

9 TYÖELÄMÄN TAVOITTEELLISET KESKUSTELUT

210 |

Työelämän vuorovaikutuksen keskeinen tehtävä on edistää organisaation yhteisiä tavoitteita ja saada työ sujumaan mahdollisimman hyvin. Ihmisten kommunikointi työyhteisössä tarkoittaa erilaisia keskusteluja, toisten ihmisten kanssa puhumista ja keskusteluihin liittyvää asioiden kirjaamista eli dokumentointia. Yhteistyötä tehdään palaverissa, neuvotteluissa sekä tiimi- ja projektikokouksissa. Asioista voidaan keskustella ja sopia nykyisin paitsi kasvokkain myös sähköisten viestimien avulla. Tarkoituksenmukaiset keskustelukäytännöt tekevät asioiden käsittelystä sujuvaa.

Luvussa Kehittyvä viestijä ryhmäviestintää on tarkasteltu yleisesti ja keskustelutilanteissa tarvittavien valmiuksien näkökulmasta. Tässä luvussa käsitellään eräitä tavoitteellisen keskustelun tyyppisiä ja tilanteita yksityiskohtaisemmin.

Neuvottelu

Neuvottelun ominaisuuksia

Neuvottelu on työelämän päätöksenteko- ja keskustelumuoto. Neuvottelun käytänteet ja toimintamuodot sopivat myös moniin opiskeluun tai yksityiselämään liittyviin tilanteisiin. Neuvottelussa tarvitaan argumentointitaitoa ja kykyä nähdä tilanne toisen osapuolen näkökulmasta.

Neuvottelussa on kyse *kahden tai useamman osapuolen erilaisten tavoitteiden ja näkemysten yhteen sovittelusta* siten, että lopputulos tyydyttää kaikkia. Osapuolet ovat asettaneet omat tavoitteensa mutta ovat myös valmiita joustamaan niistä. Neuvottelussa pyritäänkin selvittämään, kuinka paljon vastapuoli on valmis joustamaan eli mikä on vastapuolen *liikkumavara*.

Neuvottelussa on huomattavasti *vähemmän muutosääntöjä kuin kokouksessa*, joskin neuvottelu muistuttaa joiltakin osin kokousta. Puheenvuoroja voidaan pyytää, ja neuvottelusta on hyvä tehdä muistio, johon on kirjattu ainakin sovitut asiat. Sovittavien asioiden käsittely on kuitenkin vapaamuotoisempaa ja tavallaan vaikeampaa kuin kokouksen päätöksiä käsittely. Äänestämisen ei kuulu neuvottelun luonteeseen, vaan päätöstä etsitään keskustelemalla. Neuvottelun eteneminen ja neuvottelukäyttäytyminen vaihtelevat tilanteittain.

Neuvottelussa osallistujia on korkeintaan kymmenkunta, kun taas kokouksessa osallistujia voi olla kymmeniä tai jopa satoja. Osallistujat toimivat yleensä *taustaryhmiensä edustajina* ja ovat niille vastuussa neuvottelutuloksesta.

Neuvottelutaidossa vaikuttaminen on olennaista. Erilaisin taktisin keinoin pyritään ohjailemaan, suostuttelemaan ja vakuuttamaan toisia. Neuvottelutaktiikat vaativat *ryhmäpsykologian taitoja ja tilanteenmukaista joustavuutta* sekä varmuutta omien päämäärien tavoittelussa. Vastapuolen taustaoletusten tunnistaminen auttaa omien argumenttien rakentamisessa.

Neuvottelu- ja ongelmanratkaisutilanteita syntyy työyhteisössä päivittäin, joko suunnitellusti tai suunnittelematta.

Neuvottelu on

- kuuntelua
- vastapuolen havainnointia
- keskustelua ja small talkia
- suostuttelua
- väittelyä
- toisen osapuolen kuuntelemista

- kysymyksiä ja vastauksia
- ehdotuksia ja vaatimuksia
- myönnytyksiä ja torjuntia
- sanatonta viestintää.

Pohdittavaa

Mitä neuvottelun ominaisuuksia on työhönottohaastattelussa?

Neuvottelutyylin merkitys

Neuvottelutyylillä on *ihmisen tapa toimia* tilanteissa, joissa osapuolten edut eivät ole täysin yhteneväiset. Neuvottelutyylit voidaan periaatteessa jakaa kolmeen pääkategoriaan sen perusteella, minkälainen asenne ihmisellä on neuvotteluun sekä vastapuoleen.

Kilpailevaa neuvottelutyylillä käyttävä pitää neuvottelua taisteluna, jossa mitataan kummankin osapuolen taistelukestävyys. Tämän asenteen mukaisesti neuvottelusta poistuvat voittaja ja häviö.

Harva pitää häviöistä, ja kilpailevalla neuvottelutyylillä käydyssä neuvottelussa hävinneelle osapuolelle jää usein jotain hampaankoloon. Kun työelämässä samat henkilöt ovat yleensä toistuvasti neuvottelutilanteissa, häviö voi pyrkiä maksamaan edellisen neuvottelun häviönsä seuraavassa neuvottelussa ja vaikeuttaa sopimukseen pääsyä. Tällöin osapuolten väliset suhteet mutkistuvat ja haittaavat asioiden sujumista.

Kilpaileva neuvottelutyylillä on todellisuutta monissa työelämän neuvotteluissa, eli siihen on hyvä varautua, ettei tule yllätetyksi. Kilpaileva asennoituminen saattaa olla piilossa ja verhottuna esimerkiksi tunnepohjaiseen argumentointiin. Liiallinen kiltteys tai johdateltavuus ei ole hyväksi, olipa sitten kyse jonkin ryhmän edustajana toimimisesta tai omien asioiden ajamisesta.

Yhteistyöhakuiseen neuvotteluasenteeseen kuuluu näkemys, jonka mukaan neuvottelu on prosessi, jossa yritetään löytää molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Yhteistyöhakuinen neuvottelija kuuntelee herkällä korvalla vastapuolta ja pyrkii löytämään hänen perimmäiset tavoitteensa ja tarpeensa. Omia ja toisen osapuolen tarpeita yhdistämällä päästään yleensä molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Yhteistyöhakuinen neuvottelu pohjustaa myönteisellä tavalla osapuolten seuraavia tapaamisia.

Alistuvan neuvottelutyylillä käyttäjä on valmis uhrautumaan toisen osapuolen hyväksi. Hän on ehkä kokenut useita häviöitä ja hänelle on muodostunut sellainen näkemys, että neuvottelussa vahvempi sanelee ehdot ja heikompi alistuu. Alistuvalla neuvottelijalla on tarve ja halu uhrautua.

Kirjan alussa esitelty viestintätyyliin jaottelu on yhdistettävissä neuvottelutyyleihin siten, että aggressiivinen viestintätyyli on ominaista kilpailevan neuvottelutyylin käyttäjille. Assertiivinen tyyli taas liittyy yhteistyöhakuisen neuvottelutyylin ja epäassertiivinen viestintätyyli alistuvaan tyyliin.

