja sensitiivisiä

aiheita, minkä vuoksi neuvottelijoiden luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen voidaan nähdä edistävän avoimen viestintäilmapiirin rakentumista ja informaation jakamista. Luottamusta korostetaankin usein onnistuneiden neuvotteluiden edellytyksenä, sillä neuvottelun osapuolet ovat toisistaan riippuvaisia, eivätkä he kykene saavuttamaan neuvottelulle asetettuja tavoitteita ilman toisiaan (Lewicki ja Polin 2013b, 161).

Vaikka diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksessa pyritään rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta ja käyttäytymään neuvotteluosapuolta kunnioittavalla tavalla, siinä ei kuitenkaan aina onnistuta. Tulosten mukaan diplomaattisissa neuvotteluissa neuvotteluosapuolen epäkunnioittava käytös nähdään yhtenä neuvotteluvuorovaikutuksen haasteena, sillä se luo epäluottamusta neuvotteluosapuolten välille. Voidaankin todeta, että epäystävällinen vuorovaikutuskäyttäytyminen voi heikentää osapuolten välistä luottamusta ja vaikuttaa negatiivisesti neuvotteluprosessiin ja siten myös tavoitteiden saavuttamiseen. Diplomaattisissa neuvotteluissa tulisikin huomioida luottamuksen kriittinen merkitys neuvotteluprosessin onnistumisessa sekä pyrkiä käyttäytymään luottamusta edistävällä tavalla.

*Neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa.* Koska diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutus on erityislaatuista, voidaan diplomaattisissa neuvotteluissa nähdä tarvittavan myös aivan erityistä neuvotteluosaamista. Diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan monipuolista neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä, kuten kulttuurista ymmärrystä. Myös Chen (2017, 353) korostaa kulttuurista ymmärrystä osana monikulttuurisessa ympäristössä tarvittavaa osaamista. Riittävän tiedon ja ymmärryksen neuvotteluosapuolten kulttuureista ja kulttuurin merkityksestä voidaankin nähdä edistävän tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta diplomaattisissa neuvotteluissa.

On kuitenkin huomionarvoista, että näkemykset kulttuurin merkityksestä ja monikulttuurisuuden edellyttämästä osaamisesta vaihtelevat. Joidenkin näkemysten mukaan diplomaattisten neuvotteluiden monikulttuurisuus edellyttää neuvottelijoilta kulttuurisensitiivisyyttä ja viestinnän mukauttamisen taitoja. Toisaalta tuloksissa ilmenee myös näkemys siitä, että monikulttuurisuus on diplomaattisille neuvotteluille niin ominaista, ettei sitä tarvitse huomioida neuvotteluvuorovaikutuksessa eikä se näin ollen edellytä erityistä osaamista. Nämä eriävät näkemykset korostavatkin sitä, että ihmisillä on erilaisia tulkintakehyksiä osaamiselle.



Diplomaattisissa neuvotteluissa korostuvat erityisesti valmistautumisen taidot.

Tulokset osoittavat, että neuvotteluihin valmistautuminen nähdään yhtenä tärkeimpänä neuvottelutaitona ja usein myös neuvotteluiden onnistumisen edellytyksenä.

Valmistautumisen taidot käsittävät esimerkiksi tiedon hankinnan ja argumenttien valmistelemisen ennen virallisia neuvotteluja, ja niillä voidaankin nähdä olevan keskeinen merkitys diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Valmistautumisen taidot korostavat niin sanottujen ennakkoneuvotteluiden merkitystä neuvotteluprosessissa. Kuten tulokset osoittavat, neuvotteluiden ratkaisut syntyvät usein virallisten neuvotteluiden ulkopuolella. Ennakkoneuvotteluja onkin luonnehdittu jopa neuvotteluiden tärkeimmäksi vaiheeksi (Spangle & Isenhardt 2002, 71).

Ennakkoneuvotteluiden keskeisyys haastaakin laajentamaan käsityksiä diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavasta osaamisesta ja kannustaa tarkastelemaan sitä laajemmassa kontekstissa.

Diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteena on usein molempien osapuolten voitto.

Diplomaattisissa neuvotteluissa käsiteltävät aiheet ovat usein luonteeltaan haastavia ja sensitiivisiä, ja neuvottelun osapuolet erimielisiä, jolloin luovien ratkaisujen keksimistä pidetään erityisen tärkeänä. Voidaankin nähdä, että diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan monipuolisia ongelmanratkaisutaitoja, kuten ongelmien pilkkomista ja kompromissien etsimistä.

Diplomaattisissa neuvotteluissa tulisi huomioida myös vuorovaikutuksen eettiset periaatteet. Kunnioittavan, kohteliaan ja rehellisen vuorovaikutuskäyttäytymisen nähdään vaikuttavan neuvottelijoiden keskinäisten luottamussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon. Osaavan neuvottelijan nähdään myös kunnioittavan neuvotteluosapuolta eriävistä näkemyksistä huolimatta. On kuitenkin mielenkiintoista, että haastatteluissa eräs diplomaatti totesi, että ”taitava neuvottelija ei ole aina se kaikista mukavin”.

Diplomaattisten neuvottelujen tavoitteita ei siis aina pyritä saavuttamaan eettisellä vuorovaikutuskäyttäytymisellä. Tämä tulos on erityisen mielenkiintoinen, sillä neuvottelua voidaan jopa pitää epäonnistuneena, jos neuvottelun osapuolet eivät perusta neuvottelua toistensa kunnioittamiselle, rehellisyydelle ja luottamukselle (Spangle & Isenhardt 2003, 404–405). Pelkkään sopimukseen pääseminen ei siis välttämättä tarkoita, että neuvottelu on onnistunut ja neuvottelijat ovat osaavia. Onkin aiheellista pohtia, voiko neuvottelija olla osaava, jos hän ei toimi eettisesti.

Diplomaattisten neuvotteluiden monimuotoisuus asettaa erityisen mielenkiintoisen kontekstin diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksen ja neuvotteluosaamisen tarkasteluun. Diplomaattisissa neuvotteluissa on edustettuina monia erilaisia näkökulmia, minkä lisäksi valtioiden poliittiset valtasuhteet asettavat reunaehdoja neuvotteluvuorovaikutukselle. Neuvottelijoiden tulee rakentaa ja ylläpitää luottamusta, edistää neuvotteluosapuolten välistä yhteistyötä sekä saavuttaa neuvottelulle asetettuja tavoitteita haastavissakin tilanteissa. Voidaankin todeta, että diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutus on ainutlaatuista ja se edellyttää neuvottelijoilta erityistä neuvotteluosaamista.

## 7 Arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeää tarkastella kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden kriteerit kohdistuvat tutkijan valintoihin, tulkintoihin ja perusteluihin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin tulisi kohdistua koko tutkimusprosessiin (Elo ym. 2014).

Tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään Tracyn (2013, 230) laadullisen tutkimuksen arvioinnin kahdeksaa kriteeriä. Kriteerit ovat aiheen merkityksellisyys (worthy topic), perusteellisuus (rich rigor), rehellisyys (sincerity), uskottavuus (credibility), resonanssi (resonance), kontribuution merkittävyys (significant contribution), eettisyys (ethical) ja johdonmukaisuus (meaningful coherence).

*Aiheen merkityksellisyys.* Tutkimusaiheen merkityksellisyydellä tarkoitetaan aiheen relevanssia, ajankohtaisuutta ja kiinnostavuutta (Tracy 2013, 231).

Neuvotteluvuorovaikutusta ja neuvotteluissa tarvittavaa osaamista on tutkittu laajasti erilaisissa neuvotteluissa, mutta diplomaattisten neuvotteluiden kontekstissa niistä ei juurikaan ole tutkimustietoa viestinnän tieteenalalla. Diplomaattiset neuvottelut nähdään yhtenä tärkeimpänä kansainvälisen rauhan rakentamisen ja ylläpitämisen muodoista, minkä vuoksi diplomaattisten neuvottelujen vuorovaikutusta sekä diplomaattisissa neuvotteluissa tarvittavaa neuvotteluosaamista on tärkeää tutkia. Työn aihe on siis perustellusti merkittävä sekä viestinnän tieteenalalla että yhteiskunnallisesti.

