

Neuvottelutaito 1

Sisältö

| | |
|--|---|
| 1 Periaatteellisessa neuvottelussa on neljä pääelementtiä | 1 |
| 1.1 Erotta ihmiset ja ongelmat toisistaan | 1 |
| 1.2 Keskity intresseihin, älä aseisiin | 2 |
| 1.3 Kehittele vaihtoehtoja molemminpuolisten voittojen mahdollistamiseksi..... | 2 |
| 1.4 Vaadi, että neuvotteluissa käytetään objektiivisia kriteereitä | 2 |
| 1.5 Varmista, että hyväksymäsi sopimus on parempi kuin BATNasi | 2 |
| 2 Hyvä BATNA parantaa asemiasi neuvotteluissa | 3 |
| 2.1 BATNAn määrittelemättä jättäminen voi johtaa huonoihin päätöksiin | 3 |
| 2.2 BATNAn voi määrittellä neljän askeleen kautta | 3 |
| 2.3 BATNA ei ole aina yksinkertainen määrittää..... | 4 |
| 3 ZOPA (Zone of possible agreement) mahdollistaa sopimuksen syntymisen | 6 |
| 4 Yhteenveto..... | 6 |

1 Periaatteellisessa neuvottelussa on neljä pääelementtiä

William Uryn video esittelee periaatteellisen neuvottelun neljästä pääelementistä kolme: erota ihmiset ja ongelmat toisistaan; keskity intresseihin, älä aseisiin; ja kehittele vaihtoehtoja molemminpuolisten voittojen mahdollistamiseksi. Alla kerrataan vielä lyhyesti nämä kolme ja esitellään vielä neljäskin pääelementti: vaadi, että neuvotteluissa käytetään objektiivisia kriteereitä. Lisäksi muistutetaan siitä, että hyväksytyt neuvottelutulokset tulisi aina olla parasta vaihtoehtoa (BATNA) parempi.

Teksti on suomennettu tiivistelmä Harvard Law Schoolin Program on Negotiationin nettisivuilla olevasta *Principled Negotiation: Focus on Interests to Create Value* -blogitekstistä, joka löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/principled-negotiation-focus-interests-create-value/>. Blogiteksti pohjautuu Fisherin, Uryn ja Pattonin *Getting to Yes*-kirjaan, joka on yksi tunnetuimmista neuvottelutaidon kirjoista.

1.1 Erotta ihmiset ja ongelmat toisistaan

Ihmisten ja ongelmien erottaminen toisistaan (separate the people from the problem) tarkoittaa sitä, että tunteet ja esimerkiksi erilaisiin persoonallisuuksiin liittyvät haasteet käsitellään erikseen, ei osana neuvoteltavaa ongelmaa. Tämän tekee mahdolliseksi aktiivinen kuuntelu ja muu positiivista vuorovaikutusta tukeva viestintä, jonka tavoitteena ei ole ”voittaa” vaan ymmärtää toisen osapuolen huolia paremmin.

1.2 Keskity intresseihin, älä asemiin

Periaatteellisessa neuvottelussa neuvottelijat pyrkivät ymmärtämään toistensa perustarpeita, toiveita ja motivaatioita vaatimusten takana sen sijaan, että he yrittäisivät vain löytää kompromissin eri toiveiden väliltä. Tämä tarkoittaa keskittymistä intresseihin, eli siihen, *miksi* jotakin halutaan, sen sijaan, että vain tarkasteltaisiin, *mitä* halutaan (focus on interests, not positions).

Mieti esimerkiksi tilannetta, jossa kaksi sisarusta on eri mieltä siitä, missä vanhempien 50-vuotishääjuhla pidettäisiin. Toinen haluaisi pitää ne ravintolassa, toinen kotonaan. Yhteisymmärryksen löytymisen mahdollistaa taustalla vaikuttavien intressien tunnistaminen: edellisellä ei ole kovinkaan paljon aikaa osallistua valmisteluihin, kun taas jälkimmäinen on huolissaan ravintolajuhlien korkeista kustannuksista, joihin hänellä ei oikein olisi varaa. Tämän pohjalta sisarukset voivat esimerkiksi pyrkiä löytämään melko edullisen ravintolan, jossa juhlat voitaisiin järjestää. Intresseihin pohjautuva neuvottelu mahdollistaa sellaisten ratkaisujen löytymisen, jotka tyydyttävät molempien osapuolten intressejä.

