

KARI MALINEN

Voimavaravalmentaja, työnohjaaja, Sanopase Oy

Neuvottele itsellesi **HYVÄ ELÄMÄ**

Neuvottelussa pyritään ratkaisemaan ongelmat yhdessä. Ollaan pehmeitä ihmisille ja kovia asioille. Sen sijaan että kiistellään keskenään, käydään asian kimppuun. Miten suhtaudut neuvotteluihin? Ovatko ne sinulle arvoituksen ratkaisemista, peliä, jakomenettelyä, kenties tutkimusmatka tai etsimisprosessi.

Neuvottelusta on olemassa satoja määritelmiä. Monet niistä ovat hyviä. Itse olen tykätynyt William Uryn (1992) napakkaan määritelmään: neuvottelu on kaksipuolinen viestintätapahtuma, joka tähtää sopimukseen toisen osapuolen kanssa, kun osa pyrkimyksistä on samansuuntaisia ja osa päinvastoin. Kyseessä on siis vapaamuotoinen vuorovaikutustapahtuma. Osapuolten pyrkimykset eroavat joltakin osin toisistaan, minkä vuoksi asiasta neuvotellaan. Tavoitteena on auttaa toista osapuolta ymmärtämään toisen kanta ja löytää yhdessä molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu.

Kun määritelmää miettii tarkemmin, huomaa, että itse asiassa lähes kaikki vuorovaikutustilanteet ovat samalla neuvottelutilanteita. Monissa vuorovaikutustilanteissa pyrimme vaikuttamaan toinen toisiimme.

Asennoitumisesi ja uskomuksesi vaikuttavat alitajunnan ja sanattoman viestinnän tasolla ratkaisevasti siihen, miten käytäydät neuvotteluissa ja miten hyvin niissä onnistut. Aikaisemmat kokemukset neuvotteluista ovat muovanneet uskomuksiasi. Muista, että et ole yhtä kuin aikaisemmat kokemuksesi. Älä anna niiden ohjata sinua. Päätä, että haluat itse sekä käsikirjoittaa että ohjata sinusta kertovaa elokuvaa, omaa elämääsi. Suhtaudu toisiin ihmisiin yhteistyökumppaneina ja neuvotteluihin mielenkiintoisina keskusteluina, joissa sinulla on mahdollisuus vaikuttaa käsikirjoitukseesi. Pidä itselläsi johtajuus. Ihminen ei liikemaa-



Opettele katsomaan asioita useista näkökulmista, Kari Malinen kehotti. Hän näytti kaksi kuvaa, joista toisessa näytti olevan piirretty sammakko, toisessa hevosen pää, mutta kun katselukulmaa käänsi 90 astetta, huomasi, että kyseessä oli sama kuva eri asennoissa.

ilmassa sen enempää kuin arkielämässäkään saa, mitä ansaitsee vaan mitä neuvottelee, sanoo Amerikkalainen neuvotteluguru C.L. Karras. Neuvottele siis itsellesi paras mahdollinen elämä.

Valmistautuminen

Käytä valmistautumiseen vähintään saman verran aikaa kuin odotat itse neuvotteluun kuluvan. Valmista sekä asia että itsesi. Kirjaa miettimäsi asiat paperille, jotta et unohda mitään neuvottelussa. Mieti ennen jokaista neuvottelua seuraavat asiat:

Tavoite: mitä aion saada aikaiseksi tässä neuvottelussa. Ellet tiedä minne olet matkalla, päädyt jonnekin muualle. Sinun tulee tietää sekä lähtöpiste että matkan päämäärä, jotta saat navigaattorin käyttöösi. Mieti, mikä olisi optimaalinen tulos neuvottelusta. Mihin tulokseen olisit vielä tyytyväinen? Mihin kuvittelisit toisen osapuolen olevan tyytyväinen? Mikä olisi huonoin vielä hyväksyttävä lopputulos sinulle? Määrittele siis maksimi- ja minimitaso tavoitteellesi. Siinä on liikkumavara, jonka si-

sällä voit neuvotella. Voit myös miettiä, mikä olisi paras vaihtoehto itsellesi, kun ajattelet asiaa suuremmissa kuvissa. Jos esimerkiksi olet menossa neuvottelemaan palkankorotuksesta, paras vaihtoehto elämäsi kannalta saattaisi olla siirtyminen kilpailijalle töihin. Jos sinulla todella olisi toinen työpaikka tiedossa palkkatietoineen, voisit käyttää tietoa tukenasi neuvottelussa. Et panikoisi, vaikka esimies laittaisi sinut tiukille, koska tietäisit, että sinulla on myös elämäsi paras vaihtoehto käytettävissä.

