

LOTTALIINA POKKINEN

ALTAVASTAAJAN



NEUVOTTELUOPAS

JOHNNY
Kniga

LOTTALIINA POKKINEN

**ALTAVASTAAJAN
NEUVOTTELUOPAS**

**JOHNNY KNIGA
HELSINKI**

© Lottaliina Pokkinen ja Johnny Kniga 2023

Johnny Kniga

An imprint of Werner Söderström Ltd

ISBN 978-951-0-49356-4

Painettu EU:ssa.



SISÄLLYS

ALKUSANAT	9
I KOHTI PAREMPIA NEUVOTTELUTAITOJA	13
Altavastaajana neuvotteluissa	15
Milloin neuvotellaan?	15
Altavastaajuuden muodot	20
Asenteen merkitys	23
Rakentava neuvottelutyö	26
Erilaisia neuvottelijoita	26
Kuinka appelsiini jaetaan?	27
Luovasti asia- ja ihmiskaistalla	32
Altavastaajan työkalupakki	35
Neuvottelujen rakenne	35
Neuvottelutilanteen sonaattimuoto	37
II VALMISTAUTUMINEN ON ONNISTUNEIDEN NEUVOTTELUIEN EDELLYTYKSI	41
Asiakaistalla valmistaudutaan puhumaan asiasta	43
Tutustu asiaan perusteellisesti	43
Aseta tavoite ja valmistaudu perustelemaan se	50
Pohdi varasuunnitelmaa (BATNA)	56
Ihmiskaistalla valmistaudutaan rakentamaan ihmissuhdetta	61
Tunnista oma käyttäytymistyylini	61

SUUNTAAN ANTAVA KÄYTTÄYTYMISTYYLITESTI	67
Hallitse tunteita viiden ydintarpeen avulla	73
TESTI TUNNETASON YDINTARPEIDEN TÄYTTYMISESTÄ	78
Valmistaudu kohtaamaan neuvottelukumppani	82
Pohdi, missä neuvottelut kannattaa käydä	85
Valmistautumisvinkkien kertaus	88
TESTAA, OLETKO VALMISTAUTUNUT RIITTÄVÄN HYVIN	89
III ESITTELYVAIHE KÄYNNISTÄÄ NEUVOTTELUT	91
Asiakaistalla tehdään tekniset tarkistukset	93
Sovi aikataulusta	93
Varmista, että puhutte samasta asiasta	97
Varmista, että puhut oikean henkilön kanssa	100
Ihmiskaistalla luodaan hyvää ilmapiiriä	102
Etsiydy samalle aaltopituudelle	102
Muista sanaton viestintä	106
Esittelyvaiheen vinkkien kertaus	114
IV KEHITTELYVAIHEESSA LUODAAN VAIHTOEHTOJA	115
Asiakaistalla etsitään yhteistä tahtoa	117
Keskustele ehdoista avoimesti ja edellytä oikeudenmukaisuutta	117
Selvitä tarpeet vaihtoehtojen luomiseksi	128
Ihmiskaistalla ylläpidetään neuvottelutahtoa	135
Muista tunnetason ydintarpeet	135

Viisi lisävinkkiä hankaliin tilanteisiin	140
Tarkastele ulkopuolelta	141
Muuta näkökulma	142
Muotoile uudelleen	145
Rakenna silta	147
Maalaa kuva	150
Kehittelyvaiheen vinkkien kertaus	153
V KERTAUSVAIHE PÄÄTTÄÄ NEUVOTTELUT	155
Asiakaistalla tarkistetaan, mitä on sovittu	157
Tee tietoinen päätös	157
Tee selkeä sopimus	159
Ihmiskaistalla lopetetaan neuvottelut hyvässä hengessä	165
Tarkista tunnelma	165
Kertausvaiheen vinkkien kertaus	167
TESTAA, ONKO SOPIMUS TEHTY RIITTÄVÄN SELKEÄKSI	168
VI JÄLKIHOITO JA TYÖKALUPAKIN KERTAUS	169
Hyvä jälkihoito yhdistää asia- ja ihmiskaistat	171
Noudata sopimusta	171
Pyydä ja anna palautetta	173
KYSYMYKSIÄ OMAA PALAUTEPALAVERIA VARTEN	175
Altavastajaan työkalupakin kertaus	177
KIITOKSET	181
LÄHDEVIITTEET JA KIRJALLISUUS	183

ALKUSANAT

Uskoin pitkään, että hyvä väittelijä on automaattisesti myös hyvä neuvottelija. Syynä olivat opiskeluaikaiset kokemukseni. Opiskelin sekä oikeustiedettä että viulunsoittoa. Suurin osa ammattimuusikoista työllistyy niin kutsuttuina freelancereina, ilman vakituista työsuhdetta. Voisi luulla, että ammattiopinnot sisälsivät paljonkin asiaa muusikon neuvottelutaidoista. Aihetta ei kuitenkaan käsitelty ollenkaan. Meidän annettiin ymmärtää, että tekninen taituruus on muusikon työllistymisen ainoa ehto. Juristit taas toimivat usein ammattineuvottelijoina ja edustavat asiakkaitaan tärkeissä sovintoneuvotteluissa. Heille nyt ainakin luulisi opetettavan neuvottelutaitoja. Neuvottelutaidot eivät kuitenkaan sisältyneet opinto-ohjelmaan edes oikeustieteellisessä tiedekunnassa. Sen sijaan meille opetettiin väittelytaitoja. Sain sen käsityksen, että väittelytaidot ovat lain tuntemisen ohella juristin tärkein työkalu.

Aloitin ammattineuvottelijan urani juristina muusikkojen ammattiliitossa. Lakikirja ja lukuisat työehtosopimukset aseinani astelin riita-asian neuvottelusta toiseen, pyrkien sanelemaan neuvottelujen lopputuloksen ja uhaten jopa oikeustoimilla niitä, jotka olivat kohdelleet muusikkoa huonosti. Pidin itseäni todellisena oikeuden esitaistelijana. Siksi olin aidosti häkeltynyt, kun jotkut muusikot kertoivat minua pidettävän tiettyjen työnantajien piirissä varsin hankalana tyyppinä. Eräässä musiikkialan tilaisuudessa tutustuin ihmiseen, joka niitä näitä juteltuamme toteasi: ”Sinähän oletkin kiva – olen kuullut, että olet ihan hirveä tyyppi!”

Vaikka oma asemani oli turvattu ja palkka ilmesyi tilille kuukausittain, edustamieni liiton jäsenten toimeentulo oli ihan aidosti kiinni yksittäisistä neuvottelutilanteista. Moni heistä pelkäsi neuvottelemista eikä hankalan tyyppin maineen ja tulevien työtilaisuuksien menettämisen pelossa uskaltanut avata suutaan neuvotteluissa lainkaan. Siksi päätin alkaa kehittää omia neuvottelutaitojani sellaisiksi, että voisin omalla esimerkilläni osoittaa, ettei hyvä neuvottelemine automaattisesti tarkoita hankalan tyyppin mainetta. Halusin jakaa asiakkailleni neuvotteluvinkkejä, joiden avulla hekin uskaltaisivat avata suunsa neuvotteluissa. Olin myös alkanut väsyä ikuisen riitelijän rooliin ja kaipasin muutenkin parannusta omaan neuvottelutaitoihini. Tiedonkeruuretkeni vei minut muun muassa

Harvardin yliopistoon, missä opin valtavasti ihmishuuhdetaitojen merkityksestä hyvässä neuvottelemisessä.

Kokemukseni pohjalta kirjoitin neuvotteluoppaan *Artisti maksaa – Neuvotteluopas luoville aloille* (Otava, 2017) ja ryhdyin pitämään neuvottelukoulutuksia taiteilijoille. Tietokirjani julkaisemisen jälkeen aloin hieman yllättäen saada kutsuja puhumaan myös muille kuin luovien alojen ihmisille. Kokemukseni rohkaisemana siirryin kahdenkymmenen ammattiliitossa viettämäni vuoden jälkeen päätoimiseksi yrittäjäksi, edustamaan luovan alan tekijöitä heidän sopimusneuvotteluissaan sekä viemään neuvottelutaitojen kehittämisen ilosanomaa laajasti eri aloille. Huomasin, että altavastajuuden kokemus ja neuvottelutaitojen puute yhdistävät ihmisiä alasta riippumatta. Lisäksi maamme on edelleen valitettavan täynnä neuvottelijoita, jotka luottavat ylivoimaansa ja pyrkivät sanelemaan neuvottelujen lopputuloksen. Tästä syystä eri aloilla käydään jatkuvasti neuvotteluja, joissa ei itse asiassa neuvotella ollenkaan.

Tämän kirjan tarkoituksena on antaa neuvottelujen altavastajalle konkreettisia työkaluja oman neuvotteluasemansa parantamiseen. Kirja sisältää tosielämässä testattuja vinkkejä, joiden avulla altavastajakin voi parantaa neuvotteluvaltaansa ja saa neuvoteltua itselleen parempia sopimuksia. Jokainen, joka tähän kirjaan tutustuttuaan uskaltaa avata

suunsa ja lähteä viemään neuvotteluja rakentavampaan suuntaan, auttaa myös neuvottelukumppaniaan parantamaan neuvottelutaitojaan ja osallistuu tärkeään työhön maamme neuvottelukulttuurin kehittämiseksi. Siitä olen valtavan kiitollinen. Neuvottelutaito on kansalaistaito, joka kuuluu kaikille!

Espoon Tapiolassa kesäkuussa 2023

Lottaliina Pokkinen

I

KOHTI PAREMPIA NEUVOTTELUTAITOJA

Altavastaajana neuvotteluissa

MILLOIN NEUVOTELLAAN?

Olin kauan siinä käsityksessä, että mielenkiintoni sopimukseen syttyi vasta aikuisiällä. Sitten löysin nuoruusiän päiväkirjan välistä pienen kellastuneen paperin. Vuodelle 1989 päivättyyn paperiin olen käsin kirjoittanut näin: ”Minä Lauratuulia vannon ja vakuutan, että heti kun saan seuraavan kuukausirahani, annan siitä välittömästi sisarelleni Lottaliinalle 90 markkaa eli velkani.” Tämän viime vuosituhannella, ennen euroja ja EU:ta päivätyn paperin allekirjoittajina olivat sekä minä että pikkusiskoni Lauratuulia. Allekirjoitusten alle olin vielä lisännyt: ”Tämä paperi (ja siinä oleva teksti) on voimassa ilman todistajiakin.” Vaikka en vielä osannut nimetä paperia sopimukseksi ja vaikka emme alaikäisinä voineet laatia juridisesti sitovia asiakirjoja, on kyseessä tietävästi ensimmäinen laatimani sopimus. Muistan, että myöhemmin vaadin siskoani allekirjoittamaan myös paperin, jossa hän sitoutuu olemaan enää koskaan pyytämättä minulta rahaa lainaksi.

Olin lapsena varsin pihi, mutta koin isosiskon velvollisuudeksi auttaa pikkusiskoja. Niinpä en osannut

kieltäytyä lainapyynnöistä. Laitimillani papereilla yritin hallita tilannetta, joka oli alkanut tuntua hankalalta. Muistan ajatelleeni, että allekirjoitettujen sitoumusten avulla minun ei tarvitse jatkuvasti olla muistuttamassa velanmaksusta ja pääsen eroon koko ongelmasta. Kummastakaan sopimuksesta ei varmaankaan varsinaisesti neuvoteltu, enkä edes muista, auttoivatko ne pulmaani. Ajattelen sopimuksista silti edelleen samoin kuin nuoruudessani: sopimuksen avulla on mahdollista hallita ympäristöä ja luoda tietyn kysymyksen ympärille täydellinen ”miniuniversumi”.

Sopimuksen tekeminen on parhaimmillaan luovaa toimintaa: sopimuksen osapuolet ovat luomassa jotain, mitä ei aiemmin ollut olemassa. Koko sopimus-oikeuden järjestelmä on ihmisen luoma. Olemme sopineet, että yhteiskuntamme perustuu sopimuksiin, joiden yksi muoto ovat vaaleilla valittujen kansanedustajien säätämät lait. Myös sopimuksista on omat lakinsa. Laeilla ja sopimuksilla yritämme hallita ympäröivää maailmaa, joka voisi muuten ajautua kaaokseen.

Sopimus syntyy yleensä prosessissa, jossa osapuolet sekä tekevät ehdotuksia että vastaavat niihin. Näin etsitään yhteistä tahtoa. Jos yhteinen tahto löytyy, syntyy sopimus. Tätä ehdotusten ja niihin vastaamisen ketjua kutsutaan neuvottelemiseksi. Viime kädessä neuvotteluissa on kyse neuvottelutahtosta. Niin kauan kuin osapuolilla on neuvottelutahtoa, he jaksavat etsiä yhteistä tahtoa tarjouksia ja vastatarjouksia

tekemällä. Jos tämä tahto loppuu, neuvottelut päättyvät. Altavastajaan kanssa neuvotteluihin tuleva saattaa ajatella, ettei asiasta tarvitse neuvotella, vaan altavastaja suostuu toisen osapuolen ehdotukseen sellaisenaan. Siksi altavastajaan on tärkeää oppia, miten saada neuvottelutahto sekä herätettyä että ylläpidettyä.

Mistä neuvottelut sitten tunnistaa? Eräässä neuvottelukoulutuksessa yksi osallistujista kertoi toimivansa työpaikkansa luottamushenkilönä ja joutuvansa jatkuvasti tilanteisiin, joissa hän ei ollut aivan varma siitä, oliko kyse neuvottelemisesta. Työnantajan edustaja saattoi esimerkiksi työpaikan ruokalassa tulla huikkaamaan hänelle ”pari sanaa” käynnissä oleviin neuvotteluihin liittyen. Jos hän vastasi kommentteihin ja kertoi näkemyksensä raastepöydän ääressä, voitiinko hänen sanoihinsa vedota varsinaisessa neuvottelutilanteessa?

Sopimus on valmis vasta, kun kaikista sopimusehdoista on päästy yhteisymmärrykseen. Vapaa- muotoinen lounaskeskustelu palkankorotusprosentista voi olla osa neuvotteluja mutta ei automaattisesti sido osapuolia, mikäli neuvotteluissa tulee myöhemmin esiin asioita, jotka edellyttävät myös tuon prosentin tarkastelemista. Loppujen lopuksi sillä, onko kyse vapaamuotoisesta keskustelusta vai virallisesta neuvottelusta, ei ole merkitystä. Tärkeintä on se, löytyykö yhteinen tahto kaikista sopimusehdoista. Epäselvissä

tapauksissa tilanteen voi keskustelukumppanin kanssa nimetä, vaikkapa toteamalla: ”Sopiiko, että heitellään nyt vapaasti ajatuksia ja sovitaan uusi aika varsinaiselle neuvottelemiselle?” Tämä voi tuoda keskusteluun rentoutta.

Kun aloin tietoisesti kehittää omia neuvottelutaitojani, tutustuin neuvottelemista käsittelevään kirjallisuuteen. Maa-ilmani aukesi, kun tartuin Roger Fisherin ja William Uryn klassikkoteokseen *Getting to Yes*. Kirja vei minut opiskelemaan neuvottelemista Harvardin yliopistoon ja toimi esikuvana monelle tämän kirjan vinkeistä. Näkemykseni neuvottelemisesta laajeni entisestään, kun törmäsin neuvotteluopaskirjaan nimeltä *In Business As In Life, You Don't Get What You Deserve – You Get What You Negotiate*. Vapaasti suomennettuna kirjan nimessä todetaan, ettemme aina saa sitä, minkä koemme ansaitsevamme, vaan saamme sen, mitä onnistumme itsellemme neuvottelemaan.

Ensireaktionani kirjan nimeen oli se, että kirjoittajan on pakko olla paatunut kyynikko. Ei kai nyt sentään kaikessa voi olla kyse neuvottelemisesta? Sitten muistin tilanteita, joissa olin kokenut kateuden piston vaikkapa huomattessani, että jotain juristikollegaani oli haastateltu tekijänoikeuksia koskevaan lehtijuttuun. Minähän tässä maassa olen se paras asiantuntija – toimittajan olisi pitänyt soittaa minulle! Muistin myös, mitä useat ammattimuusikot olivat kertoneet minulle: heidän lähimmät kollegansa ja bändikaverinsa olivat

edelleen ne, joihin he olivat tutustuneet jo kouluaikoina. Kyse ei ollut siitä, että samaan kouluun olisi sattumalta osunut joukko Suomen teknisesti parhaimpia muusikkoja, vaan siitä, että kouluaikoina syntynyt luottamussuhde ja hyvä yhteishenki oli pitänyt heidät yhdessä vuosikymmenten ajan. Luottamus ja halu tehdä asioita yhdessä tuli ensin, ja tekninen osaaminen vasta sen jälkeen.