1.3 Kehittele vaihtoehtoja molemminpuolisten voittojen mahdollistamiseksi

Neuvottelijat tyytyvät usein ensimmäiseen ratkaisuun, johon he pääsevät toisen osapuolen kanssa, tyytyväisenä siitä, että on löytynyt ratkaisu, jonka kanssa molemmat osapuolet voivat elää. Periaatteellisessa neuvottelussa neuvottelijat käyttävät kuitenkin merkittävästi aikaa ideointiin, jossa he pyrkivät löytämään paljon mahdollisia vaihtoehtoja ennen parhaan valitsemista (invent options for mutual gain). Kuten William Ury sanoo videollaan, tässä vaiheessa tärkeää on, että ideoiden kehittelyvaihe erotellaan ideoiden arviointivaiheesta; ideointi loppuu herkästi kuin seinään, jos ideoita aletaan arvioida (ja tyrmätä) jo silloin, kun tarkoitus on vasta kehitellä mahdollisia vaihtoehtoja.

Neuvotteluissa vaihtoehdot tarkoittavat kaikkia saatavilla olevia ratkaisuja, joita osapuolet voivat harkita tyydyttääkseen intressinsä, mukaan lukien ehdot, epävarmuudet ja vaihtokaupat. Esimerkiksi työpaikkaneuvotteluissa hakija saattaa arvostaa korkeampaa palkkaa, kun taas organisaatio haluaa varmistaa täyden miehityksen työpaikalla vuoden jokaisena päivänä. Tällaisessa tilanteessa hakija saattaa esimerkiksi suostua vähempiin lomapäiviin, jos saa itse puolestaan lupauksen korkeammasta palkasta.

1.4 Vaadi, että neuvotteluissa käytetään objektiivisia kriteereitä

Neuvotteluissa on hyvin tyypillistä, että osapuolet kiistelevät puolin toisin siitä, kenen ”faktat” ovat oikein. Tämän tyyppinen väittely päättyy todennäköisesti joko umpikujaan tai tehottoomaan kompromissiin. Parempi tapa on vaatia, että neuvotteluissa käytetään objektiivisia kriteereitä – reiluja, puolueettomia standardeja – yhteisymmärryksen pääsemiseksi (insist on using objective criteria). Tällaisia ovat esimerkiksi markkina-arvo, asiantuntijan mielipide tai laki. Tärkeää on, että osapuolet sopivat yhdessä etukäteen, mitä objektiivisia kriteereitä käytetään.

1.5 Varmista, että hyväksymäsi sopimus on parempi kuin BATNAsi

Yllä olevat neljä periaatetta muodostavat periaatteellisen neuvottelun pohjan. Lisäksi on tärkeää muistaa, että tavoite ei ole vain päästä sopimukseen, vaan päästä sopimukseen, joka on parempi kuin oma BATNA, the Best Alternative To a Negotiated Agreement eli paras vaihtoehto, jos näissä neuvotteluissa ei päästä sopimukseen. Ennen neuvotteluja onkin tärkeää arvioida, mikä oma BATNA on, ja pyrkiä parantamaan sitä.

Mitä vahvempi BATNA neuvottelutilanteessa on, sitä enemmän on mahdollista yrittää saada käsillä olevissa neuvotteluissa. Esimerkiksi kotia ostaessa voi neuvotella kahden tai useamman kodin ostamisesta samanaikaisesti samalla, kun tekee varasuunnitelman asumisjärjestelyille siltä varalta,

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

että neuvotteluissa ei päästä sopimukseen. Tällöin on mahdollista lähteä hakemaan ostettavasta asunnosta itselle mahdollisimman edullista hintaa. On myös hyvä pitää mielessä, että jos sinä ja neuvottelujen toinen osapuoli olette pyrkineet etsimään intressejä ja vaihtoehtoja läpikotaisesti, ei ole häpeä jättää ottamatta vastaan sopimus, joka ei täytä intressejasi yhtä hyvin kuin BATNA. Päinvastoin, se on oikea tapa toimia.

