

DIPLOMAATTINEN NEUVOTTELUOSAAMINEN

Janne Kajander

Puheviestinnän kandidaatintutkielma

Kevät 2018

Tampereen yliopisto

Viestintätieteiden tiedekunta

Sisällys

1.	JOHDANTO.....	3
2.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	5
2.1	Neuvottelu	5
2.2.	Viestintäosaaminen.....	6
2.2	Neuvotteluosaaminen	7
2.3	Diplomatia	8
2.4	Diplomaattinen neuvottelu	10
2.5	Diplomatia Suomessa	12
2.6	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	13
3.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	14
3.1	Laadullinen tutkimus	14
3.2	Teemahaastattelu.....	14
3.3	Aineisto ja analyysi	15
4.	TULOKSET	17
4.1	Diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueet.....	17
4.1.1	Fundamentaalin diplomaattinen neuvotteluosaaminen	20
4.1.2	Tarpeellinen diplomaattinen neuvotteluosaaminen.....	25
4.1.3	Sekundääri diplomaattinen neuvotteluosaaminen.....	28
4.2	Diplomaattinen neuvottelu prosessina	30
4.3	Medioitu neuvottelu.....	33
4.4	Diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteet	34
4.5	Diplomaattisen neuvottelun erityispiirteet.....	36
4.6	Diplomaattisen neuvotteluosaamisen käsitteen määrittely	38
5.	POHDINTA.....	42
5.1	Tulosten tarkastelu	42
5.2	Tutkimuksen arviointi	45
5.3	Jatkotutkimusaiheita	48
	KIRJALLISUUS	50
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	52

1. JOHDANTO

Diplomatiaa ja neuvottelemista on tutkittu suhteellisen paljon useista eri tieteenalojen näkökulmista. Diplomatiaa on tutkittu esimerkiksi instituutiona sekä prosessien ja lingvistiikan näkökulmista. Myös neuvottelun tutkimuksen kirjo on laaja: neuvottelua on tutkittu eri useissa tilanteissa kuten perheen, työ- tai kansainvälisen yhteisön tasoilla. Myös diplomaattisia neuvottelutilanteita on tutkittu jonkin verran.

Aiemmassa tutkimuksessa ei kuitenkaan olla vielä tehty synteesiä diplomatian ja neuvotteluosaamisen välille, eikä diplomaattiselle neuvotteluosaamiselle olla esitetty tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa määritelmää. Kansainvälisen politiikan areenan toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tutkiminen erityisesti interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta avaa uusia mielenkiintoisia näkökulmia tutkimusperinteeseen. Diplomaatit eivät kuitenkaan edusta itseään yksityishenkilöinä kansainvälisen politiikan areenalla, jolloin diplomatian instituution ja organisaatioiden rooli on erottamattomasti kietoutunut myös diplomaattien vuorovaikutukseen ja viestintäosaamiseen.

Tutkimuskirjallisuudesta löytyi näin ollen tutkimusaukko. Tässä tutkielmassa tutkittiin *millaista on diplomaattinen neuvotteluosaaminen, minkälaisia erityispiirteitä on diplomaattisilla neuvotteluilla sekä minkälaista neuvotteluosaamista diplomaatit tarvitsevat saavuttaakseen asetetut tavoitteet*. Tätä kandidaatintutkielmaa voidaan pitää uutena akateemisena ja tieteellisenä avauksena viestinnän, vuorovaikutuksen ja kansainvälisen politiikan tutkimuksessa.

Tämän kandidaatintutkielman tulosten perusteella diplomaattisille neuvotteluille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisen diplomaattisen neuvotteluosaamisen osalueet ovat jaettavissa kolmeen kategoriaan: fundamentaalinen diplomaattinen neuvotteluosaaminen, hyödyllinen diplomaattinen neuvotteluosaamisen sekä sekundääri diplomaattinen neuvotteluosaaminen. Tärkein kategoria, fundamentaalinen neuvotteluosaaminen koostuu strategisesta suunnittelusta, yhteisten etujen huomioimisesta sekä oman edun huomioimisesta. Merkittävä diplomaattinen neuvotteluosaaminen koostuu ongelmanratkaisutaidoista, luovuudesta, suhteen rakentamisesta sekä muiden etujen huomioimisesta. Viimeinen kategoria, sekundääri neuvotteluosaaminen koostuu neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuudesta, informaation jakamisesta sekä suostuttelemisesta.

Verrattuna muihin kuin diplomaattisiin neuvotteluihin, haastateltavat korostivat formaaliutta ja jäykkää protokollaa, diplomaattista kieltä, valtioiden välisten suhteiden itseisarvoisuutta, vastavuoroista arvostusta ja kunnioitusta, osapuolien ja muiden kuin omien etujen ymmärtämistä.

Diplomaattiselle neuvotteluosaamiselle esitetään määritelmäksi seuraavaa: diplomaattinen neuvotteluosaaminen on kansainvälisen politiikan areenan organisaatioita edustavien diplomaattien välinen vuorovaikutusprosessi, jossa pyritään tilanteeseen sopivalla tavalla strategisesti edistämään omia tavoitteita yhteiset hyödyt huomioiden diplomatian instituution asettamissa puitteissa.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Neuvottelu

Kun ihmiset eivät voi saavuttaa omia tavoitteitaan ilman yhteistyötä muiden kanssa, tapahtuu neuvottelua. Neuvottelu on interpersonaalinen päätöksenteon prosessi, jota tarvitaan, kun tavoitteita ei voida yksin saavuttaa. (Thompson, Wang & Gunia 2010, 492-493.) Neuvotteluita käydään kahdenkeskisesti, ryhmässä, organisaatioissa ja kansainvälisten toimijoiden välillä. Neuvottelun aiheena voi olla esimerkiksi työpaikka- tai rauhansopimus. Myös valtiot pystyvät tekemään yhteistyötä vain, jos yhteisiä intressejä löytyy tai valtioiden tavoitteet limittyvät. (Kleiner 2014, 55.)

Klassinen neuvotteluteoreettinen rationaalisen valinnan teoria (*rational choice theory*) kuvaa toimintaa konfliktissa tai neuvottelussa sarjana valintoja, joiden tavoitteena on yksipuolisesti maksimoida hyödyt ja minimoida haitat. Toimijat nähdään individualistisina ja rationaalisisina oman edun tavoittelijoina. (Spangle & Isenhardt 2003, 46.) Sen sijaan yhteisen hyödyn teorian (*mutual gains theory*) mukaan neuvottelun osapuolet osallistuvat neuvotteluprosessiin arvioidessaan sopimuksen tai yhteisymmärryksen tuottavan paremman lopputuloksen verrattuna tilanteeseen ilman sopimusta. Yhteistä hyötyä tavoiteltaessa saavutetaan laadukkaampia sopimuksia ja parempia mahdollisuuksia monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. Myös keskinäisriippuvaiset suhteet vahvistuvat yhteistoiminnan kautta. Osapuolet ryhtyvät rationaalisuuteen pohjautuvaan dialogiin reilulla tavalla, mikäli heidän intresseihin uskotaan vastattavan. (Spangle & Isenhardt 2003, 48-49.) Molemmat näistä teorioista, rationaalisen valinnan ja yhteisen hyödyn teoria, ovat muotoutuneet vuosikymmenien saatossa kenties jopa satojen tutkijoiden työn kautta.

Pareto-optimaalisessa tilanteessa (*pareto-optimal situation*) on saavutettu neuvottelemisen rajat. Parempaan lopputulokseen ei voida päästä ilman, että jokin osapuoli kärsisi muutoksesta suhteessa toisiinsa. (Spangle & Isenhardt 2003, 49.) Käytännössä pareto-optimaalinen tilanne on lähinnä teoreettinen malli tai idea täydellisestä vallitsevasta tilanteesta. Kansainvälisessä politiikassa tämä tarkoittaisi, että maailma toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Perustellusti voidaan väittää, että pareto-optimaalisen tilanteen havaitseminen ja todentaminen aukottomasti on nyky menetelmin lähestulkoon mahdotonta.

Neuvotteluiden menestykselle tai epäonnistumiselle voi löytyä useita eriäviä syitä. Onnistuakseen kiitettävästi neuvottelevien osapuolten tulee ymmärtää sosiaaliset ja systeemiset vaikutukset ihmisten

käyttäytymiseen sekä havaita psykologiset, sosiaaliset ja muut neuvottelun kannalta olennaiset tarpeet. Lisäksi tulee ymmärtää suhteen, roolin ja tietoisuuden muutokset, joita tapahtuu neuvottelun aikana. (Spangle & Isenhardt 2003, 50.) Mielenkiintoista olisi selvittää, miten nämä näkökulmat näyttyvät erityisesti diplomaattisissa neuvottelutilanteissa.

2.2. Viestintäosaaminen

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamista on tutkittu melko paljon useista eri näkökulmista. Tässä osiossa esitellään näistä muutama.

Kompetenssi eli osaaminen viestinnän kontekstissa on jaettavissa kognitiivisiin kykyihin, teknisiin kykyihin ja viestinnällisiin taitoihin (Hargie & Dawsonera 2006, 2). Oleellisimpia viestintätaidon osa-alueita ovat nonverbaalinen viestintä, kysymyksenasettelu, tuen antaminen, pelaaminen, selittäminen, itsestä kertominen, kuunteleminen, huumori ja suostuttelu (71).

Viestintäosaaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa yksilö toteuttaa tavoitteellisia, toisiinsa liittyviä ja tilanteeseen sopivia sosiaalisia toimintoja, jotka ovat opittuja ja kontrolloituja. Tällöin viestintäosaamisen määritelmässä voidaan erottaa kuusi osa-aluetta: 1. prosessi, 2. tavoite-suuntautuneisuus, 3. keskinäisriippuvainen toiminta, 4. tilanteeseen sopivuus, 5. oppiminen, 6. kognitiivinen kontrolli. (Hargie & Dawsonera, 13.)

Myönnyttäminen (*compliance gaining*) on yksi eniten tutkittu viestintäosaamisen alue. Myönnyttämällä ihmiset saadaan toimimaan halutulla tavalla tai lopettaa jokin ei-toivottu toiminta. Marwell & Schmitt (1967) on listannut 15 eri myönnyttämisen strategiaa, kuten lupauksen, uhkauksen tai positiivisten mahdollisuuksien esittämisen. Myönnytys nähdään vaihtokauppana, jolloin vastineeksi odotetaan esimerkiksi hyväksyntää, rahaa tai helpotusta. (Littlejohn 2011, 155-158.) Tämän tutkimuksen kontekstissa osaamista voidaan ymmärtää esimerkiksi tarkoituksenmukaisten strategioiden valinnan kautta.

Valkosen (2003, 26) mukaan viestintäosaaminen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä, motivaatiota ja taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä eettisten periaatteiden noudattamista, mitkä eivät vaaranna viestintäsuhteita tai loukkaa viestinnän osapuolia.

Viestintäosaamista ei olla aiemmin tutkittu diplomaattisen neuvotteluosaamisen näkökulmasta. Mielenkiintoista vertailua voitaisiin tehdä esimerkiksi siitä näkökulmasta, korostuuko diplomaattisissa neuvotteluissa jokin osaamisalue tai näkökulma erityisellä tavalla nimenomaan kansainvälisen politiikan kontekstissa.

2.2 Neuvotteluosaaminen

Neuvotteluosaamisen osa-alueet ovat jaettavissa kolmeen pääalueeseen. Ensimmäiseen järkeen perustuvaan alueeseen sisältyy suostuttelu (*persuasion*), ongelmanratkaisu (*problem solving*), strateginen suunnittelu (*strategic planning*) ja oman edun huomioiminen (*concern for self-interest*). Toiseen tunteeseen perustuvaan pääalueeseen sisältyy suhteen rakentaminen (*relationship building*), muiden etujen ymmärtäminen (*concern for interest of others*) ja oikeudenmukainen prosessi (*fair process*). Kolmanteen rohkeuteen perustuvaan alueeseen sisältyy luovuus (*creativity*), informaation jakaminen (*sharing information*) ja yhteiset hyödyt (*mutual gains*). Näihin 10 neuvotteluosaamisen osa-alueeseen tiivistyy neuvotteluprosessin monimuotoisuus ja monimutkaisuus. Myös neuvottelutilanteeseen valmistautuminen etukäteen on oleellista onnistuneelle neuvottelulle. (Spangle & Isenhardt 2003, 117, 121.)

Hyvät neuvottelijat ovat hyviä kysymään kysymyksiä. Hyvät neuvottelijat kysyvät kaksi kertaa enemmän kysymyksiä (21 % kaikesta toiminnasta) verrattuna keskiverto-tason neuvotteliijaan. Neuvotteluprosessin kannalta hyvät kysymykset ovat usein avoimia. Erityisesti mitä-kysymykset johdattelevat kuvaaviin vastauksiin, joiden avulla voidaan saada selville arvokasta informaatiota. Miksi-kysymykset koetaan vastakkain asetteleviksi, arvosteleviksi ja tuottaa puolustelevia vastauksia. (Spangle & Isenhardt 2003, 122.) Lisäksi kuuntelemisen taito on yksi oleellisimmista neuvotteluosaamisen osa-alueista. Kuuntelemisen prosessilla tavoitellaan keskustelukumppanin ymmärtämistä. Esimerkiksi hyvät neuvottelijat tekevät kaksi kertaa vähemmän vasta-argumentteja verrattuna keskiverto-tason neuvottelijoihin (Rackham 1985). Olennaista on myös kyky pystyä ymmärtämään tilanne tai ongelma eri näkökulmista. Näkökulmaerot tulee huomioida myös viestiä muodostaessa, sillä eri ihmiset tulkitsevat saman viestin eri tavoin. (Spangle & Isenhardt 2003, 124-126.)

Edellä mainittujen ominaisuuksien ja taitojen lisäksi hyvä neuvottelija pystyy hallitsemaan tunteensa, on luotettava sekä selkeä viestinnässään (Spangle & Isenhardt 2003, 127-129, 131).

Papa & Canary (1995) jakavat neuvotteluosaamisen näihin kolmeen kategoriaan: viestinnän tehokkuus (*effectiveness*), relationaalinen tarkoituksenmukaisuus (*relational appropriateness*) ja tilannekohtainen tarkoituksenmukaisuus (*situational appropriateness*). Tehokas viestintä on hyödyllistä, ja sen avulla saavutetaan tavoitteita onnistuneesti. Relationaalisella tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan prososiaalisia ja rakentavia viestintätekoja. Tilannekohtaisella tarkoituksenmukaisuudella sen sijaan tarkoitetaan kykyä mukauttaa omaa viestintäänsä tilanteen vaatimalla tavalla. (Papa & Canary 1995, Spanglen & Isenhartin 2003, 136 mukaan.)

Persoonallisuustyylien vaikutuksesta neuvotteluiden onnistumiseen ei ole neuvotteluosaamisen tutkimuksessa selkeää konsensusta (Spangle & Isenhart 2003, 137).

2.3 Diplomatia

Diplomaattiset suhteet yleisesti näyttäytyvät vain valtioiden (makrotaso) välisinä. Nämä suhteet eivät kuitenkaan voisi olla mahdollisia ilman organisaatioiden ja yksilöiden toimintaa. Organisaatioista (mesotaso) oleellisia tässä kontekstissa ovat erityisesti hallitukset, parlamentit, ulkoministeriöt ja suurlähetystöt. Yksilöt (mikrotaso) ovat valtuutettuja toimimaan ja esiintymään valtion puolesta esimerkiksi suurlähettiläinä, ministereinä tai hallituksen päämiehinä. Faizullaev (2014) korostaa valtioiden yhä säilyvän tärkeimpinä toimijoina kansainvälisen politiikan areenalla, vaikka ei-valtiollisten organisaatioiden (esim. YK, EU & CMI) rooli on kasvamassa. Valtiot eivät kuitenkaan toimi itsestään vaan pikemminkin organisaatioiden ja yksilöiden kautta. (Faizullaev 2014, 276 & 279.)

Diplomaattinen viestintä on hyvin erityinen ja eriytynyt viestinnän muoto. Diplomaattiseen kulttuuriin sisältyy esimerkiksi diplomaattinen protokolla, säännellyt menettelytavat ja diplomaattinen kieli (Cohen 1981, Faizullaev 2014). Protokollan kautta lähinnä säännellään ennakkotapausten menettelyä. Yhteisesti hyväksytyjä menettelytapoja ovat esimerkiksi puheenjohtajuuden määrittäminen sekä puheiden, väittelyiden ja päätöksenteon mekanismit.

Valtiolla voidaan ajatella olevan historiallisesti ja sosiaalisesti rakentunut identiteetti tai minuus (Faizullaev 2014, 288-289). Tätä identiteettiä voidaan verrata yksilön identiteettiin. Valtiolla on esimerkiksi tiettyjä intressejä, ominaispiirteitä, arvoja ja tavoitteita. Myös esimerkiksi erilaiset symbolit, kuten lippu, kansallislaulu ja kansallislaulu ilmentävät tätä identiteettiä tai minuutta. Yhtenä valtiota edustavan diplomaatin tehtävänä on omaksua tämä valtio-identiteetti osaksi toimintaansa ja neuvotteluja. Tässä mielessä diplomaatin tulee toteuttaa valtion tavoitteita, vaikka ne olisivat ristiriidassa

diplomaatin henkilökohtaisen ideologian tai näkemyksen kanssa (Kleiner, 2014, 55). Näin ollen, mikäli diplomaatti ei suostu, pysty tai halua toteuttaa valtion tavoitteita, ei hän myöskään ole kykenevä täyttämään virkaansa.

Arkikielessä termit instituutio ja organisaatio saattavat sekoittua, mutta tieteellisessä kontekstissa on hyvä selkeyttää käsitteiden eroa. Diplomatiassa on instituutio ja organisaatio esimerkiksi ulkoministeriö. Periaate on sama kuin ymmärrys markkinoista talouden instituutiona, jolloin yksittäiset yritykset nähdään organisaatioina. Diplomatiassa on havaittavissa suhteellisen pysyviä sosiaalisia käytäntöjä kuten toimijoiden selkeä roolitus, perimmäiset normit ja toimintatapojen säännöstö. (Jönsson & Hall, 2005, 25-30.)