Neuvottelutyylin vaikuttavat myös luonne ja temperamentti. On tärkeää, että neuvottelija tietää oman neuvottelutyylinsä, jotta hän voi kehittää itseään neuvottelijana. Neuvotteluharjoitukset ja oman tyylin tarkkailu myös arkipäivän neuvottelutilanteissa auttavat yhteistyöhakuisesti neuvottelijaksi kehittyemisessä.

Kirjan liitteissä (LIITE 12) on neuvottelutaitotesti, jonka avulla voit selvittää, mikä on itsellesi tyypillisintä neuvottelukäyttäytymistä.

Neuvottelijoiden roolit

Neuvottelutyyli kuvaa neuvottelijan perusasennoitumista ja käyttäytymistä neuvottelutilanteessa. Neuvottelutyyli on yhteydessä siihen, minkälaisia rooleja ihmiset omakustuvat erilaisissa neuvotteluissa. Rooli ei ole yhtä pysyvä kuin neuvottelutyyli, ja se voi olla itse otettu tai toisilta saatu. Saman ihmisen rooli voi vaihdella eri neuvotteluissa. Jaakko Lehtonen on löytänyt seuraavia ryhmärooleja perinnäisen ryhmäroolien kolmijaon pohjalta sen mukaan, missä suhteessa rooli on ryhmän toimintaan.

1. Tehävän suorittamista edistäviä rooleja

Aloitteentekijä esittää uusia ideoita, käsittely- ja menettelytapoja ja ehdottaa tavoitteita ja ratkaisuvaihtoehtoja.

Tietojenetsijä kysyy lisätietoja, selvennyksiä ja perusteluja.

Asiantuntija antaa lisätietoja ja perusteluja ja jäsentelee asiaa.

Täsmäntäjä tarkentaa ehdotuksia esimerkkien avulla ja selvittelee ongelman syitä ja ratkaisuvaihtoehtojen seurauksia.

Kriitikko pohtii ehdotusten hyviä ja huonoja puolia ja pakottaa ryhmän punnitsemaan huolellisesti eri vaihtoehtoja.

Järjestelijä huolehtii käytännön järjestelyistä ja merkitsee asioita muistiin.

2. Ryhmää ylläpitävät ja sen toimintaa helpottavat roolit

Rohkaisija on ystävällinen, ymmärtää ja arvostaa muiden mielipiteitä ja ehdotuksia sekä antaa tunnustusta.

Mukaanvetäjä yrittää saada kaikki mukaan asian käsittelyyn.

Tarkkailija seuraa sovittujen menettelytapojen noudattamista, painottaa tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä huolehtii aikataulusta.

Tunteiden ilmaisija tarkkailee ryhmän ilmapiiriä, ilmaisee omia tunteitaan ja rohkaisee muita tunneilmaisuihin.
Jännityksen laukaisija laukaisee huumorilla kireitä tilanteita.

3. Ryhmän toimintaa häiritseviä rooleja
Hyökkääjä tuo voimakkaasti esiin oman tai ryhmänsä näkökantaa ja vähättelee muiden tekemisiä ja näkemyksiä.
Jarruttaja torjuu heti toisten ehdotukset, väittelee eikä perustele kantaansa.
Huomion tavoittelija tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan ryhmän tavoitteiden kustannuksella.
Vetäytyjä on välinpitämätön tai passiivinen eikä kuuntele keskustelua.
Saivartelija takertuu pikkuasioihin ja muotoseikkoihin.
Ylimielinen ei ole kiinnostunut ryhmän toiminnasta, ei osallistu siihen aktiivisesti ja väheksyy toisia ryhmän jäseniä.

Pohdittavaa

Kuinka tutuilta edellä esitetyt ryhmäroolit sinusta tuntuvat? Minkälaisen roolin omaksut itse helpoiten? Minkälaista roolia muut neuvottelijat odottavat sinulta?

Neuvotteluun valmistautuminen

Työhuonejärjestelyt ovat tyypillinen yhteisön sisäisten neuvottelujen aihe. Tilanteessa, jossa uuteen tehtävään tulevalle työntekijälle pitäisi löytyä työpöydän paikka, vanhat kiistat nousevat usein pinnalle. Reviirit ja työntekijöiden keskinäinen asema ja vallankäyttö vaikuttavat neuvottelujen kulkuun.

Kokeneillakin neuvottelijoilla kuluu aikaa tärkeisiin neuvotteluihin valmistautumisaan. Mitä vaativampi neuvotteluasetelma on, sitä tärkeämpää hyvä valmistautuminen on. Neuvotteluun valmistautumiseen kuuluvat ainakin seuraavat neljä asiaa.

1. Neuvotteluasetelman arviointi

Neuvotteluasetelmaan vaikuttavat muun muassa osapuolten status ja vahvuudet. Oman (ryhmän) neuvotteluasetelman rehellinen arviointi on osa valmistautumista. Työntekijä, jolla on pitkä työkokemus tai muunlaista valtaa lähityöyhteisössään, tuskin joutuu tekemään tilaa uudelle työntekijälle, ellei hän itse sitä halua.

Tässä vaiheessa kannattaa etsiä myös *neuvottelutilanteeseen johtaneita syitä*. Todennäköisesti uusi työntekijä otetaan yritykseen lisääntyneen työmäärän vuoksi ja käytän-

nössä asia on myönteinen kaikille. Motiivina saattaa olla myös työyhteisön osaamisen parantaminen. Työntekijät eivät voi tietää kaikkia tilanteeseen johtaneita syitä, joten pelko oman aseman säilyttämisestä saattaa vaikuttaa neuvottelutilanteeseen.

Syiden tarkastelun yhteydessä päästään käsiksi *neuvottelukohteeseen*: Mistä muusta neuvotellaan kuin työtilan löytymisestä uudelle työntekijälle? Onko kyseessä vallan uusjako tai uusien ja vanhojen työntekijöiden asema työyhteisössä? Mitä etuja tai haittoja osapuolille on siitä, että he joutuvat tekemään tilaa uudelle työntekijälle?

Neuvottelun taustatekijöitä

- osapuolten keskinäiset valtasuhteet
- osapuolten motiivit ratkaisuun pääsemisessä
- osapuolten etujen ristiriitaisuus tai samansuuntaisuus
- osapuolten aikaisemmat kohtaamiset, luonteet, temperamentti ja neuvottelukokemus

2. Tavoitteiden asettaminen

Omien *maksimi- ja minimitavoitteiden pohtiminen* etukäteen tuo neuvotteluun jämäkkyyttä. Jos neuvottelija edustaa jotakin ryhmää, hänen tulee sopia tämän kanssa, mil-laisten ehtojen tulee vähintään täytyä, jotta sopimus voidaan solmia. Maksimitavoitteet taas kuvaavat ideaalista lopputulosta, johon neuvottelija pyrkii mutta johon ei ehkä päästä.