BATNAn käsite on neuvotteluissa todella tärkeä. Siksi sitä avataan alla vielä lisää esimerkkien kautta. Esimerkit ovat Harvard Law Schoolin Program on Negotiationin sivuilta tilattavissa olevasta ilmaisesta raportista *BATNA Basics: Boost Your Power at the Bargaining Table* (<https://www.pon.harvard.edu/freemium/batna-basics-boost-your-power-at-the-bargaining-table/>). Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä raportin luvuista 1-3.

2 Hyvä BATNA parantaa asemiasi neuvotteluissa

2.1 BATNAn määrittelemättä jättäminen voi johtaa huonoihin päätöksiin

Raportti antaa heti alkuun esimerkin siitä, miksi oma BATNA on hyvä määritellä ennen neuvotteluja. Larry Stevenson ja Jim Shapiro olivat vetäneet yhdessä kannattavaa rakennusyritystä useamman vuosikymmenen ajan, kunnes huomasivat, että heidän näkemyseroistaan oli tullut liian suuria. Stevenson halusi ostaa Shapiroa ulos yrityksestä, ja Shapiro oli valmis myymään oikeaan hintaan. Kuukausien tinkimisen ja lakikiemuroiden jälkeen Stevenson teki viimeisen tarjouksensa: 8,5 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria Shapiroa osakkeista.

Shapiro ajatteli yrityksen olevan n. 20 miljoonan dollarin arvoinen. Hän omisti 49 % osakkeista ja oli ollut tärkeä osa yrityksen rakentamisessa. Siksi hän olisi pitänyt reiluna 10 miljoonan dollarin tarjousta ja ajatteli mieluummin taistelevansa oikeudessa kuin hyväksyvänsä 8,5 miljoonaa. Niinpä Shapiro hylkäsi tarjouksen ja molemmat osapuolet valmistautuivat oikeudenkäyntiin.

Shapiroa perustelut Stevensonin tarjouksen hylkäämiselle tuntuvat järkevilä. Shapiroa lakimiehet myös vakuuttivat hänelle, että oikeuden päätös olisi erittäin todennäköisesti hänelle suotuista.

Shapiro oli kuitenkin tehnyt väärän valinnan. Hän olisi voinut saada tämän selvillä, jos hän olisi arvioinut BATNAansa eli parasta vaihtoehtoaan. Parhaan vaihtoehdon määrittelemisen on kriittistä, sillä sen avulla on mahdollista arvioida, minkä suuruinen tarjous kannattaa hylätä.

Tehokkaat neuvottelijat määrittelevät BATNAn ennen neuvottelujen alkua. Jos niin ei tee, voi tehdä kalliin virheen ja hylätä tarjouksen, joka olisi kannattanut hyväksyä, tai hyväksyä tarjouksen, joka olisi kannattanut hylätä. Neuvotteluissa on tärkeää, että on korkeat tavoitteet ja tekee paljon työtä hyvän lopputuloksen saamiseksi, mutta yhtä kriittistä on määritellä ”walkaway point,” reservatioarvo, joka perustuu vahvasti todellisuuteen ja kertoo, koska kannattaa kävellä pois neuvotteluista.

2.2 BATNAn voi määritellä neljän askeleen kautta

BATNAn määrittelemiseksi ennen neuvotteluja voit miettiä neljää asiaa:

- 1. Listaa vaihtoehtosi:** Mieti kaikkia vaihtoehtoja, joita sinulla on. Jos käsillä oleva neuvottelu päättyy umpikujaan, mitä muuta voit tehdä?
- 2. Arvioi vaihtoehtojasi:** Tarkastele jokaista vaihtoehtoa ja laske, mikä kunkin vaihtoehdon arvo on.
- 3. Määrittele BATNAsi:** BATNA on se vaihtoehtoistasi, jonka odotettu arvo on sinulle korkein.