Institutionaalisen organisaatioviestinnän (*institutional theory of organizational communication*) teorian mukaan instituutiot rakentuvat ja instituutioita rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Teorian kehittäjien mukaan instituutioissa korostuvat toisaalta pysyvyys ja vakiintuneisuus, ja toisaalta status ja valta. (Lammers & Barbour 2006.)

Instituution, organisaation ja yksilön välinen suhde on erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde diplomatian kontekstissa. Diplomaattisen neuvotteluosaamisen näkökulmasta tätä aihetta ei olla aiemmin lähestytty. Mielenkiintoisia kysymyksiä herää esimerkiksi liittyen siihen, kuinka paljon yksittäinen diplomaatti voi vaikuttaa omalla panoksellaan ja osaamisellaan asioiden kulkuun, vai ovatko diplomaatit yksinkertaisesti ikään kuin persoonattomia viestinviejiä valtioiden välillä.

Diplomatian normit ja säännöt on luotu osaltaan mahdollistamaan suvereenien valtioiden toimintamahdollisuudet kansainvälisellä areenalla. Esimerkiksi diplomaattinen koskemattomuus on yleismaailmallisesti hyväksytty toimintatapa varmistamaan diplomaattien turvallisuuden, ja tätä kautta kansainvälisten toimijoiden viestinnän sujuvuuden. Silti keskinäissuhteet valtioiden välillä ovat usein asymmetriset, vaikka säännöt saattavatkin olla tasapuoliset. (Jönsson & Hall 2005, 28.)

Viestintä on oleellista diplomatiassa. Diplomatiassa on myös määritelty viestinnän kautta; Jamesin (1980) mukaan diplomatiassa on kansainvälisen yhteisön viestintäjärjestelmä. Hedley Bullin (1977) mukaan diplomatian turmeltumaton muoto on puhtaasti viestien välittämistä poliittisten yhteisöjen välillä. (Jönsson & Hall 2005, 67.)

Kieli on aina ollut olennainen osa diplomatiassa (Jönsson & Hall 2005, 69). Kieli ymmärretään tässä kontekstissa niin lingvistisenä kuin sosiologisessa mielessä. Kielitieteellinen näkökulma on olennainen diplomatian tutkimuksessa, sillä aina ei ole ollut olemassa yhteisesti hyväksyttyä yhteistä kieltä. Sosiologisessa mielessä kieli sen sijaan on tunnistettavissa päälle rakentuvasta monitulkintaisuudesta,

vain tarpeellisen sanomisesta, aukkojensa puolueellisesti auki jättämisestä, kiertoilmauksista ja muusta diplomaattisesta varovaisuudesta (Faizullaev 2014, 278). Ympäripyöreydellä ja epäsuoruu-
della pyritään säilyttämään mahdollisimman monia toimintamahdollisuuksia, salaamaan asioita
muilta tai huomioimaan useat yleisöt (Jönsson & Hall 2005, 76. Kleiner 2014, 369.). Diplomaattista
viestintäosaamista saattaisi olla tämän kontekstin ymmärtämistä, hyödyntämistä ja soveltamista ti-
lanteen mukaan.

Epämääräisyyden teorian (*equivocation theory*) mukaan jotkin viestit tuotetaan tarkoituksellisesti
epäselviksi tai epäsuoriksi. Teorian mukaan kaikkeen viestintään sisältyy yksinkertainen neliosainen
prosessi: ”1) Minä 2) sanon jotain 3) sinulle 4) tässä tilanteessa”. Epämääräisyyttä syntyy, kun vies-
tistä jätetään yksi tai useampi osa pois. (Littlejohn 1999, 106.) Tätä strategiaa käytetään erityisesti
tilanteissa, joissa suorapuheisuudella ei nähdä voitavan saavuttaa mitään hyötyjä.

Erityisesti suurlähettiläiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on ollut tiedonkerääminen kohdemaasta.
Tietoa käytetään edelleen hyödyksi valtion tai muun järjestäytyneen yhteisön ulkopoliittikan määrit-
telystä ja toteutuksesta. Tietoa kerätään muun muassa taloustilanteesta, armeijasta, tieteestä, vaaleista
ja poliittisesta tilanteesta. (Jönsson & Hall 2005, 73.)

2.4 Diplomaattinen neuvottelu

Neuvottelu on nähty diplomaattisen viestinnän tärkeimpänä tai perimmäisenä muotona. Esimerkiksi
Adam Watsonin (1982) mukaan diplomatiassa tarkoitetaan neuvotteluita toisensa tunnustavien poliit-
tisten entiteettien välillä (Jönsson & Hall 2005, 82). Pääsääntöisesti diplomaattiset neuvottelut ovat
jatkuvia, eikä neuvotteluita voi kovin yksinkertaisesti nähdä *ad hoc*-tyyppisinä (Jönsson & Hall 2005,
84). Diplomaattisia neuvotteluita voidaan käydä multilateraalilla eli monenvälisellä foorumilla, ku-
ten Euroopan Unionissa (EU) tai Yhdistyneissä Kansakunnissa (YK) tai bilateraalista esimerkiksi
kahden valtion välillä. Lisäksi neuvotteluilla voi olla välittäjä tai fasilitaattori, esimerkiksi rauhan-
neuvotteluiden yhteydessä. (Jönsson & Hall 2005, 82-83.)

Neuvottelujen tarpeellisuus voidaan kuvata kaupankäynnin tilanteen (*bargaining situation*) analogi-
alla. Ilman yhteisiä intressejä ei ole syytä neuvotella, ja ilman konfliktia ei ole mitään mistä neuvotella.
(Jönsson & Hall 2005, 82.) Diplomaattisissa neuvotteluissa useimmiten saavutetaan yhteisiä intres-
sejä kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta. Tällöin viestinnän osapuolten välillä on vähän häiriöte-

kijöitä ja viesti suodattuu vain vähän. Väärinymmärrysten mahdollisuus vähenee, saavutetaan tuloksia nopeammin, epäluottamuksen mahdollisuus laskee ja epäselvät ilmaisut tai asiat voidaan selvittää. (Small 2013, 67.)

Small korostaa käytetyn viestintämedian laadun tärkeyttä (2016, 64). Hän käyttää analyysinsä tukena Ed Paulsonin (2012) mediarikkauden mallia (*media richness model*), jolloin eri viestintätavat on jaoteltavissa 5 eri tasoon. Mitä korkeampi on tason numero, sitä paremmat mahdollisuudet vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaiseen toteutumiseen:

5. kasvokkainen vuorovaikutus & videochat
4. puhelut & ääniviestit
3. sähköpostiviestit & vuorovaikutteinen medioitu viestittely
2. kirjoitetut henkilökohtaiset muistiinpanot & muistiot
1. yleistasoiset muistiinpanot tai pöytäkirjat ja kolmannen osapuolen kautta viestiminen

Vuonna 2001 Yhdysvaltojen tiedustelu-lentokone törmäsi Kiinan taisteluhävittäjään, minkä seurauksena kiinalainen lentäjä kuoli ja yhdysvaltalainen 24-henkinen lentohenkilökunta teki pakkolaskun Kiinan maanperälle. Schnell (2003) analysoi tilannetta molempien maiden näkökulmista, ja osoittaa retoristen symbolien suuren merkityksen julkisessa diplomatiassa. Tilanteen diplomaattista etenemistä ja ratkaisemista seurattiin maailmanlaajuisesti tiiviisti. Osapuolet esimerkiksi neuvottelivat vioittuneen yhdysvaltalaisen lentokoneen siirtämisestä takaisin USA:han. USA esitti koneen korjaamista Kiinassa. Kiina kuitenkin olisi kokenut tällä lentokoneella Kiinan ilmatilassa lentämisen erityisen loukkaavana. Lentokone päätettiin purkaa, lennättää rahtikuljetuksena Yhdysvaltoihin ja korjauttaa vasta Yhdysvalloissa. Schnell (2003, 80) korostaa tapahtumien kulussa massamedian suurta merkitystä neuvottelujen kulkuun ja etenemiseen, kun etenkin yhdysvaltalaiset uutiskanavat uutisoivat tapahtumien kulusta kellon ympäri. Tämä Kiinan ja Yhdysvaltojen neuvotteluprosessi on esimerkki bilateraalista eli kahdenvälisestä neuvottelusta. Esimerkki ei välttämättä ole kuitenkaan tyypillinen tai yleinen, sillä neuvotteluiden julkisuus asetti neuvotteluilla erityisiä paineita molemmille osapuolille.

Diplomaattiset neuvottelut ovat usein salaisia tai luottamuksellisia. Tällöin neuvottelujen käymisestä, sisällöistä ja mahdollisista tuloksista tietävät vain osapuolet. Mikäli neuvottelujen olemassaolo on julkista tietoa, mutta sisältö pidetään salassa, puhutaan suljettujen ovien takana käytävistä neuvotteluista. Kleinerin mukaan salaisten tai suljettujen ovien takana käytäviä neuvotteluja on nykyisin hankala toteuttaa median kiinnostuksen ja painostuksen vuoksi. Hänen mukaansa diplomatian luottamuk-

sellisuus on myös ollut hyökkäyksen alla, sillä salailua on pidetty syynä väärinymmärryksille, juonittelulle, konflikteille ja sodille. Hän lisää, että julkisuuden läsnäolo saattaa vaikeuttaa neuvotteluiden edistymistä, kun ulkopuolisten osapuolien intressit ja mahdolliset väliintulot hidastavat neuvottelun prosessia. (Kleiner 2014, 382-383.)

Diplomaattisissa neuvotteluissa on aina läsnä kaksi puolta, jotka yksittäisen diplomaatin tulee toiminnassaan ottaa huomioon. Neuvotteluiden aikana diplomaatin tulee arvioida mitä neuvottelun vastapuolet voivat hyväksyä. Toisaalta diplomaatin tulee myös arvioida mitä edustettava osapuoli kuten kotivaltio suostuu ratifioimaan. (Jönsson & Hall 2005, 84.) Mielenkiintoista on selvittää, miten tämä näkökulma soveltuu, tai miten sitä sovelletaan diplomaattisissa neuvotteluissa osaamisen näkökulmasta.

2.5 Diplomatiassa Suomessa

Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen selonteon (2016) päämääränä on kartoittaa Suomen toimintaympäristöä kansainvälisessä yhteisössä ja asettaa tavoitteet sekä painopisteet Suomelle. Selonteossa kirjataan 15 painopistealuetta kuten EU:n vahvistaminen turvallisuusyhteisönä, Pohjoismaiden yhteistyö, Venäjä-suhteet, USA-suhteet, kestävä kehitys, konfliktinhallinnan vaikuttavuus ja rauhanvälityksen vahvistaminen.

Ulkoasiainministeriön selvityksessä *Rauhanvälitys: Suomen suuntaviivoja* (2010) osoitetaan rauhanvälityksen olevan Suomen menestystuote. Suomen tavoitteeksi asetetaan nousta rauhanvälityksen suurmaaksi. Lisäksi selvityksessä esitetään Suomesta löytyvän erityistä rauhanvälityksen ja siviilikriisihallinnan osaamista sekä perinnettä, joka auttaisi Suomen kansainvälisen painoarvon kasvattamista.

Toisessa ulkoasiainministeriön laatimassa dokumentissa *Rauhanvälityksen toimintaohjelma* (2011) tuodaan esiin osatavoitteita ja keinoja Suomen rauhanvälityskapasiteetin edistämiseksi. Toimintaohjelmassa esitellään nykyisiä käytäntöjä ja toiminnan kehittämisen kohteita. Esimerkkeinä esitetään sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen, rauhanvälityksen valmennuksen ja koulutuksen lisääminen sekä riittävien resurssien varmistaminen. Erityistä asiantuntemusta Suomella on toimintaohjelman mukaan muun muassa ihmisoikeuksista, demokratiasta, ympäristökysymyksistä, rauhasta ja turvallisuudesta.

Viestintäosaamisen näkökulmasta suomalaista diplomatiata ei olla aiemmin tutkittu.

2.6 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Diplomatiata, neuvottelua ja neuvotteluosaamista on tutkittu erillään suhteellisen paljon kirjallisuuskatsauksen perusteella. Synteesiä näiden alueiden välille ei kuitenkaan olla vielä tehty tutkimuksen tasolla. Tieteellistä tutkimusta suomalaisesta diplomatiasta on niukasti ja viestintäosaamisen näkökulmasta ei lainkaan.

Teoreettisen viitekehyksen kautta tutkimusaiheeksi muodostui diplomaattinen neuvotteluosaaminen. Aiemmassa tutkimuksessa ei ole määritelty, mitä käsite 'diplomaattinen neuvotteluosaaminen' tarkoittaisi. Tämä käsitteenmäärittely asetettiin yhdeksi tutkimuksen tavoitteeksi. Tarkemmaksi tutkimusongelmaksi rajautui: *millaista on diplomaattinen neuvotteluosaaminen?*

Diplomatian käytänteet ja neuvottelukulttuuri ovat hyvin erilaista verrattuna muihin neuvotteluasetelmiin tai -ympäristöihin (ks. esim. Cohen 1981 ja Faizullaev 2014). Tämän lisäksi tässä tutkielmassa näiden erityispiirteiden oletetaan vaikuttavan diplomaatin tarvitsemaan ja hyödyntämään neuvotteluosaamiseen. Tämän johdosta ensimmäinen tutkimuskysymys on:

K1: Mitä erityispiirteitä on diplomaattisissa neuvotteluissa?

Jotta tutkimusongelman kysymykseen voidaan vastata, erityispiirteiden lisäksi tarvittavaa neuvotteluosaamista on jäseneltävä erityisesti tavoitteellisuuden näkökulmasta. Toiseksi tutkimuskysymykseksi näin ollen muotoutui:

K2: Millaista neuvotteluosaamista diplomaatit tarvitsevat saavuttaakseen asetetut tavoitteet?

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tehty tutkimus usein jaotellaan joko laadulliseen (kvalitatiiviseen) tai määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Laadullista tutkimusta käytetään esimerkiksi tilanteissa, kun tutkittavasta aiheesta ei vielä ole tutkimustietoa tai sitä on vain niukasti. Laadullinen ote on perusteltu myös pyrittäessä selvittämään ihmisten yksilöllisiä käsityksiä tai ymmärrystä aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä, sillä diplomaattista neuvotteluosaamista ei ole tutkittu koherenttina kokonaisuutena aiemmassa tutkimuksessa. Määrällistä aineistoa ei myöskään ollut saatavilla, eikä kyselytutkimuksella olisi todennäköisesti saanut yhtä valideja tai luotettavia tuloksia kuin haastattelulla. Lisäksi tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan diplomaattien omaan kokemukseen perustuvaa ymmärrystä heidän työssään tarvitsemastaan ja hyödyntämästään neuvotteluosaamisestaan.

3.2 Teemahaastattelu

Aineiston keruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia diplomaattien kokemuksen ja käsitysten kautta. Haastattelua voidaan pitää sopivana menetelmänä, kun tarkoituksena on selvittää, mitä ihminen ajattelee (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Lisäksi diplomaattista neuvotteluosaamista ei ole sellaisenaan tutkittu aiemmin, jolloin vertailukelpoista dataa tai tietoa kvalitatiivista tutkimusta varten ei ollut saatavilla.

Teemahaastattelussa aihealue määriteltiin ja kerrottiin haasteltaville ennakkoon. Haastattelun tueksi laadittiin haastattelurunko, joka jaoteltiin pienempiin keskustelualueisiin tai teemoihin. Haastattelussa kuitenkin annettiin haastateltavalle hyvin paljon tilaa, jolloin kysymykset jätettiin melko avoimiksi, ja pyrittiin haastattelurungossa käyttämään mahdollisimman neutraaleja käsitteitä. Haastattelutilanteesta riippuen kaikkia kysymyksiä ei aina tarvinnut esittää, mikäli haastateltava vastasi aieman keskustelun lomassa täydentävästi johonkin toiseen kysymykseen. Lisäksi joitain täydentäviä

kysymyksiä esitettiin osassa haastatteluita tarkentamaan haastateltavan kertomaa. Tällaista haastattelumenetelmää kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Ennen varsinaista haastattelua haastateltavat tekivät ennakkotehtävän, jossa heitä pyydettiin asettamaan kymmenen neuvotteluosaamisen osa-aluetta tärkeysjärjestykseen diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Ennakkotehtävän tarkoituksena oli osaltaan tuottaa tietoa, mutta pääasiallisesti orientoida haastateltavia haastattelua varten ja hyödyntää keskustelun tukena sekä virittäjänä.

3.3 Aineisto ja analyysi

Haastatteluihin osallistui viisi suomalaista diplomaattia. Kaikkia diplomaatteja lähestyttiin sähköpostitse. Neljä haastateltavaa olivat virallisia Suomen valtion diplomaatteja, ja yksi oli toiminut diplomatian yksityisellä sektorilla.

Diplomaatteja pyrittiin saamaan haastateltavaksi eri taustoista. Diplomaatit olivat 34-59 -vuotiaita. Kokemusta diplomatian kentältä heillä oli 10-26 vuoden välillä. Kaksi haastateltavaa olivat koulutukseltaan valtiotieteiden maistereita, yksi kauppatieteiden maisteri, yksi oikeustieteiden maisteri ja yksi kielitieteiden maisteri.

Haastateltujen diplomaattien aiemmat työtehtävät, roolit ja neuvottelukokemus poikkesivat toisistaan melko paljon. Neljä olivat olleet mukana monenvälisissä kansainvälisten järjestöjen multilateraalineuvotteluissa Yhdistyneissä kansakunnissa, Euroopan Unionissa tai Euroopan turvallisuus ja yhteistyöjaostossa. Kolme olivat olleet mukana kahdenvälisissä bilateraalineuvotteluissa. Kolme olivat olleet neuvotteluissa välittäjän roolissa, joista kaksi rauhanvälittäjänä. Haastateltavat olivat myös olleet monissa aihealueiltaan tai temaattisesti erilaisissa diplomaattisissa neuvotteluissa mukana. He olivat olleet esimerkiksi neuvotteluissa mukana, joissa käsiteltiin turvallisuuspolitiikkaa, kansainvälisen järjestön budjettia, aseistariisuntaa, konfliktinestoa, tulitauon välittämistä sekä ihmisoikeus- ja tasa-arvokysymyksiä. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että suuri osa diplomaattisesta työstä tapahtuu valtion koneiston sisällä, ja valtioiden välinen vuorovaikutus on vain yksi osa diplomatiaa.