Sanoma: miten perustelen, mitä etuja esitän. Käy läpi kaikki mahdolliset perustelut. Perustele sekä tunteelle, järjelle että arvoille. Mitä paremmin tunnet neuvottelun toisen osapuolen, sitä tarkemmin voit perustella juuri hänelle tärkeitä asioita. Perussääntö on, että käytät pääperusteluina aina toisen osapuolen näkökulmasta mietittyjä perusteluja. Hanki tietoa, lue ja kysele, kartoita omia ja toisten kokemuksia, kuuntele ja tarkkaile. Kaikki tiedot, joita saat asiaan liittyen, toimivat voimanlähteenäsi itse neuvottelussa. Selvitä omat etusi. Kysy itseltäsi, miksi tahdon tuota. Mitä ongelmaa olen ratkaisemassa? Mihin tarpeisiin se vastaa? Selvitä neuvottelukumppanin edut. Et voi yleensä tyydyttää omia etujasi, ellet myös tyydytä toisen osapuolen etuja. Ihmisillä on omat käsityksensä tosiasioista. Selvitä toisten käsitykset tosiasioista. Asetu hetkellisesti toisen asemaan, käytä empatian taitoa. Kysy itseltäsi: jos olisin heidän asemassaan, mitä minä pitäisin tärkeänä, mitkä



Kuulijat olivat innokkaita neuvottelutaidon opiskelijoita.

olisivat minun tarpeeni. Muista myös, että jokainen keskustelu toisen osapuolen kanssa antaa sinulle lisätietoa hänen käsityksistään, arvostuksistaan ja ajatuksistaan. Käytä niitä rakennusaineina neuvotteluissa.

Mieti etukäteen molempien osapuolien tahdosta riippumattomia oikeudenmukaisia kriteerejä / normeja, kuten markkina-arvo, oikeudenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu, laki, jne. Toisen osapuolen on helpompi hyväksyä normi kuin sinun mielipiteesi. Ota siis selvää asioista, joihin aiot vedota.

Tee luettelo siitä, missä olet työssäsi onnistunut ja missä olet hyvä. Miten arvokas ja ainutlaatuinen olet juuri nyt? Huomioi parannukset tuottavuudessa, asiakastyytyväisyydessä tms. Mieti ominaisuuksiasi, jotka tekevät sinusta hyvän työntekijän: päättäväisyys, sosiaalisuus, ammattitaito, harkintakyky jne. Yritä nähdä itsesi toisen osapuolen silmin. Valmistaudu myös ottamaan vastaan kriittistä palautetta. Sen vastaanottaminen on helpompaa, kun olet jo miettinyt asian etukäteen. Voit tällöin suh-

tautua siihen neutraalisti ja ammattimaisesti.

Toisen osapuolen etuja selvittämällä voit miettiä jo etukäteen luovia ehdotuksia molempien etujen ja tarpeiden tyydyttämiseksi. Muista, että ehdotuksesi on aiesopimus, jonka sinä olet valmis hyväksymään. Mitä enemmän sinulla on vaihtoehtoja, sitä parempi mahdollisuus päästä tyydyttävään lopputulokseen. Toimiva ehdotus tukeutuu oikeudenmukaisiin kriteereihin, tuottaa molemmille osapuolille etua ja vastaa molempien osapuolten tarpeeseen.

Vuorovaikutus: miten huolehdiin siitä, että neuvottelussa syntyy ja säilyy luottamuksellinen ilmapiiri. Oma myönteinen viestintä, kuuntelu, toisen osapuolen arvostaminen ja herkkä palautteen lukeminen ovat rakennuspalikoita, jotka edesauttavat luottamuksellisen, myönteisen vuorovaikutusilmapiirin syntymistä neuvotteluun. Jokaisesta edellä lueteltua vuorovaikutustaitoa kannattaa harjoitella jatkuvasti. Jokainen vuorovaikutustilanne on sinulle harjoituskenttä. Suurin osa kohtaami-

sistasi on neuvottelutilanteita, haluat myöntää sen tai et.

