

Neuvottelutaito 2 – Tunteiden rooli ja hallinta neuvotteluissa

Sisältö

1 Johdanto.....	1
2 Tunteiden rooli neuvotteluissa	1
2.1 Vältä ahdistusta	2
2.2 Hallitse suuttumusta	2
2.3 Käsittele pettymystä ja katumusta	3
2.4 Hillitse onnellisuutta ja innostusta.....	4
3 Yhteenveto.....	4

1 Johdanto

Neuvottelutilanteissa ja neuvottelujen jälkeen nousee helposti pintaan erilaisia tunteita. Moni erityisesti melko kokematon neuvottelija saattaa myös kokea koko neuvottelutilanteen ahdistavana. Koska tunteiden kokeminen ja niiden ilmaiseminen neuvotteluissa voi olla haitallista, on hyvä ymmärtää avaintunteiden roolia ja sitä, miten niitä kannattaa hallita. Alison Wood Brooks on tutkinut tunteiden roolia neuvotteluissa. Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä hänen artikkelistaan *Brooks, A. W. (2015, December), Emotion and the Art of Negotiation, Harvard Business Review, s. 57-64*. Koko artikkeli löytyy osoitteesta <http://bib.fi/1ZWbCq>.

2 Tunteiden rooli neuvotteluissa

Neuvotteluihin liittyvä tutkimus keskittyi 1900-luvulla pääosin strategiaan ja taktiikkaan, erityisesti tapoihin, joilla neuvottelun osapuolet voivat tunnistaa ja punnita vaihtoehtoja, käyttää valtaa ja hallita tarjousten ja vastatarjousten koreografiaa. Keskiössä oli se, miten sopimuksesta voisi saada mahdollisimman suotuisan itselle.

Viimeisen 20 vuoden aikana tutkijat ovat kuitenkin alkaneet tarkastella myös sitä, miten tietyt tunteet – viha, suru, pettymys, ahdistus (anxiety), kateus, innostuminen ja katumus – voivat vaikuttaa neuvottelijoiden käyttäytymiseen. Tutkijat ovat myös tarkastelleet sitä, miten tunteiden *tunteminen* ja tunteiden *ilmaiseminen* vaikuttavat neuvotteluihin. Tunteiden merkityksen ymmärtäminen on erityisen tärkeää pitkäaikaisissa neuvottelusuhteissa.

Tunteiden tutkimus neuvotteluissa on osoittautumassa erittäin hyödylliseksi. Tutkimusten mukaan esimerkiksi ahdistuksen tunteminen tai näyttäminen johtaa helposti epäoptimaalisiin neuvottelutuloksiin, ja muilla tunteilla on samanlaisia vaikutuksia. Tämän ymmärtäminen auttaa esimerkiksi ahdistuksen tunteeseen taipuvaisia neuvottelijoita miettimään, miten ahdistusta voisi lieventää ja sen ilmaisua peitellä niin, ettei vastapuoli huomaisi sitä niin selvästi.

Seuraavassa tarkastellaan eri tunteita ja sitä, miten niitä voi hallita. Eri tunteet korostuvat yleensä eri vaiheissa. Ahdistus näyttäytyy useimmiten neuvotteluja ennen tai sen alkuvaiheissa, viha ja innostus

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

puolestaan tiiviiden neuvottelujen aikana. Neuvottelujen jälkeen puolestaan koemme useimmin pettymystä, surua tai katumusta.

2.1 Vältä ahdistusta

Ahdistus ilmenee usein erityisesti uusissa tilanteissa, joissa on mahdollisuus ei-toivottuihin lopputuloksiin. Toisin kuin viha, joka motivoi ihmisiä kiihdyttämään konfliktia ("taistele"-osa taistele-tai-pakene käyttäytymistä), ahdistus johtaa yleisesti "pakene" käyttäytymisen aktivointiin ja saa ihmiset haluamaan pois tilanteesta.

