

**HARRI GUSTAFSBERG
SAMI SALLINEN**

***TAKTINEN
NEUVOTTELU***



HELSINGISSÄ KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ OTAVA

© Harri Gustafsberg, Sami Sallinen ja
Kustannusosakeyhtiö Otava 2021

ISBN 978-951-1-39417-4

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2021



SISÄLLYS

Alkusanat ...9

Johdanto ...11

TAKTISEN NEUVOTTELUN SISÄLTÖ ...14

Taktisen neuvottelun menetelmä ...17

HAASTAVAT TILANTEET ...19

Haastavien kohtaamisten anatomiaa ...21

Haastavat kohtaamiset työelämässä ...23

Miten tilanteet syntyvät ...26

IHMISYYDEN JA MIELEN YMMÄRTÄMINEN ...33

Sosiaalinen koodi ohjaa ihmisen käyttäytymistä ...33

Myötätunto ja aggressiivisuus ...35

Stressi ...36

Kognitiiviset harhat ...45

Tunteet päätöksenteossa ...50

Mielen ohjelma ja tulkintamekanismi ...52

Stressistrategia ...55

HAASTAVAT IHMISET ...57

LUONTAISET TYYLIT JA TAIPUMUKSET ...79

Tunnista oma neuvottelutyylisi ...82

VALMISTAUTUMINEN ...90

Tilannekuva ...90

Yllättävät neuvottelutilanteet ...94

Omien tavoitteiden määrittäminen ...95

Omien rajojen asettaminen ...99

Keho-mieli-tilan virittäminen ...109

Nopea valmistautuminen ja keho-mieli-tilan vaihtaminen ...111

Todellisen tunneälyn kehittämistä ...113

Keho-mielen valmistaminen huippusuoritukseen ...114

VALTA-ASEMAT NEUVOTTELUSSA ...121

Olosuhteiden merkitys neuvottelutilanteessa ...126

NEUVOTTELU ...133

Ohjaava puhe ...134

Paljastava sanaton viestintä ...138

Keskity epämukavuuden tunnistamiseen ...146

Havainnoi skannaamalla ...149

Voiko valheen tunnistaa ...153

Luottamuksen rakentaminen ...162

Tunneälykyys ...169

Tietoinen läsnäolo ...172

Tietoinen empatia ...175

Kuuntelemisen taito ...180

Kysymisen taito ...182

Ongelman ratkaisu ...185

VAIKUTTAMINEN ...190

Vaikuttamisen strategia ja taktiikka ...192

Vastavuoroisuus ja samaistuminen ...195

Syvä neuvotteluyhteys ...199

Kovat keinot ...200

TILANTEIDEN JÄLKIKÄSITTELY ...207

Tilanteen välitön läpikäyminen ...207

Keho–mielen koherenssi ...210

Jälkipurkukeskustelu ...211

Neuvottelutulosten analysointi ja arviointi ...212

LOPPUSANAT ...215

Lähteet ...219

Viitteet ...224

ALKUSANAT

Elämä on neuvottelua – me neuvottelemme jatkuvasti toisensä, ystävien kesken, kotona tai asioidessamme eri paikoissa. Neuvottelemme saavuttaaksemme jotakin tai ilmais-taksemme mielipiteitämme tai ajatuksiamme erilaisista asioista. Joudumme väistämättä välillä myös sellaisiin tilanteisiin ja kohtaamisiin, jotka aiheuttavat meissä stressiä, ahdistusta tai paha mieltä.

Neuvottelun taito kuuluu strategiaan taitoihin. Sanotaan, että strategialla valitaan sodat ja taktiikalla voitetaan taistelut – eli strategiassa on kyse päämäärästä ja tulevaisuuden tavoitteista, taktiikassa puolestaan keinoista, joilla niihin pyritään. Vain strategian sisäistäminen ja sen mukaan toimiminen voi johtaa muutokseen.

Neuvottelussa kaksi vastakkaista strategiaa taistelee intresseistä. Neuvotellessamme koetamme hallita näiden vastakkaisten pyrkimysten välisiä jännitteitä ja kaaosvoimia. Jos neuvottelemme taitavasti, saamme luotua järjestystä kaaokseen. Taitava neuvottelu on eräänlaista tarinankerrontaa: jos kertomamme tarinan synnyttämä mielikuva on niin kiehtova, että vastapuoli voi sitoutua siihen, muutos on mahdollinen.