Työhuonejärjestystä koskevassa esimerkkineneuvottelussa työntekijät edustavat todennäköisesti vain omaa itseään ja voivat asettaa tavoitteensa pelkästään omasta näkökulmastaan. Jokaisen maksimitavoite on todennäköisesti se, että omaa työtilaa ei tarvitsisi jakaa. Tällöin voidaan asettaa minimitavoitteeksi, että työntekijän ei tarvitse vaihtaa työhuonetta tai työpöytänsä huonompaan paikkaan. Oman joustamisen ehdoiksi voi asettaa vaikkapa uuden tietokoneen tai työpöydän saamisen.

Mahdollisuuksien mukaan vastapuolen tavoitteita kannattaa ennakoida. On kuitenkin varottava olettamasta liikaa, eikä ainakaan omaa neuvottelustrategiaa ole syytä rakentaa jonkin vastapuolta koskevan ennakko-oletuksen varaan.

3. Neuvottelustrategian laatiminen

Neuvottelustrategialla tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa. Strategiana voi olla tarkoituksellinen aktiivisuus tai passiivisuus. Passiivisuus saattaa houkutella vastapuolta puhumaan sivu suunsa, jolloin se samalla antaa itselle aikaa vastapuolen tarkkailuun ja omien perustelujen miettimiseen. Vastapuolen voi yllättää passiivisella strategialla, mutta saman neuvottelijan vain kerran. Toisella kerralla hän osaa varautua siihen, että passiivisuus on suunniteltua.

Tinkimättömyys tai harkittu myöntövyys toimivat myös neuvottelustrategioina. Neuvottelijan tulee kuitenkin olla johdonmukainen valitsemassaan linjassa.

Strategiaan kuuluvat myös *valttien tunnistaminen* ja suunnitelma niiden esittämisestä. Valtti on asia, joka kääntää neuvottelun itselle edulliseen suuntaan. Valtti perustuu omiin vahvuuksiin suhteessa vastapuoleen. Neuvottelijan omat heikkoudet puolestaan toimivat toisen osapuolen valtteina, jos tämä tunnistaa ne. Joskus oman valtin voi huomata vasta neuvottelutilanteessa.

Työhuonejärjestelyissä jonkun neuvottelijan valttina voi olla se seikka, että hän joutuu puhumaan paljon puhelimesta, mikä häiritsee toisen työtä. Tällöin on kaikkien edun mukaista, että tämän neuvottelijan työhuoneeseen ei sijoiteta toista työntekijää.

Valtin esittämisen *ajotus* vaatii pelisilmää. Nyrkkisääntönä on, että kaikkia valtteja ei kannata kertoa neuvottelun alussa. Jotain on syytä säästää esimerkiksi sellaiseen tilanteeseen, jossa oma asema vaikuttaa heikolta.

Oman neuvotteluratkaisun valmistelu ja sen esittäminen hyvin perusteellisesti ja monipuolisesti on myös strateginen keino. Laskelmien, lisätietojen ja ratkaisuun vaikuttavien taustatekijöiden esittäminen voivat edistää oman ehdotuksen läpisaamista, mutta ne vaativat luonnollisesti huolellista asiaan perehtymistä: Mitkä ovat realistiset vaihtoehdot uuden työntekijän työpöydän sijoittamiselle? Onko mahdollista purkaa seiniä? Minkä verran voidaan käyttää rahaa työhuoneiden kunnostamiseen ja sisustamiseen?

4. Oman ryhmän yhteistyöstä sopiminen

Jos neuvotteluun tulee mukaan enemmän kuin yksi oman ryhmän jäsen, neuvottelijoiden on syytä sopia yhdessä toimintatavoista ja tavoitteista. *Yksimielisenä esiintyminen on tärkeää*, sillä sen avulla pidetään yllä uskottavuutta. Vaikeissa neuvotteluissa on hyvä sopia etukäteen, kuka toimii niin sanottuna pääneuvottelijana, jolla on valtuudet tehdä siirtoja ja hyväksyä vastapuolen ehdotukset. Pääneuvottelija pyrkii myös pitämään yllä hyvää neuvotteluilmapiiriä ja varmistaa siten neuvotteluyhteyden säilymisen. Joku toinen taas voi ottaa hankalan neuvottelukumppanin roolin eli kyseenalaistaa toisen osapuolen perusteluja ja ratkaisuehdotuksia ja torjua ne.

Jos neuvottelija toimii jonkin ryhmän edustajana, hänen on syytä varmistaa ennalta omat neuvotteluvaltuutensa. Tällöin pohditaan, voidaanko edetä sopimuksen allekirjoittamiseen asti vai viedäänkö neuvottelutulos taustaryhmän hyväksyttäväksi.

Pohdittavaa

Mitkä tavoitteita esimiehellä ja alaisella voi olla alaisen työnkuvan tarkistamista koskevassa neuvottelussa?

Neuvottelutilanteessa toimiminen

Neuvottelun alussa on syytä varmistaa, minkälaiset *valtuudet* osapuolilla on ja kuinka pitkälle neuvottelussa voidaan edetä. Aloitukseen saattaa kuulua small talkia, jonka avulla luodaan hyvää ilmapiiriä ja tunnustellaan toisen osapuolen neuvotteluasennetta ja -tavoitteita. Joskus kestää hyvinkin pitkään, ennen kuin osapuolet kertovat tavoitteensa. Tavoitteiden esittäminen ikään kuin lukitsee neuvottelutilanteen. Jos tavoitteet ovat kovin kaukana toisistaan, kasvojen säilyttämiseksi joudutaan ehkä toteamaan, että sopimukseen pääsy on mahdotonta. Neuvottelijoiden aikaisemmat kohtaamiset vaikuttavat aloitukseen: toisilleen tuttujen neuvottelukumppaneiden ei tarvitse kovin pitkään tunnustella ilmapiiriä.

Siirrot neuvottelussa

Varsinaiseen neuvotteluun kuuluu monenlaista viestintää. Neuvottelu kuitenkin etenee siirtojen avulla. Siirto on puheenvuoro, joka voi sisältää

- myönnytyksen
- torjunnan
- lykkäyksen
- valtin esittämisen.

Myönnytyks tarkoittaa johonkin toisen osapuolen vaatimukseen tai ehdotukseen suostumista. Jos neuvotellaan hinnasta, myyjän tekemä hinnanalennus on myönnytyks. Vastavasti jos ostaja nostaa hintatarjousta, kyseessä on myönnytyks.

Myönnytykset kannattaa useimmiten tuoda esiin näkyvästi, sillä neuvottelun perusoletusten mukaan myönnytykseen vastataan ennemmin tai myöhemmin vasta-myönnytyksellä. Kannattaa myös huomata, että myönnytysten lukumäärä vaikuttaa vastapuoleen tehokkaammin kuin niiden suuruus. Jos myyjä alentaa hintaa kerralla 20 prosenttia, saattaa syntyä epäluuloja. Sen sijaan hinnan alentaminen kaksi kertaa 10 prosenttia kerrallaan luo joustavuuden ja yhteistyöhaluisuuden vaikutelmaa.