*Perusteellisuus.* Tutkimuksen perusteellisuudella viitataan teoreettisen viitekehysten, tutkimuskontekstin, aineiston ja sen keräämisen sekä aineiston analyysin riittävyteen, soveltuvuuteen ja monipuolisuuteen (Tracy 2013, 231). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin tarkastelemalla kriittisesti sitä, miten diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutusta ja niissä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista on lähestytty aiemmassa tutkimuksessa ja mitä aiheesta jo tiedetään. Kriittisen tarkastelun pohjalta huomattiin, että aihetta on tutkittu jokseenkin kapea-alaisesti taitonäkökulmasta. Tästä syystä tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin hyödyntämällä vuorovaikutusosaamisen teoreettista jäsenystä ja johtamalla siitä neuvotteluosaamisen

käsite ja määritelmä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys täyttääkin aukon neuvotteluissa tarvittavan vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa, ja on näin ollen perusteellisesti valittu.

Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin tarkkuuteen ja järjestelmällisyyteen.

Tutkimuskontekstin ja tutkimusmenetelmien valinta tehtiin harkitusti ja perustellusti.

Haastattelumenetelmällä kerätty aineisto on rikas ja monipuolinen. Laajempi haastatteluaineisto olisi voinut tarjota monipuolisempia näkemyksiä tutkimusaiheesta, mutta tulosten monipuolisuuden peilaten aineiston voidaan kuitenkin nähdä olevan riittävä. Lisäksi voidaan nähdä, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpi (Eskola & Suoranta 1998). Aineiston analyysissä oltiin tarkkoja ja analyysillä saatiin kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

*Rehellisyys.* Rehellisyydellä tarkoitetaan tutkimuksen raportoinnin läpinäkyvyyttä sekä tutkijan ennako-oletusten ja asenteiden vaikutuksen arvioimista suhteessa tutkimukseen (Tracy 2013, 233). Tutkimuksen toteutus raportoitiin perusteellisesti ja avoimesti kokonaisuudessaan työn menetelmäluvussa. Tutkimusaiheeseen tai haastateltaviin ei liittynyt tutkimuksen kannalta merkittäviä ennako-oletuksia tai asenteita.

*Uskottavuus.* Tutkimuksen uskottavuuden arvioinnilla viitataan tutkimuksessa tuotetun tiedon luotettavuuteen. Uskottavuutta voidaan tarkemmin arvioida tarkastelemalla esimerkiksi tiedon kuvauksen yksityiskohtaisuutta, moniäänisyyttä ja tutkijatriangulaatiota. (Tracy 2013, 235.) Tutkimuksessa käytettiin vain yhtä aineistonkeruumenetelmää eli teemahaastattelua, mutta aineiston monipuolisuuden valossa se voidaan nähdä riittävänä. Tutkimustuloksissa raportoitiin avoimesti rinnakkain erilaisia ja jopa vastakkaisia näkemyksiä, jolloin kuvauksen voidaan todeta olevan moniääninen.

Tämä työ on toteutettu parityönä, minkä voidaan osaltaan nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Työn arvioinnissa voidaankin tarkastella tutkijatriangulaatiota, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessiin on osallistunut useampi kuin yksi tutkija (Tracy 2013, 235). Tässä työssä työn tekijöiden erilaiset näkemykset ovat täydentäneet toisiaan ja rikastuttaneet muun muassa tulosten pohjalta tehtyä pohdintaa. On kuitenkin huomionarvoista, että erityisesti tutkimuksen analyysivaiheessa työn tekijät ovat voineet tehdä aineistosta erilaisia tulkintoja. Työn tekijät pyrkivätkin merkityksentämään tutkittavaa ilmiötä yhdessä, jotta aineiston analyysi ja siitä tehdyt tulkinnat olisivat

mahdollisimman yhdenmukaisia. Analyysitavan yhdenmukaistamiseksi osa aineistosta myös koodattiin yhdessä.