Emme aina saa sitä, minkä ansaitsemme, mutta meidän ei tarvitse aina tyytyä siihen mitä saamme. Näiden kahden muuttujan välissä on taktinen neuvottelu. On viisasta opetella neuvottelemaan niin, että saa ansaitsemansa. Neuvottelu kannattaa aina, sillä parhaimmillaan sen lopputulos hyödyttää kaikkia osapuolia.

Me, tämän kirjan kirjoittajat, olemme käyneet tuhansia haastavia neuvotteluita: liike-elämän sopimusneuvotteluita, valmennuksellisia neuvotteluita, johtamiseen ja pelisääntöihin liittyviä keskusteluja sekä neuvotteluita rikollisten ja uhkaavasti käyttäytyvien asiakkaiden kanssa.

Olemme nähneet riittävän usein, mitä tapahtuu, kun ihmiset eivät hallitse vuorovaikutustilanteita, ja mitä siitä voi seurata. Moni epäonnistuminen olisi ollut vältettävissä. Uskallamme väittää, että suurin osa haastavista neuvottelutilanteista – tuntuivat ne miten vaikeilta tai uhkaavilta tahansa – on ennakoitavissa, hallittavissa ja ratkaistavissa, kun vain tietää miten toimia. Tähän tarvitaan kuitenkin selkeä malli, jonka avulla omaa neuvottelutyyliä, -taitoa, -tekniikkaa ja -taktiikkaa voi tarkastella ja kehittää.

Vaikka valtaosa kokemuksistamme on peräisin poikkeuksellisen vaativista viranomaistehtävistä, esittämämme näkemykset ovat yleismaailmallisia. Ihmiset käyttäytyvät stressaavissa tilanteissa tiettyjen lainalaisuuksien mukaisesti, ja haastavat neuvottelut ovat yksi tyypillisimmistä arjen stressaavista tilanteista.

Taktinen neuvottelu on helposti ymmärrettävä kokonaisuus, joka tarjoaa käytännöllisiä työkaluja haastaviin kohtaamisiin ja vaikeisiin neuvotteluihin. Oman keho–mieli-järjestelmän hallinta, keskustelukumppanin tunnetilojen syvällinen ymmärtäminen ja luottamuksen rakentaminen ovat keinoja vaikuttaa keskustelukumppanin ajatuksiin ja hallita vaikeita neuvottelutilanteita. Käsittelyn kohteena on ihmisen mieli.

Kun luet tai kuuntelet tätä kirjaa, pysähdy ja anna tilaa ajattelun syvemmille prosesseille, niin kirjan ajatukset palvelevat sinua parhaalla mahdollisella tavalla.

Elämässä saa sen, mitä uskaltaa ja osaa neuvotella.

Sami & Harri

JOHDANTO

Suomalaiseen demokratiaan ja hyvinvointiin tottuneina ajattelemme herkästi, että kaikki hyvä kuuluu meille automaattisesti. Yksilökeskeinen ajattelutapa vaikuttaa siihen, miten toimimme eri tilanteissa. Nykymaailma on niin kompleksinen ja vaikeasti hahmotettavissa, että yksinkertaistaminen ja mustavalkoinen ajattelu tuntuvat houkuttelevilta. Globaalit ilmiöt ja yhteiskunnalliset muutokset ruokkivat julkista keskustelua, ja keskustelukulttuurista on tullut yhä piikikkäämpää. Kun poliittinen retoriikka muuttuu asiattomaksi, myös tavalliset kansalaiset voivat kokea saaneensa moraalisen oikeutuksen puhua röyhkeästi ja vääristellä totuutta omaa etuaan ajaakseen.

Ei tarvitse mennä kovin monta vuotta ajassa taaksepäin, kun ei puhuttu vihapuheesta, maalittamisesta tai trollaamisesta. Yksilökeskeisyys ja minä ensin -ajattelu heijastuvat sosiaaliin kohtaamiin. Tapamme kommunikoida on muuttunut, ja kohtaamme arkisia konflikteja yhä useammin. Myös käyttäytyminen on muuttunut röyhkeämmäksi ja itsekkäämmäksi. Asiakaspalvelutyössä ongelma on ollut tiedossa pitkään, mutta haastaviin vuorovaikutustilanteisiin voi törmätä missä tahansa työyhteisössä, vapaa-ajalla tuttujen kanssa tai vaikka omalla kotipihalla, jos naapurissa sattuu asumaan hankala tyyppi.