Torjunta on vastapuolen ehdotuksen tai tarjouksen torjumista perustellusti. Torjuntapuheenvuorossa voi kuvailla ehdotuksen seurauksia itselleen tai taustaryhmälleen. Torjunnassa voi kertoa, miksi on asiasta eri mieltä, tai esittää epäilynsä ehdotuksen toimivuuden suhteen. Myös valtin esittäminen, aiheen vaihtaminen tai johonkin osaongelmaan siirtyminen ovat neuvottelusiirtoja.

Kaikissa neuvottelusiirroissa *ajoitus* on tärkeä. Kun keskustelu jumiutuu väittelyksi tai samojen perustelujen toistamiseksi, on siirron paikka. Hyvän neuvottelijan tunnistaa muun muassa siitä, että hän osaa ajoittaa siirrot oikein.

Neuvottelukeskustelu

Neuvottelu etenee siirtojen avulla, mutta niiden välillä keskustellaan, väitellään ja perustellaan. Argumentointityypit on hyvä tunnistaa vastapuolen viestinnästä. Omien argumentointitapojen tunnistaminen auttaa taitojen hiomisessa ja kehittämisessä.

Motivaatioargumenttien löytäminen on monesti neuvotteluratkaisun avain. Työhuonejärjestelyjä koskevassa neuvottelussa osapuolia voidaan taivutella vetoamalla asian myönteisyyteen: *uuden työntekijän saaminen yritykseen on kaikkien etu ja joustava asenne auttaa työntekijää sopeutumaan ja koituu kaikkien eduksi.*

Syysuhteiden esittäminen on myös hyvä argumentointitapa moneen tilanteeseen. Samassa neuvotteluesimerkissä joku voi perustella omaa kantaansa seuraavasti: *Jos työntekijä sijoitetaan minun huoneeseeni, kaapistoille täytyy löytää uusi paikka.*

Kyky tarkastella neuvottelua analyttisesti ja ulkopuolisin silmin edistää neuvottelijaa tavoitteisiin pääsemisessä. Kovin tunneperäinen suhtautuminen voi viedä neuvottelijan harhapoluille, koska tuolloin hän ei pysty näkemään, mitä on saavutettu ja mitä on saavuttamatta.

Neuvottelun ratkaisumallit

Neuvottelijoita yhdistävä tavoite on ratkaisuun pyrkiminen. Osapuolten neuvotteluasenne, neuvottelutyyli ja motiivit vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti ja helposti ratkaisuun päästään. Lähtökohtana on, että kumpikin joutuu todennäköisesti joustamaan tavoitteistaan siinäkin tapauksessa, että jommallakummalla olisi esittää valmis ratkaisumalli.

Parhaimmillaan neuvotteluratkaisu syntyy itse neuvottelutilanteessa ilman, että kumpikaan osapuoli on osannut suunnitella sitä etukäteen. Tällainen *luova ratkaisu* syntyy yhteistyöhakuisessa ilmapiiirissä ja tyydyttää molempia osapuolia ilman luovuttamisen tai häviämisen makua, koska ratkaisu pohjautuu kummankin osapuolen tarpeisiin ja toiveisiin.

Työhuonejärjestelyjä koskevassa neuvottelussa luova ratkaisu voisi olla jonkin käyttämättömänä olleen tilan remontoiminen käyttökelpoiseksi. Järjestelyyn saattaa liittyä muutakin, mutta jos kaikki kokevat hyötyvänsä siitä, joustaminen on todennäköistä.

Kompromississa kumpikin osapuoli joustaa jonkin verran. Kompromissi ei takaa neuvottelutyytyväisyyttä samassa määrin kuin luova ratkaisu, mutta se on parempi vaihtoehto kuin saneluratkaisu.

Saneluratkaisut liittyvät kilpailevaan neuvotteluasenteeseen. Aikaa myöten saneluratkaisut heikentävät neuvotteluosapuolten yhteistyötä. Jos kyseessä ovat yhteisön

sisäiset asiat, saneluratkaisut vaikuttavat kielteisesti työilmaperiiniin ja henkilökunnan työmotivaatioon. Jos joku joutuu vastentahtoisesti ottamaan omaan työhuoneeseensa uuden työntekijän, hän kokee jääneensä tappiolle ja on mahdollista, että seuraavassa neuvottelutilanteessa hän vaatii hyvitystä.

Neuvottelun vaiheet

Neuvottelun avaus

- esittäytyminen
- tutustuminen neuvottelukumppaneihin
- keskusteluyhteyden luominen

Neuvottelun suunnittelu

- valtuuksien tarkistaminen
- ajankäytöstä sopiminen
- tavoitteiden tarkentaminen: kuinka pitkälle asioista on tarkoitus sopia
- asioiden käsittelyjärjestys
- asioiden osittaminen (tarpeen mukaan)
- asioiden kirjaamisesta sopiminen

Neuvottelu

- keskustelu
- siirrot
- ratkaisun kypsyminen

Ratkaisu

- ratkaisun vaatimat toimenpiteet
- asioiden kirjaamisesta sopiminen

Jälkihoito

- tehtävistä sopiminen
- tiedottaminen
- seuranta

Pohdittavaa

Helsingiläisen työyhteisön kevätretken kohteiksi on ehdotettu Tallinnan-risteilyä tai 10 kilometrin patikkaretkettä lähimaastoon. Kannatus on jakautunut suurin piirtein puoliksi kummankin vaihtoehdon kesken. Pohtikaa osapuolten motiiveja ja tarpeita ja ideoikaa muutama luova neuvotteluratkaisu.

Neuvottelumuistio

Neuvottelun tulokset kirjataan muistioksi. Joskus myös epävirallisen luonteisista kokouksista laaditaan pöytäkirjan sijasta muistio. Asiakirjan nimenä on *neuvottelumuistio*, *kokousmuistio* tai pelkkä *muistio*.

Muistio toimii sananmukaisesti muistin tukena. Siitä on helppo tarkistaa, mitä asioista ja niiden toimeenpanosta sovittiin. Muistio myös tallentaa ja siirtää tietoa. Jos esimerkiksi yhteisön merkkipäivän tai vuosijuhlan valmisteluista on tehty muistiot, ne toimivat suunnittelun pohjana seuraavallakin kerralla. Esimerkkimuistiossa messuryhmän sihteeri on kirjannut melko yksityiskohtaista tietoa muistiin. Seuraavana vuonna tästä muistiosta on todennäköisesti hyötyä uusien messujen toteuttajille.

Muodoltaan muistio muistuttaa jossain määrin pöytäkirjaa. Laatija, päiväys, neuvottelun tai kokouksen laji tai tyyppi kirjataan muistioon. Neuvottelun tai kokouksen ajankohta, kellonaikoinen, kokoontumispaikka ja osallistujat kirjataan ennen varsinaisia asioita.

Käsitellyistä asioista kirjataan neuvottelun tulokset niin tarkasti kuin on tarkoituksenmukaista. Päätösten toimeenpano ja asioiden vastuutus kuuluvat myös kirjattaviin asioihin. Selkeys, ytimekkyys ja yksiselitteisyys ovat hyvän muistion ominaisuuksia. Neuvottelumuistion malli on liitteessä 13.

