

Mitä tästä jauhamaan?

NEUVOTTELUTAITO | Työpaikka on täynnä palavereja. Pelkästään Suomessa niitä pidetään miljoonia joka viikko. Yhdelle neuvotteluihin osallistuminen on tyhjää ajanhukkaa. Toisen otsasuoni alkaa pullistella, kun kovasta yrityksestä huolimatta ei saa kantojaan perille. Syy turhautumiseen voi olla yksinkertainen. Pöydän vastakkaisella puolella saattaa istua Obama, Stubb tai Putin.

Hän hyväksyy ensimmäisen hinnan mukisematta, koska ajatus tinkaamisesta tai ehtojen muuttamisesta ahdistaa.

Hän ei valmistelee tapaamisia, koska tunteiden ajattelu on kiusallista ja eri vaihtoehtojen vertailu vain turhaa päänvaivaa. Hän naureskelee konsulteille, jotka puhuvat *small talkista* ja sanattomasta viestinnästä. Hänelle suhdetoiminta on julkisuuden henkilöitä varten ja asian tuntijoiden kanssa verkottautuminen teennäistä.

Hän on neuvottelutavis, suomalaisen neuvottelutaidon arkkityyppinen edustaja.

Suurin osa meistä on tätä lajia.

Mukavuudenhalu pitää meidät neuvottelutaidon nollapisteessä, *origossa*. Emme vaivaudu näkemään vaivaa neuvotteluja varten, saati että kehittäisimme neuvottelutaitoamme. Luovimme neuvottelusta toiseen aina edes huomaamatta, että kyse on neuvottelusta. Saatamme tällä tyylillä pärjätäkin: ovathan useimmat ihmiset ympärillä samaa lajia.

Harmaasta massasta erottuvat kuitenkin poikkeusyksilöt. He ovat aloittaneet matkan nollapisteestä eteenpäin, kohiti mestaruutta ja huippua. He ovat oivaltaneet, että elämä on täynnä suuria ja pieniä neuvotteluja, jotka määräävät elämämme suunnan. Neuvottelutaito on tuottoisaa. Kymmenessä minuutissa

voi tienata tuhansia euroja – vaikkapa asuntokaupassa, tekemällä oikeat taktiset siirrot.

Neuvottelutaito avaa ovet työuralla menestymiseen, ja bisneksen maailmassa se on jopa elinehto.

Miten tavis voisi liikahtaa origosta eteenpäin? Yksi jokamiehen ja -naisen keino on tutkia ja kehittää omia neuvottelurooleja. Neuvottelu on aina myös roolipeliä. Se ei tarkoita epäaitoutta vaan sitä, että neuvottelijalla on liikkumatilaa omien ominaisuuksiensa suhteen. Tarvittaessa hän on kova, välillä pehmeä. Joskus hän heittäytyy analyyttiseksi, toisinaan ohittaa faktoja suurpiirteisesti.

Rooleihin pääsee käsiksi tutkimalla erilaisia neuvottelijan perusominaisuuksia. Erään jaon mukaan näitä on neljä: valta, analyyttisyys, sosiaalisuus ja periaatteellisuus.

Valta merkitsee oikeanlaista ”röyhkeyttä” ja tavoitetietoisuutta. Analyyttisyys on luovaa älykkyyttä, jolla pattitilanteet ratkaistaan. Sosiaalisuus on tunneälyä ja vastapuolen oikeanlaista ”voittoa”. Periaatteellisuus on pitkän aikavälin hyvää mainetta, joka lunastetaan luotettavalla ja rehdillä toiminnalla.

Kukin neljästä ominaisuudesta voidaan kuvata kuin miksauspöydän säätimenä, jota voidaan liikuttaa nolasta maksimiasentoon.