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

4. Laske reservaatioarvosi

Reservaatioarvo on *alimman* arvoinen sopimus, jonka olet halukas hyväksymään silloin, kun olet myyjäpuolella. Jos sinulle ehdotetun sopimuksen arvo on alempi kuin reservaatioarvosi, sinun on parempi hylätä tarjous ja tavoitella BATNAasi sen sijaan. Jos viimeinen tarjous ylittää reservaatioarvosi, sinun kannattaa hyväksyä tarjous. Huom! Jos olet ostajaosapuolena, tilanteesi on päinvastainen ja reservaationarvosi on *korkeimman* arvoinen sopimus, jonka olet halukas hyväksymään.

Arvioidakseen BATNAansa Shapiron olisi pitänyt ensin hankkia seuraavat tiedot lakimiehiltään: arvioidut oikeuskulut (500 000); voiton todennäköisyys oikeudessa (n. 70 %); voiton myötä saatava todennäköinen hinta osakkeista (10 miljoonaa); ja tappion myötä saatava todennäköinen hinta osakkeista (3 miljoonaa).

Näiden perusteella Shapiro olisi voinut laskea BATNAansa todellisen arvon seuraavalla tavalla:

(0,7 x 10M) Arvo, jos hän voittaa oikeudessa
+(0,3 x 3M) Arvo, jos hän häviää oikeudessa
-500 000 Oikeuskulut
=7,4 miljoonaa

Tämän perusteella Shapiron olisi pitänyt määrittellä neuvotteluihin Stevensonin kanssa reservaatioarvonsa eli sen, mikä olisi alin arvo, jonka hän hyväksyisi?

Huomionarvoista on, että kun oikeudenkäynti oli jo hyvässä vauhdissa, Shapiro alkoi uskoa, että hänen ei olisi kannattanut hylätä Stevensonin tarjousta. "Olen edelleen sitä mieltä, että tarjouksen olisi pitänyt olla korkeampi," hän sanoi, "mutta jos voisin mennä takaisinpäin ajassa, hyväksyisin sen. Oikeudenmukainen närkästyminen on jonkun arvoista, mutta ei 1,1 miljoonan."

2.3 BATNA ei ole aina yksinkertainen määrittää

2.3.1 Muista, ettei BATNA ole aina suoraviivainen

Klassinen esimerkki BATNAn käsitteestä voisi olla maton ostaminen basaarista. Ajattele, että olet tinkimässä tietystä matosta yhdellä myyntikojulla. Jos tiedät, että viereisessä kojussa on myynnissä sama matto 100 eurolla ja haluat vain yhden maton, ei sinun kannata maksaa matosta tällä kojulla yli 100 euroa. BATNA on yleensä näin selkeä lähinnä teoriassa. Käytännössä parasta vaihtoehtoa sopimukselle on harvoin, jos koskaan, mahdollista näin suoraviivaisesti verrata käynnissä oleviin neuvotteluihin.

Neuvotellessa on siksi hyvä käyttää aikaa vaihtoehtojen huolelliseen vertailuun, ettet päädy hylkäämään hyvää sopimusta ja hyväksymään sikaa säkissä muualta. Mieti esimerkkiä Larrystä, jonka kotivakuutuksen vakuutuskausi oli päättymässä. Hän päätti selvittää, mitä muuta markkinoilla olisi tarjolla, sillä hänen nykyinen vakuutusyhtiönsä Acme oli nostanut hintoja 7-10 % vuosittain viimeisen kolmen vuoden ajan, eikä Larry ollut varma siitä, että sopimus enää oli hänelle paras mahdollinen. Hän löysikin vakuutusyhtiön, joka tarjosi vakuutusta 30 % Acmea halvemmalla.

Ilahuneena Larry oli päättymässä vakuutusyhtiön vaihtoon. Hän päätti kuitenkin selvittää asiaa vielä perusteellisemmin (saatuaan puolueellisia neuvoja Acmelta), ja löysi syvältä vakuutusehdoista

tärkeitä eroja siinä, mitä vakuutukset kattoivat ja miten. Työstettyään tietoja saadakseenn hinnat vertailukelpoiseksi, Larry ymmärsi Acmen kuitenkin edelleen tarjoavan hänelle parempaa sopimusta.

Larryn esimerkin opetus on, ettei koskaan kannatta ajatella pöydällä olevan tarjouksen ja BATNAn olevan suoraviivaisesti verrattavissa toisiinsa. Siksi on tärkeää työstää molempia ja yrittää tehdä niistä mahdollisimman vertailukelpoisia. Vain siten on mahdollista ymmärtää, onko BATNA oikeasti parempi kuin käsillä oleva tarjous.

