



N E G O R A

KOLUMNI Heinäkuu 2012

Neuvottelututkimuksen uusimpia havaintoja 1

Neuvotteluprosessin elementtejä ja eri vaiheita tutkitaan jatkuvasti maailman parhaissa yliopistoissa. Amerikkalaiset yliopistot ovat tässäkin kärkipäässä. Näistä voi mainita tärkeimmät: Harvard Law School, Harvard Business School, MIT, Stanford, Arizona ja Kellogg School of Management. Voimme tietenkin suhtautua varauksella amerikkalaiseen tutkimustuloksiin, jos uskomme että Suomi on merkittävästi erilainen. Niitä kannattaa kuitenkin arvioida avoimin mielin. Valitettavasti Suomessa ei juurikaan tehdä neuvottelututkimusta.

Olen usein todennut, että mestarineuvottelija tarvitsee (1) hyvän teorian, (2) kokemusta ja (3) tutkittua tietoa kokemuksen tueksi ja hyvän teorian täytteeksi. Nämä ovat myös Negora Oy:n valmennusideologian kulmakivet.

Seuraavassa tutkittua tietoa kokemuksen tueksi tältä vuodelta:

Naisten käymiä neuvotteluja koskevassa tutkimuksessa (Woman negotiators and the backlash effect) havaittiin perinteisten sukupuoliroolien vaikuttavan edelleen: *"It seems that when women violate social norms of traditional female behaviour, they open themselves up to criticism. Yet when women negotiate assertively for others, they avoid backlash, apparently because they are fulfilling the feminine stereotype of being helpful to others."* Tutkimus vihjaisee implisiittisesti, että naisille olisi eduksi käyttää asiamiestä neuvotteluissa, jotka koskevat hänen omia intressejään. Sen sijaan muitten puolesta neuvotellessa voi panna täyden höyryn päälle.

Rauhanneuvotteluja koskevassa tutkimuksessa (Time to Agree) arvioitiin takarajojen (deadline) vaikutusta neuvottelutuloksiin. Havainnoilla aikapaineen alla tehdyistä sopimuksista voi olla merkitystä muissakin neuvotteluissa: *"Such agreements have been broken or abandoned more often than those that were not reached under time pressure. Contrary to conventional wisdom, a lack of time pressure tends to be linked to more lasting agreements and stable peace."* Kokemuksen mukaan tiukka aikaraja ja aikapula johtavat usein siihen, ettei osapuolten intressejä ole ehditty käsitellä riittävästi. Niinpä ongelmat nousevat kohta uudelleen pintaan ja sopimus rapautuu.

Eräessä tutkimuksessa (Quality of Communication Experience) selvitettiin, mitä ongelmia esiintyy kahdesta eri neuvottelukulttuurista tulevien neuvottelijoiden välisissä neuvotteluissa. Näiden

ongelmien välttämiseksi tutkijat antavat seuraavat ohjeet: *” when you´re negotiating with someone from another culture, you should focus on overcoming obvious communication barriers by listening actively, expressing yourself clearly, and putting the other side at ease; as doing so may pay especially big dividends (advantages).”* Tässä on ohjetta jokaiselle neuvottelijalle, joka vaihtaa työpaikkaa. Yleensä neuvottelukulttuuri muuttuu.

Nobelisti Daniel Kahneman on todennut: *”Under certain conditions we are especially susceptible to giving too much weight to easily available information - and consequently to sloppy risk analysis.”* Tältä pohjalta Michiganin yliopiston tutkijaryhmä teki tutkimustyötä ja lopputuloksena varoittaa viidestä eri tilanteesta, jolloin olemme alttiita vastaanottamaan ja omaksumaan virheellistä tai puutteellista informaatiota: *(1) we are distracted by other difficult tasks, (2) we are in good mood, (3) we know little about the topic at hand, (4) we believe in our intuition, (5) we are (or are made to feel) powerful.”* Nämä havainnot eivät sovellu ainoastaan neuvottelutilanteisiin, vaan myös arjen elämään yleensäkin. Teemme johtopäätöksiä yksittäisten ”asiantuntijoiden” puheista; yhdyimme helposti ensimmäisiin mielipiteisiin, joita kiistoissa esitetään; uskomme iltapäivälehdien toimittajaa sen sijaan, että tarkistaisimme asian Kansantaloudellisesta Aikakauskirjasta jne.

Sanotaan, että tieto on valtaa (=voimaa). Se pitääkin paikkansa neuvotteluissa. Se, jolla on enemmän oikeata tietoa, sillä on enemmän neuvotteluvoimaa. Kuitenkin tietoa pitäisi olla riittävästi molemmin puolin, jotta osapuolten välinen luottamus voisi kehittyä. Vastavuoroisen tiedon jakamisen onkin havaittu olevan ensimmäinen askel luottamuksen rakentamisen tiellä. Monesti on järkevää, että tarpeellinen tieto neuvottelujen pohjaksi haetaan yhdessä. Tällaisesta käytännöstä on jo onneksi esimerkkejä.

Eero Heimolinna
neuvotteluvalmentaja

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

www.negora.fi

eero.heimolinna@gmail.com

040-5041875