Erilaisista säätimien asennoista saadaan neuvottelijan roolimallit. Kun vaikkapa sosiaalisuus on korkea mutta pe-

FAKTA

Kokeile näitä neuvottelussa

- 1. Tiedustele.** Sääntö numero yksi: valmistaudu neuvotteluihin huolella! Selvitä mitä haluat ja mitä toinen haluaa. Näin voit reagoida paremmin yllätyksiin ja esiinnyt varmemmin.
- 2. Simuloi.** Harjoittele neuvottelun kulku etukäteen mielikuvaharjoittelulla tai käy se läpi jonkun tutuksi kanssa. Simuloinnilla on yllättävä taipumus toteuttaa itsensä.
- 3. Kokeile matalaa statusta.** Älä kukkoile, itsensä alentaminen ylentää miellyttävästi toista osapuolta. Koittaa aika, kun toinen palkitsee sinut oman egosi uhraamisesta.
- 4. Etsi vaihtoehtoja.** Useimpiin neuvottelutarpeisiin on useampi ratkaisu. Se voi olla neuvottelukumppanin vaihto, uusi luova sopimuspaketti tai vain nykytilanteen hyväksyminen.
- 5. Rakenna luottamusta.** Pitkän aikavälin menestys neuvottelijana rakentuu hyvän maineen kautta. Luotettava henkilö säästyy riidoilta ja saa virheitä anteeksi. Hyvämaineista ei myöskään käytetä hyväksi.

riaatteellisuus matala, päästään **Silvio Berlusconi** tapaiseen pelurin arkkityyppiin. Kova vallankäyttö yhdistyneenä rautaiseen analyysiin luo kummisedän hahmon, jonka arkkityyppiseksi edustajaksi kelpaa **Vladimir Putin**. Suhdetoimija ratsastaa sosiaalisuudella, nerolla analyyttisyys on maksimiasennossa.

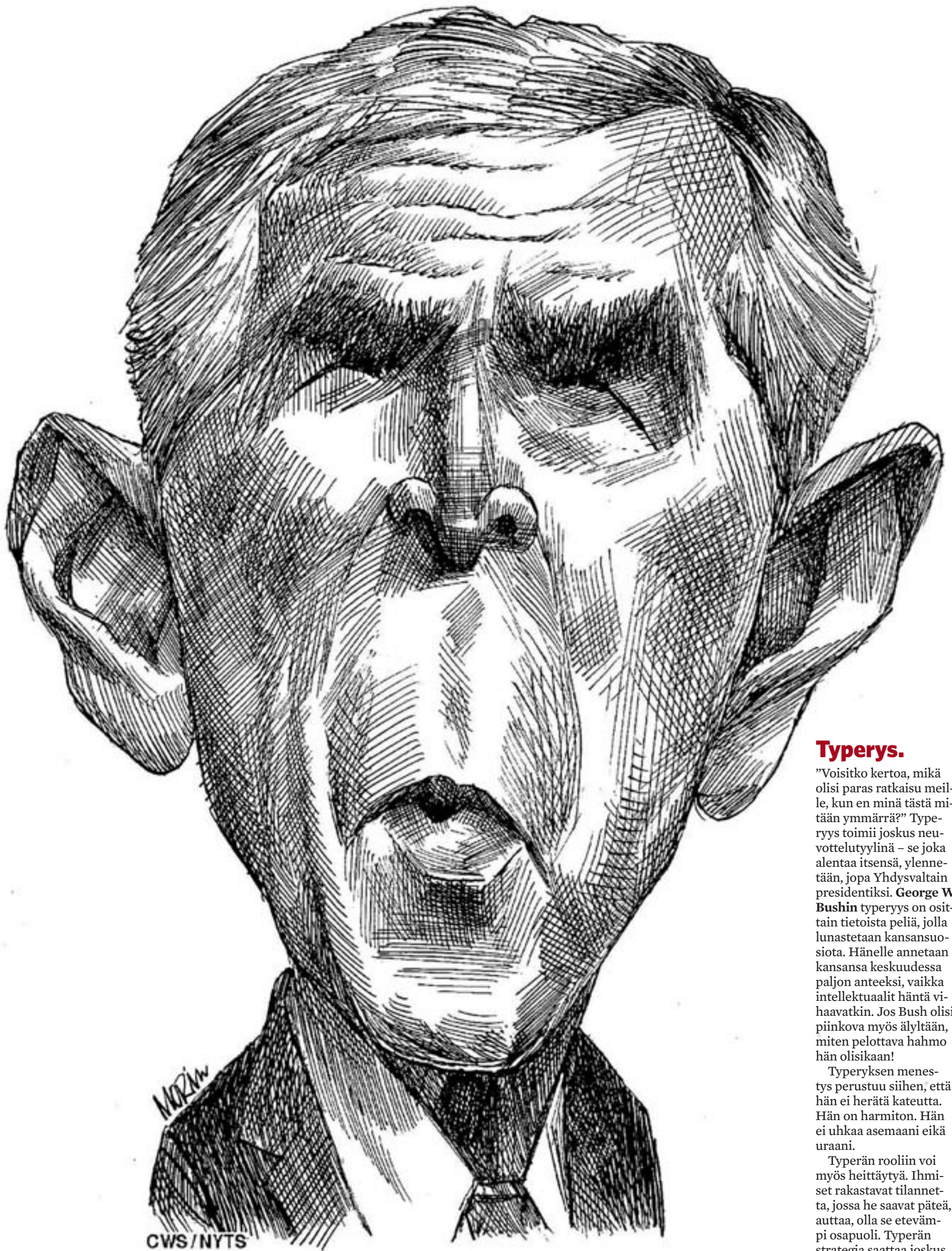
Ohessa on esitelty kahdeksan neuvottelijan arkkityyppistä roolihahmoa. Mitä neuvottelutavis voi oppia tältä huippukaartilta? Ensinnäkin, että moni tie vie perille, kaikkien ei pidä luontoaan vastaan kopioida vaikkapa **Alex Stubb**. Roolit, joita käytämme, heijastavat aina todellista persoonaamme. Kenestä tahansa ei ole kaikkiin rooleihin.