Kehitä itsetuntemustasi. Selvitä oma luontainen tapasi vuorovaikuttaa. Oatko luontaisesti vaikuttajan roolin vai vetäytykö mieluummin tarkkailemaan sivummalle? Suuntautuuko kiinnostuksesi enemmän asioihin vai ihmisiin? Oletko varustettu bensa- vai dieselmoneilla eli oletko nopea vai hidas vuorovaikutustilanteissa? Käytätkö viestinnäsi korkeaa vai matalaa statusta? Ilmaisetko rempseästi tunteitasi, kaappaavatko tunteet sinussa helposti vallan vai pidätkö tunteet mieluummin sisälläsi, omalla asianasi ja naamasi perusluokemilla? Tunnista, miten ilmaiset tunteitasi ja milloin tunteet kaappaavat sinut.

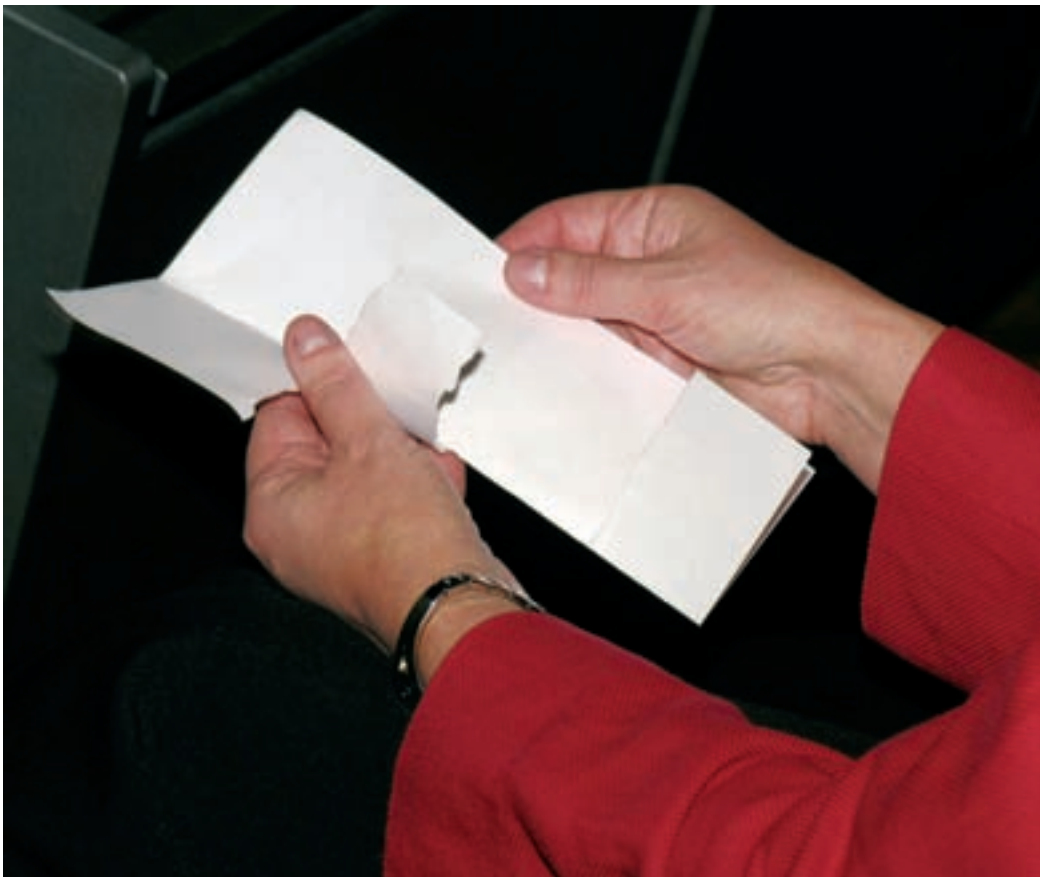
Monesti kuulen, että kielteiset tunteet ovat pahimmat neuvottelujen pilaajat. On tärkeää tunnistaa vaikuttimet ja tilanteet, jolloin kasvosi hohkaavat punaisina, äänesi värisee, kämmeneisi hikoavat, itsetuntosi lysähtää, haluat ryhtyä väittelemään ja / tai puolustelemaan, koet pelkoa tai halua paeta tilanteesta tai huomaat itkurefleksin aktivoitu-

van. Mieti, onko kyseessä tietty tilanne, kuten esiintymistilanne tai palkkaneuvottelu, tietyn henkilön tapaaminen tai tietty neukari / muu paikka.