Haastateltaville korostettiin haastattelun aikana tutkimuksen luottamuksellisuutta ja muita eettisiä tieteellisiä käytänteitä. Haastateltavien anonymiteettia kunnioitettiin, eikä yksittäisiä ihmisiä ole yksilöitävissä tästä tutkimuksesta. Samalla haastateltaville kerrottiin, että kaikki haastatteluaineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

Kolme haastattelua toteutettiin kasvotusten Suomen ulkoministeriön tiloissa, yksi puhelimen ja yksi Skype:n välityksellä. Haastattelut kestivät 45 minuutista 90 minuuttiin, ja keskiarvo haastatteluiden pituudelle oli 56 minuuttia. Yhteensä äänitallenteita kertyi 4 tuntia 40 minuuttia. Haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa vuonna 2018. Haastattelut äänitettiin älypuhelimien sovelluksella ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroitavaa aineistoa kertyi yhteensä 73 A4-arkkia Times New Roman fontilla, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Haastatteluaineistoon perehdyttiin huolellisesti lukemalla ja kuuntelemalla aineisto useaan kertaan läpi samalla kirjaten huomioita ylös. Tämän jälkeen aineistoa alettiin jäsentelemään merkityssisältöjen perusteella pienempiin ylä- ja alaluokkiin, jolloin tietyt tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin liittyvät teemat alkoivat nousta esiin aineistosta. Osa nousevista teemoista ei vastannut täysin tutkimusongelmaa tai -kysymyksiä. Näitä aihealueita pohditaan lyhyesti pohdinta-osuudessa.

Ennen varsinaista haastattelua, kaikille haastateltaville annettiin lyhyt ennakkotehtävä. Diplomaatteja pyydettiin järjestämään kymmenen neuvotteluosaamisen osa-aluetta tärkeysjärjestykseen diplomaattisen neuvotteluosaamisen näkökulmasta. Järjestykseen asettamisen jälkeen jokaiselle osa-alueelle laskettiin yhteispisteet, annettujen pisteiden keskiarvo sekä keskihajonta. Nämä kaikki tunnusluvut autoivat tutkijaa jäsentämään löydöksiä ja tekemään yhteyksiä erilaisten merkityssisältöjen välille.

Haastattelurunko (Liite 1) eteni taustoittavista kysymyksistä diplomaattisen neuvottelun prosessin ja erityispiirteiden kartoittamisen kautta diplomaattiseen neuvotteluosaamiseen. Tarkemmat teemoitte-
lut olivat taustoitus, diplomaattinen neuvottelu prosessina, medioitu neuvottelemine, diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteet, tavoitteiden saavuttaminen, diplomaattisten neuvotteluiden erityispiirteet ja diplomaattinen neuvotteluosaaminen.

4. TULOKSET

4.1 Diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueet

Tällä kandidaatin tutkielmalla pyrittiin selvittämään, millaista neuvotteluosaamista diplomaatit tarvitsevat saavuttaakseen asetetut tavoitteet, mitä erityispiirteitä diplomaattisissa neuvottelutilanteissa on ja millaista on diplomaattinen neuvotteluosaaminen. Kaikki haastateltavat korostivat vaadittavan neuvotteluosaamisen riippuvan hyvin paljon tilanteesta. Muuttuviksi tilannetekijöiksi mainittiin muun muassa neuvottelun osapuolet, neuvotteluprosessin vaihe, organisaatio, henkilökemiat, asetetut tavoitteet ja reunaehdot sekä neuvoteltava aihe.

Erityisesti vaadittava neuvotteluosaaminen vaikutti liittyvän neuvotteluprosessin vaiheeseen. Osa haastateltavista jopa näkivät neuvotteluosaamisen ja neuvotteluvaiheen toisistaan erottamattomina tekijöinä. Tämän vuoksi tulososiossa ensimmäiseksi käsitellään diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueita ja diplomaattista neuvottelua prosessina. Näiden alalukujen jälkeen keskitytään neuvotteluiden tavoitteisiin ja diplomaattisten neuvotteluiden erityispiirteisiin.

Tässä alaluvussa selvitetään, millä tavalla kansainvälisen politiikan tai diplomatian konteksti vaikuttaa vaadittavaan neuvotteluosaamiseen. Samalla avataan, millä tavalla haastatellut viisi diplomaattia kertoivat asiasta.

Haastateltaville annettiin ennakkotehtäväksi asettaa kymmenen diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueita tärkeysjärjestykseen neuvotteluiden onnistumisen näkökulmasta; suostuttelemisen, ongelmanratkaisutaidot, strateginen suunnittelu, oman edun huomioiminen, suhteen rakentaminen, muiden etujen huomioiminen, neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus, luovuus, informaation jakaminen sekä yhteisten hyötyjen huomioiminen. Kaikki diplomaatit toivat joko haastattelussa tai sähköpostitse esiin, että tehtävä oli haastava, sillä vaadittava osaaminen muuttuu tilanteen mukaan ja riippuu neuvotteluiden vaiheesta. Kaikki nämä osa-alueet nähtiin myös diplomaatille tärkeinä ainakin joissain tilanteissa, lukuun ottamatta kaikista vähiten tärkeäksi koettua suostuttelun taitoa. Lisäksi kaksi diplomaattia pitivät tätä listausta enemmänkin neuvotteluprosessin vaiheina tai askelmerkkeinä, jolloin esimerkiksi strateginen suunnittelu olisi prosessin ensimmäinen vaihe.

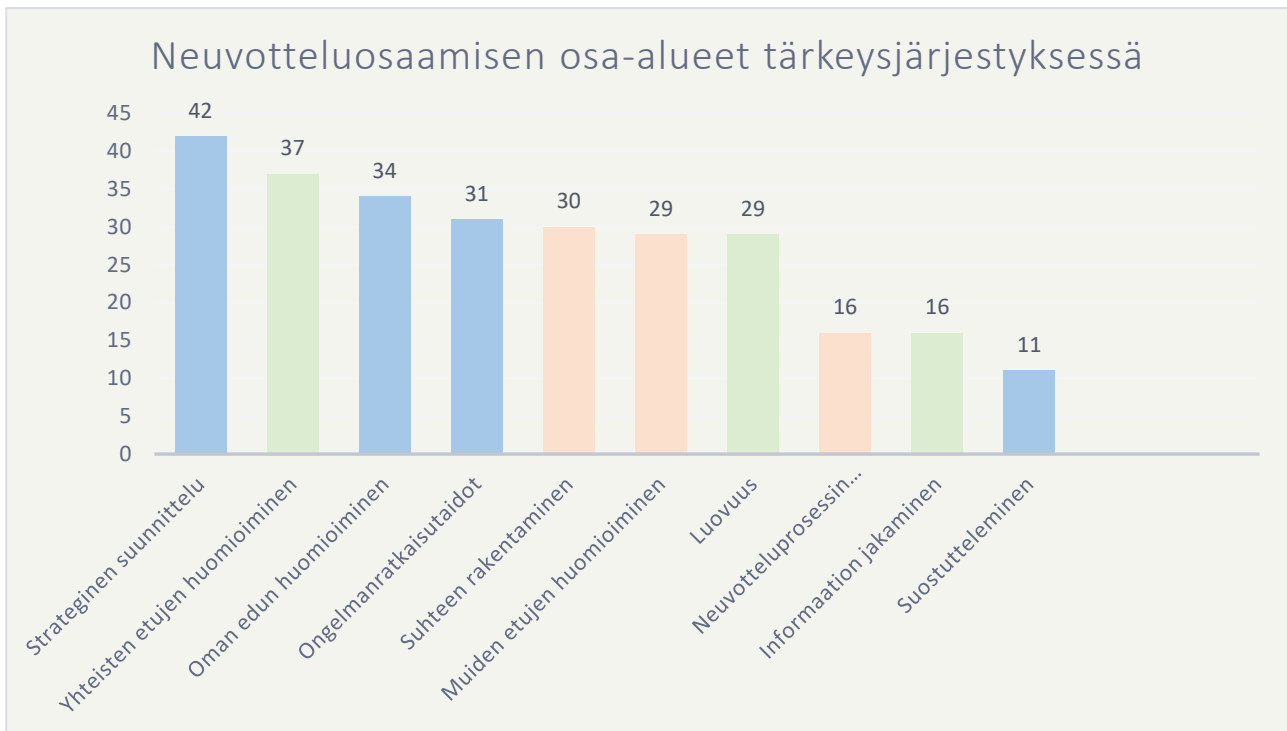
Haastateltavien tekemän järjestelyn jälkeen tutkija pisteytti tärkeimmäksi koetun osaamisen osa-alueen kymmenellä (10) pisteellä, ja vähiten tärkeimmäksi osa-alueelle annettiin yksi (1) piste.

TAULUKKO 1. Neuvotteluosaamisen osa-alueet diplomaattien pisteyttäminä

Neuvotteluosaamisen osa-alue	H1	H2	H3	H4	H5	Keskiarvo	Keskihajonta	Yhteensä
Strateginen suunnittelu	10	8	4	10	10	8,4	2,3324	42
Yhteisten hyötyjen huomioiminen	8	7	7	7	8	7,4	0,4899	37
Oman edun huomioiminen	9	6	3	9	7	6,8	2,2271	34
Ongelmanratkaisutaidot	5	9	10	2	5	6,2	2,9257	31
Suhteen rakentaminen	7	4	2	8	9	6	2,6077	30
Muiden etujen huomioiminen	6	5	8	6	4	5,8	1,3266	29
Luovuus	1	10	9	3	6	5,8	3,4292	29
Neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus	4	1	5	4	2	3,2	1,4696	16
Informaation jakaminen	2	2	6	5	1	3,2	1,9391	16
Suostutteleminen	3	3	1	1	3	2,6	0,9797	11

Kuten taulukosta 1 ilmenee, haastateltavat diplomaatit asettivat neuvotteluosaamisen osa-alueet seuraavaan tärkeysjärjestykseen: strateginen suunnittelu, yhteisten hyötyjen huomioiminen, oman edun huomioiminen, ongelmanratkaisutaidot, suhteen rakentaminen, muiden etujen huomioiminen, luovuus, neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus, informaation jakaminen ja suostutteleminen. Tämän voi todeta tarkastelemalla joko yhteenlaskettuja pisteitä tai annettujen pisteiden keskiarvoa.

Lisäksi laskettiin pisteytyksen perusteella keskihajonta. Osasta neuvotteluosaamisen osa-alueiden tärkeydestä haastateltavat olivat selkeästi saman mielisempiä kuin toisista. Esimerkiksi kokonaisuutta tarkastellessa toiseksi tärkeimmäksi asetettu yhteisten hyötyjen huomioimisen jokainen haastateltava asetti joko kolmanneksi tai neljänneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi, ja keskihajonta oli hyvin matala, ainoastaan 0,4899. Toisaalta luovuuden ja ongelmanratkaisutaitojen osalla keskihajonta oli huomattavasti korkeampi, 3,4292 ja 2,9257. Eräs haastateltava esimerkiksi piti luovuutta kaikkein tärkeimpänä osa-alueena, ja yksi haastateltava vähiten tärkeänä.



KUVIO 1. Neuvotteluosaamisen osa-alueet vertailussa ja diplomaattien asettamassa tärkeysjärjestyksessä

Osalla neuvotteluosaamisen osa-alueista koettiin olevan läheisempiä yhteyksiä toisiinsa ja limittyvän toisiinsa enemmän verrattuna joihinkin muihin osa-alueisiin. Esimerkiksi haastateltavat toivat esiin, että strategista suunnittelua, yhteisten etujen ja oman edun huomioimista tehdessä toiminta ja ajattelu käytännön tasolla limittyy. Tällaisia neuvotteluosaamisen osa-alueita ei tulisi käsitellä erillisinä osa-alueina, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä. Jos esimerkiksi omaa etua ei olla pystytty määrittelemään tarpeeksi hyvin, samalla vaikeutuu myös strateginen suunnittelu ja yhteisten etujen huomioiminen.

Pisteytyksen ja diplomaattien perusteluiden perusteella neuvotteluosaamisen osa-alueet voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joista 1. luokka on tärkein ja 3. luokka vähiten tärkein:

1. Fundamentaalin diplomaattinen neuvotteluosaaminen; strateginen suunnittelu, yhteisten etujen huomioiminen ja oman edun huomioiminen.
2. Tarpeellinen diplomaattinen neuvotteluosaaminen; ongelmanratkaisutaidot, luovuus, suhteen rakentaminen ja muiden etujen huomioiminen.
3. Sekundääri diplomaattinen neuvotteluosaaminen; neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus, informaation jakaminen ja suostuttelu.

4.1.1 Fundamentaalin diplomaattinen neuvotteluosaaminen

Kaikista tärkeimmiksi diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueiksi haastatellut diplomaatit asettivat strategisen suunnittelun (8,4/10), yhteisten etujen huomioimisen (7,4/10) ja oman edun huomioimisen (6,8/10). Nämä osa-alueet myös yhdistettiin niin tiiviisti toisiinsa, että haastateltavat kokivat osa-alueiden tärkeysjärjestykseen asettamisen vaikeaksi tehtäväksi. Näitä kolmea ei siis välttämättä kannatakaan pyrkiä laittamaan keskenään tärkeysjärjestykseen, vaan tarkastella kokonaisuutena, jossa nämä kolme osa-aluetta ovat jatkuvasti riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat toisiinsa. Näiden osa-alueiden ymmärrettiin muodostavan muista osa-alueista selkeästi erillisen kokonaisuuden. Selkein erottava tekijä on näiden osa-alueiden tärkeys diplomaattisen neuvotteluosaamisen näkökulmasta. Näitä osa-alueita pidettiin diplomaattisen neuvotteluosaamisen peruseriaatteina tai fundamentaalisen perustana. Lisäksi näitä osa-alueita yhdistää tavoitteiden määrittely, pyrkimys ymmärtämään ja soveltamisen suunnitteleminen erilaisista näkökulmista.

Strategisen suunnittelun diplomaatit kuitenkin ymmärsivät neuvotteluprosessin ensimmäisenä ja kaikista tärkeimpänä vaiheena myös diplomaattisen neuvotteluosaamisen näkökulmasta. Suurin osa haastateltavista korostivat, että strategisen suunnittelun vaihe on niin tärkeä vaihe, ettei sitä ilman voisi välttämättä edes puhua neuvottelusta. Strategisen suunnittelun vaiheessa voidaan nimittäin määrittellä muun muassa edustavan tahon kannat, reunaehdot ja tavoitteet neuvottelussa. Lisäksi selvitetään muiden osapuolien tavoitteita ja tilanteeseen liittyvä historia. Neuvottelun prosessi ja osaaminen nivoutuvat toisiinsa erityisesti strategisen suunnittelun vaiheessa ja näkökulmasta. Diplomaatin osaamisen näkökulmasta strategisessa suunnittelussa korostuu erityisesti hankittu substanssiosaaminen, neuvottelun kokonaisuuden ymmärtäminen ja toiminnan suunnitteleminen.

H4: Ilman sitä [strategista suunnittelua] niin. Yritykset on onneen perustuvia, ja hapuilevia.

H5: Mut mun mielestä kaiken perustana on strateginen suunnittelu siinä mielessä, että että. Musta ois jotenkin hassunkurista, et mä lähtisin neuvotteluihin tietämättä että. Et mä en ois pohtinu sitä asiaa!

Substanssiosaamisesta kertoessaan diplomaatit käyttivät muutamaa eri termiä, esimerkiksi tiedonhankintaa, oppimista, tietämystä ja konsultatiivista vaihetta. Erityisesti korostui kuitenkin se, että neuvotteluihin liittyvään materiaaliin oli perehdyttävä ja sen sisältö oli sisäistettävä mahdollisimman hyvin. Materiaali saattoi olla esimerkiksi taustatiimin, monikansallisen organisaation tai ministeriön valmistelemaa. Aina kaikki vaadittava tieto ei kuitenkaan ollut valmiiksi valmisteltua, vaan vaati

myös yksittäiseltä diplomaatilta aktiivisuutta, kuten soittokierroksia eri toimijoille. Informaatiota kuitenkin koettiin olevan pääsääntöisesti riittävästi saatavilla, ja osittain tästä syystä informaation jakaminen koettiin vähemmän tärkeäksi neuvotteluosaamisen osa-alueeksi. Substanssiosaamisen hyvää tasoa pidettiin myös eräänlaisena vähimmäisvaatimuksena neuvotteluihin osallistumisen näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat myös tilanteista, jolloin osalla neuvottelun osapuolilla ei ollut ollut tietämystä tai substanssiosaaminen vaadittavalla tasolla. Tällaista tilannetta kuvailtiin noloksi ja joskus neuvotteluiden aikana hilpeyttä tai naurua synnyttäväksi.

H5: Tää substanssiosaaminen. Eli tota. Meillä Suomessa on perinteisesti hyvin kova substanssiosaaminen. Ja se on hirveen hyvä, ja se on minusta myös osa sitä diplomaattista neuvotteluosaamista. Et sä tiedät mistä sä puhut. Se on kaikista nolointa, jos sä jäät kiinni, jos jäät kiinni ettet tunne asiaa.

H3: Oon nähny valitettavasti myös yrityksiä toisenkin tyyppisistä neuvottelutilanteista. Jossa tota välittäjä on lähteny hyvin heikoin eväin liikkeelle. Ja jo ensimetreillä paljastunu kiistan, konfliktin osapuolille osaamattomuutensa. Jolloin. Tämmönen lähtöasettelma ei kyllä lisää luottamusta, vaan pikemminkin herättäny hilpeyttä ja naurua. Ja ihmettelyä. Ja silloin neuvottelulla ei oo edellytyksiä kyllä päästä mihkään tuloksiin.

Substanssiosaamisen lisäksi haastateltavat liittivät strategiseen neuvotteluun kokonaisuuden ymmärtämisen taidon. Osittain substanssiosaamista ja kokonaisuuden ymmärtämistä kuvailtiin samaan aikaan ja limittäin. Joka tapauksessa kokonaisuuden ymmärtämisellä tarkoitettiin erityisesti organisaatiotuntemusta, omien tavoitteiden ymmärtämistä, neuvottelun osapuolien ja eri tavoitteiden ymmärtämistä sekä oman roolin diplomaattina ymmärtämistä.