Myyntineuvottelu

Myyntineuvottelun asetelma on selkeä: neuvoteltavana ovat hinta ja kaupan ehdot. Neuvottelu perustuu myyjän haluun myydä ja ostajan tarpeeseen saada tuote itselleen. Asiakkaan ostotarpeen kiireellisyys, kaupan kohde, asiakassuhteen laatu ja neuvottelupaikka ovat myyntineuvottelun tavallisimpia muuttujia. Myös henkilökemioiden yhteensopivuus voi vaikuttaa kaupan syntyyn.

Myyjän on tunnettava tuote ja osattava osoittaa sen tarjoamat edut. Hänen on myös osattava kuvailla, mitä edut merkitsevät asiakkaalle. Myyntineuvottelussa on tärkeää selvittää asiakkaan tarpeet kyselemällä ja kuuntelemalla. Asiakkaalla voi olla paitsi ilmaistuja myös piileviä tarpeita, toiveita, aikeita, odotuksia ja arvoja, jotka hyvä myyjä tunnistaa.

Kysymyslajit

1. avoimet:

Mitä mieltä olette Paola Suhosen tyylistä?

2. suorat:

Pidätkö Paola Suhosen tyylistä?

3. johdattelevat:

Oletteko tullut ajatelleeksi, että nuorten vaatevalikoimanne kaipaisi uudistamista?

4. uudelleen muotoillut:

Etsittekö mallistoonne jotain aivan uutta?

5. tarkistuskysymykset:

Kumpi väri tulikaan kysymykseen?

6. tulkintakysymykset:

Piditte siis enemmän vihreästä väristä?

Tuotteen esittelyyn myyjä voi valmistautua argumenttianalyysin avulla. Oman tuotteen vertailu kilpailijan tuotteeseen suhteessa asiakkaan tarpeisiin auttaa myyntiargumenttien löytämisessä. Argumentteja ovat esimerkiksi

- laatu (*ominaisuudet*)
- taloudellisuus (*säästöt, arvon säilyminen*)
- käyttö (*käyttöominaisuudet*)
- arvostus (*ympäristötekijät*)
- hinta (*edullisuus*).

Vastaväitteiden käsittely

Myyjän tulee varautua asiakkaan taivutteluun. Argumentoinnin kulkua on selostettu aiemmin tämän kirjan 3. luvussa. Oman argumentoinnin lisäksi tulee varautua ostajan vastaväitteisiin. Niiden käsittelyssä voidaan käyttää seuraavia keinoja:

1. Vastaväitteeseen vastataan ennen kuin ostaja ehtii esittää sen. Vastaukset perustuvat ostajan väitteiden ennakkointiin esimerkiksi seuraavasti:

Teitä ehkä askarruttaa tuotteen kestävyys. Testien mukaan tuote kestää kovaakin kulutusta ...

2. Vastataan väitteeseen heti esittämällä vastakysymys tai myöntämällä haitat mutta suhteuttamalla ne samalla etuihin. Hyvä myyjä osaa myös muuntaa vastaväitteen argumentiksi esimerkiksi seuraavaan tapaan:

Kilpailijan tuote on halvempi, mutta hinta on yhteydessä laatuun. Kilpailijan tuotteen kestävyys onkin todettu huonommaksi kuin meidän tuotteemme.

3. Vastausta voi myös siirtää mainitsemalla palaavansa väitteeseen myöhemmin.

4. Myyjä voi myös jättää kokonaan vastaamatta ja olla kuin mitään vastaväitettä ei olisi esitettykään.

Hintaa koskevia vastaväitteitä myyjä voi käsitellä seuraavin keinoin:

- hintaan sisältyvien asioiden esille tuominen: *laitteen huolto, kylkiäiset*
- hinnalla saavutettujen etujen korostaminen: *Tähän hintaan saatte turvallisen ja luotettavan tuotteen.*
- hinnan vähättely.

Hyvä myyjä tunnistaa, milloin asiakas on valmis päättämään kaupan. Ostosignaaleja ovat esimerkiksi ääneen lausutut kysymykset ja sanaton viestintä: empivä ilme, leuan sively ja nojautuminen eteenpäin. Tällaisessa tilanteessa myyjän lausahdus ”*Tehdäänkö kaupat?*” johtaa yleensä sopimuksen syntymiseen.

Ongelmanratkaisukeskustelu

Ongelmanratkaisukeskustelu voi olla osa neuvottelua, jos neuvotellaan vaikeista ja monimutkaisista asioista. Koko neuvottelu voidaan käydä ongelmanratkaisukeskusteluna, johon sisältyy kolme vaihetta.

Ongelman kuvaileminen ja analysointi

Ongelmanratkaisukeskustelu alkaa *ongelman analysoinnista*. Tavoitteena on kuvailla tarkkaan, mikä nykytilanteessa on vikana. Nykytilanteen määrittelemisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Keitä ongelma koskee?
- Miten ongelma ilmenee?
- Mitä valituksia on tehty?
- Mitä odotuksia on ollut?
- Mitä muutoksia on tapahtunut?
- Mikä on voinut aiheuttaa epätyytyttävän tilanteen?

Seuraavaksi tilanne *kuvaillaan* mahdollisimman tarkasti. On tärkeää, että kaikki ovat yksimielisiä kuvauksesta. Näiden kahden vaiheen avulla saadaan määritellyksi nykytilanteen ja toivotun tilanteen välinen ero.

Tämän jälkeen arvioidaan ongelman ratkaisemiseksi tarvittavan *muutoksen esteet*. Kyseessä voi olla resurssien tai osaamisen puute. Jos ihmiset eivät koe, että ongelma koskee heitä, heillä ei ehkä ole mielenkiintoa asian ratkaisemiseen ja ongelman poistamiseen.

Ongelman kuvailu ja analysointi kannattaa käydä läpi vaihe vaiheelta, rauhallisesti ja kiirehtimättä. Näin varmistetaan, että kaikki tarvittavat ongelman taustalla vaikuttavat asiat tulevat esiin.

Esimerkki

Aikaisemmin oli esillä neuvottelutilanne, jossa on kyseessä työtilan löytäminen uudelle työntekijälle. Jos tilanne hoidetaan ongelmanratkaisukeskustelun avulla, ongelman kuvailemiseksi voi esittää seuraavia kysymyksiä:

- *Kuinka hyvin työntekijät ovat nykyisin sijoittuneet työtiloihin? Keiden työtiloissa olisi parannettavaa? Kuka olisi halukas muuttamaan työpöytänsä paikkaa?*
- *Minkälaisia muutoksia itse kunkin työtehtävissä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana? Vaativatko nämä muutokset myös työtilojen muuttamista?*
- *Keiden kanssa uusi työntekijä on eniten tekemisissä? Mikä on hänen tehtäväkuvansa?*
- *Onko mahdollista esimerkiksi remontoida työtiloja tai siirtää seiniä?*

223

Mahdolliset ratkaisut

Vasta ongelman kuvailun ja määrittämisen jälkeen aletaan pohtia ratkaisuehdotuksia. Luova ja kannustava ilmapiiri edistää ratkaisujen löytymistä. Hyvän tuloksen takaimiseksi kritiikkiä ei vielä esitetä vaan kaikkiin ideoihin suhtaudutaan samanarvoisesti. Niitä voi kuitenkin selventää kysymysten avulla. Ehdotukset kirjataan muistiin.