Arki on täynnä sosiaalisia kohtaamisia, joista osa aiheuttaa epä-mukavan olon. Ikävä keskustelu työpaikalla, jännittävä liikeneuvotte-

lu, puolison tai lapsen kanssa kinaaminen ja ystävän kanssa väittely aiheuttavat meissä jonkinasteisen tunnekuohun. Haastaville kohtaamisille on ominaista, että tunteilla on niissä suuri merkitys. Usein käykin niin, että kun faktat loppuvat, tärkeätkin päätökset tehdään tunteiden pohjalta. Jos haluamme kehittyä neuvottelijoina, meidän on opittava ymmärtämään, miksi me itse käyttäydymme tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa ja miksi toinen osapuoli käyttäytyy toisella tavalla. Kun ymmärrämme käyttäytymisen logiikan eri asiayhteyksissä, voimme vaikuttaa sekä omaan että myös toisen käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. Opimme siis neuvottelemaan.

Neuvottelussa osapuolilla on aina omat intressinsä, joita kohti he pyrkivät. Toisistaan poikkeavia intressejä pyritään sovittamaan yhteen ratkaisumallien ja vuorovaikutuksen keinoin. Neuvotteleminen on helpompaa, kun oma moraalinen kantamme on selvä. Esimiehen tehtäviin kuuluu joskus puuttua ikäviin asioihin, samoin jokaisen vanhemman velvollisuus on joskus asettaa rajoja lapsilleen. Meillä on oikeus puolustaa omia näkemyksiämme. Omien mielipiteiden ja periaatteiden puolustaminen antaa meille moraalista ryhtiä ja saattaa myös nostaa statustamme toisen silmissä. Omien mielipiteiden arvostaminen tekee haastavat neuvottelut vähemmän haastaviksi.

Haasteiden olemukseen kuuluu yllätyksellisyys ja epävarmuus. Vaikkemme tiedä etukäteen, millaisia haasteita on edessä, vaste ja reaktiot ovat aina samat: pelko, häpeä, viha ja näiden tunteiden muodostamat ketjureaktiot, jotka ohjaavat käytöstämme. Tiedätkö, miltä tuntuu epäonnistua tai kokea häpeää? Miltä tuntuu kun odotukset tai toiveet eivät toteudu tai et hyväksy tapahtunutta? Kiukutteletko? Syytätkö itseäsi tai muita? Ehkä raivoat, käyt kauppa tai pelkää? Jos tiedät omat tunnereaktiosi ja osaat käsitellä niitä, voit valmistautua myös tuntemattomiin haasteisiin. Tämän kirjan tarkoituksena on antaa eväitä ihmismielen toiminnan ja inhimillisen kanssakäymisen lainalaisuuksien ymmärtämiseen ja neuvottelemisen taitoon.

Tämän kirjan avulla

- tunnistat haastavan vuorovaikutustilanteen valtasuhteet ja mekaniikan
- ymmärrät erilaisten neuvottelutyylien tavat kommunikoida ja vaikuttaa
- parannat omaa neuvottelutyyliäsi ja opit liukumaan tavoitteellisesti tyylistä toiseen
- pystyt hallitsemaan mielesi, kun keskustelu kiihtyy
- tiedät, miten rakentaa luottamus
- opit vaikuttamaan keskustelukumppanin ajatuksiin ja päätöksentekoon
- kehityt neuvottelijana.

TAKTISEN NEUVOTTELUN SISÄLTÖ

Olin saanut tehtäväkseni rauhoittaa pahasti tulehtuneen asiakaspalvelutilanteen. Ongelma ei alun alkaenkaan ollut suuri: kiireinen miesasiakas oli tuskastunut saamansa palvelun hitauteen ja menettänyt malttinsa. Palvelutilanne oli päättynyt raivokkaaseen huutoon ja uhkailuun.