Organisaatiotuntemuksella tarkoitettiin kyseessä olevan neuvottelun ja siihen liittyvän organisaation tai organisaatioiden kulttuurin, tapojen, prosessien ja toimijoiden ymmärrystä. Tämä korostui erityisesti multilateraali-neuvotteluissa esimerkiksi YK:ssa tai EU:ssa, mutta myös kahdenvälisissä tilanteissa ja välittäjän roolissa. Organisaatiotuntemusta korostettiin myös diplomaattien valmistelutyössä, on ymmärrettävä myös omaa taustaorganisaatiota, esimerkiksi ulkoministeriön toimintaa. Organisaatiotuntemukseen liittyy myös läheisesti kyseessä olevan organisaation prosessien ymmärrys.

Oman edustettavan tahon tavoitteiden ymmärtämistä pidettiin erityisen tärkeänä osana strategista suunnittelua. Haastateltavat lähestyivät usein tätä asiaa negaation kautta. Nostettiin esiin esimerkiksi, ettei sellainen taho edes olisi neuvottelun osapuoli, jos ei olisi mitään edistettäviä tavoitteita neuvotteluissa. Kyseessä ei tällöin olisi neuvotteluprosessi, ellei olisi asioita, mistä neuvotella. Diplomaatit määrittivät usein edustettavan tahon tavoitteiden kansallisten intressien kautta. Kuitenkaan esimerkiksi kaikissa EU:ssa käsiteltävissä asioissa ei ollut löydettävissä suoraa linkkiä Suomen intressien

näkökulmasta, vaikka Suomella kokouksissa ja työryhmissä olisikin edustaja läsnä. Tällöin diplomaatti on huomattavasti passiivisemmassa roolissa kuin aktiivisena neuvottelun osapuolena. Tällaisissa tilanteissa Suomi saattoi kuitenkin tehdä sopimuksia muiden valtioiden kanssa, jolloin aiemman yhteistyön kautta muut maat saattaisivat edistää Suomelle tärkeitä asioita muissa neuvotteluissa.

H2: Mut sit kun meillä on nää kansalliset intressit selvästi konkretisoitavissa, niin on hyvin mielekästä argumentoida. On mielekästä olla luova ja tehdä strategisia suunnitelmia.

Neuvottelun osapuolien ja eri tavoitteiden ymmärtäminen määriteltiin myös tärkeäksi osaksi strategista suunnittelua. Kerrottiin esimerkiksi, että eri valtioiden kulttuurien, tapojen tai neuvottelutyylien ymmärtäminen helpottaa omien tavoitteiden edistämistä. Tätä kautta voi esimerkiksi suunnitella kuhunkin tilanteeseen sopivan suunnitelman tai lähestymistavan. Yksi diplomaatti kertoi esimerkiksi, että erityisesti Pohjoismaissa on totuttu hoitamaan asioita paljon sähköpostitse, mutta joidenkin muiden valtioiden kanssa toimiessa tällainen toiminta ei ole ollut käytäntönä. Sähköpostilla diplomaattisten asioiden hoitamista pidettäisiin epäkunnioittavana, vaikka kyse ei olisikaan varsinaisesta neuvottelusta. Eri toimijoiden ymmärtämisen lisäksi olennaista on ymmärtää heidän tavoitteitaan neuvotteluille. Tämä liittyy läheisesti myös yhteisten hyötyjen ymmärtämiseen ja löytämiseen. Strategisen suunnittelun vaiheessa voidaan esimerkiksi suunnitella tai määritellä alustavasti reunaehdoja, vähimmäistavoitteita, paras mahdollinen lopputulos ja priorisoida osatavoitteita suhteessa muiden toimijoiden tavoitteisiin.

Substanssiosaamisen ja kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi strategiseen suunnitteluun liitettiin olennaisesti toiminnan suunnittelu neuvotteluiden näkökulmasta käytännön tasolla. Suunnittelulla tarkoitettiin esimerkiksi neuvotteluprosessin etukäteen jaottelua eri vaiheisiin ja kokonaisuuden jäsentelyä pienempiin palasiin. Tämän koettiin helpottavan diplomaatin käytännön työtä neuvotteluissa, ja tätä kautta parantavan mahdollisuuksia saavuttaa asetettuja tavoitteita. Toimintaa suunniteltaessa otettiin myös huomioon esimerkiksi käytettävissä oleva aika, henkilöt, resurssit, pohjatietämyksen taso ja potentiaaliset yhteistyökumppanit. Diplomaattien mukaan mitä selkeämpi ja yksityiskohtaisempi suunnitelma, sitä helpompi on diplomaattina toimia ja reagoida erilaisiin yllättäviinkin tilanteisiin nopeasti, joustavasti ja luovasti. Toiminnan suunnittelussa vaikuttaa olevan ennen kaikkea kyse kaiken aiemman tietämyksen, osaamisen ja tavoitteiden yhteensovittamisesta neuvottelutilanteessa käytännön tasolla mahdollisimman konkreettisesti ennen varsinaisten neuvotteluiden alkamista.

H5: Mitä strateginen suunnittelu vaatii. Se vaatii sen, et niin, jos sä sitä kysyt. Et se sä istut alas ja pohdit nämä asiat mielessäs. Eli. Käyt läpi substanssin, mistä on kyse, ketkä ovat mukana neuvotteluissa, mitä ne haluavat. Vähän tällainen niinkun analyttisempi palapeli siitä, että mitä kukakin haluaa ja mihin sä itse olet sijoittunut [siinä kaikessa]. Miten sä pääset sit siihen tavoitteeseen. Et ketkä on sun. Tällasia samanmielisiä tai kenen kanssa sulla on ehkä niinku. Erimielisyyttä. Ja miten nää erimielisyydet saadaan ratkaistua. Silloin kun on selkee suunnittelu – ei tule lopputulos yllätyksenä. Et ylipäätään, miten omiin tavoitteisiin päästään.

Strategisesta suunnittelusta kertoessaan kaikki haastateltavat korostivat taustatiimin, -organisaation ja yhteistyön merkitystä. Useampi diplomaatti mainitsi, ettei yksi diplomaatti yksinään pystyisi todennäköisesti saavuttamaan mitään merkittäviä tavoitteita tai asioita, vaan kyseessä olevan pienistä palasista koostuva kokonaisuus.

Yhteisten etujen huomioimisen diplomaatit asettivat toiseksi tärkeimmäksi diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueeksi. Samalla kävi ilmi, että yhteisten etujen huomioiminen, strateginen suunnittelu ja oman edun huomioiminen nivoutuvat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi keskenään. Haastateltavat diplomaatit korostivat, että näiden osa-alueiden välinen suhde ja tärkeysjärjestyskin saattavat muuttua tilanteen mukaan. Esimerkiksi valtiota edustaessa oman edun huomioiminen korostuu, kun taas fasilitaattorin tai välittäjän roolissa yhteisten etujen etsiminen nousee esiin. Tästä neuvotteluosaamisen tärkeysjärjestyksen tärkeyden asteesta diplomaatit olivat selkeästi kaikista eniten samaa mieltä, sillä keskihajonta oli ainoastaan 0,4899. Kaikki haastatellut diplomaatit pitivät yhteisten etujen huomioimista tärkeänä, mutta ei kuitenkaan kaikista tärkeimpänä osa-alueena. Kolme diplomaattia asettivat tämän osa-alueen neljänneksi tärkeimmäksi, ja kaksi diplomaattia kolmanneksi tärkeimmäksi. Piste-laskun jälkeen tämä kuitenkin nousi kokonaisuutta tarkastellessa toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi, kun muiden osa-alueiden osalla syntyi huomattavasti enemmän hajontaa.

Erityisesti aineistosta nousi esiin, miten omien etujen tavoittelu vaikeutuu tai on jopa mahdotonta, jos yhteisiä etuja ei huomioida tai priorisoida. Diplomaatit myös perustelivat yhteisten etujen huomioimista erityisesti omien tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Yhteisten etujen löytämisen edellytykseksi nähtiin se, että kaikilla osapuolilla oli selkeästi myös omat intressit määriteltynä.

H5: Jos yhteisiä etuja ei pysty näkemään, vaan ajaa vaan sitä omaa asiaansa. Näkemättä tai huomioimatta muita. Niin. Se ei kyllä johda koskaan semmoseen hyvään lopputulokseen. Koska silloin usein, vaikka kuinka olisi henkilö oikeessa, ja ajais sitä omaa asiaansa. Niin se oikeessa oleminen ei oo aina ihan se validi argumentti.

Diplomaatit toivat esiin myös, että neuvotteluasetelma on alusta asti hedelmällisempi molemmille osapuolille, jos on löydettävissä jotain yhteistä maaperää tai molempia osapuolia potentiaalisesti hyödyttäviä ratkaisuja. Onnistunutta diplomaattista neuvotteluprosessia kuvailtiin sen kautta, että kaikki osapuolet hyötyisivät lopputuloksesta jollakin tavalla. Diplomaatit eivät pitkällä tähtäimellä nähneet tavoiteltavana lopputuloksena sitä, että jokin osapuoli ”voittaisi” neuvotteluiden kautta jotakin toisen osapuolen kustannuksella.

Diplomaateille annetun järjestelytehtävän neuvotteluosaamisen osa-alueiden lisäksi suurin osa haastateltavista korosti kuuntelemisen taidon suurta merkitystä. Tämä tuli esiin useammasta eri osa-alueesta puhuessa, erityisesti yhteisten etujen huomioimisen kautta. Kuuntelemista ja molemminpuolista ymmärrystä pidettiin erityisen tärkeänä, jos osapuolien kannat tai intressit vaikuttavat olevan kaukana toisistaan. Diplomaatit pitivät muiden osapuolien kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtämään erilaisuutta niin tärkeänä, että ehdottivat sitä omaksi neuvotteluosaamisen osa-alueeksi. Kuuntelemista ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa lopulta nostettu omaksi osa-alueeksi, vaan tämä liitettiin osaksi yhteisten hyötyjen huomioimisen osa-alueetta. Merkitysisältöjä analysoidessa ilmeni, että diplomaatit kertoivat ja korostivat hyvin samankaltaisista asioista kuin yhteisten hyötyjen huomioimisesta kertoessaan.

H5: Tää kuunteleminen on itseasiassa tosi tärkeä. Se pitäis itse asiassa olla sun tässä listauksessa, joo, kuuntelemisen taito. Siis se on niin. Onneks mä muistin tän sanoa. Se on mun mielestä kanssa ihan perusjuttuja. Se et on kuunnellut toista osapuolta. Et osaa jollakin tavalla [ilmaista], et en vaan kuunnellu, et mä ymmärrän tän sun pointin, oisko tästä hyötyä.

Oman edun huomioiminen määriteltiin kolmanneksi osaksi tärkeimmistä diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueista. Oman edun huomioiminen linkittyy vahvasti strategiseen suunnitteluun ja yhteisten etujen huomioimiseen, kuten aiemmin tässä tutkielmassa on tuotu ilmi. Haastateltavat toivat esiin, että ilman oman edun huomioimista ja edistämistä ei välttämättä voisi edes olla neuvottelun osapuoli, ei ainakaan aktiivinen osapuoli. Samalla strategisella suunnittelulla ei olisi mitään selkeää päämäärää tavoitetta tai tarkoitusta. Yhteisten intressien löytäminenkin olisi erittäin haastavaa tai jopa mahdotonta, jos yhdellä osapuolella ei olisi olemassa mitään intressiä mitä sovittaa yhteen. Oman edun huomioiminen, yhteisten etujen huomioiminen ja strateginen suunnittelu nähtiin diplomaattisen neuvotteluosaamisen perustavanlaatuisina kulmakivinä, joiden päälle muuta osaamista voidaan rakentaa ja hyödyntää.

H2: Se on jollain tavalla pohjana siinä kaikessa, koko siinä neuvottelutilanteessa. Jos meillä on selkeä niinku kansallinen intressi mitä me edistetään, me tullaan ihan eri sähköllä siihen neuvotteluun. Kun taas, jos me mennään yhteen rutiinikokoukseen jossa meidän tärkein asia, et me ollaan jotenkin kartalla ja seurataan sitä. Sellasia tilanteita on erittäin paljon. Se on sitä ikään kuin bulkkia, mitä joutuu noissa kansainvälisissä järjestöissä hoitamaan hirveesti.

Haastateltavat mainitsivat, että onnistuneen neuvottelun näkökulmasta oma etu tai intressi tulee olla mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti määritelty sekä avoimesti osapuolien tiedossa. Muussa tapauksessa esimerkiksi neuvottelevan diplomaatin voisi olla vaikea toimia, ellei hän tietäisi mitä intressiä tai etua olisi edistämässä. Diplomaatit kuitenkin korostivat hyvin selkeästi, ettei neuvotteluprosessi kuitenkaan rakennu ainoastaan oman edun päälle tai sen kautta, vaan on huomioitava ja sovitettava yhteen muut mahdollisesti ristiriidassa olevat muiden osapuolien intressit. Myös tätä erilaisuuden ymmärtämistä ja osapuolien kunnioittamista pidettiin osaltaan diplomatian ytimen osana.

4.1.2 Tarpeellinen diplomaattinen neuvotteluosaaminen

Toiseen diplomaattisen neuvotteluosaamisen kategoriaan erottautuivat osa-alueista ongelmanratkaisutaidot (6,2/10), suhteen rakentaminen (6/10), muiden etujen huomioiminen (5,8/10) ja luovuus (5,8/10). Tämän kategorian osa-alueita diplomaatit kokivat kaikista vaikeimmiksi asettaa tärkeysjärjestykseen, mikä näkyy myös keskimäärin suurempina keskihajonnan lukuina (taulukko 1). Suhteellisen suurien keskihajonta-lukujen vuoksi tämänkään kategorian osa-alueita ei ole syytä laittaa keskenään kovinkaan jäykkään järjestykseen, vaan tarkastella koko kategoriaa omana kokonaisuutenaan kuten kahta muutakin diplomaattisen neuvotteluosaamisen kategoriaa. Lisäksi erityisesti näitä osa-alueita pidettiin tilanneriippuvaisina, mutta tärkeinä, hyödyllisinä tai tarpeellisina taitoina. Osaamisen näkökulmasta olennaiseksi nousee eräänlainen tilannetaju, jolloin diplomaatti pystyy hyödyntämään tarvittavaa osaamista oikeassa paikassa ja tilanteessa.

Diplomaattien mukaan kaikista tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät osa-alueet oli helpointa asettaa järjestykseen. Kuitenkin tämän keski-kategorian kaikkia osa-alueita pidettiin joka tapauksessa tärkeinä, vaikka näitä asioita ei pidettykään aivan yhtä välttämättöminä kulmakivinä kuin fundamentaalisen kategorian osa-alueita. Kun ensimmäisen kategorian osa-alueita yhdisti erityisesti suunnitelmallisuus ja tavoitteiden määrittely, tässä toisessa kategoriassa korostuu kulmakiviin perustuva diplomaattisen neuvotteluosaamisen soveltaminen diplomaatin käytännön työssä neuvotteluissa ja niiden ulkopuolellakin nonformaaleissa tilanteissa.

Ongelmanratkaisutaidot linkitettiin hyvin vahvasti luovuuden kanssa. Osa haastateltavista puhui ongelmanratkaisutaidoista ja luovuudesta myös toisistaan erottamattomina. Ongelmanratkaisutaitojen osalta keskihajonta oli verrattain melko suuri, 2.9257. Tämä oli toiseksi suurin keskihajonta luovuuden jälkeen. Tämä kulkee linjassa sen kanssa, että diplomaatit myös ajattelivat luovuuden ja ongelmanratkaisutaitojen tarkoittavan joko samaa asiaa tai olevan hyvin lähellä sisällöllisesti toisiaan.

Diplomaattisen neuvotteluprosessin lähtöasetelmaa kuvailtiin ongelmanratkaisun näkökulmasta. Intressi lähteä neuvottelemaan syntyy, kun on olemassa ongelma, jota osapuoli ei saa yksin ratkaistua.

Kun esimerkiksi neuvotteluosaamisen kulmakivet nähtiin vahvasti tukeutuvan taustatiimin tai -organisaation yhteistyöhön, ongelmanratkaisutaitoja kuvailtiin yksittäisen diplomaatin henkilökohtaisena ominaisuutena. Tuotiin esiin esimerkiksi, että hyvä diplomaatti osaa etsiä vaikeisiin ongelmiin uusia ja luovia näkökulmia, joita ei olisi vielä neuvotteluissa osattu huomioida. Useampi diplomaatti toi esiin myös, että merkittävät saavutukset diplomaattisissa neuvotteluissa syntyy monista pienemmistä palasista. Esimerkkinä kerrottiin kykyä muotoilla tai keksiä jopa yksittäinen ilmaisu tai virke siten, että kaikki osapuolet voivat olla tyytyväisiä lopputulokseen. Tällaiset pienet yksittäiset ratkaisut nähtiin tärkeänä diplomaattisen neuvotteluprosessin kokonaisuuden näkökulmasta.

H3: Ongelmanratkaisutaidot voi olla jopa niinkin yksinkertasta kuin, jos ajatellaan, että neuvottelussa pyritään johku yhteiseen julkilausumaan tai yhteiseen tekstiin tai päätökseen tai pöytäkirjaan, jonka osapuolet sit allekirjottaa. Niin. Molemmille osapuolille hyväksyttävien muotoilujen, sanamuotojen löytäminen. Et monta kertaa se saattaa olla hyvinkin pienestä kiinni. Yhdestä sanasta tai yhdestä virkkeestä. Jos neuvotteluiden välittäjä keksii riittävän hyvän ja neutraalin ilmasun mikä kaikille sopii, niin usein sillä saadaan aika paljon aikaan. Ja nää on pienistä [asioista kiinni]. Vaikeet neuvottelut ja suuret ratkaisut syntyy aika pienistä tekijöistä loppujen lopuks. Ja siinä vaaditaan juuri tämmöstä ongelmanratkaisutaitoo. Nokkeluutta, ja oivallusta ja. Ja sitä luovuutta. Et se voi olla vaihtoehtojen etsimistä. Vaihtoehtosia toimintamalleja. Se voi olla jonku uuden näkökulman mukaan tuomista siihen neuvotteluun.