Tärkeintä on tunnistaa, milloin, missä ja miksi tietyt tunteet tulevat päälle. Tunnistamisen kautta olet jo lähellä ratkaisua. Tämän jälkeen hyväksyt tunteesi, teet sovinnon niiden kanssa. Sovit, että saatte tulla kun haluatte, mutta en tule kiinnittämään teihin huomiota. Huomaan teidät kyllä, mutta en ota kontaktia, vaan annan teidän leijua vapaana. Tällä tavalla päästät irti tunteistasi ja huomaat jonkin ajan kuluttua vapautuneesi niiden otteesta kokonaan. Käytä apunasi oppimispäiväkirjaa ja kirjoita siihen aina, kun huomaat tietyn tunteen ottavan valtaa. Kuvaa kyseinen tilanne mahdollisimman tarkasti. Käytä illalla aikaa siihen, että pohdit, mistä tunne mahdollisesti tulee. Kun saat kiinni vaikuttimistasi, olet kesyttänyt yhden neuvottelujen pahimmista pilaajista. Saat mitä tahdot, jos et suutu etkä pyri antamaan samalla mitalla takaisin, William Ury sanoo.

Huomaa, että myös istumajärjestys ja tapaamispaikka vaikuttavat neuvottelun kulkuun. Sen sijaan, että tuijottaisimme toisiamme pöydän yli, istumme vierekkäin ja suuntaamme huomiomme yhteiseen haasteeseen. Valitsimme tapaamispaikan, jossa molemmilla on hyvä ja rento olla, joka herättää positiivisia tunteita.

Kun edessäsi on todella tärkeä neuvottelu, harjoittele ystäväsi, kollegasi, peilin, äänittävän nauhurin/ kännykän tai videokameran kanssa. Pyydä ja anna itsellesi palautetta. Kiitä saamastasi palautteesta. Muista, että jokainen rakentava palaute on lahja, jonka avulla voit kehittyä. Ilman palautetta et tiedä, mitä kehität. Valmistaudu kiperiin neuvotteluihin ennakoimalla toisen osapuolen argumentit ja temput ja miettimällä etukäteen, miten vastaat niihin. Kun olet jo etukäteen ajatellut jotakin mahdollisuutta, pystyt reagoimaan siihen neuvottelutilanteesta rau- ➡



Kari Malinen antoi kuulijoille mahdolloman näköisen tehtävän. Paperinpalaa taiteltiin ja revittiin mallin mukaan, mutta useimpien pään pyöritys kertoi onnistumisprosentin jääneen vaatimattomaksi.

hallisemmin ja rakentavammin. Säilytät paremmin työskentely- ja harkintakykysi. Muista, että saavutat harjoittelemalla hurjasti lisää vakuuttavuutta ja vaikuttavuutta. Tee toisesta osapuolesta neuvotteleva liittolainen.

Neuvottelutilanne

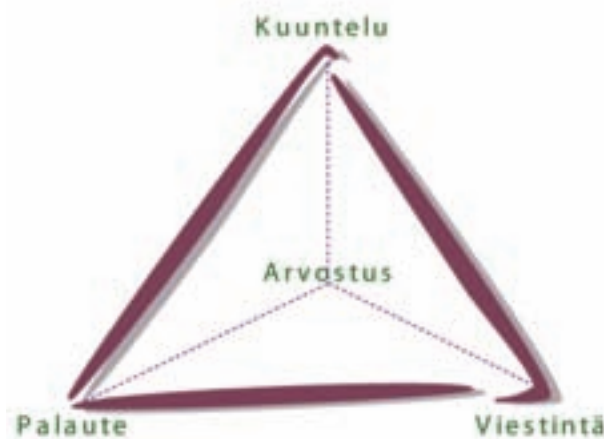
Olemme kehittäneet Sanopase Oy:ssä napakan SAAT-neuvottelumallin, jota käyttämällä voi parantaa myönteisen lopputuloksen todennäköisyyttä neuvotteluissa. Malli jakaa neuvottelun neljään vaiheeseen.