Halu päästä nopeasti pois tilanteesta on epäedullinen neuvottelutilanteissa, joissa kärsivällisyys ja sitkeys auttavat yleensä pääsemään parempaan lopputulokseen. Brooks'n tekemissä neuvottelututkimuksissa paljastui, että *koetulla* ahdistuksen tunteella oli merkittävä vaikutus siihen, miten ihmiset neuvottelivat. Ahdistusta tuntevat ihmiset tekivät heikompia alkutarjouksia, vastasivat nopeammin vastapuolen tekemiin tarjouksiin ja lopettivat neuvottelut todennäköisemmin etuajassa (vaikka tutkittaville annetuissa ohjeissa selkeästi varoitettiin, että neuvottelujen aikainen lopettaminen alentaisi heidän neuvotteluistaan saamaansa arvoa). Ahdistuneiden neuvottelijoiden tekemät sopimukset olivat 12 % taloudellisesti vähemmän houkuttelevia kuin neutraalien neuvottelijoiden.

Kokeneet neuvottelijat yrittävät usein tahallisesti saada vastapuolensa tuntemaan itsensä ahdistuneeksi. Esimerkiksi TV-ohjelma Leijonanluolassa (Shark Tank) yrittäjät pitchaavat ideoitaan kuudelle varakkaalle sijoittajalle rahoitusta saadakseen. Sijoittajat käyttäytyvät usein melko aggressiivisesti ja yrittäjiä hermostuttavalla tavalla (erityisesti tehdäkseen tilanteesta viihdettä). Sijoittajat ovat neuvottelutaidon ammattilaisia ja tietävät, miten saada yrittäjät hermostumaan saadakseen itselleen mahdollisimman hyvän sopimuksen. Ohjelmaa katsoessa voi kuitenkin Brooks'n mukaan havaita, että vähiten paineesta häiriintyvät yrittäjät saavat usein neuvoteltua huolellisemmin ja tavoitteellisemmin ja saavat näin aikaan parhaat sopimukset.

Tutkimustulostensa perusteella Brooks neuvoo välttämään ahdistuksen tunnetta. Tässä auttavat opettelu, harjoittelu, toistot ja neuvottelutaitojen jatkuva terävöittäminen. Kuten yllä todettiin, ahdistus ilmenee usein erityisesti uusissa tilanteissa. Harjoittelu auttaa tekemään neuvottelutilanteista tutumpia ja vähentämään sitä kautta ahdistuksen tunnetta. Siksi yksi neuvotteluharjoitusten suurimmista hyödyistä, erilaisten strategioiden oppimisen ohella, onkin tutuus, mikä syntyy, kun taitoja harjoitellaan riittävästi. Harjoittelu siis auttaa kokemaan neuvottelut enemmän rutiininomaisina. Brooks'n mukaan hänen tutkimuksensa ovat myös paljastaneet, että ahdistuksen tunne vaikuttaa vähemmän ihmisiin, jotka arvioivat omat neuvottelutaitonsa hyväksi. Harjoittelu auttaa myös tähän.

Toinen hyödyllinen keino vähentää ahdistuksen vaikutusta on käyttää tarvittaessa ulkopuolista osapuolta neuvottelijana. Tämä on yleinen käytäntö esimerkiksi monella teollisuudenalalla, asunnon myynnissä tai urheilijoilla, jotka käyttävät agenttia sopimusneuvotteluissa. Vaikka neuvottelun ulkoistus maksaa, voi se silti maksaa itsensä takaisin paremman sopimuksen muodossa.

2.2 Hallitse suuttumusta

Myös suuttumus on negatiivinen tunne, mutta toisin kuin ahdistus, kohdistuu suuttumus usein toiseen eikä itseen. Neuvottelutaidoista puhuttaessa monet uskovat suuttumuksen olevan hyödyllinen tunne – tunne, joka auttaa saamaan suuremman osan piirakasta. Tämä käsitys perustuu neuvottelujen näkemiseen kilpailuna yhteistyön sijaan. Tutkijat kutsuvat tätä "kiinteän piirakan harhaksi": erityisesti

kokemattomat neuvottelijat ajattelevat neuvottelujen olevan nollasummapelejä, kun taas kokeneet neuvottelijat lähestyvät usein neuvotteluja tavoitteenaan laajentaa yhteistä piirakkaa.

