



## Neuvotteluvirheiden välttäminen (osa 1)

Eräs mielilauseitani on rautakansleri Bismarckin suuhun pantu tokaisu ”*Muut oppivat omista virheistään, minä opin muiden virheistä*”. Lause on varsin itseriittoisen miehen suusta. Se kuvaa kaikkien toivomaa ihannetilannetta. Tuohon lauseeseen sisältyy tosiasiasa viesti neuvotteluoppimisen tärkeydestä: ennekuin teet omat virheesi, voit saada tietää, millaisia virheitä muut ovat tehneet ja mitkä ovat tyypillisiä virheitä, joita sinun on yritettävä välttää.

Virhelähteitä ja tilanteita, joissa voi ”munata”, on monia. Eräessä artikkelissa on lueteltu 34 neuvotteluvirhettä. Sen mukaan virheitä voi sattua neuvotteluprosessin kaikissa vaiheissa, valmistautumisesta sopimuksen toteuttamiseen. Lohdullista neuvottelijoiden kannalta on se, että tutkimuksissa ja käytännön tilanteissa on siivilöitynyt esille tyypillisimmät neuvotteluvirheet. Kun tällainen ”pidä varasi”-lista on edessä neuvotteluprosessin alussa, voit olla paljon tyytyväisempi prosessin lopussa.

Tuon seuraavassa esille näitä tyypillisiä virheitä, joita voi jokainen merkitä omalle ”pidä varasi”-muistilapulle seuraavia neuvotteluja ajatellen. On syytä muistaa, että virheitä sattuu kaikilla tasoilla – kokeneille ammattineuvottelijoillekin.

Kaikki asiantuntijat nostavat esille tärkeimpänä puutteellisen valmistautumisen. Amerikkalaisilla neuvottelijoilla on sanonta: ”*Failing to prepare is preparing to fail*”. Nyrkkisääntö valmistautumiselle on, että siihen on käytettävä kaksi kertaa se aika, joka on varattu neuvotteluille. Niinpä olisi aina pyrittävä sopimaan, ei ainoastaan neuvottelukokouksen alkamisen ajankohdasta, vaan myös kestosta.

Oleellisia kohtia valmistautumiselle ovat: oman tavoitteen (=intressin) selkeä määrittely (ei vaatimuksen; vaatimushan on aina helppo ilmaista vastapuolelle), informaatiostrategiat, vaihdanta, neuvottelutapa, minimitavoite (=indifferenssitila, jota myös BATNAksi kutsutaan), agenda ja tavoitteen objektiiviset perusteet.

Vastapuolen näkökulman unohtaminen on hyvin tyypillistä, kun neuvottelija on täynnä omaa oikeassa olemistaan ja sen perustelemista. Varsinkin juristien on hyvä muistaa, ettei neuvottelu

ole oikeudenkäynti, jossa parhaat argumentit voittavat. Kyse on intressien tyydyttämisestä. Jos ei tiedä vastapuolen intressejä, ei voi niitä tyydyttää vastalahjaksi siitä, että saa omat intressinsä tyydytetyiksi. Tässä ilmenee aitojen neuvottelujen vaihdanta-luonne. Kun tiedät jotain vastapuolen tarpeista, voit tehdä oikeasuuntaisia tarjouksia tai myönnytyksiä.

Liika puhuminen ja vähäinen kuunteleminen on kolmas virhelähde. Nykyaika suosii itsensä esille tuovaa peräänantamattomuutta bisnes-maailmassa ja muuallakin. Se on huono ominaisuus neuvotteluissa. Pikemminkin kannattaisi muistaa kansanviisaus ”*puhuminen hopeaa, vaikeneminen kultaa*”. Ajatus on tietenkin se, että ollessamme hiljaa kuuntelemme ja tarvittaessa kysymme, jos emme aina ymmärrä. Vanhassa kansansadussa kysyttiin ”*Miksi minulla on kaksi korvaa, mutta vain yksi suu?*”. Kun nobelisti Ahtisaaren työtovereilta kysyttiin hänen erityistä vahvuuttaan sovittelijana ja neuvottelijana, vastaus oli, että hän jaksaa kuunnella (osapuolia).

Jos laiminlyö neuvottelusuhteiden kehittämisen, se kostautuu jossain vaiheessa. Hyvät neuvottelusuhteet (luottamus) auttavat neuvotteluissa informaation saantia ja helpottavat prosessin vuorovaikutustilanteita. Miksi tehdä vaikeita neuvotteluja vielä vaikeammiksi tulehtuneilla neuvottelusuhteilla. Viittasin huhtikuun kolumnissa (4-2012) AKT:n neuvottelukulttuuriin. Sellaiseen ei kukaan järkävä neuvottelija haluaisi joutua mukaan. Ehkä nyt muutoksen tuulet puhaltavat sielläkin.

Ei tietenkään sovi luulla, että hyvillä neuvottelusuhteilla sinänsä saisi parempia sopimuksia, mutta hyvän luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa uskalletaan keskustella vaikeammistakin asioista ja voidaan toimia luovasti, kehittää ideoita ja uusia ratkaisuja (brainstorming) ilman selkään puukotusta. Voidaan siis keskustella ns. sitoumuksesta.

Organisaatiolla voi olla hyvä maine, mutta käytännössä jokaisen on itse hankittava hyvien neuvottelusuhteiden edellyttämä luottamus.

Marraskuun kolumnissa kerron lisää siitä, miten menestyä ilman suuria ”mokia”.

*Eero Heimolinna*

neuvotteluvalmentaja

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

[www.negora.fi](http://www.negora.fi)

[eero.heimolinna@gmail.com](mailto:eero.heimolinna@gmail.com)

**040-5041875**