Kuitenkin eri rooleja, ainakin lievennetyssä muodossa, voi ja kannattaakin kokeilla. Naamareita voi olla narikassa useita.

Condoleezza Rice -tyyppinen nero voi yllättyä huomattavasti, kuinka **George W. Bush** -tyyppinen maanläheinen tahvoilu tuokin paremmin tulosta kuin kaikkietävä oikeassa oleminen. Miellyttämisenhaluinen hiirulainen taas voi huomata, että putinmaisen kova kieltäytyminen saa ihmeitä aikaan asenteissa.

Mikä on sinulle mieluisin roolimalli?

» Juhana Torkki on puhetaidon kouluttaja ja kirjailija. Sami Miettinen on Lontoossa toimiva investointipankkiiri. Heiltä on ilmestynyt kirja *Neuvottelulta – Miten tulen huippuneuvottelijaksi?* (WSOY 2008).



Typerys.

”Voisitko kertoa, mikä olisi paras ratkaisu meille, kun en minä tästä mitään ymmärrä?” Typeryys toimii joskus neuvottelutyylinä – se joka alentaa itsensä, ylennehtään, jopa Yhdysvaltain presidentiksi. **George W. Bushin** typeryys on osittain tietoista peliä, jolla lunastetaan kansansuosiota. Hänelle annetaan kansansa keskuudessa paljon anteeksi, vaikka intellektuaalit häntä vihaavatkin. Jos Bush olisi piinkova myös älyltään, miten pelottava hahmo hän olisikaan!

Typeryksen menestys perustuu siihen, että hän ei herätä kateutta. Hän on harmiton. Hän ei uhkaa asemaani eikä uraani.

Typerän rooliin voi myös heittäytyä. Ihmiset rakastavat tilannetta, jossa he saavat päteä, auttaa, olla se etevämpi osapuoli. Typerän strategia saattaa joskus olla kaikkea muuta kuin typerä. »

Nero.

Ulkoministeri **Condoleezza Rice** on presidenttinsä täydellinen vastakohta, yltrimmattu menestyjä. Rice haaveili nuorena konserttipianistin urasta, hänestä oli vähällä tulla huipputason taitoluistelija, hän väitteli 26-vuotiaana tohtoriksi ja hän hallitsee englannin lisäksi venäjän, ranskan, espanjan ja saksan kielen.

Nero on parhaimmillaan luova älykko, joka tarjoaa lähipiirilleen ulospääsyjä umpikujista. Nero on tähtipelaaja, joka heitetään kentälle viime minuuteilla tekemään ratkaisumaalit. Rice oli Bushin valinta tiukimpiin ohjusuolustusta koskeviin neuvotteluihin venäläisten kanssa. Siellä hänen asiantuntemukselleen ja analyysikyvyilleen oli käyttöä.