Luovuus jakoi kaikista eniten diplomaattien mielipiteitä, mikä näyttäytyy suurena keskihajontana (3,4292). Esimerkiksi yksi diplomaatti piti luovuutta vähiten tärkeimpänä diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueena ja yksi kaikista tärkeimpänä. Luovuus myös linkitettiin vahvasti ongelmanratkaisutaitoihin, puhuttiin esimerkiksi luovasta ongelmanratkaisutaidosta tai luovuudesta keksiä uusia ratkaisuja ja näkökulmia. Luovuutta määriteltiin myös muun muassa aktiivisuuden, tilannetajun ja pelisilmän käsitteiden kautta.

Hyvää ja luovaa diplomaattia kuvailtiin esimerkkien kautta. Aineiston perusteella luovuutta tarvitaan diplomatiassa erityisesti erinäisten ristiriitojen yhteensovittamisessa. Esimerkiksi parlamentin tai mi-

nisteriön ulkopoliitikalle asettamat tavoitteet voivat olla ristiriidassa jopa sisäisesti keskenään. Luovuuden hyödyntäminen nähtiin vaativan mittavaa kokemusta, substanssiosaamista ja ymmärrystä käsillä olevasta neuvottelusta.

Kriittisemmin luovuuteen suhtautuneet diplomaatit sen sijaan näkivät luovuuden hyödyntämisen olevan niin harvinainen tilanne, ettei sillä olisi käytännössä kovinkaan suurta merkitystä kokonaisuutta ajatellen tai eri osaamisen osa-alueita vertaillen.

Suhteen rakentamista lähestyttiin erityisesti yksittäisen diplomaatin näkökulmasta. Aineiston mukaan diplomaatit rakentavat suhteita toisiin diplomaatteihin, joiden kanssa neuvotellaan tai saatetaan neuvotella tulevaisuudessa. Suhteen rakentamisessa tuli haastateltavien mukaan ottaa erityisesti huomioon toisen osapuolen persoona, tausta, kulttuuri ja tavat sekä diplomatian normisto. Esimerkiksi YK:ssa toimiessa ja keskustellessa sanamuodoilla ja toisen diplomaatin aseman ääneen tunnustamisella on joidenkin maiden diplomaateille suurikin merkitys. Suhteen rakentamisen tärkeimpänä tavoitteena ja tarkoituksena nähtiin olevan luottamuksen rakentaminen, osapuolien ymmärtäminen ja yhteistyön mahdollistaminen tätä kautta.

H5: Tää suhteen rakentaminen on. On toinen musta aivan peruspilari neuvotteluissa koska. Jos tota noin niin. Menet neuvotteluihin etkä tunne sieltä ketään, niin good luck vaan. Jos et tunne, niin pitää aika nopeesti [alkaa] oppia tuntemaan.

H4: Eli hyvä diplomaatti, loppujen lopuksi on sellainen joka, antaa sille toiselle osapuolelle, jonka kanssa joskus tulee neuvottelemaan tai neuvottelee, sellaisen olon ja ymmärryksen, että hänen kanssaan on hyvä toimia. Ja siitä on kaikille osapuolille hyötyä. Silloin on onnistunut diplomaatti.

Yksi haastateltu diplomaatti korosti, ettei suhteen rakentaminen pelkästään käsiteltävien asioiden, kokousten tai neuvotteluiden yhteydessä riitä. Tätä toimintatapaa verrattiin pohjoismaiseen tyyliin, jossa koettiin keskittyttävän verrattain enemmän käsiteltäviin asioihin kuin ihmissuhteiden rakentamiseen tai ylläpitoon muilla keinoin. Suhteen rakentamisen keinoiksi mainittiin epämuodollisissa tilanteissa kiinnostuksen osoittaminen toista ihmistä kohtaan. Epämuodollisella tilanteella tarkoitettiin esimerkiksi illallisia, lounaita tai kahvihetkiä. Tätä kautta nähtiin mahdolliseksi rakentaa molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta, mitä myös toisaalta pidettiin neuvotteluiden yhtenä edellytyksenä. Erityisesti kunnioitusta korostivat haastateltavien mukaan Latinalaisen Amerikan, Aasian valtiot sekä Venäjä.

H3: Ja muiden etujen huomioiminen niin niin ei tarkoita sitä, että ajetaan sitä toisten etua. Vaan se et ymmärretään ja oivalletaan, minkä takia toinen osapuoli haluaa tehdä juuri näin. Tai toimii juuri näin. Tai tavoittelee jotain tiettyä asiaa. Ja minkä takia osa osapuolista ajaa sitten toisia etuja. Niin kun kuuntelee ja antaa kummankin osapuolen selostaa ja kertoa nää niin. Niin silloin on helpompi sellaselta pöydältä lähteä löytämään [ja] etsimään niitä pienimpiä yhteisiä nimittäjiä, joista sitte päästään eteenpäin.

Muiden etujen huomioimisesta diplomaatit puhuivat ja perustelivat valintojaan selkeästi vähiten. Muiden etujen huomioiminen kuitenkin nousi esiin erityisesti rauhanvälitysprosesseissa ja välittäjänä toimiessa. Tällöin välittäjällä ei välttämättä edes ole omaa suoraa intressiä neuvoteltavassa asiassa, jolloin tehtävänä onkin välitettävien osapuolien etujen ymmärtäminen ja yhteensovittaminen. Lisäksi mainittiin, että muiden etujen huomioimisessa ei välttämättä ole kyse suoranaisesti muiden osapuolien tavoitteiden edistämisestä vaan eri osapuolien, taustojen ja erilaisuuden ymmärtämisestä.

4.1.3 Sekundääri diplomaattinen neuvotteluosaaminen

Kolmannessa diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueiden kategoriaan valikoituivat neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus (3,2/10), informaation jakaminen (3,2/10) sekä suostuttelu (2,6/10). Näiden osa-alueiden vähemmästä merkityksestä haastateltavat diplomaatit olivat suhteellisen yhtämielisiä, ja keskihajontakin oli kaikista kategorioista verrattuna suhteellisen alhaista. Diplomaatit asettivat nämä osa-alueet lähes poikkeuksetta 4 vähimmän tärkeimmän osa-alueen joukkoon. Nämä osa-alueet kuitenkin nähtiin osana diplomaattista neuvotteluosaamista, mutta melko pienenä tai toissijaisena osasena. Toisaalta osa näistä osa-alueista nähtiin neuvotteluprosesseissa itsestäänselvyksinä, jolloin yksittäisen diplomaatin ei tarvitsisi erityistä huomiota näihin asioihin kiinnittää oman toiminnan tai osaamisensa näkökulmasta. Kuitenkin esimerkiksi suostuttelun taidolla ei nähty olevan kovinkaan suurta merkitystä diplomaattisissa neuvotteluissa, sillä osapuolet koettiin havaitsevan suostuttelupyrkimykset melko helposti.

Neuvottelutilanteesta riippuen neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuutta tarkasteltiin erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi rauhanvälityksen prosesseissa molemminpuolista oikeudenmukaisuutta, avoimuutta ja vilpittömyyttä pidettiin onnistuneen neuvottelun edellytyksenä. Toisaalta YK:ssa mainittiin YK:n toimintaan ja neuvotteluihin liittyvän protokollan olevan niin tarkasti säänneltyä, että neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus toteutuisi tätä kautta hyvin. Esitettiin myös, ettei kansainvälisen politiikan areenan toimijoiden välillä voida puhua oikeudenmukaisuudesta, sillä toisilla valti-

oilla nähtiin aina olevan paremmat edellytykset toimia tai enemmän valtaa suhteessa muihin. Diplomaattien perustelut ja näkökulmat siis erosivat toisistaan, mutta kukaan ei tätä osa-aluetta asettanut vertailussa kovinkaan tärkeäksi.

H2: Neuvotteluprosessit, ei kukaan kuvittelekaan, et ne on täysin avoimia tai oikeudenmukaisia. Aina tiettyt maat huomioidaan paremmin kuin toiset. Se on vaan pakko.

Myös informaation jakamista, sen roolia ja tärkeyttä tarkasteltiin hiukan eri näkökulmista. Esimerkiksi välittäjän roolissa välittäjä voi kertoa tai välittää neuvotteleville osapuolille neuvotteluiden kannalta oleellista tietoa ja toimia ikään kuin välikätenä. Sen sijaan EU:ssa ja YK:ssa toimiessa informaation jakamista ei koettu kovinkaan tärkeäksi yksittäisen diplomaatin näkökulmasta, sillä näillä foorumeilla toiminta oli niin organisoitunutta, että tarvittava ja oleellinen tieto oli lähes poikkeuksetta helposti saatavilla. Näissä tilanteissa saatettiin kokea myös, että tietoa oli todella paljon tai jopa liikaa, jolloin informaation kokonaisuuden hallinta tai managerointi nousi esiin. Samalla tuotiin esiin, että diplomaateilla käytössä olevien tietojen suhteen tulee toimia varovaisesti ja tarkasti, ja täytyy ymmärtää mitä informaatiota voi jakaa tai kertoa ja mille tahoille.

H3: Mutta kuitenkin jos välittäjä myös ottaa semmosen informaation jakajan roolin. Et mulla on tietoo mitä voin jakaa teille, ja toiselle osapuolelle. Et he huomaa et välittäjästä on oikeesti hyötyä heille. Ja et kuunnellu ymmärtäny heidän ongelmansa. Ja haluaa jakaa kaiken sen tiedon mikä välittäjällä on. Tasa-puolisesti ja avoimesti.

H2: Se on hyvä taito, jos tuntee kaikki pelurit ja osaa jakaa informaation kaikille ihmiselle niin. Mut se vaatii mieletöntä organisaatiotuntemusta et siihen kykenee. Ja siinä on rajoitteita. Kaikkea tietoa ei saa kaikille kertoa.

Selkeästi vähiten tärkeimmäksi taidoksi diplomaattisen neuvotteluosaamisen näkökulmasta diplomaatit valitsivat suostuttelun taidon. Suostuttelusta puhuessaan kaikki diplomaatit korostivat, ettei yksittäinen suostuttelussa erittäin taitavakaan diplomaatti pystyisi saavuttamaan merkittäviä onnistumisia tai saavutuksia. Yksittäisen diplomaatin vaikutusmahdollisuudet ja rooli nähtiin tästä näkökulmasta hyvin pienenä diplomaattisissa neuvotteluissa.

H2: Mutta etenkin missään valtioiden välisissä neuvotteluissa [ei voida ajatella, että] saataisiin suostuttelulla yhtään mitään aikaseks. Ne pitää toimia niistä intresseistä lähtien, että se on silloin se. Silloin kun olosuhteet on sellaset, et molempien intressit sopii siihen, niin sit asia voi tapahtua tai jokin aloite edetä.

H4: Ja suostuttelemine on viimeinen koska, jos lähdetään [sillä] liikkeelle, niin mikään ei mene eteenpäin, kaikki haistaa palaneen käryn. Eli eli. Eli suostuttelemine keinona on pieni osa tätä kokonaisuutta. Ja sen vuoksi se on mulla viimeisenä. Se on tärkeänä, se ehkä nähdään jollain tasolla ensimmäisenä, mutta silloin kun se nähdään ensimmäisenä, niin ihmiset saattavat siiloutua hyvin nopeasti. Ja siihen ei pidä lähteä. Niin sen kanssa pitää olla hirveen tarkka. Eli taitona tärkeä, ja hyvä suostuttelija pystyy piilottamaan sen taidon kaikkiin näihin edeltäneisiin vaiheisiin.

Lisäksi haastateltavat korostivat, että diplomaatissa osapuolet tunnistaisivat suostuttelupyrkimykset melko helposti. Tämän jälkeen suostuttelevaan osapuoleen saatettaisiin suhtautua varauksella, tai saattaisi syntyä epäluottamusta neuvottelevien osapuolien välille. Suostuttelulle annettiin kaiken kaikkiaan melko negatiivinen konnotaatio diplomaattisissa neuvotteluissa.

4.2 Diplomaattinen neuvottelu prosessina

Kun puhutaan diplomaattisesta neuvottelusta prosessina, ensimmäiseksi täytyy määritellä minkä vuoksi neuvotteluita ylipäänsä tarvitaan, tai miksi osapuolet lähtevät neuvottelemaan keskenään. Intressejä tai syitä neuvotteluille on useita, mutta jaottelua voi tehdä jakamalla neuvotteluita tyypeittäin monenvälisiin neuvotteluihin, kahdenvälisiin neuvotteluihin ja neuvotteluiden välittäjänä toimiseen. Monenvälisissä neuvotteluissa, kuten EU:ssa, YK:ssa, Etyj:ssä tai Natossa, oli haastateltavien mukaan paljon rutiininomaisia neuvotteluita, joissa edustettavalla taholla voi olla esimerkiksi passiivinen tai aktiivinen rooli. Kahdenvälisissä neuvotteluissa sen sijaan pyritään useimmiten löytämään konkreettisempiin molempia tahoja koskettaviin kysymyksiin ratkaisuja. Saatetaan neuvotella esimerkiksi valtioiden välisestä kauppasopimuksesta tai tulliasioista. Neuvotteluiden välittäjänä toimitaan, jos ulkopuolisen fasilitaattorin mukana oleminen auttaa, helpottaa tai parantaa neuvotteluasetelmaa jollakin tavalla. Esimerkiksi rauhanvälityksessä neuvottelevien osapuolien suhteet saattavat olla niin tulehtuneet, että yhteisymmärrystä ilman ulkopuolisen näkökulmaa voi olla vaikeaa löytää.

Kaikille neuvottelutilanteita yhdistäväksi tekijäksi kuitenkin nähtiin, että neuvotteluihin ryhtyvän osapuolen on havaittava joitakin potentiaalisia hyötyjä, edistettäviä tavoitteita tai intressejä omasta näkökulmastaan, jotta osapuoli ylipäänsä lähtisi mukaan neuvottelemaan. Haastateltavat toivat myös esiin, että jotta voitaisiin puhua neuvottelun osapuolesta, tällä taholla tulisi olla jokin edistettävä intressi neuvottelussa. Muussa tapauksessa taho nähtiin joko ulkopuolisenä tai sivustaseuraajana, eikä neuvottelun varsinaisena osapuolena.

Haastateltujen diplomaattien mukaan diplomaattisten neuvotteluiden ajallinen kesto vaihtelee paljon. Neuvottelut voivat kestää muutamasta päivästä vuosikymmeneen. Suurin osa neuvotteluista on kuitenkin yli vuoden mittaisia prosesseja.

Haastatellut diplomaatit toivat esiin diplomaattisten neuvotteluiden prosessinomaisten vaiheiden vaihtelevan paljolti käsillä olevasta neuvoteltavasta aiheesta ja muista muuttuvista tilannetekijöistä. Tästä huolimatta tiettyjä samankaltaisuuksia oli aineistosta löydettävissä. Diplomaattiset neuvottelut voivat pääsääntöisesti olla joko jatkuvia tai selkeästi prosessinomaisia. Jatkuvat neuvottelut voivat esimerkiksi liittyä valtioiden kahdenvälisen suhteiden ylläpitämiseen ja prosessinomaiset neuvottelut esimerkiksi EU:ssa käytävään monenväliseen neuvotteluun.

Neljä viidestä haastateltavasta olivat olleet osana monenvälisiä kansainvälisissä järjestöissä käytyjä neuvotteluita. Monenvälisistä neuvotteluista neuvottelun vaiheet olivat selkeimmin eroteltavissa, sillä kansainvälisissä järjestöissä käsiteltävät asiat useimmiten ovat ennakoitavissa ja valtioilla tiedossa kauan jopa vuosia ennen päätöksentekoa. Vaiheet ovat aineiston perusteella karkeasti jaoteltuna valmistautuminen, aktiivinen neuvotteluvaihe, päätösten seuranta sekä tarvittaessa neuvotteluihin palaaminen.

H4: Määritelmä sille, että millon neuvotteluprosessi alkaa, niin se on häilyvä raja. Sille ei välttämättä ole selkeää alkukohtaa. Diplomaatti neuvottelee ensimmäisestä sähköpostista, ensimmäisestä kontaktista jo omalle osapuolelleen, omalle maalleen, omalle esimiehelleen. Kenelle tahansa. Niinkun paremman aseman. Eli tulee sisään agendan kanssa, ja heti ensimmäisestä kosketuksesta. Ja se on diplomatian tavallaan osittain ydin. Eli, saadaan aikaiseksi tilanne, saada itselleen, maalleen, lähettäjälleen parhaan mahdollisen tilanteen. Ilman että toinen kokee hävinneensä. Ilman että vastapuoli kokee hävinneensä. Ja että se suhde jatkuu, ja että siellä on vastavuoroisuutta. Ja näin ollen neuvotteluprosessi on semmonen jatkuva kokonaisuus.

Aineiston perusteella ensimmäisenä vaiheena on tiedonkeruu ja valmistautuminen. Tässä vaiheessa päävastuu on tilanteesta riippuen valmistelukoneistolla. Suomea edustavan diplomaatin tapauksessa valmistelu usein tapahtuu jossakin ministeriössä. Haastateltavat pitivät tätä vaihetta erityisen tärkeänä neuvotteluiden onnistumisen, kansallisten intressien ja tavoitteiden muodostamisen näkökulmasta. Tässä vaiheessa saatetaan valita esimerkiksi neuvottelun osapuolten edustajat ja fasilitaattori. Tähän valmistelu- ja valmistautumisvaiheeseen käytetään myös useimmiten kaikista eniten aikaa neuvotteluprosesseissa. Joissakin tapauksissa tähän vaiheeseen käytetään jopa vuosia aikaa.

Valmisteluvaiheen jälkeen toisena vaiheena monenvälisissä neuvotteluissa on aktiivisen neuvottelun vaihe. Erityisesti tässä vaiheessa on paljon vaihtelua riippuen kyseessä olevasta kansainvälisestä or-

ganisaatiosta ja neuvoteltavasta aiheesta. Verrattuna valmisteluvaiheeseen, tämä vaihe on paljon nopeammin ohitse. Yhden diplomaatin mukaan esimerkiksi YK:ssa aktiivisen neuvottelun vaihe voi kestää usein vain viikon tai kaksi. Lyhyestä ajasta huolimatta, tai siitä osittain johtuen, tämä vaihe kuvailtiin kaikista intensiivisimmäksi neuvotteluprosessin vaiheeksi.

H5: [Loppuvaiheessa] hyvin tyypillistä YK:lle on, käydään kunnon rutistusprosessi, eli eli. Ne voidaan käydä viikossa kahdessa ja, ja siinä voi olla viikonlopun mukana ja yöt [mukana] ja niin edelleen.

Päätöksenteon ja lopputuloksen jälkeen jäädään seuraamaan päätöksien ja tulosten vaikutuksia. Mikäli näyttää siltä, että jotkin asiat jäivät auki tai joihinkin kysymyksiin valtio ei saanut tyydyttävää ratkaisua läpi, vaihtoehtona on vielä palata neuvotteluihin myöhemmin.

YK:n monenväliset neuvottelut ovat haastateltavien mukaan selkeästi kaikista järjestelmällisimpiä, jäykimpiä ja formaaleimpia monellakin tapaa. YK:hon tulee vain harvoin yllättäviä asioita käsiteltäväksi liittyen esimerkiksi kansainväliseen kriisiin, konfliktiin tai sotaan. Selkeästi suurin osa neuvoteltavista asioista on vuosia ennen tiedossa, jolloin valtioilla on mahdollisimman paljon aikaa valmistautua. Neuvotteluprosessit myös noudattavat asiasta riippuen tiettyä kaavaa. YK:ssa on käytössä hyvin formaali ja diplomaattinen kieli, jossa tulee noudattaa tiettyjä puhuttelun ja puhettavan sääntöjä.

Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että pääsääntöisesti neuvottelut muuttuvat virallisimmiksi tai formaaleimmiksi mitä enemmän osapuolia neuvotteluissa on. Kahdenväliset neuvottelut koettiin useimmiten tunnelmaltaan paljon rennompina verrattuna vaikkapa YK:n neuvotteluihin.

Kaksi viidestä haastatellusta olivat olleet rauhanvälittämisen prosessissa mukana. Rauhanvälittämisen tai välitysprosessin vaiheet ovat hyvin tilannesidonnaisia, mutta karkeat eri vaiheet olivat silti löydettävissä: hylkivä lähtötilanne, kuuntelun vaihe, luottamuksen rakentaminen ja yhteisten tavoitteiden etsimisen vaihe.

Usein lähtötilanne konfliktin tai muuten riitaisten osapuolien välillä voi olla ikään kuin hylkivä, jolloin osapuolet eivät ole valmiita kahdenvälisiin neuvotteluihin. Tässä vaiheessa rauhanvälittäjä usein toimii osapuolien välikätenä, luottamuksen mahdollistajana, informaationa jakajana ja sillanrakentajana.

H3: Välttämättä kumpikaan osapuoli ei oo valmis neuvotteluihin. Eikä halua tavata toisiansa saman pöydän ääressä. Usein lähtötilanteessa voi olla jopa niin, että neuvotteluosapuolten välinen välittäjä joutuu

sukkuloimaan kahden eri huoneen välissä. Ryhmät saattaa istua samassa rakennuksessa, mutta ei suostu tulemaan samaan huoneeseen.

Kun osapuolet on saatu samaan tilaan tapaamaan toisiaan, frustraatioiden ja vihamielisyyksien purkamiselle annetaan mahdollisuus ja tilaa. Yksi haastateltava kutsui tätä sanasota-vaiheeksi. Tämän jälkeen on mahdollista alkaa etsimään osapuolille yhteisiä tavoitteita tai pienintä yhteistä nimittäjää, jonka päälle voisi rakentaa yhteistyötä.

Kaikkien haastateltavien mukaan diplomaattiset neuvottelut eivät ole joko vain jatkuvia tai prosessinomaisia, jolloin olisi eroteltavissa selkeästi aloitus- ja päätöskohdat. Tämän nähtiin riippuvan enemmänkin neuvoteltavasta aiheesta ja tilanteesta. Muodollisissa neuvotteluissa, kuten YK:ssa ja EU:ssa, neuvotteluille oli helpompi määritellä esimerkiksi aloitus- ja lopetuskohdat. Suurin osa neuvotteluista kuitenkin nähtiin olevan enemmän jatkuvia kuin yksittäisiä prosesseja. Yksittäiset toisistaan eroteltavissa olevat neuvotteluprosessitkin liitettiin osaksi laajempaa kansainvälisen politiikan kokonaisuutta, sillä aiemmilla toimilla nähtiin olevan merkittäviä vaikutuksia tulevaisuudessa.

4.3 Medioitu neuvottelu

Haastatteluaineiston perusteella diplomatiassa neuvotteluita käydään kasvokkain ja mediavälitteisesti. Molemmissa tavoissa nähtiin hyviä puolia, mutta ainoastaan medioidusta neuvottelusta tuotiin huonoja puolia esiin. Medioitua neuvottelua esimerkiksi sähköpostin välityksellä, puhelimitse tai muun median välityksellä ei kuitenkaan nähty vaihtoehtoisena neuvotteluiden toteuttamisen tapana kasvokkaisen vuorovaikutuksen rinnalla, mikäli molemmat vaihtoehdot olivat mahdollisia. Medioitu neuvottelu nähtiin varavaihtoehtona, jos syystä tai toisesta kasvokkainen tapaaminen ei olisi mahdollista järjestää. Osa haastateltavista näki medioidussa neuvottelussa niin paljon riskejä, ettei suosittaisi sitä vaihtoehtoa edes varasuunnitelmaksi.

H1: Ja jos mietin omaa työtä siellä Brysselissä, niin kyllähän mä saatoin soitella isonkin kierroksen mun kollegoita. Ja vähän koittaa saada joitain maita, että teillähän on aika samankaltainen tämä kanta kuin meillä. Että tuetteks te meitä, jos me tuetaan teitä.

Hyväksi puoleksi medioidussa neuvottelussa koettiin esimerkiksi sen tuoma luottamuksellinen tai henkilökohtainen tunnelma. Medioitua neuvottelua kritisoitiin erityisesti siitä näkökulmasta, että suuri osa nonverbaalisista viesteistä voi jäädä viestimättä, ja viestien väärinymmärtämisen riski kasvaa tämän myötä.

H5: Ehdottomasti kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Siis sähköpostitsehan maailmaa ei pelasteta. Ja tää on semmonen asia, joka on ehkä unohtunut jonkin verran diplomatiassa nyt viimesimpinä vuosina.

H3: Jos pyritään tehokkuuteen, niin kasvokkainen neuvottelu on paljon tehokkaampaa kuin medioitu. Koska siinä jää niin paljon tavallaan sellasta sanatonta viestintää välittämättä, ja myös väärinymmärrätyksi tulemisen riski kasvaa, mitä useampi media siinä välissä on. Että. Sanoisin kyllä niin että, mikään ei korvaa sellasta henkilökohtasta kontaktia.

Kokonaisuudessaan haastateltavat kuvasivat kasvokkaista neuvottelua välttämättömänä, tehokkaampana ja kunnioittavana lähestymistapana verrattuna medioituun vuorovaikutukseen.

4.4 Diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteet

Tavoitteiden tai intressien edistäminen oli haastateltujen diplomaattien mukaan edellytys sille, että taho voidaan kutsua neuvottelun osapuoleksi. Ilman tavoitetta taho olisi ulkopuolinen tai sivustaseuraaja. Tässä osiossa tarkastellaan diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteita, niiden määrittelemistä ja muodostamista sekä tavoitteiden saavuttamisen syitä.

Kuten useimmissa muissakin haastattelun teemoista keskusteltaessa, myös diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteen muodostaminen nähtiin riippuvan vahvasti kyseessä olevasta neuvottelusta. Joskus tavoitteena voi olla esimerkiksi pelkkä neuvotteluprosessin aloittaminen, jotta saadaan avattua keskusteluyhteys johonkin tiettyyn tahoon. Joskus tavoitteena voi olla tulitauon tai rauhan saavuttaminen. Tästä huolimatta myös neuvotteluiden tavoitteiden asettamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta oli löydettävissä joitakin yhtäläisyyksiä.

Haastateltavien mukaan kansainvälisessä politiikassa valtion tavoitteet valtion edustajille tulee usein suoraan hallitusohjelmasta, laista, ministeriltä tai ministeriöltä. Demokratioissa nämä neuvotteluiden tavoitteet ovat käytännössä poliittisen ohjauksen kautta muodostettavia. Linjat voi jonkin verran vaihdella riippuen esimerkiksi hallituskokoonpanosta ja ministeristä. Useimmiten kuitenkin kohdemaassa

tai kansainvälisessä järjestössä edustavalla diplomaatilla nähtiin olevan paras käsitys käsiteltävästä asiasta, jolloin hän voi myös ehdottaa ministeriölle tavoiteltavia asioita. Tällaisissa tilanteissa, joissa esimerkiksi ministeriö ratkaisee ja määrittää tavoitteen, ministeriö saattaa valmistella myös ohjeita, tavoitetekstejä ja puheenvuoroja edustavalle diplomaatille esimerkiksi EU:n edustuston kokoukseen. Kannan- ja tavoitteenmuodostus nähtiin elintärkeänä vaiheena, jotta diplomaatilla voi olla jotain mi- hin tukeutua omassa argumentoinnissaan ja työssään.

H2: Et meidän normaalitilanne on, et ministeriö ratkasee sen kannan, mitä Suomi edustaa. Ja sit kirjottaa ohjeen siitä, ja sit edustustossa toimiva diplomaatti edustaa sitä kantaa tuolla jossain kokouksessa. Mut tietysti on usein niin että kun se neuvotteluprosessi etenee niin se edustaja tietää erittäin hyvin et miten meidän kannattaa siinä toimia. Jolloin sitte siellä edustustossa oleva henkilö voi esittää tänne Helsingin päähän: voidaan toimia näin tai näin.

Tavoitteiden määrittäminen ja saavuttaminen nähtiin olevan erottamaton osa laajempaa kansainvälistä poliittista yhteisöä. Linjan, kannan tai tavoitteen muodostaminen ei kuitenkaan ollut haastateltavien mukaan itsestään selvää kaikille valtioille. Heidän mukaansa Suomessa on vain totuttu hoitamaan diplomaattisia suhteita ja neuvotteluita hyvin järjestelmällisesti, tavoitteellisesti ja asiapohjaisesti.

Tavoitteiden saavuttamisesta kysyttäessä haastateltavien vastaukset vaihtelivat hyvin paljon. Tavoitteita saavutettiin esimerkiksi Natossa, Etyj:ssä, EU:ssa, YK:ssa ja rauhanvälitysoperaatioissa. Tavoitteiden saavuttamisen syiksi mainittiin muun muassa varhainen, pitkäjänteinen ja johdonmukainen vaikuttaminen, kokonaisuudenhallinta, hyvä valmistelutyö, yhteistyö muiden valtioiden kanssa sekä tavoitteiden konkreettisuus. Diplomaattien esittämät syyt ja perustelut linkittyivät vahvasti esimerkkien kautta kerrottuihin neuvotteluihin ja onnistumisiin. Toisin sanoen, neuvotteluiden onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen ymmärrettiin diplomaattisissa neuvotteluissa olevan lähtökohtaisesti tilannesidonnaista.

H4: Se että on tietty mandaatti toimia. On sen vuoksi uskottavuutta. Uskottavuus perustuu siihen, että kykenee argumentoimaan. Tulee tietyn, tavallaan tahon tukemana. Selkeästi. On resursoitu, sekä ajallisesti, rahallisesti että kyvyllisesti. Niinkun osaamisen kannalta.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten heidän henkilökohtaiset tiedot, taidot tai muu osaaminen vaikutti tavoitteiden saavuttamiseen heidän kertomissaan esimerkkitapauksissa. Erityisesti yksittäi-

sinä osaamisen osa-alueina esiin nostettiin substanssiosaaminen, taustaorganisaation tuki ja sen hyödyntäminen, vuorovaikutusosaaminen, uskottavuus sekä aktiivisuus. Näitä kaikkia osa-alueita tarkastellaan tarkemmin tässä tutkielmassa diplomaattista neuvotteluosaamista käsittelevässä kappaleessa 4.1.

4.5 Diplomaattisen neuvottelun erityispiirteet

Tässä osiossa pyritään selvittämään, onko diplomaattisissa neuvotteluissa jotain erilaista tai erityistä, mitä ei muissa ympäristöissä tai neuvottelutilanteissa esiintyisi samalla tavalla. Diplomaatit vertailivat diplomaattisia neuvotteluja esimerkiksi yritysten, järjestöjen ja yksityishenkilöiden välisiin neuvotteluihin. Verrattuna muihin kuin diplomaattisiin neuvotteluihin, haastateltavat korostivat formaaliutta ja jäykkää protokollaa, diplomaattista kieltä, valtioiden välisten suhteiden itseisarvoisuutta, vastavuoroista arvostusta ja kunnioitusta, osapuolien ja muiden kuin omien etujen ymmärtämistä.

Haastateltujen diplomaattien mukaan kenties selkein diplomaattisten neuvotteluiden erityispiirre on neuvotteluiden formaalius ja jäykkä protokolla. Tämä näyttäytyi kaikissa virallisissa diplomaattisissa neuvotteluissa, mutta korostuu erityisesti multilateraalisilla foorumeilla kuten YK:ssa ja EU:ssa. Yksi diplomaatti arvioi, että YK:ssa olisi kaikista formaalein foorumi jäykimmillä neuvotteluprotokollilla. Tämän nähtiin pohjautuvan hyvin pitkään institutionaaliseen neuvotteluperinteeseen. Samalla huomioitiin, että diplomatia on instituutiona erittäin hidas uudistamaan itseään. Haastateltavien mukaan YK:ssa on myös omanlaisensa hyvin erityinen kieli ja tapa puhua. Tämä kielikin on hyvin säänneltyä, ja esimerkiksi arkikielessä saman sisältöisillä sanoilla saattaa olla YK:ssa todella merkittäviä painotai vivahde-eroja. Toiset sanat ovat esimerkiksi ehdottomampia kuin toiset. Formaalilla kielellä ja puheella myös puhutellaan diplomaattikollegoita kunnioitusta ja arvostusta osoittaen. Tietyt valtiot saattavat myös jopa pitää epäkunnioituksen tai -arvostuksen osoituksena, jos näistä formaaleista protokollista poikettaisiin tietoisesti tai vahingossa.

H5: Siel [YK:ssa] on hirveen tiukka protokolla sen suhteen, miten toisia puhutellaan. Ensimmäiseks your distinguished delegate, dear distinguished this and that. Ja tietenkin jos siellä on [suur]lähettäjäitä tai näin, se on aina his or hers excellence ja niin edelleen.

Kansainvälisen politiikan areenan merkittävimpien toimijoiden, suvereenien valtioiden, välisiä suhteita pidettiin itseisarvoisen tärkeinä. Neuvotteluita saatettiin heidän kuvaamien esimerkkien mukaisesti käydä ensisijaisesti valtioiden välisen suhteen rakentamiseksi tai ylläpitämiseksi. Tämä sama ajattelu näkyy myös muussa diplomaattisessa toiminnassa kuin ainoastaan neuvotteluiden kautta. Suhteiden ylläpitämiseen liittyy hyvin olennaisesti myös vastavuoroinen arvostus ja kunnioitus, mitä pyritään osoittamaan lähes kaikessa diplomaatin toiminnassa. Kaikkea epäkunnioittavaa toimintaa tai epäkunnioittavaksi toiminnaksi tulkittavaa toimintaa tuli haastateltavien mukaan tietoisesti pyrkiä välttämään.

H2: Mä en usko, että missään muualla on oikeestaan, se on kansainvälisten järjestöjen vaan neuvottelu-perinne. Joka johtuu siitä ketkä kiertää kansalaisjärjestöstä toiseen ja siirtää sitä perintöään mukana. Se on hyvin formaali. Jos niinkun yritysten vastaaviin tilanteisiin vertaa. Niin mä uskon, että niissä enemmän mennään, että käytännössä pyritään mahdollisimman tehokkaasti ratkasemaan niitä kysymyksiä. Se ei ole välttämättä lainkaan tavoitteena edes [diplomaattisissa neuvotteluissa]. Vaan se on diplomatiassa tämä, että tärkeintä että joku konferenssi pidettiin. Vaikka tuloksia ei saatu aikaiseksi. On paljon sitä, että vaan sen järjestelmän ylläpitäminen on tärkeää.

H3: Diplomaattinen neuvottelu eroaa mun mielestä etenki siinä, että siinä ei välttämättä haeta omaa etua, ei tavoitella omaa etua. Esimerkiksi liikeneuvottelussa yrityksen johtajalle on tärkeintä puolustaa oman yrityksen intressejä. Mutta diplomaattisessa neuvottelussa erityisesti, jos on välittäjän roolissa, pitää pyrkiä olemaan neutraali. Ja erityisesti mun mielestä semmonen piirre joka ehkä erottaa diplomaattisen neuvottelijan muista on se, että diplomaattisissa neuvotteluissa usein osaa kunnioittaa toisiakin näkemyksiä. Tavallaan laittaa ikään kuin itsensä ulkopuolelle siitä tilanteesta, ja kunnioittamalla molempia osapuolia.

Haastateltavien mukaan erityistä diplomaattisille neuvotteluille oli muiden kuin omien etujen huomiointi. Tämä korostui erityisesti rauhanvälityksen prosesseissa välittäjän roolissa, mutta myös muissa neuvotteluasetelmissä. Diplomaatit silti samanaikaisesti tunnistivat oman edun edistämisen tärkeäksi ja oleelliseksi asiaksi, mutta diplomaattisissa neuvotteluissa heidän mukaansa oma etu tulisi aina pyrkiä sovittamaan mahdollisten yhteisten hyötyjen kautta. Samaten diplomaattisten neuvotteluiden aiheet nähtiin ajallisesti pitkäjänteisempinä ja temaattisesti laajempina kokonaisuuksina verrattuna muihin neuvotteluympäristöihin. Valtioita ei esimerkiksi ensisijaisesti nähty toisiaan vastaan kilpailevina erillisinä tahoina, vaan yhteistyökumppaneina. Kansainvälisen politiikan areenan toimijat voitaisiinkin nähdä verkostona, joita diplomatian instituutio yhdistää.