Tutkimusten mukaan suuttumuksen ilmaisu tekee kuitenkin useimmiten hallaa neuvotteluille kiihdyttämällä konflikteja, vääristämällä mielikuvia ja tekemällä umpikujista todennäköisempiä. Suuttumus myös pienentää yhteisiä hyötyjä, vähentää yhteistyötä, vahvistaa kilpailullista käyttäytymistä ja lisää todennäköisyyttä, että tehty tarjous hylätään. Vihaiset neuvottelijat saattavat myös pyrkiä vastaamaan samalla mitalla vastapuolelle, vaikka yhteistyö saattaisikin auttaa luomaan enemmän arvoa molemmille osapuolille.

Brooksin mukaan on kuitenkin myös tilanteita, joissa suuttumuksen tunteminen voi johtaa parempiin lopputuloksiin. Esimerkiksi Gerben van Kleef on tutkimuksissaan havainnut, että vihainen neuvottelija saattaa päästä parempaan lopputulokseen kertaluonteisissa neuvottelutilanteissa kuten neuvotellessa käytetyn auton myynnistä. On kuitenkin hyvä olla tietoinen lähestymistavan hinnasta. Suuttumuksen näyttäminen vaurioittaa pitkän ajan suhdetta ja vähentää pitämistä ja luottamusta. Rachel Campagnan tutkimusten mukaan se saattaa myös johtaa merkittäviin epätoivottuihin sivuvaikutuksiin. Jeremy Yip ja Martin Schweinsberg puolestaan varoittavat, että vihaisen neuvottelijan kohtaavat ihmiset kävelevät todennäköisemmin pois neuvotteluista ja valitsevat sopimuksen sijaan neuvottelujen lopettamisen pättitilanteeseen.

Hyvän suhteen luominen niin ennen neuvotteluja kuin niiden aikana ja jälkeenkin vähentää todennäköisyyttä toisen osapuolen suuttumukselle. Neuvottelut kannattaa myös pyrkiä kehystämään yhteistyötilanteeksi tekemällä selväksi, että tavoitteena on molempia hyödyttävä win-win-tilanne. Ja jos toinen ilmaisee suuttumusta, tätä kannattaa pyrkiä rauhoittamaan. Vaikka kokisikin, että toisen tunne ei ole oikeutettu, tämän rauhoittaminen auttaa itseä luultavasti pääsemään taktisesti parempaan asemaan. Jos tunteet kuitenkin kuumenevat neuvottelujen aikana, voi olla hyvä pyytää, että neuvotteluissa pidetään pieni tauko.

2.3 Käsittele pettymystä ja katumusta

Pettymys voi olla vahva voima, kun sitä ilmaistaan vastapuolelle neuvottelujen loppupuolella. Pettymyksen ilmaisu (suuttumukseen sijaan) voi kannustaa vastapuolta tarkastelemaan kriittisesti omaa toimintaansa ja harkitsemaan omaa asemansa uudelleen vähentääkseen sinulle aiheuttamia negatiivisia tunteita.

Tutkimusten mukaan yksi pettymyksen lähde neuvotteluissa on prosessin nopeus. Jos neuvottelut sujuvat tai päättyvät liian nopeasti, ovat osapuolet usein tyytymättömiä. He jäävät miettimään, olisiko heidän pitänyt tehdä tai vaatia enemmän. Tämä näkyy myös neuvottelutaidon harjoituksissa yliopistolla: usein ensimmäisenä harjoituksen lopettaneet ovat tyytymättömiä lopputulokseen. Ilmeinen tapa vähentää pettymyksen todennäköisyyttä on siis edetä hitaasti ja harkiten.

Katumus eroaa hieman pettymyksestä. Pettymys liittyy useimmiten lopputulokseen, katumus puolestaan prosessiin ja sen tarkasteluun, mikä pettymyksen aiheutti.