Pahimmillaan nero on narsisminsa sokaisema. Hän linnoittautuu norsunluutorniinsa ja eristää itsensä muista – ovathan muut toivottoman tyhmiä, eivätkä ikinä käsitä asioiden todellista ydintä.

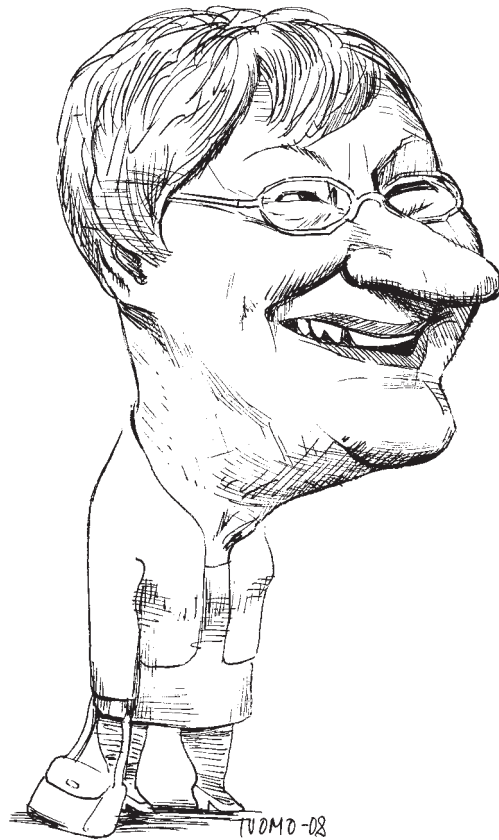


Idealisti.

Presidenttipelin suomalainen voittaja **Tarja Halonen** on asemansa puolesta johtaja, mutta hänestä ei taida silti löytyä johtajan arkkityypistä hahmoa. Pikemminkin Halonen edustaa idealistia. Idealistillakin on arvoja ja päämääriä, mutta hän ei kokoa kansaa yhtenäisen vision taakse.

Johtajaan verrattuna idealisti on jäykempi ja joustamattomampi. Hän ei kommunikoi arvojaan, hän ei malta neuvotella ja taivutella ihmisiä puolelleen. Mitäs suotta hallituksen ehdotuksia hyväksymään, jos oikea vastaus löytyy itseltä?

Parhaimmillaan idealisti on työpäikällä tarpeellinen kriittinen ääni tai heikkojen puolustaja. Pahimmillaan hänestä tulee tyyppi, joka vastustaa kaikkea periaatteessa ja varmuuden vuoksi.



Kummisetä.

Vladimir Putin pullisteli taannoin joen varrella treenattu yläruumis paljaana, tyyli jota Matti Vanhanenkin heti lainasi. Kummisetä on perinteinen maskuliininen johtajahahmo, alfauros, joka ei kavahda voimankäyttöä. Hän tekee tarjouksia, joista ei kieltäydytä.

Putin on taipumaton. On luultavaa, että Venäjän puuvientituloja ei vuoden vaihteessa alennella. Luokan kovis saa tahtonsa läpi, koska vaihtoehdoista ei voi edes keskustella. Hän kuitenkin herättää vihaa ja katkeruutta, joka voi purkautua heti aseman heikettyä.

Kummisedät hakeutuvat organisaatioissa asemiin, joissa he voivat kovapäisesti sanella ympäristölleen mitä tehdään ja milloin. Heille on taas kauhistus joutua alistettuun rooliin isomman suden komentamana.



Suoriutuja.

Liittokansleri **Angela Merkel** on nousut Saksanmaalla samoihin sfääreihin kuin Rice, mutta ei sen pidemmälle. Hän on tehokas. Merkelmäisyydessä on ripaus *Tuntemattoman sotilaan* Rokkaa, joka vyöryttää venäläisten juoksuhaudat yksinensä. Varjopuolena on karisman ja innostavan vision puute. Puuttuu kyky johtaa mielipidettä, rohkeus syöksyä tuiskuun ja tuuleen joukkojen kärjessä.