4.6 Diplomaattisen neuvotteluosaamisen käsitteen määrittely

Tässä tutkielmassa diplomaattista neuvotteluosaamista on lähestytty seuraavista näkökulmista: diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueet, diplomaattisen neuvottelun prosessi, diplomaattisen neuvottelun tavoitteet, diplomaattisen neuvotteluiden erityispiirteet sekä medioitu neuvottelu. Merkittävimpien uusien löydösten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmäksi esitetään seuraavaa: *diplomaattinen neuvotteluosaaminen on kansainvälisen politiikan areenan organisaatioita edustavien diplomaattien välistä vuorovaikutusta, jossa pyritään tilanteeseen sopivalla tavalla strategisesti edistämään omia tavoitteita yhteiset hyödyt huomioiden diplomatian instituution asettamissa puitteissa.*

Diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmä koostuu kahdeksasta eri osasta:

1. Neuvotteluympäristönä on kansainvälisen politiikan areena.
2. Kansainvälisen politiikan areenalla toimivat organisaatiot, kuten ulkoministeriöt.
3. Organisaatioita edustavat henkilöt, joita kutsutaan diplomaateiksi.
4. Diplomaatit ovat keskenään vuorovaikutuksessa.
5. Tarkoituksenmukainen neuvotteluosaaminen ja vuorovaikutus riippuvat muuttuvista tekijöistä.
6. Neuvottelut ovat strategisia ja tavoitteellisia.
7. Omia edustettavan tahon tavoitteita pyritään edistämään yhteisten hyötyjen avulla.
8. Diplomatian instituutio sääntelee, rajoittaa ja mahdollistaa neuvotteluita.

Seuraavaksi käsitellään määritelmää pienemmissä osissa edellä esiteltyjen kahdeksan osan kautta. Ensimmäiseksi käsittelen neuvotteluympäristönä kansainvälisen politiikan areenaa, ja viimeiseksi diplomatian instituution asettamia puitteita.

Kansainvälisellä politiikan areenalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä erityisesti kielikuvaa areenasta tai keskustelufoorumista, jonne pääsy on rajattu. Tänne areenalle pääsee keskustelemaan vain tietyllä asemalla ja annetulla mandaatilla olevat ihmiset. Nämä ihmiset eivät edusta itseään yksityishenkilönä, vaan esimerkiksi jotakin jotakin organisaatiota tai valtiota, millä on pääsy areenalle. Valtiot tunnustavat toisiaan suvereneiksi valtioiksi, mikä avaa samalla myös pääsyn kansainvälisen politiikan areenalle. Sen sijaan ei-valtiolliset organisaatiot voivat muodostua esimerkiksi valtioista

itsestään, kuten Euroopan unioni tai Yhdistyneet kansakunnat. Vaihtoehtoisesti organisaatio voi olla myös toimintalogiikaltaan yksityinen, jolloin toimiminen kansainvälisen politiikan areenalla ei ole itsestään selvää. Joku tai jotkut valtiot voivat kuitenkin ikään kuin kutsua yksityisen organisaation esimerkiksi auttamaan rauhanneuvotteluissa tai muissa diplomaattisissa neuvotteluissa. Kansainvälisen politiikan areenan eri toimijoilla on erilaisia rooleja, valtuuksia ja toimintamahdollisuuksia, joihin ei tässä tutkimuksessa syvennyttä tämän tarkemmin.

Kansainvälisen politiikan areenan toimijoita edustavia henkilöitä kutsutaan diplomaateiksi. Määritelmällisesti virallisia diplomaatteja ovat kuitenkin vain suvereenit valtiot edustavat ihmiset. Tässä tutkimuksessa kuitenkin diplomaatilla tarkoitetaan myös muitakin kansainvälisen politiikan areenan toimijoita kuin pelkästään valtioiden edustajia. Diplomaatit eivät toimi kansainvälisen politiikan areenalla yksityishenkilöinä, vaan edustavat jotakin tahoa, esimerkiksi valtiota. Tällöin diplomaatti myös sitoutuu edistämään valtion tavoitteita omalla toiminnallaan. Jos diplomaattina toimiva henkilö ei pystyisi allekirjoittamaan tai edistämään valtion tavoitteita, hän ei olisi kykeneväinen myöskään toimimaan diplomaattina. Vaikka diplomaatit eivät toimikaan kansainvälisen politiikan areenalla yksityishenkilöinä, he ovat silti aina ihmisiä. Viime kädessä siis myös valtioiden väliset neuvottelut ovat interpersonaalista vuorovaikutusta. Neuvotteluilla on myös eri osapuolten asettamia tavoitteita, jolloin diplomaatit pyrkivät keskinäisessä vuorovaikutuksessaan edistämään näitä tavoitteita. Joillakin vuorovaikutustavoilla ja viestintäteoilla voidaan edistää näitä tavoitteita paremmin kuin toisilla. Diplomaattisessa neuvotteluosaamisessa on siis kyse tarkoituksenmukaisesta ja parhaiten tavoitteita saavuttavasta vuorovaikutuksesta.

H1: Et jotenki ymmärrys siitä, että miten ne osapuolet on, ja mitkä niiden osapuolten suhde on, ja mistä tässä on niinku kokonaisuudessa. - - Miten juuri tämä yksittäinen neuvottelu asemoituu tähän kokonaisuuteen.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui, että vaadittava neuvotteluosaaminen riippuu pitkälti muuttuvista tilannetekijöistä ja tilanteesta. Muuttuvia tilannetekijöitä voi olla esimerkiksi neuvoteltava asia, neuvotteluiden vaihe, neuvottelun osapuolet, asetetut tavoitteet, henkilökemiat ja maailmanpoliittinen tilanne. Joissakin neuvotteluissa on esimerkiksi eroteltavissa selkeästi aloitus- ja päätöskohdat. Osa neuvotteluista taas on kestoltaan niin pitkiä, että niitä on mielekkäämpää kutsua prosessien sijaan jatkuviksi neuvotteluiksi. Osa haastateltavista toi jopa esiin, että diplomaattisten neuvotteluiden vaihe ja diplomaattinen neuvotteluosaaminen ovat toisistaan erottamattomia asioita. Tätä kykyä ymmärtää

ja huomioida muuttuvat tekijät, ja toimia tilanteen vaatimalla tavalla tarkoituksenmukaisesti, diplomaatit kuvasivat erityisesti ongelmanratkaisutaidon ja luovuuden kautta.

Diplomaattisen neuvotteluosaamisen tärkeimpänä yksittäisenä osa-alueena haastateltavat pitivät strategista suunnittelua. Strategista suunnittelua tekevät edustettava taho sekä diplomaatti. Edustettava taho saattaa esimerkiksi demokraattisen prosessin kautta määrittää valtiolle kansallisia intressejä, ja valmistella diplomaatille erilaisia ohjeita näiden intressien edistämiseksi. Diplomaatin tehtävä on tässä määrin operatiivista, mutta samaan aikaan myös strategista. Diplomaatin on suunniteltava omaa toimintaa strategisesti, jotta pystyy parhaalla mahdollisella tavalla edistämään hänelle asetettuja tavoitteita. Kiteytettynä diplomaatin osalta strateginen suunnittelu koostuu substanssiosaamisesta, neuvotteluiden kokonaiskuvan ymmärtämisestä sekä toiminnan suunnittelusta.

H3: Diplomaattinen neuvotteluosaaminen lähtee musta juuri siitä että. Et yritetään ymmärtää, ja tavoitteena on ymmärtää kaikkia osapuolia. Välttämättä hyväksymättä niitä. Se ei tarkoita, että ettei tarvitse hyväksyä niitä itse, mutta jotta voi toimia apuna. Täytyy osata kuunnella. Täytyy tuntea taustat. Täytyy osata asettua sen henkilön asemaan. Oli se vaikka kuinka [kaukana] meidän omasta ajatusmaailmasta tai meidän arvomaailmasta. Niin niin. - - Jonkinnäköknen logiikka kuitenkin siellä taustalla saattaa olla. Sen logiikan ymmärtäminen ja oivaltaminen on avaintekijä.

Strateginen suunnittelu, oman edun tavoittelu ja yhteisten hyötyjen huomioiminen nähtiin liittyvän vahvasti toisiinsa, ja tässä tutkimuksessa nämä neuvotteluosaamisen osa-alueet määritellään olevan fundamentaalista diplomaattista neuvotteluosaamista. Yhtäältä nähtiin, että ilman omaa etua tai sen edistämistä diplomaatti tai edustettava taho ei edes olisi neuvotteluiden osapuoli, vaan passiivinen sivustaseuraaja tai ulkopuolinen. Toisaalta korostettiin myös, ettei kansainvälisen politiikan areenalla tai areenan logiikkaan kuulu yhden osapuolen tavoitteiden yksipuolinen edistäminen. Yhteisten etujen huomioimisella nähtiin olevan useampi funktio. Erityisesti valtioiden välisten suhteiden ylläpitämistä pidettiin itsessään arvokkaana ja tavoiteltavana asiana, jolloin diplomaattienkin toiminnassa korostuu arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen muille diplomaateille. Yhteisten etujen huomioimisella ja ymmärtämisellä nähtiin myös olevan positiivinen vaikutus omien etujen edistämisen näkökulmasta. Yhteisten intressien ymmärtäminen ja edistäminen nähtiin yhtenä diplomaattisten neuvotteluiden perustavanlaatuisena elementtinä.

Selkeimmin diplomaattisen neuvotteluosaamisen muusta neuvotteluosaamisesta erottaa kansainvälisen politiikan neuvotteluympäristö, ja erityisesti diplomatian instituutio. Diplomatian ja diplomatian neuvottelemisen kulttuuri, tavat ja normit ovat ajan saatossa muovautuneet ja eriytyneet omaksi ko-

konaisuudekseen, minkälaista ei ole muualta löydettävissä. Kansainvälisen politiikan areenalla toimivien diplomaattien toimintaa on esimerkiksi pyritty turvaamaan ja rajaamaan erinäisillä säännöksillä. Säännöt voivat olla vaikkapa lakeja tai EU:n edustuston ohjeita. Diplomiassa on myös erotettavissa oma puhetapa tai -koodi, jota ei käytetä muualla kuin diplomaattien välisessä vuorovaikutuksessa. Joka tapauksessa kaikki diplomatian instituutiota määrittävät tekijät ovat kokonaisuudessaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakennettua, vahvistettua ja hyväksyttyä. Diplomatian neuvotteluosaamisen näkökulmasta täytyy ymmärtää toimintaympäristöään ja diplomatian instituution pelisäännöt, jotta pystyy ylipäänsä tarkoituksenmukaisesti toimimaan tässä kontekstissa.

5. POHDINTA

5.1 Tulosten tarkastelu

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkasteltiin tutkimuskysymyksiä millaista neuvotteluosaamista diplomaatit tarvitsevat saavuttaakseen asetetut tavoitteet ja mitä erityispiirteitä diplomaattisissa neuvottelutilanteissa on. Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin vastausta tutkimusongelmaan: millaista on diplomaattinen neuvotteluosaaminen. Aineistosta selkeästi nousi esiin, että vaadittava neuvotteluosaaminen riippuu tilanteesta esimerkiksi asetettujen tavoitteiden, aihealueen tai neuvotteluprosessin vaiheen kautta. Erityisesti diplomaattisen neuvotteluosaaminen ja neuvotteluvaihe nähtiin toisiinsa limittyvinä tekijöinä.

Diplomaattisia neuvotteluita voidaan jakaa bilateraalsiin neuvotteluihin, multilateraalsiin neuvotteluihin ja neuvotteluiden välittäjänä toimimiseen (Jönsson & Hall 2005, 82-83). Nämä kaikki erilaiset kontekstit määrittävät myös osaltaan vaadittavaa neuvotteluosaamista. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan pienen aineiston vuoksi ollut tarkoituksenmukaista tehdä tarkempaa erottelua näiden eri neuvottelutyypin kautta, vaikka eroavaisuuksia oli havaittavissa.

Haastateltavia diplomaatteja pyydettiin järjestämään kymmenen neuvotteluosaamisen osa-alueita tärkeysjärjestykseen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Nämä osa-alueet pohjattiin Spanglen ja Isenhartin (2003, 117, 121) listaukseen. Tutkimusaineiston perusteella neuvotteluosaamisen osa-alueet jaettiin kolmeen luokkaan, joista 1. luokka on tärkein ja 3. luokka vähiten tärkein:

1. Fundamentaallinen diplomaattinen neuvotteluosaaminen; strateginen suunnittelu, yhteisten etujen huomioiminen ja oman edun huomioiminen.
2. Tarpeellinen diplomaattinen neuvotteluosaaminen; ongelmanratkaisutaidot, luovuus, suhteen rakentaminen ja muiden etujen huomioiminen.
3. Sekundääri diplomaattinen neuvotteluosaaminen; neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus, informaation jakaminen ja suostuttelu.

Fundamentaalisia diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueita (strateginen suunnittelu, yhteisten etujen huomioiminen ja oman edun huomioiminen) pidettiin diplomaattisen neuvotteluosaamisen peruseräinä tai kulmakivinä, joiden päälle muuta osaamista voidaan rakentaa. Lisäksi näitä osa-alueita yhdisti strateginen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus.

Strategisesta suunnittelusta kertoessaan kaikki haastateltavat korostivat taustatiimin, -organisaation ja yhteistyön merkitystä. Useampi diplomaatti mainitsi, ettei yksi diplomaatti yksinään pysty todennäköisesti saavuttamaan mitään merkittäviä tavoitteita tai asioita, vaan kyseessä olevan pienistä palasista koostuva kokonaisuus.

Onnistunutta diplomaattista neuvotteluprosessia kuvailtiin sen kautta, että kaikki osapuolet hyötyisivät lopputuloksesta jollakin tavalla. Diplomaatit eivät pitkällä tähtäimellä nähneet tavoiteltavana lopputuloksena sitä, että jokin osapuoli voittaisi neuvotteluiden kautta jotakin toisen osapuolen kustannuksella. Tutkimustulos vahvistaa yhteisen hyödyn teoriaa (*mutual gains theory*), jonka mukaan neuvottelun osapuolet uskovat yhteistyön saavuttavan paremman lopputuloksen neuvotteluiden kautta (Spangle & Isenhardt 2003, 48-49). Kuuntelemista ja molemminpuolista ymmärrystä pidettiin erityisen tärkeänä, jos osapuolien kannat tai intressit vaikuttavat olevan kaukana toisistaan (ks. Rackham 1985).

Haastateltavat mainitsivat, että onnistuneen neuvottelun näkökulmasta oma etu tai intressi tulee olla mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti määritelty sekä avoimesti osapuolien tiedossa. Muussa tapauksessa esimerkiksi neuvottelevan diplomaatin voisi olla vaikea toimia, ellei hän tietäisi mitä intressiä tai etua olisi edistämässä.

Tarpeelliseen diplomaattisen neuvotteluosaamisen kategoriaan erottautuivat osa-alueista ongelmanratkaisutaidot, suhteen rakentaminen, muiden etujen huomioiminen ja luovuus. Näitä osa-alueita pidettiin tilanneriippuvaisina, mutta tärkeinä, hyödyllisinä tai tarpeellisina taitoina.

Ongelmanratkaisutaidot linkitettiin yhteen hyvin vahvasti luovuuden kanssa. Diplomaattisen neuvotteluprosessin lähtöasetelmaa kuvailtiin ongelmanratkaisun näkökulmasta. Intressi lähtee neuvottelemaan syntyy, kun on olemassa ongelma, jota osapuoli ei saa yksin ratkaistua. Löytö tukee Jönssonin & Hallin (2005, 82) avaaman teoreettista analogiaa kaupankäynnin tilanteesta (*bargaining situation*) (ks. myös Thompson, Wang & Gunia 2010, 492-493 ja Kleiner 2014, 55). Tämän mallin mukaisesti ilman yhteisiä intressejä ei ole syytä neuvotella, ja ilman konfliktia ei ole mitään mistä neuvotella. Ongelmanratkaisutaitoja ja luovuutta voitaisiin käyttää hyödyksi esimerkiksi tällaisessa tilanteessa, mutta nämä osaamisen osa-alueet nähtiin myös paljon laajempina kokonaisuutena.

Suhteen rakentamisessa tuli haastateltavien mukaan ottaa erityisesti huomioon toisen osapuolen persoona, tausta, kulttuuri ja tavat sekä diplomatian normisto. Suhteen rakentamisen tärkeimpänä tavoitteena ja tarkoituksena nähtiin olevan luottamuksen rakentaminen, osapuolien ymmärtäminen ja yh-

teistyön mahdollistaminen tätä kautta. Lisäksi mainittiin, että muiden etujen huomioimisessa ei välttämättä ole kyse suoranaisesti muiden osapuolien tavoitteiden edistämisestä vaan eri osapuolien, taustojen ja erilaisuuden ymmärtämisestä.

Sekundäärisissä diplomaattisen neuvotteluosaamisen osa-alueiden kategoriaan valikoituivat neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus, informaation jakaminen, sekä suostuttelu. Nämä osa-alueet saatiin nähdä joko ilman diplomaatin panosta toteutuviksi, toissijaisina tai jopa haitallisina asioina.

Verrattuna muihin kuin diplomaattisiin neuvotteluihin, haastateltavat korostivat formaaliutta ja jäykkää protokollaa, diplomaattista kieltä, valtioiden välisten suhteiden itseisarvoisuutta, vastavuoroista arvostusta ja kunnioitusta, osapuolien ja muiden kuin omien etujen ymmärtämistä. Osittain samankaltaisia erityispiirteitä esittävät myös Faizullaev (2014) sekä Cohen (1981). Nämä tutkijat korostivat erityisesti diplomaattista protokollaa, säänneltyjä menettelytapoja ja diplomaattista kieltä, kun tässä tutkielmassa näihin erityispiirteisiin lisättiin vielä neuvotteluosaamisen näkökulmasta oleelliset asiat, kuten vastavuoroinen arvostus sekä osapuolien etujen ymmärtäminen.

Aineiston perusteella melko yksiselitteisesti selvisi, ettei diplomaattisia neuvotteluita kannata käydä medioidusti, varsinkaan, jos kasvokkainen vuorovaikutus on mahdollista järjestää. Tämä on selkeästi jyrkempi näkökulma kuin mitä Ed Paulson (2012) on esittänyt mediarikkauden mallin (*media richness model*) avulla. Ed Paulsonin mukaan diplomaattinen viestintä ja neuvottelemineen on mahdollista, mutta kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa nähtiin parhaimmat mahdollisuudet vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaiselle toteutumiselle. Tätä tutkielmaa varten haastateltujen diplomaattien mukaan lähtökohtaisesti ei edes pitäisi käydä diplomaattisia neuvotteluita muuten kuin kasvotusten. Toisaalta Ed Paulson tutki ylipäänsä diplomaattista viestintää, ja tämän tutkimuksen fokus oli nimenomaan neuvotteluissa ja neuvotteluosaamisessa. Tämä näkökulman eroavaisuus saattaa selittää myös eri tutkimusten tulosten eroavaisuutta.

