



NEGORA

KOLUMNI kesäkuu 2012

Luottamus ja neuvottelukulttuuri

Kesäkuun alussa pidetyssä laajapohjaisessa seminaarissa pyydettiin tärkeää toimitusjohtajaa määrittelemään LUOTTAMUS muutamalla sanalla. Tämä vastasi, ettei osaa sanoa. Samoin vastasi hänen keskustelukumppaninsa. Juontaja oli hiljaa. Sali odotti, että edes joku lähes kahdestasadasta seminaarilaisesta olisi auttanut, sillä olihan seminaarin yhteisesti sovittuna tarkoituksena käynnistää toimia osapuolten luottamuksen vahvistamiseksi. Salikin oli hiljaa. Loogisesti ajatellen olisi hyvä ensin selvittää tavoite, ennen kuin keinoista sovitaan. Ehkä seuraava seminaari pääsee pitemmälle.

Luottamus on monisyinen, mutta kuitenkin äärimmäisen tärkeä asia. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että koko nykyaikainen yhteiskunta toimii vahvasti luottamuksen varassa. Jo pelkästään kaupunkiliikenteessä liikkuminen edellyttää luottamusta toisten liikkujien haluun noudattaa liikennesääntöjä. Kokonaisen valtion sisäisen luottamuksen häviämisestä on meillä tuoreita esimerkkejä maamme ulkopuolelta: Balkanin sodat ja Kreikan nykytilanne.

Ennen luottamusta muutama sana neuvottelukulttuurista. Lehdistöeurannan perusteella voi todeta, että työmarkkinaväki lähes yksinomaan haukkuu Suomen työmarkkinoiden neuvottelukulttuuria. Yleisin syy kutsua neuvottelukulttuuria huonoksi on se, ettei vastapuoli ota huomioon esitettyjä vaatimuksia, vaan sen sijaan esittää vastavaatimuksia. Kaikki neuvottelijat kuitenkin peräävät hyvää neuvottelukulttuuria.

Neuvottelukulttuuri on syytä määritellä, jotta tiedetään, mistä puhutaan. Kelvollinen määritelmä on seuraava: *Neuvottelukulttuuri on normien ja käytäntöjen joukko, jota osapuolet ylläpitävät tilanteesta toiseen. Se muodostuu tavasta puhua, kertoa, reagoida, olettaa, tulkita, käyttäytyä ja toimia sekä jakaa tietoa.* Neuvottelukulttuurin punainen lanka on luottamus. Myös hyvät neuvottelusuhteet perustuvat luottamukseen.

Mitä luottamus on ja mistä se tulee? Luottamuksen synnyn ja olemassaolon osatekijät, elementit on tutkijoiden piirissä luokiteltu useilla eri tavoilla. Seuraavassa esitän pari käyttökelpoista jaottelua. Amerikkalaisten tutkijoiden R.J.Lewickin ja A. Hiamin mukaan luottamus syntyy: (1) Aikaisemmista kokemuksista ja saaduista tiedoista. Tähän vaikuttavat omat ja toisten kertomat kokemukset henkilöistä joiden suhteen luottamusta rakennetaan. Luottamus on ensisijaisesti

ihmisten eikä organisaatioiden välinen suhde!! Ei SAK:n ja EK:n välinen suhde voi olla luottamussuhde. Luottamukselliset suhteet luodaan vastapuolen neuvottelijaan.

(2) Tavasta käsitellä toisen osapuolen tärkeitä intressejä. Halu käsitellä toiselle tärkeitä asioita, joskus kipeitäkin, on osoitus vastapuolen arvostuksesta, toisen olemassaolon oikeutuksesta ja halusta ymmärtää. Tähän liittyy hyvin tärkeänä asiana avoin informaatio intresseistä. Esim. työmarkkinakentässä laittomat lakot on tällainen tärkeä asia, samoin yt-neuvottelut.

(3) Neuvottelijan esiintymisellään ja kielenkäytöllään luomasta mielikuvasta. Asiallinen puhe ja käyttäytyminen osoittavat vastapuolen arvostusta. Jos on kyvytön muuttamaan tyyliään, syntyy ns. henkilökemia-ongelmia.

(4) Yhteisestä arvomaailmasta. Arvomaailma voi olla poliittinen, muttei ainoastaan. Yhteistä arvomaailmaa rakentavat myös yhteiset käsitykset talouselämän rakenteista, toiminnasta ja yleisistä päämääristä. Samoin yhteiset näkemykset tuloksellisuudesta, tuottavuudesta, työllisyydestä jne. synnyttävät luottamusta. Sen sijaan kaikista keinoista ei tarvitse olla samaa mieltä.

Vielä kolmannen tutkijan R.B. Shawn näkemys elementteihin, jotka ovat edellytyksinä luottamukselle:

(1) Kompetenssi. Perusteena on arvio vastapuolen osaamisesta ja ammatillisesta pätevydestä. On helpompi luottaa ja arvostaa, jos tietää toisen itsensä kaltaiseksi ammattilaiseksi.

(2) Avoimuus. Kyse on avoimesta vuorovaikutuksesta ja informaation jakamisesta. Jos ei kerrota, ei voi kuunnella. Jos ei voi kuunnella, ei voi ymmärtää. Todettakoon, että ymmärtäminen ei tarkoita hyväksymistä.

(3) Huolenpito. Usko ja kokemus siitä, ettei vastapuoli käytä hyväkseen otollista tilannetta, vaan pyrkii yhteiseen ns. win-win-ratkaisuun. Sen saavuttamisen edellytys on aito kiinnostus vastapuolen intresseistä ja tarpeista.

(4) Uskottavuus. Sen sisältönä on käyttäytyminen, tekojen ja sanojen vastaavuus sekä käytöksen johdonmukaisuus ja ennustettavuus.

Jos edellä sanottujen jaottelujen perusteella ryhdytään ”*käynnistämään luottamusta vahvistavia toimia*” osapuolten välillä, päädytään luokittelusta riippumatta molemmissa tapauksissa samantapaisiin toimenpiteisiin.

Jos halutaan lisätä luottamusta ja halutaan parantaa neuvottelukulttuuria todella eikä vain juhlapuheissa, on valmentajien ja konsulttien neuvo yksinkertainen: KUUNTELE, KERRO JA YMMÄRRÄ – VASTAVUOROISESTI.

Eero Heimolinna
neuvotteluvalmentaja

PS. jos haluat tietää enemmän ja syvällisemmin po. aiheesta Negora Oy tietää ja kertoo mielellään.