1. Suotuisan ilmapiirin luominen. Aloita arvostavalla, kohtaavalla vuorovaikutuksella. Kuuntele, kuuntele, kuuntele. Käytä myönteistä viestintää. Tunnista tunteesi ja anna niiden olla. Samauta vuorovaikutustyyli toisen osapuolen viestintään: status, rytmi, tempo, sanojen käyttö. Näin siirryt toisen osapuolen puolelle. Pidä huoli siitä, että neuvottelun tarkoitus, työskentelytapa ja aikataulu tarkistetaan. Ennen kaikkea, ole läsnä tässä hetkessä.

2. Asioiden ja näkökulmien tutkiminen. Keskity tavoitteisiin, älä asenteisiin. Erotta ihmiset ongelmista – tässä auttaa ongelman ulkoistaminen paperille. Ongelma ei ole minussa tai sinussa. Käykää yhdessä ongelman kimppuun, älkää toistenne. Katso asiaa toisen osapuolen näkökulmasta. Tutki asiaa monipuolisesti. Miksi? Entä jos? Hallitse ja hillitse tunteesi. Säilytä aikuinen olotilasi. Olet tutkimusmatkalla, ei ole syytä

hermostua. Esitä omat ehdotuksesi perusteluineen. Esitä etukäteen miettimäsi molemmille osapuolille edulliset vaihtoehdot. Ymmärrä toisen osapuolen näkemykset. Ole puheesi sisällä.

3. Anna ja saa. Pyri molemmille osapuolille parhaan vaihtoehdon valintaan. Pidä kiinni objektiivisista kriteereistä, normeista. Ne ovat tukipilarisi. Kysy niin kauan, että molemmat ovat tyytyväisiä. Toimivia kysymyksiä ovat esimerkiksi:



Mitä tarvitaan että...? Jos ...? Mitä hyötyä siitä on minulle? Voisitko selventää? Mikä siinä sinun mielestäsi on keskeistä? Onko vielä muuta, mitä minun pitäisi tietää? Olenko käsitellyt tämän oikein? Oletko tyytyväinen ehdotukseen? Mitä ehdotat itse? Huomaan, että asia on sinulle tärkeä, kertoisitko syyn? Arvelen, että jokin mietityttää sinua tässä vielä, olenko oikeassa? Älä painosta, ylläpidä tutkiva asenne. Kysy ja selvitä, hio ja kiillota.

4. Totea molempien osapuolten edut. Loppuvaiheessa on hyvä varmistaa sopimuksen sisältö ja se, että se tyydyttää molempia osapuolia. Viljele myönteistä vuorovaikutusta. Sovi jälkihoidosta. Milloin ja kuka tekee mitään asian suhteen. Kiitä mieluisasta ja rakentavasta neuvottelusta, josta molemmat opitte varmasti paljon.

Jälkihoito ja arviointi

Huolehdi siitä, että jälkihoito tehdään sovitulla tavalla sovitussa aikataulussa. Pidä oma osuutesi sopimuksesta ylpeydellä ja tarkasti.

Arviointi on kehityksesi kannalta äärimmäisen tärkeää. Tee arviointia jokaisen neuvottelun jälkeen. Kysy itseltäsi, miten onnistuivat, mikä toimi ja miksi, mikä ei toiminut ja miksi, miten olisit voinut toimia toisin, mitä tästä opin, mitä tunnistin itsessäni? Käytä apunasi oppimispäiväkirjaa. Tulet hämmästyneeseen, kun jo muutaman viikon jälkeen huomat kehittyneesi. Ja ennen kaikkea olet saanut itsellesi tehokkaan tavan kehittää itseäsi.

Vain neuvottelun toinen osapuoli voi murtaa oman vastarintansa – tehtäväsi on auttaa häntä siinä. Muista pitää puolesi, sillä kukaan muu ei tee sitä puolestasi. Neuvottelutaitoa on muiden suostutteleminen omaan tahtoon siten, että myös he kokevat saaneensa oman tahtonsa läpi. □