Tämän työn tulosten uskottavuutta arvioitaessa on syytä tarkastella kriittisesti myös työn tekijöiden subjektiviteettia. Tutkijoiden tekemät tulkinnat ovat aina subjektiivisia ja tulkintoihin vaikuttaa tutkijan oma kokemusmaailma. Näin ollen täydellistä objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998.) Vaikka tässä työssä tarkasteltiin tutkittavien omia merkityksenantoja neuvotteluvuorovaikutuksesta ja neuvotteluosaamisesta, on tärkeää huomioida, että tutkittavien vastauksista tehdyt tulkinnat eivät välttämättä täysin vastaa tutkittavien näkemyksiä.

*Resonanssi.* Resonanssilla tarkoitetaan tutkimuksen merkittävyyttä tietyille yleisöille, ja sitä voidaan arvioida esimerkiksi raportoinnin mielekkyyden ja tutkimustulosten siirrettävyyden kautta (Tracy 2013, 238). Vaikka laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei varsinaisesti ole tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa, voidaan tulosten siirrettävyyttä kuitenkin arvioida. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa myöskään olla sattumanvaraisia, vaan tuloksia pitäisi pystyä soveltamaan myös muissa yhteyksissä ja toimintaympäristöissä (Eskola & Suoranta 1998).

Tutkimustulokset ja pohdinta pyrittiin raportoimaan selkeästi ja mielenkiintoisesti, jotta myös viestinnän tieteenalan ulkopuoliset asiantuntijat sekä muut aiheesta kiinnostuneet voisivat ymmärtää työn tarjoamaa tietoa. Diplomaattiset neuvottelut luovat erityislaatuisen kontekstin neuvotteluvuorovaikutuksen ja neuvotteluosaamisen tutkimukselle, joten on tärkeää huomioida, että tulokset eivät ole sellaisenaan siirrettävissä kaikkiin neuvotteluihin. Koska kansainvälinen toimintakenttä on diplomaattisille neuvotteluille ominaista, voidaan tuloksia kuitenkin soveltaa jossain määrin kansainvälisten neuvotteluiden vuorovaikutukseen sekä niissä tarvittavaan neuvotteluosaamiseen. Siirrettävyyttä arvioitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että haastateltavia oli vain kahdeksan ja he olivat kaikki suomalaisia. Näin ollen voidaan todeta, että tulosten siirrettävyys on osin rajoittunutta.

*Tutkimuksen kontribuution merkittävyys.* Tutkimuksen kontribuution merkittävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen merkitystä, jota voidaan tarkastella esimerkiksi teoreettisen, käytännöllisen ja metodologisen kontribuution näkökulmasta (Tracy 2013, 240). Tämä tutkimus kontribuoi erityisesti neuvottelutaitojen tutkimukseen, sillä tutkimus tarjoaa

uuden näkökulman tarkastella neuvottelussa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista laajana osaamisrakenteena, jossa tieto ja ymmärrys, asenteet, motivaatio ja tunteet, vuorovaikutustaidot sekä vuorovaikutuksen eettiset periaatteet nähdään keskeisenä neuvotteluosaamisena. Lisäksi tutkimus täydentää neuvotteluvuorovaikutuksen ja neuvotteluosaamisen tutkimusaukkoa diplomaattisten neuvotteluiden kontekstissa.

*Eettisyys.* Tutkimuksen kaikki vaiheet tulee toteuttaa eettisesti noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä (Tracy 2013, 242). Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty toimimaan eettisesti: haastateltavilla on ollut vapaus kieltäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa, ja tutkittavien tietosuojasta ja anonymiteetistä on huolehdittu asianmukaisesti. Tutkimuksen raportoinnissa on varmistettu, että kaikkien tutkittavien ääni kuuluu ja heidän näkemyksiään arvostetaan tasapuolisesti. Myös mahdolliset sensitiiviset tiedot, kuten se, missä Suomen edustustossa haastateltavat diplomaatit työskentelevät, häivytettiin anonymiteetin varmistamiseksi.