Koetan aina rauhoittaa mieleni ennen jokaista haastavaa kohtaamista. Kohta alkava palaveri kuitenkin kummitteli takaraivossani ja halusin hoitaa puhelinkeskustelun nopeasti alta pois. – Perusjuttu, menee enintään vartti, ajattelin. Otin puhelimen käteeni tilanteeseen henkisesti valmistautumattomana ja hieman kärsimättömänä. Laiskuuteen ja pieneen ylimielisyyteen perustuva päätös ei ollut viisas. Kiire teki tehtävänsä, ja tilannetajuni heikkeni.

Mies vastasi soittoon jo parin hälytysäänen jälkeen. Ehdin kertoa vain nimeni ja asiani, kun mies latasi koko patoutuneen tunteenpurkauksensa ilmoille.

”Ei helvetti miten kyvytön palvelu teillä on, aivan kamalaa paskaa!” hän aloitti huutamalla.

Mielensä pahoittaneen miehen reaktio ei ollut mitenkään poikkeuksellinen. Vuosien varrella olin tottunut siihen, että tällaisissa tilanteissa vastapuolen kannattaa antaa päästellä höyrynsä ulos, ennen kuin on mahdollista aloittaa älykäs keskustelu. Nyt valmistautumaton mieleni päästi kuitenkin omat tunteeni pintaan ja provosoiduin välittömästi.

”Nyt ehkä kannattaa lopettaa huutaminen ja kuunnella”, lausuin tiukalla äänellä.

Syvällä sisimmässäni kyllä tiesin, että työkeys ei paranna tilannetta, mutta tunsin hienoista tyydytystä päästessäni sanomaan röyhkeälle asiakkaalle takaisin. Mielihyvän tunne kuitenkin katosi nopeasti. Mies sai pahalle mielelle uutta voimaa ja huuto jatkui.

”Älä sä vittu mulle sano kuinka minä käyttäydyn! Veroja maksanut ikäni ja pitänyt tätä paskayhteiskuntaa pystyssä”, mies karjui luuriin.

Puhelu venyi venymistään, eikä rauhallista keskusteluyhteyttä syntynyt. Kun miehen aggressiivinen melskaaminen lopulta päättyi ja hän löi luurin korvaani, olin jo moneen kertaan myöhästynyt palaverista, johon minulla oli alun perin ollut kiire.

Muutaman tunnin ja parin uuden puhelinkeskustelun jälkeen tilanne rauhoittui. Miehen aggressiivisen käyttäytymisen syyksi paljastuivat taloudelliset vaikeudet, joista aiheutuva paha mieli oli purkautunut viattomaan asiakaspalvelijaan. Pääsin anteeksipyytävän yrittäjän kanssa lopulta täysin asialliseen keskusteluun, mutta siinä vaiheessa olin ehtinyt tehdä jo suuren määrän aivan turhaa työtä. Ja pelkästään sen vuoksi, että laiskuuttani annoin haastavan keskustelun epäonnistua.

Haastavissa neuvotteluissa on kyse vuorovaikutuksesta ja tunnetilojen hallinnasta, ja ne voivat epäonnistua ilman huolellista valmistautumista. Emme aina neuvottele hyvin, mutta jokaisesta neuvottelusta voi oppia jotain. Kehittyminen tapahtuu toistojen, itsensä haastamisen ja uuden omaksumisen kautta, eikä epäonnistumisia pidä pelätä.

Neuvotteleminen on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Taktinen neuvottelutaito edellyttää ihmisyyden, mielen ja sosiaalisen vuoro-

vaikutuksen ymmärtämistä. Vaikka neuvottelua ohjaavat intressit ja tavoitteet, pohjimmiltaan kyse on aina ihmisistä – erilaisista persoonista, erilaisista tavoista hahmottaa maailmaa ja erilaisista kyvyistä käsitellä haastavia kohtaamisia.

Haastavien neuvottelutilanteiden kannalta ei välttämättä ole merkitystä, onko keskustelukumppani vaarallinen ja uhkaava vai tuiki tavallinen kanssaihminen. Ihmisen mieli toimii kaikissa haastavissa kohtaamisissa tietyllä tavalla. Kun tämän tiedostaa, tilanteen kehittymiseen ja neuvottelun lopputulokseen pystyy vaikuttamaan.

Kaikissa haastavissa vuorovaikutustilanteissa onnistumisen resepti on huolellinen valmistautuminen, oman keho–mieli-tilan hallinta, hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky vaikuttaa neuvottelukumppaniin. Kaikkia taitoja voi kehittää harjoittelemalla, niin myös neuvottelutaitoja. Hyvä neuvottelutaito on tärkeä resurssi ja keskeinen osa yhteistyötaitoja.