Tämäkin vaihe vaatii pitkäjänteisyyttä, sillä ensimmäisenä ehdotetut ratkaisut eivät ole aina parhaita. Ei siis kannata tarttua ensimmäisenä tai toisena esitettyyn ratkaisuun vaan jatketaan ideointia.

Esimerkki

Työhuonejärjestelyissä ratkaisuvaihtoehtoja voisivat olla seuraavat:

- *Uusi työntekijä sijoitetaan isoimpaan työhuoneeseen, johon voidaan saada lisätilaa siirtämällä pois joitakin tarpeettomia huonekaluja.*
- *Uusi työntekijä sijoitetaan vähäisessä käytössä olevaan tilaan.*
- *Arkisto sijoitetaan toisaalle ja huone remontoidaan työtilaksi joko uudelle työntekijälle tai jollekulle toiselle, jonka paikalle uusi työntekijä siirtyy.*

Ratkaisujen arviointi

Kun ratkaisujen etsimiseen on käytetty riittävästi aikaa, keskustelu alkaa tyrehtyä ja suuntautuu usein itsestään ratkaisujen punnitsemiseen. Edellytyksenä on tietenkin, että ongelman ratkaisemiseksi on löydetty useita vaihtoehtoja. Ongelmaratkaisukeskustelun alkajaisiksi voidaan myös sopia ideointiin käytettävästä ajasta.

Ratkaisuja pitää tämän jälkeen vertailla puolueettomasti. Asia helpottuu, jos sovi-
taan ensin arvioinnin kriteereistä. Kriteerit voivat olla absoluuttisia, jolloin toivotun
tilan määrittelystä johdetaan asioita, joiden pitää toteutua. Voidaan pohtia myös, rat-
kaiseeko ehdotus ongelman, onko ratkaisu ylipäättään toteutuskelpoinen ja onko rat-
kaisulla joitakin ylivoimaisia etuja muihin verrattuna.

Neuvottelijoiden kriittinen ajattelu on tässä vaiheessa sallittua ja suorastaan toivot-
tavaa: neuvottelijat tarvitsevat kriitikkoa, tietojen etsijää, asiantuntijaa ja täsmentäjää
(vrt. ryhmärooleihin). Tavoitteena on valita paras ratkaisu siten, että kaikista vaihtoeh-
doista etsitään hyvät ja huonot puolet.

Kokous

Työpaikan tavallisimpia tavoitteellisia keskusteluja ja vuorovaikutustilanteita on *kokous*.
Lisäksi pidetään runsaasti epävirallisia palavereja ja neuvotteluja. Virallista kokousta
säätelevät lait, säännöt ja käytänteet, jotka kokouksiin osallistuvien pitää hallita, jotta
ne saadaan sujumaan asiallisesti, tasapuolisesti ja joustavasti.

Yrityksen tai yhteisön kaikkia jäseniä koskevia kokouksia pidetään sääntöjen mää-
rääminä aikoina ja tarpeen mukaan muulloinkin. Kokousten järjestämisen perusteista
on saatavilla tietoa yhdistyslaissa, yhdistyksen säännöissä, osakeyhtiön yhtiöjärjestyk-
sessä, osakeyhtiölaissa ja asunto-osakeyhtiölaissa. Kunnallishallinnolla taas on omat
johtosääntönsä.

Kenellä tahansa on mahdollisuus kuulua erilaisiin yhdistyksiin, kuten opiskelija-
yhdistykseen tai urheiluseuraan. Yhteiskunnallisista toiminnoista kiinnostuneet voivat
myös pyrkiä ehdokkaaksi kunnan tai seurakunnan vaaleihin.

Yhdistyslain mukaan rekisteröidyn yhdistyksen on pidettävä kerran vuodessa *vuosikokous*, joka voidaan jakaa *syys- ja kevätkokoukseksi*. Syyskokouksessa käsitellään tule-
van vuoden asiat: talousarvio, toimintasuunnitelma ja mahdolliset henkilövalinnat.
Kevätkokouksessa puolestaan katsotaan taaksepäin, käsitellään tilinpäätös ja toiminta-
kertomus ja myönnetään hallitukselle vastuuvapaus. Vuosikokoukseen kutsutaan kaik-
ki jäsenet. Lisäksi pidetään tarpeen mukaan *hallituksen tai johtokunnan kokouksia*.

Kokoustekniikka

Työelämässä jokaisen on hyvä hallita *kokoustekniikka*. On syytä myös varautua siihen, että omalle kohdalle osuvat joskus kokouksen puheenjohtajan tai sihteerin tehtävät. Pelkkä kokouksiin osallistuminenkin vaatii tietoja ja valmiuksia.

Mallikokouksesimerkki on kirjan liitteenä (LIITE 14).

Kokouksen kulku

Puheenjohtaja aloittaa kokouksen kolmella nuijan kopautuksella (≡≡≡). Kokouksen yleinen kulku on seuraava:

1. Avaus ≡≡≡

2. Järjestäytyminen

- puheenjohtajan valinta ≡
- sihteerin valinta (kutsuminen tai ehdotus) ≡
- pöytäkirjantarkastajien valinta (yleensä kaksi) ≡
- ääntenlaskijain valinta (kokouksen henkilömäärän mukaan; usein samat kuin pöytäkirjantarkastajat) ≡

3. Laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen

- sääntöjen laillisuusehdon toteaminen (milloin kutsu esitettävä, missä, miten)
- paikallaolijoiden määrän toteaminen > päätösvaltaisuus ≡

4. Menettelytavoista sopiminen

- puheenvuorojen pyytämistapa, kesto, kannatusmenettely ≡

5. Esityslistan hyväksyminen

- Hyväksytty esityslista muuttuu työjärjestykseksi. ≡

6. Edellisen kokouksen pöytäkirjan tarkastaminen

7. Ilmoitusasiat ja kirjeet ≡

8. Päätösasiat

- Jokainen asia viedään läpi asiankäsittelyn kaavan mukaisesti.

9. Muut asiat ≡

10. Kokouksen päättäminen ≡≡

Päätösasioiksi ei kokouksessa voida ottaa esityslistan ulkopuolelta ehdotettuja kohtia. Muihin asioihin voidaan ottaa mukaan kokouksessa esille tulevia asioita, jotka vaativat valmistelua, ja ne voidaan ottaa seuraavan kokouksen esityslistalle.