*Johdonmukaisuus.* Lopuksi voidaan arvioida tutkimuksen johdonmukaisuutta. Johdonmukaisuuden arvioinnilla tarkoitetaan tutkimuksen koherenssin arviointia sekä sitä, miten tutkimus onnistuu vastaamaan tutkimustavoitteisiinsa (Tracy 2013, 245). Tutkimus muodostaa koherentin kokonaisuuden, jossa aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien soveltuvuus on perusteltu kattavasti, ja niillä pystytään vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen sekä tutkimuskysymyksiin.

## 8 Päätäntö

Tämän työn tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksesta on tunnistettavissa tiettyjä erityispiirteitä, tavoitteita ja haasteita sekä diplomaattinen vuorovaikutuskulttuuri. Diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan myös aivan erityistä neuvotteluosaamista, joka muodostuu neuvotteluvuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä, asenteista, motivaatiosta ja tunteista neuvotteluvuorovaikutuksessa, neuvottelutaidoista sekä neuvotteluvuorovaikutuksen eettisistä periaatteista. Seuraavaksi esitellään jatkotutkimushaasteita sekä työn tulosten soveltamismahdollisuuksia.

Diplomaattisten neuvotteluiden konteksti tarjoaa jatkotutkimushaasteita erityisesti neuvotteluosaamisen tutkimukselle. Tämän työn tulokset osoittavat, että neuvotteluiden monimuotoisuus edellyttää neuvottelijoilta aivan erityistä neuvotteluosaamista. Erityisesti neuvotteluosapuolten luottamuksen rakentaminen ja ylläpito sekä ennakkoneuvotteluiden merkitys korostuvat työn tuloksissa. Koska neuvottelun osapuolet ovat keskinäisriippuvaisia eivätkä he kykene saavuttamaan neuvottelun tavoitteita yksin, neuvottelun osapuolten välinen luottamus voidaan nähdä erityisen tärkeänä neuvottelun onnistumisen kannalta. Olisikin tärkeää tutkia, miten luottamus rakentuu ja miten sitä ylläpidetään diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutuksessa.

Myös ennakkoneuvottelujen vuorovaikutus tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen, sillä ennakkoneuvottelut nähdään yhtenä keskeisimmistä neuvotteluiden vaiheista. Neuvottelua käydään yleensä jo virallisten neuvotteluiden ulkopuolella ja ratkaisut syntyvät usein kulisseissa. Työn tuloksissa ilmenee myös, että ennakkoneuvotteluissa tarvitaan erityisiä valmistautumisen taitoja. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia juuri sitä, millaista ennakkoneuvottelujen vuorovaikutus on ja millaista neuvotteluosaamista niissä tarvitaan.

Neuvotteluissa tarvittavasta osaamisesta käytetään usein neuvottelutaitojen käsitettä (ks. esim. Roloff, Putnam & Anastasiou 2003; Spangle & Isenhardt 2002). Työn tulokset kuitenkin osoittavat, että neuvotteluissa tarvittava osaaminen on laajaa ja käsittää muutakin osaamista, kuin havaittavissa olevia neuvottelutaitoja. Täten neuvotteluissa tarvittavaa osaamista voitaisiin tulevaisuudessa lähestyä ja tutkia laajana osaamisrakenteena.

Tutkimuksessa olisi myös tarkoituksenmukaista käyttää neuvotteluosaamisen käsitettä, sillä se kuvaa ilmiötä monipuolisesti.

Tämä työ tarjoaa arvokkaan näkökulman neuvotteluvuorovaikutuksen ja neuvotteluosaamisen tarkastelemiseen diplomaattisissa neuvotteluissa. Työ tarjoaa tietoa erityisesti diplomaateille ja neuvottelun asiantuntijoille, jotka osallistuvat diplomaattisiin neuvotteluihin. Tietoa voidaan mahdollisesti hyödyntää esimerkiksi Ulkoministeriön diplomaattikoulutuksessa eli kansainvälisten asioiden valmennuskurssilla (Kavaku). Työn tarjoamaa tietoa voidaan soveltaa myös muissa kansainvälisissä neuvotteluissa. Kokonaisuudessaan tämän työn tulokset tarjoavat arvokkaan näkökulman siihen, millaista diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutus on, ja millaisella neuvotteluosaamisella voidaan saavuttaa neuvottelulle asetettuja tavoitteita.