Jokainen ihminen toimii omien kognitiivisten, sosiaalisten, fyysisten ja henkisten resurssiensa rajoissa. Mitä syvällisemmin ymmärrämme ”ihmismielen ohjelmaa”, sen paremmat mahdollisuudet meillä on hallita haastavia vuorovaikutustilanteita. Mielen toiminnan lainalaisuuksien ymmärtäminen herkistää ja kehittää empatiakykyä ja tekee neuvottelutilanteessa kaikesta helpompaa. Meillä ihmisillä on enemmän yhteistä kuin usein suostumme myöntämään.

Oleellisia kysymyksiä ovat:

- Miksi ihminen toimii niin kuin toimii?
- Mitä yleisiä lainalaisuuksia ihmisen ajattelussa, tunnemekanismieissa ja käyttäytymisessä on?
- Miksi ja miten vuorovaikutustilanteet menevät ihon alle?
- Miten tunnekuohujen sävyttämiä neuvotteluita pystyy hallitsemaan?

TAKTISEN NEUVOTTELUN MENETELMÄ

Taktinen neuvottelu on viranomaistehtäviä varten kehitetty menetelmä, jolla voidaan hallita haastavia vuorovaikutustilanteita. Viranomaistoiminnassa tavoitteena on useimmiten joko eskaloituneen tilanteen hallittu päättäminen tai neuvottelun saattaminen haluttuun lopputulemaan, kuten esimerkiksi rikoksen tunnustamiseen. Arjen haastavissa neuvotteluissa tavoitteena puolestaan pitäisi olla se, että molemmat osapuolet ovat edes jossain määrin tyytyväisiä neuvottelun lopputulokseen. Mikäli tavoitteena on toimiva yhteistyö, neuvottelu voi olla myös jatkuva prosessi, jonka päättämisellä ei ole takarajaa.

Taktisen neuvottelun menetelmä ei ole mikään lista yksittäisiä toimenpiteitä, joiden avulla pystyy manipuloimaan toisen käyttäytymistä, vaan se tarjoaa suuntaviivoja ja työkaluja haastavien neuvottelutilanteiden hallintaan. Menetelmä auttaa ymmärtämään ihmisen käyttäytymistä stressaavassa tilanteessa ja valitsemaan tilanteeseen sopivat vuorovaikutuskeinot.

TAKTINEN NEUVOTTELU JAKAANTUU KOLMEEN OSA-ALUEESEEN:

- Valmistautuminen
- Neuvottelu
- Jälkikäsitteily

Nämä kolme elementtiä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voi ymmärtää neuvottelutilanteiden mekaniikkaa, kehittää neuvottelutaitojaan ja päästä neuvotteluissa lähemmäksi tavoitteitaan.

Valmistautuminen jakautuu kahteen osa-alueeseen: tilannekuvan luomiseen ja keho–mieli-tilan virittämiseen. Tilannekuva

muodostetaan hankkimalla ja hyödyntämällä tietoa. Sen avulla hahmotetaan, mikä tulevassa neuvottelussa on olennaista ja mahdollista. Tilannekuva kirkastuu usein neuvottelun aikana. Valmistautumisen toinen vaihe on keho–mieli-tilan virittäminen optimaaliseksi neuvottelutilanteeseen.

Neuvottelemalla pyritään ensisijaisesti ratkaisemaan ongelmia, ajamaan omia intressejä ja saamaan aikaan päätöksiä, jotka parhaimmillaan hyödyttävät kaikkia osapuolia. Neuvottelu on vaikuttamista, joka tapahtuu valitulla neuvottelustrategialla ja sitä tukevilla neuvottelutaktiikoilla kommunikaation ja ratkaisumallien keinoin. Oleellista neuvottelussa on luottamuksen rakentaminen.

Neuvottelun jälkikäsittelyn tarkoitus on kehittää omia neuvottelutaitoja. Se on monivaiheinen prosessi, johon kuuluvat neuvottelutulosten analysointi, henkilökohtainen jälkikäsittely ja tarvittaessa purkukeskustelu. Tilanteiden jälkikäsittely on edellytys oppimiselle ja neuvottelutaidoissa kehittyemiselle.