Tutkimusten mukaan ihmiset katuvat todennäköisimmin tekemättömiä tekojaan – menetettyjä mahdollisuuksia ja asioita, joita ei otettu huomioon. Tämä voi olla hyvä huomio neuvottelijoille, joiden päätehtävä pitäisi olla kysymysten kysyminen, kuuntelu, ratkaisujen ehdottaminen ja uusien vaihtoehtojen ideointi. Ironista kyllä ihmiset eivät juurikaan esitä kysymyksiä neuvotellessaan: he saattavat unohtaa ottaa esiin tärkeitä asioita ja ovat haluttomia kyselemään liikaa, etteivät näyttäytyisi tunkeilevina. Nämä pelot ovat usein turhia. Yleisesti ottaen paljon kyselevät ihmiset ovat pidettyjä ja oppivat enemmän asioita. Neuvotteluissa tieto on valtaa ja oppimisen pitäisi olla

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonkaisuus: Christa Uusi-Rauva

keskeinen tavoite. Yksi tapa vähentää katumusta onkin kysyä paljon kysymyksiä. Tämä auttaa varmistamaan, että neuvottelujen jälkeen on tunne siitä, että kaikki mahdollisuudet kartoitettiin.

2.4 Hillitse onnellisuutta ja innostusta

Onnellisuuden ja innostuksen vaikutuksesta neuvotteluihin ei ole paljoa tutkimusta, mutta Brooksinkin mukaan intuition ja kokemuksen mukaan näillä tunteilla voi olla merkittäviä seurauksia. Liian näyttävä tuloksen juhliminen voi aiheuttaa pahaa tahtoa vastapuolella. Silti Brooks sanoo näkevänsä tätä jatkuvasti työpajoissaan. Opiskelijat keuhuvat ja rehvastelevat (joskus koko luokalle) siitä, miten he saivat neuvotteluharjoituksessa vastustajansa voitettua oikein kunnolla. Luokkatilanteessa tällaiset opiskelijat vain näyttävät muille helposti ääliöinä, mutta oikeassa elämässä tällaisella käytöksellä voi olla vakavampia seuraamuksia. Vastapuoli voi esimerkiksi pyrkiä kumoamaan sopimuksen, avaamaan neuvottelut uudelleen tai kostamaan samalla mitalla seuraavissa neuvotteluissa saman osapuolen kanssa.

Vaikka on epämiellyttävää tuntee oma olonsa pettyneeksi neuvottelujen jälkeen, voi olla vielä pahempaa saada vastapuoli tuntemaan niin, ja joissain tilanteissa onnellisuuden tai innostuksen näyttäminen voi laukaista tällaisen pettymyksen tunteen toisissa. Parhaat neuvottelijat saavatkin itselleen erinomaisia sopimuksia, mutta pystyvät luomaan myös vastapuolelle tunteen, että hekin tekivät niin, vaikka todellisuus olisikin erilainen.

Toinen innostuksen näyttämisen riski on, että se saattaa saada tunteen näyttäjän sitoutumaan strategioihin tai tekoihin, joita ennemmin kannattaisi välttää. Esimerkkinä Brooks käyttää NASAn *Challenger*-aluksen laukaisemista. Aluksen suunnitelleet insinöörit olivat epävarmoja aluksen yhden osan toimivuudesta. NASAn johtajat olivat kuitenkin niin innoissaan avaruuslennosta, että he päättivät laukaista aluksen insinöörien epävarmuudesta huolimatta. Päätös johti aluksen räjähtämiseen ja seitsemän miehistön jäsenen kuolemaan.

3 Yhteenveto

Neuvottelut vaativat useita taitoja: strategisen kiintopisteen, kyvyn nähdä mahdollisuuksia sekä taidon arvioida todennäköisyyksiä, lukea ihmisiä, ymmärtää toisten asemia ja bluffata tarvittaessa. Näiden lisäksi on hyvä osata hallita sekä koettuja että ilmaistuja tunteita. Tämä ei tarkoita ilmeettömyyttä ja todellisten tunteiden piilottamista joka tilanteessa, vaan oikeiden tunteiden ilmaisemista oikeilla hetkillä.

Jotta voit kehittyä entistä paremmaksi neuvottelijaksi, kannattaa tarkastella, mitä tunteita itse usein koet neuvotteluja ennen, niiden aikana ja jälkeen, ja pyrkiä piilottamaan tai ilmaisemaan tunteita tarkoituksenmukaisesti. Yhteenvetona: yritä välttää ahdistuksen tuntemista, ole varuillasi suuttumuksen ilmaisemisen kanssa, kysy kysymyksiä ehkäistäksesi pettymystä ja katumusta ja muista, että onnellisuudella ja innostuksella voi olla negatiivisia seuraamuksia.