## **Kirjallisuus**

Backlund, P. M. & Morreale, S. P. 2015. Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: De Gruyter, 11–38.

Barinaga, E. 2007. ”Cultural diversity” at work: ”National culture” as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315–340.

Berridge, G. 2015. *Diplomacy: Theory and practice*. 5. painos. New York: Palgrave Macmillan.

Brett, J. M. 2000. Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97–104.

Canary, D. J. & Lakey, S. G. 2006. Managing conflict in a competent manner. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The SAGE Handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage, 185–213.

Chen, L. 2017. *Intercultural communication*. Boston: De Gruyter Mouton.

Cloke, K. & Goldsmith, J. 2000. *Resolving conflicts at work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cornago, N. 2008. Diplomacy. *Encyclopedia of Violence, Peace & Conflict*. 2. painos. Saatavana: <https://doi.org/10.1016/B978-012373985-8.00050-7> [Viitattu 2.3.2021]

Cupach, W. R. 2015. Communication competence in the management of conflict. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: De Gruyter, 341–366.

Dai, X. & Chen, G. 2015. On interculturality and intercultural communication competence. *China Media Research*, 11(3), 100–113.

Elo S., Kääriäinen M., Kanste O., Pölkki T., Utriainen K. & Kyngäs H. 2014 Qualitative Content Analysis: A focus on trustworthiness. SAGE Open. Saatavana: <https://doi:10.1177/2158244014522633> [Viitattu 2.11.2021]

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. 2011. Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin. Saatavilla: [https://www.fd.unl.pt/docentes\\_docs/ma/AGON\\_MA\\_25849.pdf](https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf) [Viitattu 2.11.2021]

Hargie, O. 2011. Skilled interpersonal communication. Research, theory and practice. 5. painos. London: Routledge.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylä Studies in Humanities 344. Jyväskylän yliopisto.

Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2017. Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Infor.

Lahti, M. 2015. Communicating interculturality in the workplace. Jyväskylä Studies in Humanities 262. Jyväskylän yliopisto.

Lahti, M. & Valo, M. 2017. Intercultural workplace communication. In Oxford Research Encyclopedia of Communication. Oxford University Press. Saatavana: <https://oxfordre.com/communication/> [Viitattu 1.4.2021]

Lauring, J. 2011. Intercultural organizational communication: The social organizing of interaction in international encounters. *Journal of Business Communication*, 48(3), 231–255.

Lewicki, R. J. 1997. Teaching negotiation and dispute resolution in colleges of business: The state of the practice. *Negotiation Journal*, 13(3), 253–269.

Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Minton, J. W. 1999. Negotiation. 3. painos. Boston: Irwin.

Lewicki, R. J. & Polin, B. 2013a. The role of trust in negotiation processes. Teoksessa R. Bachmann & A. Zaheer (toim.) Handbook of advances in trust research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 29–56.

Lewicki, R. J. & Polin, B. 2013b. Trust and negotiation. Teoksessa M. Olekalns & W. L. Adair (toim.) Handbook of research on negotiation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 161–190.

Purhonen, P. & Valkonen, T. 2013. Measuring interpersonal communication competence in SME internationalization. Journal of Intercultural Communication, 14(33). Saatavana: <http://www.immi.se/intercultural/> [Viitattu 26.10.2021]

Putnam, L. & Rae Powers, S. 2015. Developing negotiation competencies. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: De Gruyter, 367–396.

Roloff, M. E., Putnam, L. L. & Anastasiou, L. 2003. Negotiation skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of Communication and Social Interaction Skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 801–834.