HAASTAVAT TILANTEET

Elämä on täynnä erilaisia haastavia kohtaamisia. Vastaa-
otat ystävältäsi kritiikkiä, edessäsi on hankala keskustelu
perheen teinin kanssa, naapuri valittaa väärin lajitelluis-
ta roskista, työkaveri ei suostu tekemään yhteistyötä, tai
asiakas käyttäytyy hankalasti. Kaikki ikävät kohtaamiset nakerta-
vat psyykkistä turvallisuudentunnettamme. Ne aiheuttavat meis-
sä epämukavuutta, ahdistusta ja joskus jopa pelkoa. Vastapuolen
ivallisuus, asiattomuudet tai painostus voivat vaikuttaa kykyymme
neuvotella ja ratkaista ongelmia. Äärimmäisissä tapauksissa haas-
tavat kohtaamiset voivat olla uhkaavia tai jopa vaarallisia.

*”Vitun idiootti, tulit sitten yksin! Tajuutsä että sua osoitetaan
just aseella selkään?”*

*Olin ajanut neljäsataa kilometriä ja löytänyt illan pime-
tessä sovitun maatilán umpeenkasvaneen hiekkatien päässä.
Vain hetki sitten puhelimessa sovittu tapaaminen oli karata
käsistä ensimetreillä. Mies seisoí ovensuussa ylimielinen vir-
ne naamallaan. Tunsin, miten vihani kuohahti ja keho aloitti
oman valmistautumisensa. Kokemuksesta kuitenkin tiesin,
että nyt täytyy pitää pää kylmänä.*

*Tilanne oli lähtenyt eskaloitumaan jo pari päivää aikai-
semmin, ja siitä oli päädytty järjettömään uhitteluun ja
uhkailuun. Miehen kanssa ei saatu kunnollista keskustelua*

aikaiseksi, ja tämän vuoksi seisoin nyt miehen kotiovella miettien, voisiko mies toteuttaa uhkauksensa.

Kumpikaan meistä ei sanonut hetkeen sanaakaan, tuijotimme toisiamme silmiin ja odotimme toisen seuraavaa siirtoa. Vaikka uhkaus ei tuntunut mitenkään todenperäiseltä, halu vilkaista taakse oli kova. En kuitenkaan halunnut tuottaa miehelle sitä nautintoa, että olisin osoittanut huolestumiseni, vaan jatkoin silmiin tuijottamista.

Parin sekunnin kuluttua mies rentoutui hieman ja katseli minua pää kallellaan.

"Et taidakaan olla tavallinen konttoririotta."

"En taida."

Tuijotus jatkui ja mies seiso i edelleen niillä sijoillaan.

"Miksi et katsonut taakse, että onko siellä ase?"

"Mitä se olisi hyödyttänyt?"

Mies oli hetken hiljaa ja nyökkäsi sitten hyväksyvästi. Hän kääntyi ja asteli sisään räjäiseen rintamamiestaloon.

"Astu peremmälle. Maistuuko kuppi kahvia?"

Alkumittailut oli tehty ja pahin jännitys purettu. Olimme laskeutuneet samalle tasolle, eikä ylimääräiselle uhoamiselle ollut enää tarvetta.

Haastavat vuorovaikutustilanteet uhkaavat identiteettiämme, itenäisyydentunnettamme, arvojamme, egoamme, taloudellista hyvinvointiamme tai, kuten poliisin työssä, pahimmillaan jopa henkeä ja terveyttä. Ne voivat syntyä täysin yllättäen, mutta ne antavat usein itsestään varhaisia varoitusmerkkejä. Joskus haastavien tilanteiden alkusyy löytyy toisen ihmisen tekemisestä, joskus yllättäen omasta toiminnastamme, ja joskus taas olosuhteet ovat sellaiset, että koemme tilanteen haastavaksi.

Ongelma haastavien vuorovaikutustilanteiden hallinnassa on se, että pyrimme pääsääntöisesti välttämään niitä. Suuntaamme mieluummin mukavuus- kuin epämukavuusalueelle, ja tämä pätee myös sosiaalisiin kohtaamisiin. Mutta kaikkia vaikeita tilanteita ei

voi välttää loputtomasti, ja siksi on viisainta kohdata ne mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja aloittaa neuvottelu.