2.3.2 Analysoi myös vastapuolen BATNAa huolellisesti

Jopa hyvät neuvottelijat unohtavat usein miettiä *vastapuolen* BATNAa yhtä huolellisesti ja objektiivisesti kuin omaansa. Vaikka toisen BATNAa ei voikaan arvioida yhtä tarkasti kuin omaa, kannattaa aina kysyä ”mitä vastapuoleni tekee ilman sopimusta?”

Esimerkki mississippiläisestä maanviljelijästä 1990-luvun alkupuolelta avaa vastapuolen BATNAn analysoimisen tärkeyttä. Osavaltion lainsäädäntöä oli juuri muutettu niin, että vedonlyönnistä jokilaivoilla tuli laillista. Maanviljelijä omisti Mississippi-joen varrella maata, joka oli hyvin houkuttelevaa hotellien, ravintoloiden ja muiden yritysten kehittämiseksi. Maanviljelijää lähestyikin yrittäjä, joka oli kiinnostunut ostamaan tämän maan. Ennen myyntihintaneuvotteluja maanviljelijä palkkasi maanviljelykseen erikoistuneen professorin arvioimaan maansa arvon. Tehtyään maaperätestejä ja analysoituaan kassavirtoja professori päätyi arvioimaan maan arvoksi n. 3 miljoonaa dollaria.

Neuvottelujen alkaessa maanviljelijä oli hiljaa ja antoi yrittäjän viedä keskustelua nähdäkseen, mille tasolle tämä asettaisi hinnan. Yrittäjän avaustarjous oli 7 miljoonaa. Vaikka maanviljelijä olikin innoissaan, hän pysyi rauhallisena ja teki 9,5 miljoonan vastatarjouksen. Lopullinen sopimushinta oli 8,5 miljoonaa.

Tarina on mahdollista nähdä maanviljelijän menestystarinana, sillä hän sai 8,5 miljoonaa odottamaansa n. 3 miljoonan sijaan. Mutta entä jos maanviljelijä olisi miettinyt asiaa yrittäjän näkökulmasta ja ehkä pyytänyt peliteollisuuden asiantuntijaa arvioimaan maan arvon? Hän olisi saattanut saada selville, kuinka tuottavia kasinot ovat ja mikä arvo yrittäjälle oli optimaalisen sijainnin varmistamisesta toiseksi parhaan BATNansa sijaan. Optimaalisen sijainnin arvo oli yrittäjälle luultavasti merkittävästi yli 8,5 miljoonaa.

2.3.3 Pidä mielessä, että BATNA on usein kaksitasoinen

Useimmissa bisnesneuvotteluissa sinulla on kaksi vastapuolta: henkilö pöydän toisella puolella ja organisaatio, jota hän edustaa. Tämä tarkoittaa, että vastassasi on myös kaksi BATNAa. Kokeneet neuvottelijat miettivät *molempien* BATNAa, sekä organisaation että yksilön.

Eräässä esimerkissä lomakohde halusi asennuttaa tiettyjä laitteita tontilleen. Laitteiden valmistaja lähetti Frankin, toimitusjohtajan äskettäin palkkaamaan alaisen, neuvottelemaan tätä merkittävää sopimusta. Saavutettu sopimus oli erittäin menestyksenkäs molemmille osapuolille.

Muutamaa vuotta myöhemmin valmistaja piti ylemmän johdon vuosittaisen kokouksen lomakohteessa esitelläkseen asennettuja laitteita ja juhliakseen sopimusta. Kahden organisaation osapuolet (lomakohde – laitteiden valmistaja) pitivät paneelikeskustelun pohtiakseen neuvottelujen dynamiikkaa. Yhdessä vaiheessa keskustelun vetäjä pyysi Frankia paljastamaan BATNansa. Hän vastasi oppikirja-analyysillä: ”BATNamme oli etsiä joku muu merkittävä sopimus, jonka avulla voisimme näyttää osaamistamme.” Kun moderaattori painosti Frankia lisää, tämä jatkoi, ”no, oikeastaan *minun*

BATNAni äskettäin palkattuna työntekijänä oli luultavasti etsiä uutta työtä, jos en onnistuisi saamaan tästä sopimusta aikaan.”