Vaikka olisimme jossain asiassa omasta mielestämme maailman parhaita, ei pelkkä tekninen osaaminen tuo meille rajattomasti työmahdollisuuksia. Vaikka keräisimme viisitoista maisterin tutkintoa, mutta emme uskaltaisi käydä yhdessäkään työhaastattelussa, jäisi valtava osaamisemme vain omaan ja lähipiiriimme tietoon. Useissa tilanteissa pyydämme ystäviltämme suosituksia tietyn alan ammattilaisista sen sijaan, että valitsemme yhteistyökumppanin pelkän tittelin perusteella. Ja jos kohtelemme toista ihmistä huonosti ja epäkunnioittavasti, muistaa kyseinen ihminen saamansa huonon kohtelun esimerkiksi silloin, kun hän on myöhemmin päättämässä siitä, saatko hakemasi työpaikan vai et. Niinpä emme ammatillisesti tai elämässä ylipäätään saa aina sitä, minkä koemme ansaitsevamme, vaan sen, minkä onnistumme itsellemme hyvällä vuorovaikutuksella hankkimaan.

Neuvottelemme monissa eri rooleissa. Työasioista saatamme neuvotella asiakkaiden, kollegojen ja esihenkilöiden kanssa. Myös työhaastattelu on

neuvottelu, jossa etsitään yhteistä tahtoa työsopimuksen synnyttämiseksi. Lisäksi neuvottelemme ystävien ja perheenjäsenten kanssa, sekä kuluttajina useissa eri tilanteissa.

Neuvottelutaidot ovat läsnä aina, kun olemme tekemisissä toisten ihmisten kanssa – oli kyse sitten palkankorotusneuvotteluista, työhaastattelusta tai vaikkapa ystävän hääjärjestelyistä. Kaikissa näissä tilanteissa voimme syystä tai toisesta pelätä, turhautua ja tuntea altavastajuutta. Kirjailija Anna Kortelainen on sanonut, että neuvotteleminen on tunneälyä harjoittava tilanne, jossa mobilisoituu monia asioita liittyen rahaan, itsetuntoon ja sukupuoleen. Siksi neuvottelutaitojen parantaminen kehittää samalla myös elämänhallintaa.

ALTAVASTAAJUUDEN MUODOT

”Kaikki ovat aina suostuneet näihin ehtoihin.”

”Oven takana on kyllä jonoa, jos nämä ehdot eivät kelpaa!”

”Tästä emme tingi, ota tai jätä.”

”Ole sinä nyt hiljaa, kun et tästä selvästi mitään tajua!”

Nämä ovat kaikki esimerkkejä lauseista, joihin altavastaaaja saattaa törmätä. Niiden tarkoituksena on hiljentää neuvottelujen toinen osapuoli ja saada hänet suostumaan pöydällä oleviin ehtoihin. Se, miten kuulija lauseisiin suhtautuu, on kiinni monesta asiasta.

KÄYTÄNNÖN OPAS NEUVOTTELUISSA MENESTYMISEEN, TALOUDELLISESTA ASEMASTA JA TITTELISTÄ RIIPPUMATTA.

Tämä kirja on tarkoitettu sinulle, jos koet neuvottelujen lopputuloksen olevan usein ennalta määrätty.

Kirjan selkeiden oppien ja konkreettisten työkalujen avulla uskallat altavastaajanakin avata suusi neuvottelupöydässä, kasvatat neuvottelultaasi ja saat neuvoteltua itsellesi parempia sopimuksia.

Neuvottelutaito on kansalaistaito, joka kuuluu kaikille!

Lottaliina Pokkinen on koulutukseltaan viulisti ja juristi. Hän toimii maamme eturivin taiteilijoita edustavana ammatti-neuvottelijana sekä neuvottelukouluttajana. Neuvottelutaitoja Pokkinen on opiskellut muun muassa Harvardin yliopistossa.



JOHNNY
Kniga



www.johnnykniga.fi

30.7

978-951-0-49356-4

Kansi: People's
Kirjailijakuvat © Marica Rosengård