Useimpien ihmisten kanssa voi neuvotella, ja periaatteessa kaikki asiat ovat neuvoteltavissa. Jopa huonosti neuvotellut asiat voidaan ottaa uudelleen käsittelyyn ja usein samasta asiasta joudutaankin neuvottelemaan useita kertoja. Kaikki elämässä ei tapahdu hallittujen neuvotteluprosessien kautta, mutta neuvottelu on arjessamme läsnä useammin kuin huomaammekaan, ja sen tulokset ovat usein moniulotteisia. Hyvän ja huonon neuvottelun seurauksia ei aina nähdä välittömästi, ja monesti ne tulevatkin jälkiaaltoina. Elämä ei ole mustavalkoista, hyvän ja huonon vastakkainasettelua, vaan siinä on paljon värien kirjoa ja sävyjä.

Taitava neuvottelija peilaa kaikkea kokemaansa itseensä, huomaa jo varhaiset varoitusmerkit ja kehittää itseään jatkuvasti.

HAASTAVIEN KOHTAAMISTEN ANATOMIAA

Haastavat vuorovaikutustilanteet ovat sosiaalisia kohtaamisia, joissa ajaudumme syystä tai toisesta epämukavuusalueelle. Tunne on subjektiivinen, ja jokainen meistä kokee ahdistavat sosiaaliset kohtaamiset omalla tavallaan; se mikä on toiselle normaalia tunteikas- ta keskustelua, voi toisesta tuntua riidalta. Haastavan keskustelun tunnusmerkki on se, että se aiheuttaa aina jossain määrin ahdistusta, stressiä, pahaa mieltä tai pelkoa. Tunteet voivat liittyä omaan itseen persoonana tai omiin intresseihin.

HAASTAVAT VUOROVAIKUTUSTILANTEET OVAT KOHTAAMISIA, JOISSA

- meitä kohtaan hyökätään verbaalisesti tai fyysisesti
- reviiriämme loukataan
- kohtaamme käytöstä, joka on vastoin arvojamme

- koemme meihin kohdistuvan voimakasta vääryyttä tai epäoikeudenmukaisuutta
- kyseessä on meille niin suuri intressi, että se aiheuttaa stressireaktioita
- joudumme tekemään asioita, jotka vievät meidät epämu-kavuusalueelle tai
- keskustelukumppani kokee, että häntä kohtaan hyökätään.

Haastaviin kohtaamisiin liittyy yleensä tunne oman reviirin loukkaamisesta – tunne siitä, että omaa fyysistä tai psyykkistä ti-laamme rikotaan. Huutava liikekumppani, liian lähelle tunkeva kollega tai henkilökohtaisuuksiin menevät kommentit loukkaavat yksityisyyden tunnetta ja aiheuttavat epämiellyttäviä tuntemuksia. Reviiriloukkaukset voivat olla joskus täysin tahattomia, mutta usein ne ovat keino heikentää toisen arvovaltaa ja vahvistaa omaa.

Usein kohtaaminen muuttuu haastavaksi, kun jompikumpi osapuoli kokee tilanteen ahdistavaksi. Jos esimies haluaa keskustella alaisensa kanssa epäselvästä matkalaskusta tai sosiaali-viranomainen joutuu ratkomaan perheen ongelmia, voidaan konfliktiin ajautua pelkästään sen vuoksi, että toinen osapuoli tuntee itseään arvosteltavan. Vaikka tarkoitus ei ole aiheuttaa konfliktia vaan selvittää asiaa, keskustelun arkaluonteisuus voi aiheuttaa toisessa puolustusreaktion, jolloin tilanne muuttuu haastavaksi.

Oman kategoriansa muodostavat tilanteet, joissa on mukana suuria intressejä. Intressit voivat liittyä rahaan, asemaan tai johonkin muuhun itselle tärkeään tavoitteeseen: olet ehkä menossa työhaastatteluun unelmiesi työpaikkaan, yrität neuvotella itsellesi palkankorotusta tai valmistaudut tärkeään neuvotteluun hankalan vastapuolen kanssa. Epäonnistumisen pelko aiheuttaa stressiä.

Mitä suurempi on haastavan kohtaamisen tunnelataus, sitä pa-hemmin kritiikki tai meihin kohdistuva hyökkäys sattuu. Jos joudut