Tavoitteiden tai intressien edistäminen oli haastateltujen diplomaattien mukaan edellytys sille, että taho voidaan kutsua neuvottelun osapuoleksi. Ilman tavoitetta taho olisi ulkopuolinen tai sivustaseuraaja.

Tämän tutkielman tutkimustulosten ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tutkimusongelman kysymykseen diplomaattisesta neuvotteluosaamisesta esitetään seuraavaa määritelmää: *diplomaattinen neuvotteluosaaminen on kansainvälisen politiikan areenan organisaatioita edustavien diplomaattien välinen vuorovaikutusprosessi, jossa pyritään tilanteeseen sopivalla tavalla strategisesti edistämään omia tavoitteita yhteiset hyödyt huomioiden diplomatian instituution asettamissa puitteissa.*

Diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmä näin ollen koostuu yhdeksästä eri osasta:

1. Neuvotteluympäristönä on kansainvälisen politiikan areena.
2. Kansainvälisen politiikan areenalla toimivat organisaatiot, kuten ulkoministeriöt.
3. Organisaatioita edustavat henkilöt, joita kutsutaan diplomaateiksi.
4. Diplomaatit ovat keskenään vuorovaikutuksessa.
5. Tarkoituksenmukainen neuvotteluosaaminen ja vuorovaikutus riippuu muuttuvista tekijöistä.
6. Neuvottelut ovat strategisia ja tavoitteellisia.
7. Omia edustettavan tahon tavoitteita pyritään edistämään yhteisten hyötyjen avulla.
8. Diplomatian instituutio sääntelee, rajoittaa ja mahdollistaa neuvotteluita.

Tämä diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmä uutena avauksena sijoittuu kansainvälisen politiikan, viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksen rajapinnoille. Esimerkiksi viestintäosaamista on määritelty olevan tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä, motivaatiota ja taitoa ennakoita, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä eettisten periaatteiden noudattamista, mitkä eivät vaaranna viestintäsuhteita tai loukkaa viestinnän osapuolia (Valkonen 2003, 26). Tämä viestintäosaamisen määritelmä on selkeästi laajempi, mutta silti tukee myös diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmää. Samat asiat korostuvat, sillä pohjimmiltaan molemmissa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Diplomatian kontekstissa kuitenkin korostuu ja erottuu erityisellä tavalla strategisuus, edustavuus ja osapuolien hyötyjen huomioiminen.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tälle kandidaatin tutkielmalle asetettiin tietoisesti suhteellisen korkeat tavoitteet myös akateemisesta ja tieteellisestä näkökulmasta. Uuden käsitteen tieteellinen määrittely ilman mitään täysin suoraan aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimusta on kunnianhimoinen tavoite mille tahansa tutkimukselle. Osaltaan tästä syystä tutkielman keskustelevuus aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa jäi melko pintapuoliseksi, sillä suoraan merkittävimpiin löytöihin vertautuvaa kirjallisuutta oli löydettävissä melko vähän. Diplomatiata, neuvottelua ja neuvotteluosaamista on toki tutkittu erillään, mutta tämän varaan ei voinut käytännön aineistonhankintaa ja analyysia kovinkaan paljon varata.

Haastavan lähtöasetelman huomioon ottaen lopputulokseen voi olla tyytyväinen. Tässä tutkielmassa esitetty määritelmä ei todennäköisesti ole definiitiivisesti lopullinen, mutta sitä voidaan pitää pohjana tulevalle tutkimustyölle. Joka tapauksessa valituilla tutkimusmenetelmillä saatiin johdonmukaisia tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan.

Tämän tutkielman tuloksilla ja löydöksillä voi ajatella olevan monia merkittäviä sovelluskohteita tai käyttötarkoituksia yhteiskunnassa. Esimerkiksi Suomen ulkoministeriö ja muut kansainvälisen politiikan areenan toimijat voivat hyödyntää tuloksia osana uusien diplomaattien koulutusta. Vaikka diplomaattisessa neuvottelussa onkin tunnistettu olevan useita erityispiirteitä, osaa tutkimustuloksista voidaan soveltaa myös esimerkiksi erilaisissa asiantuntijatöissä, luottamustoimissa tai hallinnollisessa työssä, missä käydään jatkuvia neuvotteluita erilaisten toimijoiden kanssa. Selkein sovelluskohde kansainvälisen politiikan ulkopuolelta on kenties luottamustoimet, joissa selkeästi edustetaan jotakin tiettyä ryhmää tai intressiä, ja missä olisi selkeitä auki kirjattuja edistettäviä tavoitteita.

Tieteellistä laadullista tutkimusta usein arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden kautta, toisin sanoen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tavoitellaan tutkimuksen ja tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on kuitenkin hiukan haastavaa, sillä tutkimusasetelma harvoin on toistettavissa sellaisenaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120.) Tämän vuoksi esimerkiksi menetelmäosiossa on kuitenkin avattu tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman yksiselitteisesti auki.

Sen sijaan tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120). Tätä voidaan arvioida vertailemalla tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä tutkimustuloksiin. Tutkimusongelman tasolla pyrittiin selvittämään minkälaista on diplomaattinen neuvotteluosaaminen. Tälle käsitteelle tarjotaan tässä tutkimuksessa tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin pohjautuvaa analyttistä määritelmää. Tarkempiin tutkimuskysymyksiin tarvittavasta neuvotteluosaamisesta sekä diplomaattisten neuvotteluiden erityispiirteillä vastattiin erityisesti tulososion kappaleissa 4.1 sekä 4.5.

Haastateltaville saatettiin antaa joissain tapauksissa liikaa liikkumatilaa johdattelulta välttymisen nojalla. Haastattelun aikana tutkija pidättäytyi määrittelemästä käsitteitä liian normatiivisesti tai diplomaatteja muuten mahdollisesti johdattelevasti. Tästä seurauksena osa haastateltavista saattoi ymmärtää jotkin käsitteet eri tavalla kuin toiset haastateltavat, mikä osaltaan saattoi heikentää vastausten yhteensopivuutta ja vertailua keskenään. Toisaalta käsitteiden avoimeksi jättäminen oli perusteltua,

sillä esimerkiksi diplomaattista neuvotteluosaamista ei ole aiemmassa tutkimuksessa määritelty käsitteen tasolla, eikä ollut selvää, miten eri neuvotteluosaamisen osa-alueet suhteutuvat diplomaattiseen neuvotteluosaamiseen.

Aihealueen vähäinen aiempi tutkimus aiheutti pieniä haasteita tutkimukselle, erityisesti suomalaisen diplomatian vähäinen tutkimus. Esimerkiksi suuri osa haastattelusta, kokonaisuudessaan hiukan yli puolet ajallisesti, käytettiin keskusteluun diplomaattisista neuvotteluista prosesseina. Osaltaan tämä helpotti analyysin tekemistä, kun vastaukset neuvotteluosaamiseen liittyen pystyttiin suoraan pohjaamaan diplomaatin kokemuksiin ja työkokemukseen. Tämän tutkielman alkuperäisenä tavoitteena ei kuitenkaan ollut tutkia diplomaattisia neuvotteluprosesseja, vaan neuvotteluosaamista. Mikäli aiempaa tutkimusta olisi ollut Suomen kontekstissa olemassa, tämän tutkielman aineistonkeruuvaiheessa oltaisiin voitu esimerkiksi painottaa enemmän puhtaasti osaamisenäkökulmaan. Toisaalta tutkielman tulokset osoittavat, että neuvotteluprosessi ja neuvotteluosaaminen liittyvät hyvin tiiviisti toisiinsa. Tämä näkyy myös nyt johtopäätöksenä esitellystä diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmästä, jossa yhtenä elementtinä on muuttuvien tilannetekijöiden esiin tuominen.

Tutkielman aihealue tai neuvotteluosaamisen tarkastelun näkökulma olisi voinut myös olla tarkemmin rajattuna. Toisaalta tämä tunnistettiin ja hyväksyttiin haasteena jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Erityiseksi vaikeudeksi nousi, ettei rajausta voinut tehdä diplomaattisen neuvotteluosaamisen suhteen mihinkään aiempaan tutkimukseen pohjautuen. Tällöin tehtiin tietoinen valinta haarukoida haastateltavia diplomaatteja mahdollisimman erilaisin taustoin, jotta saataisiin laaja näkökulma. Haastatteluaineisto tosin koostui vain viiden henkilön haastatteluista, jolloin tulosten reliabiliteetti saattoi kärsiä. Luotettavimmat tulokset oltaisiin voitu saada esimerkiksi haastatteleamalla ainoastaan rauhanvälitykseen tai multilateraaliseen ympäristöön erikoistuneita diplomaatteja. Tällöin ei kuitenkaan oltaisi voitu ehdottaa kaiken kattavaa diplomaattisen neuvotteluosaamisen määritelmää, vaan esimerkiksi multilateraalisen ympäristössä tarvittavan neuvotteluosaamisen tai rauhanvälityksen osaamisen selkeästi rajatumpaa määritelmää.

Tutkimuksen tekemisen ja tieteen eettiset periaatteet otettiin tutkielmaa tehtäessä huomioon tutkimusprosessin joka vaiheessa. Hyvillä tieteellisillä käytänteillä tarkoitetaan muun muassa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy myös periaatteellinen näkökulma tutkimuksen saavutettavuudesta ja avoimuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.) Tämä kandidaatintutkielma tehtiin Tampereen yliopiston viestintätieteiden tiedekuntaan, missä ei kirjoitushetkellä kuitenkaan ollut mahdollisuutta julkaista tutkielmaa avoimesti esimerkiksi yliopiston verkkopalveluiden kautta.

Haastateltaville korostettiin, että tutkimusprosessi on luottamuksellinen ja tutkimuksen hyviä eettisiä käytänteitä noudattava. Missään tutkimusprosessin vaiheessa, eikä myöskään lopullisesta tutkielmasta ole identifioitavissa yksittäisiä vastaajia. Lisäksi kaikki haastatteluaineisto tuhottiin tutkielman valmistuttua.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkielmassa diplomaattien taustat vaihtelivat hyvin paljon. Haastateltavat olivat eri ikäisiä ja olleet mukana erilaisissa neuvotteluissa erilaisissa positioissa. Ainoa kaikkia diplomaatteja yhdistävä tekijä oli suomalaisuus. Haastatteluissa korostui se, että vaadittava neuvotteluosaaminen vaihtelee hyvinkin paljon neuvotteluareenasta, neuvottelutilanteesta, aihealueesta ja osapuolista riippuen. Jatkotutkimuksessa voisikin keskittyä esimerkiksi rauhanvälittämisen, multi- tai bilateraali-neuvotteluihin. Tämän tutkielman aineiston perusteella voidaan päätellä, että tarvittava osaaminen vaihtelee, mutta aineiston pienuuden vuoksi pidemmälle viedyt johtopäätökset voidaan kyseenalaistaa. Toisaalta tarkemmin rajatun jatkotutkimuksen myötä olisi myös mahdollisesti pääteltävissä ja eroteltavissa, mitä neuvotteluosaamista tarvitaan kaikissa diplomaattisissa neuvottelutilanteissa, ja mitkä osa-alueet olisivat enemmän tilannesidonnaisia.

Tuleva tutkimus voitaisiin rajata myös jonkin tietyn diplomaattisen ongelman ympärille, esimerkiksi koskemaan ainoastaan rauhanneuvotteluita, ihmisoikeuskysymyksiä tai ilmastopoliittisia neuvotteluita. Myöskään suomalaisen diplomatian valmistelukoneistoa ei ole tutkittu lainkaan vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta.

Tämän tutkielman mielenkiintoisimpia löydöksiä oli kuuntelutaidon tärkeäksi kokeminen diplomaattisissa neuvotteluissa. Tämä nousi esiin haastattelurungon ja apukysymysten ulkopuolelta, vaikka tietyt osaamisalueet voidaan ajatella liittyvän myös kuuntelemiseen, kuten yhteisten hyötyjen huomiointi. Tutkielman tulosten perusteella suomalaiset diplomaatit arvostavat työssään erilaisten neuvotteluiden osapuolten ymmärtämistä ja kuuntelua. Jatkotutkimusaiheena voisi olla selvittää esimerkiksi, minkälaisin keinoin diplomaatit osoittavat kuuntelevansa ja koittavansa ymmärtää muita diplomaatteja, ja minkälaisia vaikutuksia tarkoituksenmukaisella kuuntelemisella on kansainvälisen politiikan areenalla.

Tässä tutkimuksessa sivuttiin yksittäisen diplomaatin roolia institutionaalisesta ja organisationaalisesta näkökulmasta. Vaikka joitain vastauksia saatiin, tähän aihealueeseen liittyen jäi kuitenkin vielä monia kysymyksiä ratkaisematta. Diplomaatit esimerkiksi lähtökohtaisesti kokivat oman roolinsa tai yksittäisen diplomaatin roolin ylipäänsä hyvin pienenä kansainvälisen politiikan areenalla. Mielenkiintoista olisi selvittää, mistä tämä erityisesti johtuu, ja onko taustalla joitain muuttuvia tai yhdistäviä tekijöitä.

KIRJALLISUUS

- Faizullaev, A. 2014. Diplomatic interactions and negotiations. *Negotiation Journal*, 30(3), 275-299.
- Hargie, O., & Dawsonera. 2006. *The handbook of communication skills* (3rd ed.). London: Routledge.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jönsson, C., & Hall, M. 2005. *Essence of diplomacy*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kleiner, J. 2014. *Diplomatic practice: Between tradition and innovation*. New York, NY, United States: World Scientific.
- Lammers, J. C. & Barbour, J. B. 2006. An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory* 16 (3), 356–377.
- Littlejohn, S. W. 1999. *Theories of human communication* (6.th ed.). Belmont (Calif.): Wadsworth.
- Littlejohn, S. W. 2011. *Theories of human communication* (10th ed.). Long Grove, Ill: Waveland Press.
- Rauhanvälityksen toimintaohjelma. 2011. Suomen ulkoasiainministeriö. <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=88387&GUID={4269FCB1-64B1-4244-ADE1-64AC28E8BF31}> Viitattu 5.12.2016
- Rauhanvälitys: Suomen suuntaviivoja. 2010. Suomen ulkoasiainministeriö. <http://www.utrikesministeriet.fi/public/download.aspx?ID=57202&GUID={7DD54B30-8C26-4513-934D-D8A8F7FD3A0A}> Viitattu 5.12.2016
- Schnell, J. 2003. Diplomatic effects of international rhetoric. *Journal of International Communication*, 9(2), 76–82.
- Small, D. 2016. Diplomatic communications. *International Forum of Teaching and Studies*, 12(1)
- Spangle, M. L. & Eisenhart, M. W. 2003. *Negotiation: Communication for diverse settings*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
- Thompson, L. L., Wang, J., & Gunia, B. C. 2010. Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 491–515.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos. ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 7.
- Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko. 2016. Valtioneuvoston kanslia. 7/2016. <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=159271&GUID={B084DC8B-BF65-4B64-A1A7-7E5E108F0753}> Viitattu 5.12.2016

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Haastattelurunko & apukysymykset:

Taustoitus

- Nimi? Ikä? Koulutustausta?
- Kuinka kauan ja minkälaisissa tehtävissä olet toiminut diplomaattina?
- Minkälaisissa neuvotteluissa olet ollut mukana diplomaattina?

Diplomaattinen neuvottelu prosessina

- Minkälaisia eri vaiheita olet havainnut diplomaattisten neuvotteluiden prosesseissa?
- Kuvaile diplomaattista neuvottelutilannetta omin sanoin.
- Minkälaisissa diplomaattisissa tilanteissa neuvottelua on tarvittu?
- Ovatko diplomaattiset neuvottelut jatkuvia, vai onko neuvotteluilla erotettavissa esimerkiksi aloitus- ja päätöskohdat?

Medioitu neuvottelemine

- Käydäänkö diplomaattisia neuvotteluita pääsääntöisesti kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa vai medioidusti?
 - Miten tämä (*riippuen edeltävän kysymyksen vastauksesta*) on vaikuttanut neuvotteluiden onnistumiseen?

Diplomaattisten neuvotteluiden tavoitteet

- Minkälaisia tavoitteita tai reunaehtoja neuvotteluille on asetettu etukäteen?
- Miten tavoitteet tai reunaehdot on muodostettu?

Tavoitteiden saavuttaminen

- Kerro neuvottelusta, jolloin asetetut tavoitteet saavutettiin.
- Mikä teki neuvottelusta mielestäsi onnistuneen?
- Miten henkilökohtainen tietosi, taitosi tai osaamisesi vaikutti tavoitteiden saavuttamiseen?

Diplomaattisten neuvotteluiden erityispiirteet

- Minkälaisia erityispiirteitä olet havainnut diplomaattisissa neuvotteluissa olevan verrattuna muihin neuvotteluasetelmiin?

Diplomaattinen neuvotteluosaaminen

- Miten määrittelisit käsitteen ”diplomaattinen neuvotteluosaaminen”?
- Listaa nämä neuvotteluosaamisen osa-alueet tärkeysjärjestykseen diplomaattisten neuvotteluiden onnistumisen näkökulmasta (1-10)
 - Suostuttelemine (persuasion)
 - Ongelmanratkaisutaidot (problem solving)
 - Strateginen suunnittelu (strategic planning)
 - Oman edun huomioiminen (concern for self-interest)
 - Suhteen rakentaminen (relationship building)
 - Muiden etujen huomioiminen (concern for interest of others)
 - Neuvotteluprosessin oikeudenmukaisuus (fair process)
 - Luovuus (creativity)
 - Informaation jakaminen (sharing information)
 - Yhteisten hyötyjen huomioiminen (mutual gains)
- Valitsit tärkeimmiksi neuvotteluosaamisen osa-alueiksi x, y ja z. Miksi?
- Miten ymmärrät käsitteen x?
- Mitä x-osaamisen hyödyntäminen onnistuneen neuvottelun saavuttamiseksi edellyttää?
 - Muuttuuko tämä neuvottelutilannetta ennen, neuvottelutilanteen aikana tai neuvottelutilanteen jälkeen?

Vapaa sana

- Jäikö jotain sanomatta keskusteltujen aiheiden ympäriltä?