Asiankäsittelyn kaava

- Asian esittely
- Keskustelun avaaminen
- Keskustelu
- Keskustelun julistaminen päättyneeksi ⇨
- Ehdotusten toteaminen ja tarkistaminen ⇨
- Äänestystavan vahvistaminen ⇨
- Äänestysjärjestys ⇨
- Äänestys
- Äänestystuloksen vahvistaminen ⇨
- Päätöksen julistaminen ⇨

Kokouksen puheenvuorotyypit

Päätösasioista keskusteltaessa voidaan käyttää seuraavia *puheenvuorotyyppjeä*:

- Ehdotus: pääehdotus, vastaehdotus eli muutosehdotus, hylkäysehdotus, lykkäysehdotus
- Kannatus (pyydetään puheenvuoro, esitetään selkeästi ketä ja mitä kannatetaan)
- Selvennyspuheenvuoro: vastaus (ns. etuoikeutettu puheenvuoro, annettava heti)
- Repliikki: oikaisu, lyhyt selvitys (ns. etuoikeutettu puheenvuoro)
- Työjärjestyspuheenvuoro: alkaa sanoin *"Puheenjohtaja, työjärjestykseen"*; ei saa koskea käsiteltävää asiaa; koskee kokous- tai keskustelukäytäntöjä; saattaa olla huomautus puheenjohtajan toiminnasta tai perusteltu lykkäys (ns. etuoikeutettu puheenvuoro)
- Eriävä mielipide: suullinen eikä tarvita perusteluja; vapauttaa oikeudellisesta vastuusta; ei estä päätöksen voimaan tuloa
- Vastalause: alkaa sanoin *"Puheenjohtaja, vastalause"*; kirjallinen ja perusteltu, liitetään pöytäkirjaan, vapauttaa oikeudellisesta vastuusta; ei estä päätöksen voimaan tuloa

Äänestykset ja vaalit

Kun kokouksessa tuodaan esille useita kannatettuja ehdotuksia tai useita ehdokkaita, *asiat ratkaistaan äänestyksillä ja henkilövalinnat vaaleilla*. Jos keskustelussa ei tule esille yhtään lisäehdotusta tai jokin ehdotus ei ole saanut kannatusta, päätökseksi tulee keskustelun pohjana ollut ehdotus eli pääehdotus.

Päätökset perustuvat enemmistön kantaan. Puheenjohtajan kuuluu tietää, mitkä päätökset vaativat määräenemmistöä ja mitkä ehdotonta enemmistöä. *Yksinkertainen eli suhteellinen enemmistö* tarkoittaa suurinta äänimäärää, joten yhden äänen enemmistö riittää valintaan. *Ehdottoman enemmistön* saaminen vaatii, että ehdotus tai ehdokas on saanut yli puolet annetuista äänistä. Ellei näin käy, toimitetaan uusi äänestys tai vaali kahden eniten ääniä saaneen kesken. Toinen mahdollisuus on suorittaa sarja uusia äänestyksiä, joissa pudotetaan yksi ehdokas kerrallaan pois. *Määräenemmistösäännön* mukaan ehdotuksen pitää saada esimerkiksi kaksi kolmasosaa, kolme neljäsosaa tai viisi kuudesosaa annetuista äänistä. Säännöissä mainitaan, mitkä päätökset tarvitsevat tietyn määräenemmistön. Esimerkiksi yhdistyksen sääntöjen muuttaminen ja yhdistyksen purkaminen vaatii kolme neljäsosaa annetuista äänistä.

Äänestystapoja ovat avoin kättennostoäänestys ja suljettu lippuäänestys. Jos päädytään tasatulokseen, puheenjohtajan ääni ratkaisee. *Äänestysjärjestyksiä* ovat parlamentaarinen ja kollegiaalinen äänestysjärjestys.

Jotta ehdotus tulisi äänestyskelpoiseksi, sen on saatava myös kannatusta. Kun valittavana on vähintään kaksi kannatettua ehdotusta, joudutaan äänestämään. Jos ehdotuksia on useita, suoritetaan yleensä monta äänestystä eli noudatetaan niin sanottua *parlamentaarista äänestysjärjestystä*. Tarkoituksena on saada yhdelle ehdotukselle ehdoton enemmistö eli yli puolet äänistä. Parlamentaarisia äänestysjärjestyksiä ovat *lyhyt, yksityiskohtainen ja ryhmittäinen järjestys*.

Jos näyttää siltä, että jokin ehdotus on selvästi muita suositumpi, puheenjohtaja voi panna toimeen koeäänestyksen. Siinä kysytään jokaisen ehdotuksen kannatusta, ja jos jokin näyttää ylivoimaiselta, se voidaan yhdessä hyväksyä päätökseksi. Jos kuitenkin joku vaatii varsinaisen äänestyksen toteuttamista, äänestys on järjestettävä.

Parlamentaarinen äänestysjärjestys

Jos kokouksessa on tehty lykkäysehdotus, siitä äänestetään aina ensin.

Lyhyt äänestysjärjestys:

1. lykkäysehdotus/päätetään nyt
2. pääehdotus/hylkäävä ehdotus
3. pääehdotus/kaikki vastaehdotukset
4. pääehdotus/yksi vastaehdotus
5. edellisen äänestyksen voittanut/jokin muu vastaehdotus jne., kunnes kaikki ehdotukset on käyty läpi

Yksityiskohtainen äänestysjärjestys:

1. äänestys: lykkäysehdotus/päätetään nyt
2. äänestys: pääehdotuksesta kaukaisin/toiseksi kaukaisin ehdotus
3. äänestys: edellisen kierroksen voittaja/pääehdotuksesta seuraavaksi kaukaisin ehdotus jne.
4. äänestys: edellisen kierroksen voittanut/pääehdotus
5. äänestys: edellisen kierroksen voittanut ehdotus/hylkäysehdotus

Ryhmittäinen äänestysjärjestys:

1. äänestys: Kannatetut ehdotukset jaetaan kahteen tai useampaan ryhmään yhdistämällä samantyyppiset ehdotukset. Ensin äänestetään ryhmien välillä.
2. äänestys: Voittaneen ryhmän ehdotuksista asetetaan vastakkain aina kaksi ehdotusta, kunnes on saatu voittanut ehdotus päätökseksi.

Kollegiaallinen (kolleginen) äänestysjärjestys

Kollegiaalisessa äänestyksessä tai henkilövaalissa kaikista vaihtoehtoista äänestetään samanaikaisesti ja eniten ääniä saanut vaihtoehto voittaa. Henkilövaalissa tämä äänestysjärjestys on yleinen.

Suhteellinen vaali

Suhteellinen vaali voidaan toimittaa joko *henkilökohtaisena* tai *ryhmäkohtaisena*. Suhteelliset vaalit ovat aina suljettuja. Henkilökohtaisessa vaalissa äänestäjä merkitsee toivomassaan järjestyksessä lipukkeeseen niin monta nimeä kuin valittavia paikkoja on. Eniten ääniä saanut saa vertailuluvukseen listan kokonaisäänimäärän, toiseksi tullut saa puolet, kolmanneksi tullut kolmasosan jne. Kaikista äänestyslipuista lasketaan yhteen jokaisen ehdokkaan äänimäärät, jolloin saadaan tietää hänen kokonaisäänimääränsä.