Putin toi tietävästi taannoiseen tapaamiseensa Merkelin kanssa koiria, koska tiesi Merkelin pelkäävän niitä. Todellinen johtaja ei pelkää Putinin koiria. Merkel on rinnastettu **Margaret Thatcheriin**, mutta häneltä puuttuu rautarouvan räväkkyys.

Arkkityypin suomalainen edustaja on pääministeri **Vanhanen**, joka hallitsee detaljit rautaisesti mutta ei esitä kansanjoukkoihin vetoavaa visiota.

Tunnistatko suoriutujan työpaikaltaisi? Hän on se ahkera ja hiljainen tyyppi, joka tekee tunnollisesti työnsä, mutta kavahtaa lisävastuita ja näkyviä rooleja.



Suhdetoimija. ←

Ulkoministeri **Alexander Stubb** risteili Georgiaan keskustelemaan Venäjän intresseistä naapurimaansa suhteen. Siinä sivussa hän tuki **Sofi Oksasen** taidetta ja lobbasi Suomea Natoon kirjoittamalla myös blogiinsa ja Finnairin lehden kolumniin suomalaisuuden ihmeellisyyksistä. Stubbailu vaatii yletöntä energiaa, koska kynttilä palaa molemmista päistä.

Suhdetoimijat ovat kaikkien rakastamia neuvottelusankareita, jotka verhoavat kovatkin intressit niin suloiseen käärepaperiin, että kenelläkään ei voi olla mitään niitä vastaan. Tunnistat suhdetoimijan ylettömästä sympaattisuudesta.

Suhdetoimija on usein väsymätön ja energinen. Hän huiskuttaa hymyillen neljän ruuhkassa sille, joka kiilaa autonsa hänen eteensä. Suhdetoimija on nöyrä, hän pyytää anteeksi virheitään ja ottaa vastuun sinunkin virheistäsi. Suhdetoimija on hauska. Hän keskustelee mielellään sinua kiinnostavista aiheista. Hän on se tyyppi, jolle toivot kaikkea hyvää (paitsi sitä, että hymy joskus hyytyisi).



Johtaja. →

Amekkalainen poliitikko **Barack Obama** seuraa **Kennedyn** viitoittamalla tietä kohti presidenttiyttä. Muutoksen luvattu maa on kirkkaana visiona. Kansanjoukot hurmaantuvat. Ne uskovat, että Obama tekee kaiken paremmaksi!

Johtajat keräävät arvostusta, koska he ovat niin harvinaisia. Johtajat viitoittavat suurille massoille tietä eteenpäin. Vision voi esittää **Jorma Ollilan** pohdiskelevalla tyyllillä, mutta monella johtajalla on ilmiömäinen kyky hurmata, jopa lumota ympärillään olevat.

Johtajuuden lumoon sisältyy myös vaaransa. Johtaja idealisoidaan, kuulijoiden kritiikki sammuu. Mitkä ovatkaan johtajan omat inhimilliset intressit? **Paavo Lipposen** profeettallinen hahmo on ryvettynyt viime aikoina hänen vaihdettua tuiman pääministerin imagonsa Nordstream-yhtiön kaasulobbariksi. Jokaisen mooseksen sisällä asuu pieni kaasuputkikauppias.



Peluri. ↑

Silvio Berlusconi on rikas mies ja toistamiseen Italian poliittinen johtaja. Hän on saavuttanut tavoitteensa monella saralla: hän on sekä talouselämässä, mediassa että politiikassa maansa huipulla.

Berlusconi edustaa klassista pelurin arkkityyppiä. Hän rakastaa riskiä ja jännitystä, kokee sekä mahtavia voittoja että katkeria tappioita, mutta lopulta putoaa aina jaloilleen. Mieluummin kiero voitto kuin reilu tappio.

Kun juonikkaat italialaiset venkosivat elintarvikeviraston jäykiltä suomalaisilta Parmaan Italiaan, Berlusconi riemuitsi, että Halonen oli aseeton hänen ”maskuliinisen charmsinsa edessä”.

Ole varuillasi, kun kohtaat pelurin. Hän voi olla hurmaava. Hän voi olla jännittävä. Mutta lopuksi hän tyhjentää taskusi.