Roloff, M. E. 2008. Negotiation and Bargaining. International Encyclopedia of Communication. Saatavana: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/9781405186407.wbiecn006> [Viitattu 30.3.2021]

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 26.10.2021]

Sawyer, J., & Guetzkow, H. 1965. Bargaining and negotiation in international relations. Teoksessa H. C. Kelman (toim.) International behavior: A social-psychological analysis. New York: Holt Rinehart & Winston, 466–520.

Sawyer, C. R. & Richmond, V. P. 2015. Motivational factors and communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: De Gruyter, 193–212.

Spangle, M. L. & Isenhardt, M. W. 2003. Negotiation. Communication for diverse settings. Beverly Hills: Sage.

Spitzberg, B. H. & Duran, R. L. 1994. Toward and ideological deconstruction of competence. Paper presented at International Communication Association Conference, July 1994, Sydney.

Spitzberg, B. H. 2000. What is good communication? Journal of the Association for Communication Administration, 29(1), 103–119.

Tracy, S. J. 2013. Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact. Hoboken: Wiley-Blackwell.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylän yliopisto.

## **Liite 1: Haastattelurunko**

### **Tutkimustavoite**

*Tämän työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää suomalaisten diplomaattien näkemyksiä vuorovaikutuksen erityispiirteistä ja neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Tässä työssä ollaan kiinnostuneita diplomatian asiantuntijoiden näkemyksistä neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteistä ja haasteista sekä neuvotteluosaamisesta diplomaattisissa neuvotteluissa. Tavoitteen pohjalta muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä: Millaisia näkemyksiä suomalaisilla diplomaateilla on siitä,*

- 1. mitä on neuvotteluvuorovaikutus diplomaattisissa neuvotteluissa,*
- 2. mitä on neuvotteluosaaminen diplomaattisissa neuvotteluissa.*

### **Näkemykset neuvotteluvuorovaikutuksesta diplomaattisissa neuvotteluissa**

#### **Neuvotteluvuorovaikutuksen erityispiirteet diplomaattisissa neuvotteluissa**

- Millaista diplomaattisten neuvotteluiden vuorovaikutus on?
- Mitkä ovat vuorovaikutuksen erityispiirteitä diplomaattisissa neuvotteluissa?

#### **Diplomaattisten neuvotteluiden strategisuus**

- Millaisia tavoitteita diplomaattisilla neuvotteluilla on?
- Millaisella käyttäytymisellä pyrit saavuttamaan tavoitteita?
- Millaisia neuvottelustrategioita diplomaattisissa neuvotteluissa käytetään?

#### **Monikulttuurisuus diplomaattisissa neuvotteluissa**

- Miten monikulttuurisuus ilmenee neuvotteluvuorovaikutuksessa?
- Miten monikulttuurisuus tulisi mielestäsi huomioida vuorovaikutuksessa?

(jatkuu)

(jatkoa)

### **Näkemykset neuvotteluosaamisesta**

- Millaista vuorovaikutusosaamista diplomaattisissa neuvotteluissa tarvitaan?

### **Neuvotteluvuorovaikutuksen haasteet**

- Millaisia vuorovaikutuksen haasteita neuvotteluissa esiintyy? (Jos mietit neuvottelua vuorovaikutustilanteena, millaisia haasteita siinä esiintyy? Esim. Kielitaito, tavoitteiden yhteensovittaminen, toisen ymmärtäminen)
- Miten käyttädyt haastavissa neuvottelutilanteissa?

### **Neuvotteluosaamisen arviointi ja arvostus**

- Millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen on sopivaa diplomaattisissa neuvotteluissa?
- Millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen on tehokasta diplomaattisissa neuvotteluissa? (tehokkuus=tavoitteiden saavuttaminen/neuvottelun suorittaminen)
- Millaista vuorovaikutusosaamista neuvotteluiden monikulttuurisuus edellyttää?
- Millaista vuorovaikutusosaamista arvostat diplomaattisissa neuvotteluissa?
- Millaista neuvotteluissa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista sinulla on? Mitä haluaisit kehittää? Miten sitä voisi kehittää?