Ryhmäkohtaisessa suhteellisessa vaalissa äänestäjä valitsee valmiin listan mukaan. Kun toimieliimiin valitaan jäseniä ja varajäseniä, ryhmittymät voivat laatia ehdokaslistoja, joihin ehdokkaat asetetaan ryhmän toivomaan valintajärjestykseen. Ensimmäiseksi asetettu ehdokas saa vertailuluvukseen kaikki listalle annetut äänet, toinen saa puolet ja seuraavat saavat kolmas-, neljäs- ja viidesosan.

Kokouksen dokumentit

Kokouskutsu ja esityslista

Kokouskutsusta pitää näkyä kaksi tärkeää päivämäärää: kutsun päiväys ja kokousajan-kohta. Kutsussa mainitaan kokousta pitävän yhteisön nimi, kokouksen tyyppi, pito-paikka ja -aika sekä kutsun antaja. Esityslistan liittäminen kutsuun on pakollista vain erityistapauksissa, mutta usein se kuitenkin sisällytetään kutsuun, koska esityslistan avulla osanottajat pystyvät valmistautumaan kokoukseen.

Kokouskutsusta esimerkki liitteenä (LIITE 15).

Pöytäkirja

Kokouksissa on pidettävä *pöytäkirjaa*, johon asiat kirjataan *kokouksen kulun* mukaisesti. Pöytäkirjan pitäminen on *sihteerin* tärkein tehtävä. Kun pöytäkirja on tarkastettu, se on virallinen asiapaperi ja sillä on niin sanottu julkinen luottavuus.

Tavallisin pöytäkirjatyyppe on niin sanottu *päätöspöytäkirja*, johon kirjoitetaan tehdyt päätökset täsmällisesti. Myös mahdolliset äänestykset todetaan pöytäkirjassa. *Selostuspöytäkirjaan* tulevat myös ehdotukset perusteluineen. Joskus laaditaan myös niin sanottuja *keskustelupöytäkirjoja*, joihin kirjataan päätösten yhteydessä käydyt keskustelut.

Pöytäkirjasta pitää käydä ilmi

- yhteisön nimi
- kokouksen tyyppi (vuosikokous, hallituksen kokous)
- kokouspaikka ja alkamisaika
- osanottajien nimet tai lukumäärä, jos nimiluettelo tulee liitteeksi
- kokouksen puheenjohtajan ja sihteerin nimi
- käsitellyt asiat.

Jokainen esityslistan kohta merkitään omaksi pykäläkseen. Päätöskohtiin liittyvät laajat asiakirjat liitetään pöytäkirjan liitteiksi (esim. toimintasuunnitelma tai -kertomus).

Pöytäkirjan tarkastaminen

Pöytäkirjan tarkastajien tehtävänä on tarkastaa, että sihteeri on kirjannut kokouksen päätökset oikein. Sääntömääräisissä kokouksissa pöytäkirjan tarkastajia valitaan kaksi. Heitä ei tarvita kokouksissa, jotka tarkastavat pöytäkirjansa itse joko samassa tai seuraavassa kokouksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaisten työryhmien kokoukset.

Pöytäkirjan tarkastajien on hyvä tehdä omat muistiinpanot kokouksessa esimerkiksi henkilövalinnoista, päätöksistä ja äänestystuloksista. Muistiinpanoja voidaan verrata sihteerin laatimaan pöytäkirjaan. Jos pöytäkirjassa havaitaan virhe, tarkastusmerkinnässä tehdään maininta kyseisen kohdan virheellisyydestä.

Puheenjohtajan tehtävät

Puheenjohtajan on etukäteen perehdyttävä kokouksessa käsiteltäviin asioihin tarkasti. Puheenjohtaja ohjailee kokouksen kulkua, jakaa puheenvuorot pyytämisjärjestyksessä (poikkeuksena etuoikeutetut puheenvuorot), rohkaisee keskustelemaan ja pitää puheenvuorot aiheessa. Hänen on myös tehtävä nopeasti kokouksen kuluessa tiivistelmiä puheenvuoroista ja ratkaistava tarpeen mukaan äänestyksen suoritustapa ja äänestysjärjestys.

Sihteerin tehtävät

Sihteeri kirjoittaa kokouskutsut ja esityslistat ja huolehtii erilaisista käytännön järjestelyistä. Sihteeri istuu kokouksessa yleensä puheenjohtajan vasemmalla puolella, avustaa tätä ja kirjaa asiat pöytäkirjaan, jonka hän kokouksen jälkeen kirjoittaa puhtaaksi ja toimittaa tarkastettavaksi.

Osallistujat

Kokoukseen osallistuvilla on mahdollisuus tuoda esille omat kantansa asioihin, ja heillä on valtaa vaikuttaa päätöksiin. Osanottajien on tiedettävä tapahtumien kulku ja oikeat keinot, jotta he voivat esiintyä kokoustilanteissa asianmukaisesti.

Selkeä puheenvuorojen pyytäminen on tärkeää, ja etenkin isoissa kokouksissa on syytä sanoa myös oma nimi puheenvuoron pyytämisen yhteydessä: "Puheenjohtaja, Virtanen." Puheenvuoro on syytä suunnitella niin, ettei sorru jaaritteluun ja muun kokousväen ajan haaskaamiseen. Napakka, hyvin perusteltu kannanotto saa myös helposti kannattajia.

Keskustelu on juuri se vaihe, jossa osanottajat vaikuttavat asian käsittelyyn. Mieli-
lipiteillä muokataan muidenkin asiaan suhtautumista. On turhaa valittaa kokouksen jälkeen asioiden huonosta hoidosta, ellei itse osallistu aktiivisesti keskusteluun.

Kokoustaktiikoita

Toisinaan kokouksissa ja kokouksilla taktikoidaan. Taktikointi voi alkaa jo kokousajan kohdan valinnasta, sillä ajaksi voidaan määrittää sellainen, jolloin tietyt henkilöt eivät tietojen mukaan pääse saapumaan paikalle. Tavallisia muita keinoja ovat muun muassa

- tauot ja pitkittäminen
- lykkäyspuheenvuorot
- puheenvuorojen rajoittaminen
- oman edustajan saaminen kokouksen toimihenkilöksi
- asiantuntijataktiikka (lakien ja menettelyjen varma osaaminen)
- liittoutuminen
- äänestysjärjestykset
- ennakkoaineistojen laatiminen
- käsittelyn nopeuttaminen
- puheenvuorojen käyttöön liittyvä taito
- auktoriteettiasetelmiin tukeutuminen.

Pohdittavaa

Miksi kokoukset joskus epäonnistuvat?

Suunnittele äänestysjärjestys seuraavassa tapauksessa: Opiskelijaryhmäsi suunnittelee opintojen päättymisen kunniaksi yhteistä matkaa. Lähtökohtana on neljän hengen suunnitteluryhmän esitys kulttuurimatkasta Unkariin. Asiasta pidetyssä yleisessä kokouksessa esitetään lisäksi kolme kannatettua ehdotusta: linja-automatka Saksan viinialueelle, rantaloma Kanariansaarilla ja luksuskieläpöytä erilaisine hoitoineen Pärnussa.