Useimmat merkittävät neuvottelut tapahtuvat organisaatioiden, eivät yksilöiden välillä, mutta yksilöt, eivät organisaatiot, neuvottelevat sopimuksia. Siksi on kriittistä miettiä myös pöydän toisella puolella istuvan yksilön kannustimia. Miten häntä palkitaan? Kuinka pitkään hän on työskennellyt yrityksessä? Mitä ovat hänen pitkän ajan tavoitteensa? Vastapuolen yksilön ja organisaation BATNAn tarkastelu auttaa saamaan kokonaiskuvan toisen osapuolen ”walkaway” mahdollisuuksista.

3 ZOPA (Zone of possible agreement) mahdollistaa sopimuksen syntymisen

BATNAn lisäksi keskeinen käsite neuvotteluissa on ZOPA, Zone Of Possible Agreement, joka määrittää sen, onko neuvotteluissa ylipäänsä mahdollista päästä sopimukseen. Molempien osapuolten BATNA vaikuttaa tähän: jos on olemassa lopputuloksia (tai edes yksi lopputulos), jonka molemmat ovat valmiita hyväksymään, on ZOPA olemassa.

Esimerkiksi Brad Spangler käyttää esseessään¹ esimerkkinä käytetyn auton kauppaa: jos Fred haluaa ostaa käytetyn auton enintään 5 000 dollarilla ja Mary on valmis myymään autonsa 4 500 dollarilla, on Maryn ja Fredin välisissä neuvotteluissa ZOPA ja siksi mahdollista päästä sopimukseen. Jos kuitenkin Mary haluaa autostaan vähintään 7 000 euroa ja Fred ei ole valmis maksamaan yli 5 000 dollaria, ei näissä neuvotteluissa ole ZOPAA.

Spangler muistuttaa, että ZOPAn olemassaolo ei kuitenkaan välttämättä johda sopimukseen, sillä todellisuudessa Maryllä voi olla vaikkapa kaksi mahdollista ostajaa ja Fredillä mielessään jokin toinenkin auto. Ajatellaan, että Georgio olisi valmis maksamaan Maryn autosta 6 950 dollaria. Mary neuvottelee parhaillaan Fredin kanssa, mutta on tietoinen Georgion halukkuudesta ostaa auto. Jos Fred maksaa yli Georgion tarjoaman hinnan (joka on Maryn BATNA), Maryn kannattaa myydä auto Fredille. Jos Fred ei maksa niin paljon, kannattaa Maryn myydä Georgiolle.

Jos Fred puolestaan on löytänyt toisen mahdollisen auton hintaan 5 500 dollaria, hän ei luultavasti ole valmis maksamaan Maryn autosta tätä enempää. Fredin BATNA on siis ostaa toinen auto hintaan 5 500 dollaria.

BATNA määrittelee siis molempien osapuolten bottom linen ja reservaatioarvon. Jos sinulle on tarjolla vaihtoehtoinen auto 5 500 dollarilla, tämä on ostajana sinun reservaatioarvosu, jonka yli sinun ei kannata mennä. Jos puolestaan voit myydä autosi 6 950 dollarilla, tämä on myyjänä sinun reservaatioarvosu, jonka alle sinun ei kannata myydä. Jos et pääse neuvotteluissa omaa reservaatioarvoasi parempaan tulokseen, sinun kannattaa olla hyväksymättä sopimusta.

4 Yhteenveto

William Uryn videolla ja yllä olevassa tekstissä avataan keskeisiä neuvottelutaitoon liittyviä käsitteitä ja periaatteita. Tunneilla harjoitteleminen näitä tekemällä neuvotteluharjoituksia. On kuitenkin hyvä muistaa, että neuvottelutaito on todella laaja taito, josta raapaisemme tällä kurssilla vain vähän pintaa. Toisen vuoden Mastering Influence in Business Communication -kurssilla syvennämme osaamista lisää.

¹ <https://www.beyondintractability.org/essay/zopa>

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva