

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

**HUMANISTINEN TIEDEKUNTA, PUHEVIESTINTÄ
KAUPPAKORKEAKOULU, YRITTÄJYYS**

YRITTÄJÄN LIKENEUVOTTELUOSAAMINEN

Pro gradu -tutkielma

Syksy 2011

Tiia Rantanen

Ohjaajat: Professori Matti Koiranen, yrittäjyys

Lehtori Tarja Valkonen, puheviestintä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
HUMANISTINEN TIEDEKUNTA, VIESTINTÄTIETEIDEN LAITOS

Tekijä Tiia Rantanen	
Työn nimi YRITTÄJÄN LIIKENEUVOTTELUOSAAMINEN	
Oppiaineet Puheviestintä ja yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2011	Sivumäärä 94
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Neuvottelu on erityinen vuorovaikutuksen muoto, jossa sovitetaan yhteen keskenään ristiriitaisia tavoitteita ja näkemyseroja. Taito tunnistaa neuvottelutarve ja taito neuvotella ovat työelämän keskeisiä menestystekijöitä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää yrittäjien näkemyksiä liikeneuvotteluista ja tuoda esiin heidän liikeneuvottelukokemuksiaan. Tavoitteena on myös kuvata millaista osaamista yrittäjät liittävät liikeneuvotteluihin ja minkä merkityksen vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa saa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu neuvottelun ja vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta sekä sosiaalisen pääoman merkityksestä yrittäjän menestymiseen. Opinnäytetyön teoreettisessa osiossa pyritään yhdistämään kahden tieteenalan, puheviestintätieteen ja yrittäjyyden tieteellistä keskustelua. Liikeneuvottelun kontekstia lähestytään laadullisella tutkimusotteella, narratiivisen menetelmän keinoin. Tutkimus toteutettiin yrittäjille suunnattuna avoimena verkkokyselynä, ja aineisto koostuu 15 onnistumis- tai epäonnistumistarinaa sekä osaamiskuvauksista.</p> <p>Tutkimus osoitti, että vuorovaikutusosaamisen ulottuvuus on neuvottelutarinoissa vahvasti läsnä. Aineistosta nousseiden keskeisten vuorovaikutusilmiöiden perusteella luotiin viisi tarinatyyppeä, jotka ovat 1) vaikuttamistarinat 2) yhteistyötarinat 3) luottamustarinat 4) suhdetarinat ja 5) valtatarinat. Tarinatyypit kuvaavat niitä vuorovaikutusilmiöitä, jotka ovat yrittäjien liikeneuvotteluissa keskeisellä sijalla.</p> <p>Neuvotteluosaaminen koostuu yrittäjien mielestä asiaosaamisesta, talousosaamisesta ja vuorovaikutusosaamisesta. Tutkimusaineistosta löytyvät vuorovaikutuskompetenssin kaikki osa-alueet eli tieto, taito, asenne ja eettisyys.</p> <p>Opinnäytetyö antaa hyvää pohjatietoa liikeneuvotteluun kytkeytyvästä vuorovaikutusosaamisesta sekä neuvottelutaitojen tarpeesta yrittäjän työssä. Liikeneuvottelun käsite yhdistää tutkimuksen läheisesti työelämän kontekstiin ja taloudelliseen päätöksentekoon liittyvään osaamiseen, mutta aihe kaipaa lisätutkimusta.</p>	
Asiasanat: liikeneuvottelu, neuvottelutaito, puheviestintä, sosiaalinen pääoma, vuorovaikutusosaaminen, yrittäjyys	
Säilytyspaikat: Jyväskylän yliopiston kaupparakennus, Jyväskylän yliopiston kirjasto	

ABSTRACT

Rantanen, Tiia

Entrepreneurs' negotiation competence in business negotiations.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2011, 94 p.

Negotiation is a special type of social interaction where people try to adjust their opinions and incompatible goals to reach mutually satisfactory outcome. Knowing how and when to negotiate has become an essential skill to success in business. The present study focuses on finding out how entrepreneurs represent their experiences in business negotiations and how they define interpersonal communication skills needed in business negotiations.

The theoretical context consists of negotiation studies and interpersonal communication competence studies. It also consist studies of social capital and social skills related to entrepreneurial success. One aim of the study was to combine scientific study of speech communication and entrepreneurship. The study was conducted by qualitative method. The written stories about successful and unsuccessful business negotiations (N=15) were analyzed by the principles of narrative analysis. Five main types of narratives were created 1) stories of interpersonal influence, 2) collaboration stories, 3) trust stories, 4) relationship stories and 5) power stories. Entrepreneurs also described competence needed in business negotiations. According to the data, negotiation competence consists of substance, economical knowledge and interpersonal communication competence.

The findings indicate that interpersonal communication competence plays a significant role in entrepreneurs' business negotiations. Interpersonal communication skills can be trained; hence, also entrepreneurs can acquire skills that make them more effective in business negotiations. Further studies are needed in order to improve knowledge about business negotiations.

Keywords: business negotiation, entrepreneurship, interpersonal communication competence, negotiation skill, social capital, speech communication

KUVIOT

KUVIO 1	Morleyn mallit neuvotteluiden analysointiin
KUVIO 2	Sosiaalisen pääoman, sosiaalisen kompetenssin ja sosiaalisten taitojen -käsitteiden liittyminen toisiinsa ja yhteys yrittäjän menestymiseen
KUVIO 3	Vuorovaikutusosaamisen, vuorovaikutustaitojen ja neuvotteluosaamisen -käsitteiden liittyminen toisiinsa ja osaksi sosiaalista kompetenssia
KUVIO 4	Sosiaalisten taitojen mahdolliset yhteydet yrittäjän menestymiseen
KUVIO 5	Tutkimuksen eteneminen
KUVIO 6	Yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsema osaaminen

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yhteenvedo aineistotarinoiden neuvottelutyypeistä, tarinoissa esiintyvistä osapuolista sekä liikeneuvottelun onnistumisen kokemuksesta.
TAULUKKO 2	Yhteenvedo aineistotarinoiden tarinatyypeistä, tarinoiden juonesta sekä keskeisistä vuorovaikutusilmiöistä, jotka tarinoissa korostuvat.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	11
2	NEUVOTTELU VUOROVAIKUTUKSENA.....	15
2.1	Mitä neuvottelu on?	15
2.2	Näkökulmia neuvotteluun.....	17
2.3	Distributiivinen, integratiivinen ja relationaalinen neuvottelu.....	20
3	NEUVOTTELUOSAAMINEN SOSIAALISENA PÄÄOMANA.....	25
3.1	Näkökulmia yrittäjän osaamiseen	25
3.2	Sosiaalisen pääoman rakentuminen.....	27
3.3	Vuorovaikutusosaaminen osana sosiaalista kompetenssia	30
3.4	Mitä neuvotteluosaaminen on?	32
3.5	Vuorovaikutusosaamisen yhteys yrittäjän menestymiseen	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	41
4.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	41
4.2	Tutkimusmenetelmä	42
4.3	Tutkimuskohde ja aineistonhankinta.....	43
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi	45
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	51
5.1	Yrittäjien neuvottelukertomukset.....	51
5.2	Liikeneuvotteluiden keskeiset vuorovaikutusilmiöt	54
5.2.1	Vaikuttamistarinat	54
5.2.2	Yhteistyötarinat	56
5.2.3	Luottamustarinat.....	58
5.2.4	Suhdetarinat.....	59
5.2.5	Valtatarinat.....	62
5.3	Neuvotteluiden onnistuminen ja epäonnistuminen.....	63
5.4	Yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsema osaaminen	66
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
7	PÄÄTÄNTÖ	79
	KIRJALLISUUS	87
	LIITTEET	91

1 JOHDANTO

Neuvottelut ovat tilanteita, joita kohtaamme joka päivä ollessamme vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Spanglen & Isenhartin (2003,xxi) mukaan ihmiset ovat osallisina neuvottelussa useammin kuin itse tajuavatkaan. Neuvottelu on erityinen vuorovaikutuksen muoto, jossa sovitaan yhteen keskenään ristiriitaisia tavoitteita ja näkemyseroja. Neuvotellen haetaan ratkaisuja neuvottelun osapuolia yhdistäviin, merkityksellisiin asioihin.

Liiketoiminnan kontekstissa neuvottelut ovat vakiintunut tapa hoitaa asioita. Liike- ja yritystoimintaan kytkeytyviä neuvotteluita kutsutaan yleisesti liikeneuvotteluiksi. Yritykset käyvät neuvotteluita muun muassa asiakkaiden, tavarantoimittajien, rahoittajien, henkilökunnan, yhtiökumppaneiden ja eri sidosryhmien kanssa. Neuvottelut voivat olla esimerkiksi myynti- tai ostoneuvotteluita, sopimusneuvotteluita, ongelmanratkaisuneuvotteluita tai rahoitusneuvotteluita. Työelämätaidoista puhuttaessa neuvottelut nousevat usein esille.

Taito tunnistaa neuvottelutarve ja taito neuvotella ovat työelämän keskeisiä menestystekijöitä. Yhtä yksittäistä menetelmää täydelliseen neuvottelunhallintaan ei ole olemassa, mutta yksilön tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta neuvottelussa voidaan parantaa. Keskeistä on tietämyksen lisääminen neuvotteluun vaikuttavista seikoista sekä kyky mukauttaa omia strategioita tilanteenmukaisiksi. Neuvottelu on muutakin kuin sopimukseen ja lopputulokseen pääsemistä. Siinä on kysymys myös siitä, kuinka työskennellä toisten kanssa, kuinka tehdä päätöksiä ja kuinka hallita odotuksia. (Spangle & Isenhart 2003, 3.)

Nopeasti kehittyvässä työelämässä ammattitaitovaatimukset muuttuvat jatkuvasti, osaaminen nousee yhä keskeisempään rooliin ja on tulevaisuudessa yhä selvemmin tekijä, jolla organisaatiot ylläpitävät ja parantavat kilpailukykyään vastaamaan nopeasti muuttuvien markkinoiden haasteisiin. Yritysten osaamis- ja ammattirakenteiden muutokset sekä ammattien sisäiset muutokset ovat luoneet tarpeen osaamisen laajentamiselle. Sosiaalisuus ja itsensä ilmaiseminen on yhä tärkeämpi osa työtä kuin työtä. Samoin erilaisissa verkostoissa toimiminen edellyttää aiempaa enemmän yhteistyö- ja

vuorovaikutustaitoja. Tutkijat ovat määrittäneet monenlaisia jäsennyksiä nykypäivän ja tulevaisuuden työelämän osaamisvaatimuksista. Keskeisinä osaamisalueina toistuvat muun muassa yhteistyökyky, sosiaaliset taidot, viestintä- ja kommunikointitaidot sekä asiakassuhde- ja ongelmanratkaisutaidot. (Hanhinen 2010, 40, 43.)

Neuvottelutaitojen merkitys suomalaisessa työelämässä nousee esiin lukuisissa tutkimuksissa eri aloilla, kuten terveydenhuollossa, rakennusalalla, palvelualoilla ja yrityksissä (ks. esim. Lehto, Kylä-Setälä, Hietala, Lappalainen, Palmroos, & Oksa 2001; Martikainen & Tuominen 1999; Rantanen 2000) ja näkökulma on paitsi osaamisen kehittämisessä myös työhyvinvoinnissa. Tutkimuksissa tulevat esiin myös tarpeet neuvottelutaitojen kehittämiseksi (ks. esim. Ala-Fossi, Sikanen & Asikainen 2004). Palvelualojen laajassa tutkimuksessa selvitettiin, mitkä osaamisalueet painottuvat henkilöstökoulutuksessa tärkeinä nyt ja lähitulevaisuudessa. Neuvottelutaitojen tärkeys suhteessa muihin osaamisalueisiin kasvoi viiden vuoden ajanjaksolla eniten, liki 50 %. (Martikainen & Tuominen 1999.)

Rajaniemen (2007, 42) pk-yritysten koulutustarvetta selvittäneessä tutkimuksessa osaamisen koulutustarpeet keskittyivät yhteistyö- ja viestintätaitoihin. Tärkeimmäksi nostettiin vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoihin liittyvä koulutustarve. Johdon vastauksissa kaivattiin koulutusta etenkin sopimisneuvottelutaitoihin: neuvotteluvarmuuteen ja neuvotteluihin liittyviin vuorovaikutustaitoihin (esim. nonverbaalinen viestintä ja vaikuttaminen). Esille nostettiin myös taidot, jotka liittyivät yhteistyön tekemiseen erilaisten ihmisten kanssa.

Yrittäjät, erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, edustavat usein itse yritystään keskeisissä neuvotteluissa. Liikeneuvottelut ovat tapahtumia, joissa panokset voivat olla suuria, sillä yrittäjän oma neuvotteluosaaminen heijastuu suoraan yrityksen toimintaedellytyksiin, menestykseen ja taloudelliseen tulokseen. Yrittäjien osalta neuvotteluosaamisen voidaan katsoa olevan hyvin keskeinen osa työssä vaadittavaa osaamista.

Yrittäjät neuvottelevat työssään hyvin monenlaisissa tilanteissa erilaisten sidosryhmien kanssa. Näissä neuvotteluissa heillä tulee olla laajasti ja monipuolisesti osaamista ja taitoja, jotta he voivat käyttää juuri tilanteeseen sopivia keinoja. Tämän vuoksi heidän tulee neuvotteluissa keskittyä vuorovaikutustilanteiden havainnointiin ja sopivien menettelytapojen valintaan eli siihen mitä neuvottelussa tapahtuu ja kuinka noihin tapahtumiin voi pyrkiä vaikuttamaan.

Yritysten ja yrittäjien menestymiseen yhdistetään kiinteästi sosiaalisten taitojen merkitys. Niillä on epäilemättä merkitystä myös neuvotteluissa, jotka ovat sosiaalisia tilanteita. Sosiaalisten taitojen avulla tehdään näkyväksi liiketoiminnassa tärkeä sosiaalinen kompetenssi ja kartutetaan yritykselle tärkeää sosiaalista pääomaa. Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan ja niitä käytetään myös rinnakkaiskäsitteenä. Liiketaloustieteessä tunnustetaan, että menestyvissä yrityksissä sosiaalisella pääomalla on oma roolinsa. Voitaisiko saman tien sanoa, että kyseessä onkin vuorovaikutuspääoma, joka ilmenee muun muassa neuvotteluosaamisena? Viestinnän rooli on ihmisten välisessä kanssakäymisessä keskeisellä sijalla ja

erilaisten tavoitteiden yhteensovittamisen tarve nostaa neuvottelun keskeiseksi vuorovaikutusmuodoksi sekä organisaatioissa että organisaatioiden välillä.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu siihen, mitä yrittäjät kertovat onnistuneista tai epäonnistuneista liikeneuvotteluista ja minkälaisia asioita he nostavat neuvotteluosaamisen kannalta liikeneuvotteluissa merkityksellisiksi. Neuvotteluosaaminen nimenomaan yrittäjien näkökulmasta kiinnosti minua siksi, että uskon sen heijastuvat yrityksen menestykseen ja taloudelliseen tulokseen hyvin suoraviivaisesti. Yritystoiminta on jatkuvaa neuvottelua toimintaedellytyksistä ja erilaisten tavoitteiden yhteensovittamista. Neuvotteluiden täytyy myös olla yrittäjän kannalta tuloksellisia, jotta liiketoiminnalla on jatkuvuutta.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi narratiivisuuden, koska tarinat ovat luonteva tapa kuvata tapahtumia ja kokemuksia. Eskolan ja Suorannan (2008, 22-23) mukaan narratiivisuus on loogisen ajattelun ohella toinen tapa tehdä selkoa todellisuudesta ja jäsentää kokemusta. Narratiivinen tutkimusote näkyy tässä tutkimuksessa niin aineiston keruussa kuin aineiston analysoinnissakin. Steyaertin ja Bouwenin (1997, 60) mukaan yrittäjyyden tutkimuksessa narratiivinen lähestymistapa on implisiittisesti läsnä useinkin, kun rakennetaan kuvaa yrittäjyydestä ja kerrotaan yrittäjien kokemuksista, mutta kokonaisuutena tutkimusmetodina sitä käytetään harvoin. Yrittäjien liikeneuvotteluosaamisesta vuorovaikutuksen näkökulmasta ei ole aiempia tutkimuksia, joten menetelmä sopii mielestäni hyvin tarpeeseen *ymmärtää yrittäjien näkemyksiä neuvotteluista, tuomaan esiin heidän kokemuksiaan liikeneuvotteluista ja kuvaamaan, millaista osaamista he liittävätkin liikeneuvotteluihin ja minkä merkityksen vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa saa*. Menetelmänvalintaa tukee myös se seikka, että kokonaisten tarinoiden avulla tulokset voi yhdistää konkreettisiin neuvottelutilanteisiin, eivätkä ne näin ollen jää irrallisiksi kuvauksiksi oletetusta taitavasta neuvottelun vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Tarinoita keräämällä yrittäjiä myös haastetaan pohtimaan liikeneuvottelun tapahtumia ja refleктоimaan omaa neuvotteluosaamistaan joko onnistumisen- tai epäonnistumisen näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, millaisia näkemyksiä yrittäjät nostavat esiin kertomuksissaan onnistuneista ja epäonnistuneista liikeneuvotteluista ja minkälaisen merkityksen vuorovaikutusosaaminen näissä tarinoissa saa. Lisäksi tavoitteena on saada tietoa siitä, millaista osaamista liikeneuvotteluissa yrittäjien mielestä tarvitaan. Olen kiinnostunut näistä asioista, koska uskon, että tämän tietämyksen lisääntyessä on mahdollista auttaa kehittämään yrittäjien neuvottelunvalmiuksia ja tarjolla olevaa neuvottelukoulutusta.

2 NEUVOTTELU VUOROVAIKUTUKSENA

2.1 Mitä neuvottelu on?

Neuvottelu erityisenä vuorovaikutuksen muotona kiinnittyy useille eri elämän alueille. Monet tieteenalat ovat kiinnostuneita selittämään neuvottelua ilmiönä. Neuvottelun tutkimuksessa on erilaisia lähestymistapoja ja tutkimus on monitieteistä. Mitään yhtenäistä jatkumoa neuvottelun tutkimukselle saati yhtä yhteistä teoriaa ei ole löydettävissä. Putnamin ja Roloffin (1992, 5) mukaan neuvottelun tutkimusta hallitsee pyrkimys ennustaa neuvottelun lopputulosta. Vähemmälle huomiolle on jäänyt neuvottelun vuorovaikutuksellinen ulottuvuus eli ne tapahtumat, jotka vievät neuvotteluprosessia eteenpäin ja luovat osapuolten välille ratkaisuvaihtoehtoja. Chatmanin, Putnamin ja Sondakin (1991, 159) mukaan vuorovaikutuksen näkökulmasta kiinnostavaa on *neuvotteluprosessin ymmärtäminen* eli tutkimuksissa keskitytään siihen, *mitä neuvotteluissa itse asiassa tapahtuu ja mitä siellä tehdään*.

Neuvottelu, suomenkielisenä sanana, kattaa laajasti neuvottelun monipuoliset lähestymistavat ja näkökulmat. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa neuvottelua jäsennetään usein rinnakkaiskäsittein. Yleisesti neuvottelua tarkoittava käsite *negotiation* on varmasti tunnetuin, mutta erityisesti kaupankäyntineuvotteluissa käytetään myös käsitettä *bargaining*. Eräänä linjanvetona on esitetty, että neuvottelun yläkäsitteenä käytetään *negotiation* -käsitettä ja neuvottelukäyttäytymisen näkyvää osuutta kuvataan käsitteellä *bargaining performance*. Tässä työssä käsitteitä tarkastellaan rinnakkain, eikä niiden välille tehdä eroa, puhutaan siis kattavilla suomenkielisillä käsitteillä *neuvottelusta ja neuvotteluosaamisesta*.

Neuvottelun tutkimus on verrattain nuorta. Varhaisimmat neuvotteluviestinnän tutkimukset ajoittuvat 1960- ja 1970- luvuille, jolloin alettiin tarkastella neuvottelupuhetta osana neuvotteluprosessia. Tutkimusten päähuomio oli kuitenkin yleensä muussa kuin viestinnässä ja puheviestinnän näkökulma esiintyi tutkimuksissa vain sivuroolissa. Laboratoriokokeissa koodattiin systemaattisesti käyttäytymistä ja pyrittiin mittaamaan vuorovaikutusta. Ongelmalliseksi osoittautui kuitenkin varsinaisen

vuorovaikutuksen kuvaaminen, sillä käytetyt mittarit eivät olleet relevantteja. (Putnam & Roloff 1992, 6.)

1980-luvulla viestinnän tutkijat näkivät siihenastisen neuvottelupuheen tutkimuksen kuitenkin niin ongelmallisena, että tutkimuksen suuntaa päätettiin kääntää radikaalisti. Keskityttiin viestintäsystemeihin, viestintäkäyttäytymisen ketjuun sekä kielenkäyttöön neuvottelun keskeisenä sisältönä. Tutkimuksessa ei tarkasteltu pelkästään merkkijärjestelmiä, vaan kehitettiin muun muassa argumentointitutkimusta tutkimalla kuinka kielen avulla lisätään tietämystä, määritellään asioita uudelleen ja vaikutetaan vallitseviin käytäntöihin. Samalla saatiin tietoa neuvotteluvuorovaikutuksen keskeisistä piirteistä ja muun muassa siitä, kuinka sanavalinnoilla, sanomisen tavoilla ja keskustelun rakenteilla käännettiin neuvottelun suuntaa. (Putnam & Roloff 1992, 6.)

Kehityksen seurauksena erotettiin kolme keskeistä näkökulmaa neuvotteluun 1) neuvottelun kielellisen ilmaisun mikroelementit, 2) neuvottelun dynamiikka sekä 3) neuvotteluprosessin merkitysrakenteet. Merkitysrakenteet jaettiin edelleen a) yksilön, b) interpersonaalisen viestinnän, c) tilannekohtaisen viestinnän ja d) kulttuurin ulottuvuuksiin. (Putnam & Roloff 1992, 6.) Sitten neuvottelututkimuksen huomio on keskittynyt pitkälti juuri merkitysrakenteisiin.

Pyrkimys jäsentää puheviestinnällistä neuvottelun tutkimusta jonkinlaisiin rajoihin on tuottanut erilaisia luokituksia. Neuvottelua käsittelevässä kirjallisuudessa neuvottelun vuorovaikutuksellinen ulottuvuus luokitellaan usein kahteen kategoriaan. *Vaikutuksen näkökulma (effects approach)* näkee vuorovaikutuksen yhtenä neuvotteluprosessin muuttujana ja tarkastelee sitä, kuinka vuorovaikutus vaikuttaa neuvottelun lopputulokseen. *Keskeisten osien näkökulma (key components approach)* näkee neuvottelun pikemminkin vuorovaikutuksen muotona, jossa neuvottelua tarkastellaan vuorovaikutusmallien kautta. (Putnam & Roloff 1992, 8-9.) Alun perin B. A. Fisherin vuonna 1978 teoksessa *Human Communication* esittelemät, inhimillistä vuorovaikutusta ja myös neuvottelua ja neuvottelukäyttäytymistä avaavat mallit avaavat erilaisia näkökulmia neuvottelun ymmärtämiseen. *Mekanistinen malli* tarkastelee tiedonkulkua neuvottelijoiden välillä ja arvostaa tiedon suoraviivaista ja mahdollisimman tarkkaa välittymistä osapuolelta toiselle. *Psykologinen malli* keskittyy viestien vastaanottamisen ja hyväksymisen prosessiin huomioiden vastaanottajan aktiivisen roolin tiedon suodattamisessa. *Interaktiivisen mallin* kautta keskiöön nousevat erilaiset neuvotteluroolit, toisen osapuolen roolin tunnistaminen ja yhteisymmärryksen löytäminen erilaisista rooleista huolimatta. *Pragmaattinen malli* tuo näkökulmaksi organisaatiotason ja neuvottelukulttuurin ja näkee neuvottelukäytäntöjen syntyvän ympäröivän järjestelmän mukaisiksi sekä suunnitelmallisesti että huomaamatta. (Vanha-aho & Mäkelä 2007, 100.) Viestinnän perusmallien kautta tehdyn tarkastelun heikkous on sen rajautuminen dyadin eli kahden henkilön välisen neuvottelun tasolle, jolloin jäävät huomioimatta neuvottelun tilannekohtaiset ja kontekstuaaliset piirteet (Putnam & Roloff 1992, 10).

Vuorovaikutuksen näkökulma neuvottelussa keskittyy pääasiassa siihen, mitä neuvottelun aikana tapahtuu. Vuorovaikutuksessa on kuitenkin aina sekä tehtävä- että suhdetason tavoitteita, joten tutkimuksella saadaan tietoa myös

välineellisistä eli instrumentaalisisista toiminnoista sekä relationaalisista toiminnoista ennen ja jälkeen neuvottelun. *Neuvottelun instrumentaalisiin toimintoihin* kuuluvat muun muassa tarjousten esittäminen ja hyväksyminen, neuvotteluosapuolten mieltymysten ymmärtäminen, liittyminen keskusteluun ja ongelmanratkaisu, taktisten siirtojen operationalisointi sekä vaihtoehtojen ratkaisujen löytäminen. *Neuvottelun relationaalisiiin toimintoihin* kuuluvat keskeisesti vallan ja luottamuksen kysymykset. (Chatman, Putnam & Sondak 1991, 142.) Neuvottelun kokonaisvaltainen tuntemus on edellytys kattavan ymmärryksen syntymiselle. Luokitusten lisäksi tarvitaan useampia tarkastelunäkökulmia, joista neuvottelua erityisenä vuorovaikutuksen muotona voidaan analysoida ja oppia ymmärtämään paremmin.

2.2 Näkökulmia neuvotteluun

Neuvottelua voidaan luokitusten lisäksi jäsentää erilaisten näkökulmien avulla. Neuvottelun tutkimusta lähestytään Putnamin ja Roloffin (1992, 5-6) mukaan usein viiden näkökulman kautta, joita ovat neuvottelun rakenne, neuvottelustrategiat, neuvotteluprosessi, neuvottelukäyttäytyminen ja neuvottelussa tehtävän yhteistyön ulottuvuus. *Rakenteelliset analyysit* keskittyvät vallan jakautumiseen ja osapuolten vahvuuksiin neuvottelussa. *Strategiset analyysit* nojaavat peliteoreettiseen näkökulmaan tutkiakseen hyötyjä ja vaihtoehtoja. *Prosessinäkökulma* on kiinnostunut lopputuloksen ja myönnytysten välisistä yhteyksistä. *Käyttäytymisanalyysit* keskittyvät persoonallisuuden piirteisiin, neuvottelijoiden taipumuksiin ja tavoitteisiin neuvottelussa. *Yhteistyötä korostavat analyysit* näkevät neuvottelun tiettyjen vaiheiden tai muutosten kautta kehittyvänä prosessina. (Putnam & Roloff 1992, 5-6.) Määrällisesti eniten tutkimusta on tehty neuvottelukäyttäytymisen ja yhteistyön ulottuvuuden alueella. Erityisen kiinnostuksen kohteena ovat olleet tutkimukset neuvottelun menettelytavoista sekä neuvottelun vaiheista (ks. koontia esim. Hargie & Dickson 2004, 373-390).

Morley (2003, 339) esittelee viisi kiinnostavaa sosiaalipsykologian näkökulmasta nousevaa mallia ja joukon teorioita neuvottelun analysointiin. Niissä on selviä yhtäläisyyksiä Putnamin ja Roloffin (1992) esittämän jäsenyyksen kanssa, mutta yksityiskohtaisempana tarkasteluna se avaa uusia konkreettisia neuvottelun analysointikeinoja ja tapoja jäsentää neuvotteluissa näkyviä ilmiöitä. Morleyn (2003) malleissa keskitytään neuvotteluun vuorovaikutusilmiönä ja pyritään tuomaan käytännön tietoa myös neuvotteluosaamisen alueelle. Neuvottelun analyysimallien avulla voidaan siis päästä lähemmäs vuorovaikutuksen kannalta kiinnostavaa neuvotteluprosessin ymmärtämistä eli sitä mitä neuvotteluissa tapahtuu ja mitä siellä tehdään. Morley (2003, 339) jakaa analyysimallit kuvion 1 (seuraavalla sivulla) mukaisesti 1) synteessimalleihin, 2) behavioraalisiin malleihin, 3) tiedon prosessoinnin malleihin, 4) tehokkaan neuvottelijan persoonallisuuden piirteitä korostaviin malleihin sekä 5) diskursiivisiin malleihin.



KUVIO 1 Morleyn (2003, 339) mallit neuvottelun analysointiin.

Synteesimallit, kuten hyötymallit ja strategisen vuorovaikutuksen mallit, kuvaavat neuvottelua abstraktilla tasolla, hyvin yleisin termein ja malleja käytetään syy-seuraussuhteiden selvittämiseen. *Hyötymallit* pohjautuvat mikrotaloustieteelliseen ajatteluun, jossa tarkastellaan päätöksentekoa ja resurssien allokoimista osapuolten välillä. Neuvottelu perustuu osapuolten vuorotellen tekemiin tarjouksiin, joista jokaiselle voidaan määritellä nettohyöty, joka tarjouksen hyväksymisestä seuraisi. Neuvottelijan taitavuudesta riippuu, kuinka lähelle optimitavoitettaan tai minimitavoitettaan hän neuvottelussa päätyy. (Morley 2003, 340.) *Strategisen vuorovaikutuksen mallit* pohjautuvat peliteoriaan, jossa osapuolet tekevät erillisiä strategisia valintoja sen välillä, pysyvätkö he vaatimuksissaan vai tekevätkö he neuvottelun kannalta tärkeitä myönnytyksiä. Yksi tunnetuimmista malleista on nimeltään *vangin dilemma*. (Morley 2003, 341-342.) Vangin dilemmassa on kysymys matriisiin asetetuista päätöksenteon vaihtoehdoista, joihin osapuolten halutaan ottavan itsenäisesti kantaa, ilman mahdollisuutta suunnitella yhteistä strategiaa. Vangin dilemmassa yksilön ja ryhmän etu on ristiriidassa keskenään ja sen todennäköisessä ratkaisussa menetetään mahdollisuus parhaan vaihtoehdon saavuttamiseen. (Vanha-aho 2002, 190-191.) Synteesimalleille on etsitty empiirisiä todisteita sekä havainnoimalla todellisia neuvottelutilanteita että pyrkimällä ennustamaan kokeellisten neuvotteluiden lopputulosta.

Behavioraaliset mallit neuvottelun strategioista ja taktiikoista keskittyvät kokeellisten menetelmien teoretisointiin. Muun muassa matriisipelien pelaamisella neuvotteluun on löydetty tarjousten vaihtamisen ohella uusia

ulottuvuuksia. Taitava neuvottelija osaa ottaa huomioon, että myös hänen omilla teoillaan on vaikutusta siihen, mitä toinen osapuoli tekee. Lisäksi tiedetään, että jotkut yleiset toimintastrategiat – kuten *tit-for-tat* –strategia, toimivat melko hyvin monissa erilaisissa konteksteissa. (Morley 2003, 343-346.) Tit-for-Tat –strategia perustuu yhteistyötä korostavaan neuvottelutapaan. Siinä on kolme ohjaavaa sääntöä, jotka kehottavat neuvottelijaa 1) olemaan mukava 2) reagoimaan provokaatioon 3) antamaan anteeksi. Neuvottelu tulee strategian mukaan aloittaa osoittamalla yhteistyöhalukkuuttaan. Mikäli toinen osapuoli yrittää käyttää tätä hyväkseen, tulee siihen reagoida, mutta ystävällisesti. Kun hän osoittaa taas yhteistyökykyään, voi jatkaa itse samalla linjalla. Lupaukset, esimerkiksi tärkeän tiedon jakamisesta ja myönnytykset, vaikkapa alkuperäisistä tavoitteista ovat hyvä tapa osoittaa yhteistyöhalukkuuttaan. Mikäli toinen osapuoli toimii samoin, kannattaa toimintaa jatkaa. Jos vastavuoroista myönnytystä ei kuitenkaan tule, ei omia myönnytyksiä kannata jatkaa, ennen kuin toinen osapuoli haluaa jatkaa sovittelua. (Hackman & Johnson 2009, 181.) Tarjouksen ja vastatarjouksen prosessia tutkimalla on löydetty neuvottelun todennäköiset strategiset toimintavaihtoehdot, jotka ovat *myönnytys, kilpailu, ongelmanratkaisu, passiivisuus tai vetäytyminen. Pareton optimaali*, jolla tarkoitetaan molempien osapuolten maksimaalista hyötyä lopputuloksessa, jää kokeellisten tutkimusten mukaan usein saavuttamatta siksi, että oman toiminnan yhteyttä vastapuolen strategioihin ja ongelman loogista muotoa ei täysin ymmärretä. (Morley 2003, 343-346.)

Tiedon prosessoinnin mallit, kuten muutoksen ymmärtämisen malli ja kykyjen ja vaatimusten yhteensovittamisen malli, näkevät neuvottelun kompleksisena tapahtumana, ja neuvottelijan älykkäänä sosiaalisena toimijana. Neuvottelussa prosessoidaan paljon tietoa, ja tehdään päätöksiä myös epätietoisuudessa. *Muutoksen ymmärtämisen mallissa* neuvottelijat käyvät läpi prosessin, jossa he identifioivat asioita, luovat ratkaisuja, valitsevat eri vaihtoehtojen väliltä ja toteuttavat erilaisia menettelytapoja. Taitavat neuvottelijat keskittyvät neuvottelutilanteen havainnointiin ja analysointiin ja ymmärtävät neuvottelutilanteen tavoitteen ja kuinka siihen päästään. *Vaatimusten yhteensovittamisen mallissa* on kyse sosiaaliselle vuorovaikutukselle ominaisen monitulkintaisuuden vähentämisestä. Taitava neuvottelija käyttää viestinnässään tekniikoita, joilla hän auttaa vastapuolta tiedonprosessoinnin vaatimuksissa esittämällä kysymyksiä, tekemällä ehdotuksia, varmistamalla yhteisymmärryksen ja tekemällä yhteenvetoja. Taitava neuvottelija osaa myös tarkastella tilannetta toisen osapuolen näkökulmasta ja tehdä ehdotuksia niin, että ne ovat ratkaisuja ongelmiin. (Morley 2003, 346-348.)

Tehokkaan neuvottelijan persoonallisuuden piirteitä korostavat mallit pyrkivät nostamaan esiin ominaisuuksia, joilla pärjää neuvottelussa. Tietoa taitavasta neuvottelukäyttäytymisestä on kerätty kyselytutkimusten avulla. Yhtenäistä ja yleispätevää teoriaa ei ole pystytty luomaan, sillä neuvottelun tavoitteet ja konteksti vaikuttavat asiaan ratkaisevasti. Mallit ovat kuitenkin osoittaneet, että neuvottelussa on kyse muustakin kuin tarjouksen ja vastatarjouksen prosessista. Tutkimuksissa esiin nousseet piirteet korostavat *valmistautumisen ja suunnittelun taitoja, asiaosaamisen merkitystä, kykyä ajatella nopeasti ja selkeästi huolimatta paineesta ja epävarmuudesta, kykyä ilmaista ajatuksensa verbaalisesti sekä*

kuuntelemisen taitoa. Neuvottelutyöliien osalta voidaan todeta, ettei yhtä ylivoimaista tyyliä ole olemassa, vaan taitava neuvottelija hallitsee useita tyyliä ja osaa käyttää niitä tilanteen vaatimalla tavalla. (Morley 2003, 349-350.)

Diskursiiviset mallit nostavat esiin viestit ja merkitykset. Neuvottelututkimuksen edetessä huomio on alkanut siirtyä strategioista ja taktiikoista kohti ymmärrystä ja merkitysten luomista. Puhe manipuloinnista on kääntynyt puheeksi siitä, kuinka merkitykset rakentuvat kussakin historiallisessa kontekstissa. Neuvottelu nähdään muutoksen hallinnan välineenä, prosessina, jossa ihmiset kohtaavat määritelläkseen keskinäisen suhteensa ja selvittääkseen onko muutos mahdollinen ja millä ehdoin. Neuvottelutaitojen osalta huomio kiinnittyy sosiaalisten verkostojen rakentamiseen sekä johtamistaitoihin. Teoriat myös tähdentävät, että neuvottelutaitojen tutkimuksen tulee sijoittaa neuvottelu aina omaan sosio-historialliseen kontekstiinsa. (Morley 2003, 350-354.)

Morleyn (2003, 354) mukaan sosiaalipsykologisista malleista erottuu kaksi merkittävää osaamisen näkökulmaa. Ensimmäiseksi tiedetään, että *neuvottelu on kilvoittelua, johon kuuluu erimielisyys.* Taitavat neuvottelijat eivät pelkää erimielisyyden esiintuomista, sillä *he eivät ole kiinnostuneita saavuttamaan minkä tahansa sopimuksen, vaan parhaan mahdollisen sopimuksen.* Toiseksi taitavat neuvottelijat *poistavat sopimuksen tiellä olevia tarpeettomia esteitä ja osaavat arvioida, milloin tulee pysyä lujana ja milloin taipua kompromissiin.* He tunnistavat, että joskus kompromissit voivat johtaa pitkällä tähtäimellä huonoon tulokseen. Morley (2003, 354) tähdentää, että saadakseen kokonaiskuvan neuvottelun kokonaisuudesta, tulee tutkimuksessa edelleen huomioida kaikki neljä päälähestymistapaa, jotka ovat neuvottelijat, neuvottelun osapuolet, neuvotteluprosessi ja laajempi sosiaalinen konteksti.

2.3 Distributiivinen, integratiivinen ja relationaalinen neuvottelu

Neuvottelu on prosessi, jossa tavoitteisiin voidaan pyrkiä monella tapaa. Neuvottelun vuorovaikutuksellinen luonne määrittää erikseen jokaisessa neuvottelussa osapuolten käyttäytymisen ja yhteistyöhalukkuuden mukaan. Neuvottelua vaativien asioiden kirjo on laaja, panokset neuvotteluissa ovat erilaiset ja myös tavoitteiden yhteensovittamisen tarve vaihtelee lähtökohtaisesti pienestä suureen. Neuvottelutulokseen ja yhteisymmärrykseen pääsemiseksi neuvottelijoiden tulee samanaikaisesti kilpailla ja tehdä yhteistyötä, sekä huomioida neuvottelun vaikutukset myös tulevaisuuteen.

Neuvottelun vuorovaikutuksellinen luonne määrittää yleisesti *kilpailulliseksi eli distributiiviseksi* tai *yhteistyöhaluiseksi eli integratiiviseksi.* Distributiivisen neuvottelun ohella käytetään myös käsitettä *competitive bargaining* ja integratiivisen neuvottelun ohella puhutaan käsitteistä *collaborative bargaining* tai *cooperative bargaining.* Distributiivinen ja integratiivinen ovat kuitenkin vakiintuneita, erityisesti neuvotteluun liittyviä ilmaisuja, joita käytetään myös suomen kielessä. Luonnehdinnalla kuvataan neuvottelussa

tapahtuvaa resurssien vaihdantaa eli näkyvää tapaa toimia (vrt. aiemmin mainittu bargaining performance). Distributiivisuuden ja integratiivisuuden avulla voidaan määritellä neuvotteluissa monia yksittäisiä tapahtumia kuten tavoitteiden asettaminen ja esittäminen tai vastaehdotusten luonne. Käsitteiden avulla puhutaan myös yleisesti koko neuvottelua kuvaavasta osapuolten asennoitumisesta tai tilanteesta syntyvästä neuvotteluilmapiiristä. Lisäksi voidaan puhua myös strategioista, taktiikoista tai taidoista, jotka edustavat jompaakumpaa näkökulmaa. Distributiivisessa prosessissa oman edun maksimointi ja voittaminen on tärkeää, kun taas integratiivisessa lähestymistavassa korostetaan yhteisten ratkaisujen ja luovien vaihtoehtojen etsintää sekä molempien tyytyväisyyttä lopputulokseen.

Yhteistyötä korostavan ja kilpailevan neuvottelun viestintäilmastossa ja vuorovaikutuksen ilmapiirissä on usein selvä ero. Yhteistyöhön pyrkivä viestintäilmasto koostuu avoimesta ja rehellisestä viestinnästä, jossa painotus on samankaltaisuuksissa ja yhteisessä ongelmien ratkaisussa sekä eriävien intressien vähentämisessä. Myös asenne on ystävällinen ja luottavainen, ja yhteistyöhalukkuutta osoitetaan käyttäytymällä itse yhteistyökykyisesti. Kilpaileva neuvotteluilmasto puolestaan sisältää usein hyvin vähän vuorovaikutusta, ja viestintä saattaa olla negatiivista tai jopa harhaanjohtavaa. Tilannetta leimaa epäily, negatiiviset tunteet ja jopa vihamielisyys. Päähuomio on eroavaisuuksissa ja on mahdollista, että neuvottelun seurauksena ei saavuteta ratkaisua vaan konflikti saattaa entisestään eskaloitua. (Hackman & Johnson 2009, 181.)

Viestintäilmapiirin ohella neuvottelun luonne heijastuu myös tavoitteisiin, tavoitteisiin pyrkimisen tapaan sekä neuvottelijoiden asennoitumiseen toisiaan ja tilannetta kohtaan. Merkityksellistä on neuvottelijoiden näkemys lopputuloksen yhteensopivuudesta molempien neuvottelijoiden tavoitteisiin nähden. Neuvottelu voidaan nähdä distributiivisena 'win-lose' asetelmana, jossa toisen voitto on väistämättä toisen tappio yhteistyöpyrkimyksistä huolimatta. Neuvottelua voidaan lähestyä myös integratiivisena 'win-win' mahdollisuutena, joissa molempien voitto on mahdollinen.

Klassisena esimerkkinä distributiivisesta lähestymistavasta on peliteoreettinen mallinnus nimeltään *nollasummapeli* (*Zero-sum game*). Sen mukaisesti toisen voitto tai saavutus on automaattisesti toisen tappio eli kakku jaetaan jollain tapaa ja joku saa aina enemmän, toinen vähemmän. Nollasummaperiatteen mukaan neuvottelijan tehtävä olisi aina pyrkiä maksimoimaan tuloksensa ja minimoida menetyksensä. Harvat neuvottelut ovat kuitenkin puhtaasti distributiivisia, sillä niihin liittyy usein yhteisiä tavoitteita. (Vanha-aho 2002, 189.) Kaupankäyntiin ja liikeneuvotteluihin puhtaan distributiivisuuden voidaan katsoa sopivan huonosti siinäkin mielessä, että kaupankäynti on luonteeltaan resurssien vaihdantaa, jossa ollaan valmiita luopumaan jostain, jotta saadaan jotain hyödyllistä tilalle, olipa se sitten tavara, palvelu tai rahaa.

Esimerkkinä yhteisymmärrykseen pyrkivästä integratiivisesta lähestymistavasta voidaan pitää *periaatteellista neuvottelua* (*principled negotiation*). Harvardissa kehitetyn metodin mukaan tavoitteena on päättää neuvotteluun liittyvistä asioista niiden olennaisten näkökohtien mukaan - ei kinastelemalla

siitä mitä osapuolet haluavat tai eivät halua. Menetelmän mukaan olisi hyvä etsiä aina yhteisiä hyötyjä ja milloin niitä ei ole, löytää jokin uusi reilu ja itsenäinen ratkaisu, joka ei ole suoraan kummankaan alkuperäinen tavoite. Metodina on kuvattu myös sanomalla sen toteuttavan tavoitteita, jonka mukaan parhaan tuloksen saavuttaa kohtelemalla toista osapuolta niin kuin toivoisi itseään kohdeltavan. (Timmons, Spinelli & Zacharakis 2004, 151-152.)

Kolmanneksi tavaksi, distributiivinen ja integratiivisen luonnehdinnan rinnalle, nostetaan nykyisin myös neuvottelun *relaationaalinen- eli suhdenäkökulma*. Siinä korostetaan vuorovaikutussuhteen luomista ja ylläpitämistä sekä suhteen merkitystä koko neuvotteluprosessille. Relatonaalisessa lähestymistavassa keskeisiksi tekijöiksi nousevat luottamus, tyytyväisyys lopputulokseen, kunnioitus ja kiintymys. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 804, 820.) Relatonaalisessa näkökulmassa viestintäsuhteen jatkuvuutta pidetään tärkeänä ja huomio vuorovaikutustilanteessa heijastuu myös mahdolliseen tulevaan keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Eryyisesti liiketaloudessa neuvottelusuhteet voivat olla, tai ainakin niiden toivotaan olevan, luonteeltaan jatkuvia tai pitkäikäisiä. Neuvotteluprosesseissa tulee ymmärtää mahdollisen tulevan yhteistyön rooli eli tavoitteet pitkällä tähtäimellä eikä keskittyä pelkästään yksittäisiin voittoihin. Roloffin, Putnamin ja Anastasioun (2003, 803) mukaan neuvottelu onkin viestintä- ja vuorovaikutustapahtuma, jossa osapuolet yrittävät luoda yhteisymmärrystä, päätöksiä ja sopimuksia, jotka samalla määrittelevät heidän tulevaa yhteistyötään.

Yhtenä toistuvana elementtinä neuvottelun määritelmässä ja neuvottelun luonnetta kuvaavissa luonnehdinnoissa on *osapuolten välinen keskinäinen riippuvuus (interdependence)*. Neuvottelussa osapuolet kilpailevat resursseista ja yrittävät saavuttaa omia tavoitteitaan, mutta samalla sekä ihmiset että tavoitteet ovat riippuvaisia toisistaan. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 803.) Neuvotteluprosessin lopputulos riippuu molempien osapuolten yhteisestä pyrkimyksestä sovittaa tavoitteitaan yhteen. *Kahdenlaisten tavoitteiden (mixed motives)*, yhteensopivien ja yhteensopimattomien, samanaikainen läsnäolo aiheuttavat sen, että osapuolten tulee yhtä aikaa sekä tehdä yhteistyötä että kilpailla keskenään. Päästäkseen molempia tyydyttävään lopputulokseen, tulee neuvottelun osapuolten edistää yhteistyötä ja vähentää kilpailua. (Hackman & Johnson 2009, 181.)

Neuvottelun vuorovaikutuksellinen luonne voidaan nähdä myös yksilön suhtautumistapana neuvotteluun ja neuvottelun toiseen osapuoleen. Yksittäisen neuvottelijan ominaisuutena voidaan nähdä henkilökohtainen neuvottelutyyli. Eri tyylliset neuvottelijat arvostavat erilaisia menettelytapoja. Hackmanin ja Johnsonin (2009, 183) mukaan *interpersonaalisesti orientoituneet neuvottelijat (interpersonally oriented negotiators)* ovat herkkiä neuvottelun relationaalisille eli suhdekeskeisille näkökulmille. He haluavat usein oppia tuntemaan toisen osapuolen ennen kuin tekevät hänen kanssaan bisnestä. *Tehtäväorientoituneet neuvottelijat (high task negotiators)* eivät sen sijaan kaipaa neuvotteluun mitään ylimääräisiä elementtejä tai small talkia, vaan haluavat mennä saman tien asiaan. *Yhteistyöhaluinen neuvottelija (cooperative negotiator)* kiinnittää itsensä lisäksi huomiota myös vastapuoleen, kun *kilpaileva neuvottelija*

(*competitive bargainer*) keskittyy vain omien hyötyjen tavoitteluun. (Hackman & Johnson 2009, 183.)

Neuvottelu on hyvin monipuolinen vuorovaikutuksen muoto, jota voidaan siis tarkastella erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista käsin. Kirjallisuudessa neuvottelua on pyritty sen monimuotoisuudesta huolimatta myös määrittelemään. Eri tieteenalojen tuottamissa neuvottelun määritelmissä vuorovaikutus on lähes poikkeuksetta läsnä.

Putnam ja Roloff (1992, 3) määrittelevät neuvottelun tapahtumaksi, jossa kaksi tai useampi toisistaan riippuvaista osapuolta, joilla on eriävät intressit, sitoutuvat sosiaaliseen vuorovaikutukseen saavuttaakseen yhteisesti tyydyttävän lopputuloksen. Shellin (2001, 22-23) mukaan neuvottelu on vuorovaikutteinen viestintäprosessi, johon turvaututaan silloin, kun halutaan toiselta osapuolelta jotakin ja ollaan valmiita noudattamaan vastavuoroisuuden periaatetta. Spanglen ja Isenhartin (2003, 6) määritelmän mukaan neuvottelu on transaktionaalista viestintää, jonka vaikutukset ulottuvat osapuolten väliseen vuorovaikutukseen myös tulevaisuudessa:

“Negotiation is a transactional form of communication in which parties send and receive messages that trigger mutual cycles of influence that affect future interaction.”

Timmonsin, Spinellin ja Zacharakiksen (2004, 150) koonnin mukaan neuvottelu nähdään myös liiketoiminnan kontekstissa edestakaisena viestinnällisenä prosessina yhteisymmärrykseen pääsemiseksi, tilanteessa, jossa on sekä yhteneviä että ristiriitaisia tavoitteita. Weigand, Schoop, De Moor ja Dignum (2003, 6) määrittelevät neuvottelun prosessiksi, jossa etsitään yhteistä ratkaisua tilanteessa, jota leimaa osapuolten keskinäinen riippuvuus:

“In a negotiation there are two or more participants in a situation of some kind of interdependence, each having some individual goals which may be partially incompatible. In some form of the negotiation process, alternatives are investigated, of which one is mutually agreed upon as the acceptable outcome of the process. A business negotiation is a negotiation conducted by business partners.”

Hackman ja Johnson (2009, 180) tarkastelevat neuvottelua johtamisen kontekstissa ja määrittelevät neuvottelun vaikuttamistavaksi, jota johtajat käyttävät kun heidän täytyy vaikuttaa ihmisiin, jotka ovat aktiivisesti heidän kanssaan eri mieltä. Neuvottelun tarkoituksena on saavuttaa lopputulos, joka tyydyttää molempia osapuolia. Neuvottelu koostuu vuorovaikutuksesta osapuolten välillä, jotka ovat eri mieltä, mutta haluavat saavuttaa yhteisen päätöksen. Myös Hackman ja Johnson (2009, 180) korostavat, että neuvottelutilanteille on tyypillistä, että niissä on samanaikaisesti sekä yhteensopivia että yhteensopimattomia tavoitteita. Jokin yhteinen tavoite osapuolilla täytyy olla, jotta ylipäänsä aloitetaan neuvottelut. Samoin täytyy olla jokin eriävä asia, sillä muuten sopimuksen pääsemiseksi ei tarvitsisi käydä neuvotteluja.

Suomalaisessa neuvottelukulttuurissa on tyypillistä, että asioita voidaan käydä läpi neuvotellen myös silloin, kun ainakaan etukäteen ei ole tiedossa asioita, joista ollaan erimieltä. Esimerkiksi sopimusneuvottelut ovat sellaisia, joissa sopimusehtoja käydään läpi, esitellään ja tarvittaessa niistä neuvotellaan.

Se on siis myös tietojenvaihtoa, jossa varmistetaan yhteinen ymmärrys ja toisen osapuolen sitoutuminen asiaan. Liikeneuvotteluissa voidaan tietenkin ajatella hinnan olevan aina osapuolia jakava tekijä, olipa se sitten ääneen lausuttu eriävyys tai ei. Kaupankäynnin perusajatus on toisaalta halu ostaa mahdollisimman halvalla ja toisaalta saada mahdollisimman hyvä hinta omasta tuotteesta tai palvelusta. Mikäli tämän perusoletuksen katsotaan sopivan neuvottelun määritelmiin sisältyviin osapuolten välisiin eriäviin tavoitteisiin, voidaan sitä pitää liikeneuvotteluissa, joissa on lähes aina kyse myös taloudellisista panoksista, merkittävänä neuvotteluita edellyttävänä tekijänä.

Neuvottelu eroaa muista vuorovaikutuksen muodoista siten, että siinä keskitytään erityisesti havaittaviin yhteensopimattomuuksiin, ja pyritään käyttämään strategioita ja taktiikoita hyväksi tavoittellessa yhteisesti hyväksyttävää sopimusta. (Putnam & Roloff 1992, 3.) Neuvottelulle ominaista on yhä aikaa osallistujien tavoitteista ja asemista huolehtiminen sekä ehdotusten ja vastaehdotusten vaihdon aktiivisuus (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 804). Osapuolten keskinäinen riippuvuus motivoi osapuolia jatkamaan neuvottelua ja etsimään yhteistä ratkaisua.

Neuvottelun määritelmiä yhdistävinä tekijöinä ovat vuorovaikutus, keskinäinen riippuvuus, yhtäaikainen yhteistyö ja kilpailu eli motiivien ristiriitaisuus, yhteisesti hyväksyty lopputulos sekä vaikutukset tulevaisuuteen. Tässä työssä keskitytään liikeneuvottelun kontekstiin, joten määrittelen liikeneuvottelun seuraavasti:

Liikeneuvottelu on tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen pyrkivää viestintäkäyttäytymistä, jolla on liiketoimintaan liittyvä tavoite. Liikeneuvottelussa kaksi tai useampaa osapuolta pyrkii vuorovaikutuksen avulla yhteisymmärrykseen neuvoteltavina olevissa asioissa. Osapuolten toimintaa leimaa erilaisista intresseistä huolimatta pyrkimys molempia tyydyttävään lopputulokseen. Vuorovaikutusprosessissa osapuolet yhtäaikaisesti kilpailevat ja tekevät yhteistyötä toistensa kanssa ja huolehtivat erilaisilla painoarvoilla sekä tehtävä- että suhdetason tavoitteista.

Neuvottelu on siis vuorovaikutuksen muoto, jossa yksilön taitavuudella ja osaamisella on merkittävä roolinsa. Mutta millaista sitten on tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintäkäyttäytyminen, ja mitä hyötyä siitä on neuvottelussa? Siitä otamme selvää seuraavaksi.

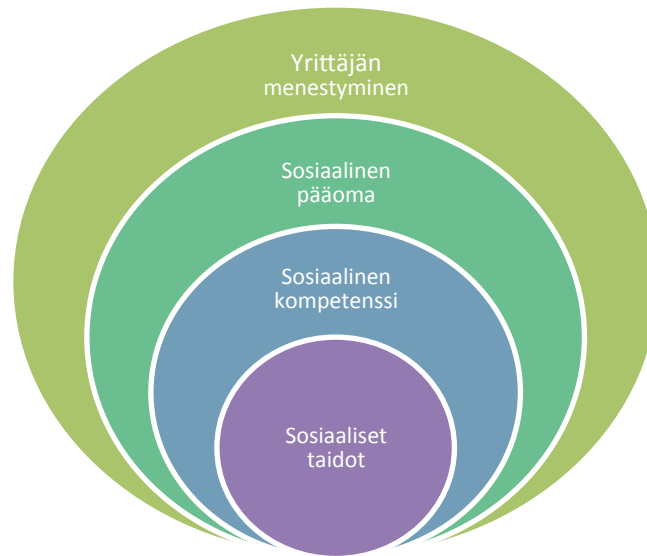
3 NEUVOTTELUOSAAMINEN SOSIAALISENA PÄÄOMANA

3.1 Näkökulmia yrittäjän osaamiseen

Liikeneuvotteluissa menestyäkseen yrittäjä tarvitsee osaamista, jota kutsutaan *neuvotteluosaamiseksi*. Yrittäjän neuvotteluosaamista voidaan lähestyä eri tavoin monista näkökulmista. Neuvotteluosaaminen kiinnittyy laajempaan kompetenssitutkimuksen kenttään, jossa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista määritellään kompetenssin monitieteisestä tutkimustraditiosta johtuen muillakin käsitteillä (ks. koontia Valkonen 2003, 27). Esimerkiksi käyttäytymistieteissä sekä psykologiassa puhutaan sosiaalisen kompetenssin ja sosiaalisten taitojen tutkimustraditiosta. Käsitteitä yhdistää tarkastelun fokusoituminen yksilön tilannekohtaiseen tai piirretyyppiseen viestintäkäyttäytymiseen. (Valkonen 2003, 27). *Vuorovaikutusosaamisen* ohella puhutaan siis muun muassa *sosiaalisesta kompetenssista*, johon yhdistyy liiketaloustieteissä *sosiaalisen pääoman* käsite.

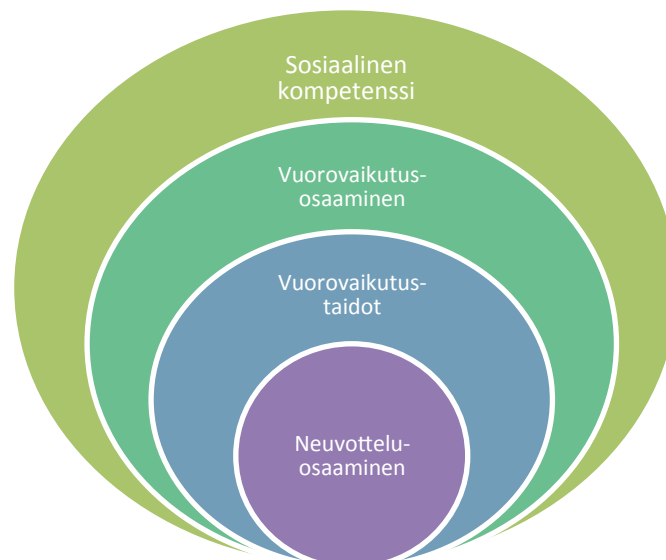
Taloustieteellisessä tutkimuksessa kompetenssinäkökulma ja osaaminen sijoittuu *yrittäjän menestymistä tarkastelevaan tutkimukseen*. Keskeisenä elementtinä on pääoma-ajattelu, jossa sosiaalinen pääoma on nostettu yhdeksi tekijäksi vahvasti vaikuttavan taloudellisen pääoman rinnalle. Sosiaalinen pääoma muodostuu sosiaalisesta kompetenssista eli siitä osaamisesta, joka havaitaan käyttäytymisessä erilaisten sosiaalisten taitojen yhdistelmänä.

Kuviossa 2 (seuraavalla sivulla) on esitetty sosiaalisen pääoman, sosiaalisen kompetenssin ja sosiaalisten taitojen -käsitteiden liittyminen toisiinsa sekä yhteys yrittäjän menestymiseen.



KUVIO 2 Sosiaalisen pääoman, sosiaalisen kompetenssin ja sosiaalisten taitojen - käsitteiden liittyminen toisiinsa ja yhteys yrittäjän menestymiseen.

Vuorovaikutusosaaminen on osa sosiaalista kompetenssia. Sosiaalista taitavuutta voidaan osoittaa neuvottelussa yrittäjän ja hänen sidosryhmiensä välisessä vuorovaikutuksessa vuorovaikutustaidoilla, mikä näyttäytyy neuvotteluosaamisena. Kuviossa 3 näkyy vuorovaikutusosaamisen, vuorovaikutustaitojen ja neuvotteluosaamisen -käsitteiden liittyminen toisiinsa ja osaksi sosiaalista kompetenssia.



KUVIO 3 Vuorovaikutusosaamisen, vuorovaikutustaitojen ja neuvotteluosaamisen - käsitteiden liittyminen toisiinsa ja osaksi sosiaalista kompetenssia.

Neuvotteluosaamisella voidaan siis nähdä olevan yhteys myös yrittäjän menestymiseen, minkä vuoksi on kiinnostavaa tutkia, kuinka yrittäjät kuvaavat kokemuksiaan liikeneuvotteluista ja millaista osaamista he liittävät

liikeneuvotteluihin. Seuraavaksi lähdetään tarkastelmaan tarkemmin kuvioissa 2 ja 3 esiteltyjä käsitteitä, aloittaen sosiaalisen pääoman rakentumisesta, vuorovaikutusosaamisen kautta neuvotteluun ja päätyen yrittäjän menestymistä tarkastelemaan tutkimustietoon.

3.2 Sosiaalisen pääoman rakentuminen

Sosiaalisen pääoman (Social capital) käsite on inhimillisen pääoman, kulttuurisen pääoman ja osaamis pääoman ohella niitä tekijöitä, joiden avulla on pyritty selittämään yksilöiden, yritysten ja organisaatioiden havaittujen taloudellisten asemien, toimintakyvyn tai talouskehityksen eroja. (Ruuskanen 2001, 1, 4.) Taloudessa tiedon, osaamisen ja muiden aineettomien tuotannontekijöiden merkitys on kasvanut suhteessa aineellisiin tuotannontekijöihin (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11). Perinteinen talusteoria on saanut siis fyysisten pääomien tutkimuksen rinnalle aineettomat tekijät ja yksilöllisten tekijöiden rinnalle sosiaaliset tekijät. Samalla sosiaalisten suhdeverkostojen rakenteen, sosiaalisten instituutioiden ja luottamuksen taloudelliseen merkitykseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. (Ruuskanen 2001, 1, 4.)

Taloustieteissä on pohdittu, voidaanko talouskehitystä selittää sosiaalisilla tekijöillä. Suhde asiaan on vaihdellut tieteenalan historian kuluessa. *Uusklassisen teorian* perusteella ajateltiin aiemmin yleisesti, että markkinamekanismi ottaa huomioon kaikki hinnanmuodostukseen liittyvät tekijät. Siksi esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin ja luottamukseen liittyviä ongelmia ei tarvinnut pohtia. Uusklassinen tasapainomalli sisältää oletuksen yksilöiden rationaalisuudesta ja täydellisen tietämyksen oletuksesta. Vakaa talous perustuu jatkuvuuteen, traditioihin ja kokemukseen. Mallia kritisoineen Joseph Schumpeterin mukaan jatkuvuuteen liittyy kuitenkin katkoksia ja prosessinomaisia muutoksia. Talouskehityksessä tarvitaan innovaatioita, joiden kehityksessä institutionaalisella ja sosiaalisella ympäristöllä on tärkeä merkitys. Viime vuosikymmeninä nousseet kasvuteoriat ovat tuoneet sosiaalisen pääoman merkityksen jälleen kiinnostuksen kohteeksi. Taloudellisiin kasvueroihin on pyritty hakemaan selityksiä muun muassa kulttuurisista ja sosiaalisista eroista. (Ruuskanen 2001, 7-10.)

Historiallisen kehityksen valossa näyttää siltä, että taloustieteissä on pyritty luomaan yleispätevää markkinamekanismin mallia, josta voidaan karsia pois kaikki satunnaiset ylimääräiset muuttujat. Tietämyksen lisääntyessä ja selitysmallien osoittaessa riittämättömyytensä on kuitenkin palattu tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin muita mahdollisia vaikuttavia tekijöitä. Siksi sosiaalinen ulottuvuus on nostettu lähempään tarkasteluun.

Sosiaalinen pääoma on todellisten ja potentiaalisten resurssien summa, joka ilmenee verkostosuhteissa. Sosiaalinen pääoma muodostuu sekä sosiaalista verkostosta itsestään että niistä voimavaroista, joita voidaan hyödyntää verkoston avulla. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat relationaalinen, kognitiivinen ja rakenteellinen ulottuvuus.

Relationaalinen eli vuorovaikutussuhteisiin liittyvä ulottuvuus kuvaa osapuolten välisten suhteiden luonnetta luottamuksen, normien, velvoitteiden ja identifioitumisen kautta. *Kognitiivinen ulottuvuus* koostuu jaetuista koodeista ja visiosta sekä yhteisistä tarinoista. *Rakenteellisella ulottuvuudella* kuvataan verkostoissa olevia sidoksia ja osapuolien asemaa verkostoissa. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243, 251.)

Sosiaalisen pääoman käsitettä on pyritty jakamaan sosiologien ja taloustieteilijöiden kesken niin, että sosiologit ovat huomioineet sosiaalisen toimintakontekstin ja taloustieteilijät tarkoituksellisen motiivin eli hyödyn maksimoinnin (Ruuskanen 2001, 15). Coleman (1988, 96-98) on pyrkinyt yhdistämään näkökulmat *rationaalisen valinnan teorian* avulla, johon liittyvät keskeisesti resurssit ja niiden optimointi. Teoriassa keskeistä on toiminnan seurauksien miettiminen ja lopputuloksen kannalta parhaan toimintamallin valitseminen. Coleman (1988, 96-98) näkee sosiaalisen pääoman tuottavana resurssina, jonka tehtävänä on helpottaa toimijoiden intentionaalista toimintaa ja intressien toteutumista.

Puheviestinnän näkökulma tähän keskusteluun asettuu mielestäni lähelle Colemanin (1988) ajatusta, sosiologian ja taloustieteiden näkökulmien väliin. Toimintakontekstin ja tavoitteen väliin jää viestinnän tutkimuksen mentävä aukko sen selvittämiseksi, mitä tuossa välissä tapahtuu ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa.

Sosiaalinen pääoma ilmenee vuorovaikutussuhteessa eri tavoilla. Coleman (1988, 102-105) erottaa kolme sosiaalisen pääoman muotoa, joita ovat vastavuoroisuus, tiedon kulku ja tehokkaat normit. *Vastavuoroisuuden periaatteessa* nojataan odotuksiin, velvollisuuksiin ja luottamukseen lupauksen toteutumiseksi. Palvelusten ja vastapalvelusten muodostama, luottamukseen perustuva toimintatapa muodostaa kokonaisuuden, joka helpottaa ja tehostaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta. *Tiedon kulku ja informaation vaihto* sitoutuu sosiaalisiin suhteisiin ja aiheuttaa tiedon lähteille pääsyn kustannustehokkaasti. Verkostoihin sitoutuneen tiedon avulla, omien tavoitteiden toteuttaminen helpottuu ja päätöksentekokyky tehostuu. *Tehokkaat normit* luovat voimakkaan muodon sosiaaliselle pääomalle. Normeilla paitsi ohjataan ei-toivottua käyttäytymistä, myös luodaan mahdollisuus yhteisen hyvän syntymiselle. Omasta edusta luopuminen lyhyellä tähtäimellä voi olla oleellista yhteisen hyödyn saavuttamiseksi. (Coleman 1988, 102-105.)

Yrittäjyyden tutkimuksella on voimakkaasti yrittäjään yksilönä keskittyvä historia. Tutkimuksen kohteena ovat olleet yrittäjän piirteet, käyttäytymisen kognitiiviset mallit ja yksilön toimet yrityksen perustamisessa. 1980-luvulta lähtien huomiota on alettu kuitenkin kiinnittää sosiaalisten kontaktien ja verkostojen tärkeyteen sekä yrittäjämäiseen käyttäytymiseen. Perusajatuksena on ollut, että koska taloudellinen aktiivisuus on sulautettu läpi koko yhteiskunnan, tulee innovatiivisen yrittäjän luoda sosiaalista pääomaa verkostojen avulla, päästäkseen tärkeän tiedon, tuen, rahoituksen ja osaamisen lähteille. (Cope, Jack & Rose 2007, 213.)

Verkostot syntyvät vuorovaikutuksessa ja niiden sanotaan olevan sosiaalinen kudos, joka yhdistää ihmisiä toisiinsa solmuin ja linkein (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 19). Yrittäjien sosiaaliset verkostot rakentuvat

alkuvaiheessa tyypillisesti henkilökohtaisten suhteiden kautta, mutta laajentuvat pian oman tuttavapiirin ulkopuolelle. Henkilökohtaiset kontaktit vähentävät yrittäjän kokemaa epävarmuutta ja saattavat ulottua paitsi yrittäjään henkilöönä myös hänen harjoittamaansa liiketoimintaan. Ulkoiset verkostot ovat luonteeltaan usein formaaleja, sopimukseen perustuvia järjestelyitä ja alliansseja muiden yritysten kanssa. Heikommat siteet mahdollistavat yksilön kurkottaa välitöntä kontaktiverkostoan kauemmas ja päästä laajemman tiedon lähteille. Nämä heikot siteet eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan niiden syntyyn vaikuttaa voimakkaasti henkilökohtainen vuorovaikutusosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen näyttäytyy yhteydenpidossa muihin. Sosiaalista pääomaa voitaisiin kutsua jopa verkostoitumis-pääomaksi, sillä olemukseltaan se on relationaalinen ilmiö, jolla viitataan niihin yhteyksiin joita yrittäjät käyttävät hankkiakseen resursseja, taloudellisen tai inhimillisen pääoman sijaan. (Cope, Jack & Rose 2007, 213.)

Purhosen (2008, 6) mukaan PK-yrityksissä kohdataan vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita muun muassa yrityksen kansainvälistymisen ollessa ajankohtaista. Vuorovaikutusosaaminen on kansainvälistymisessä tärkeä vahvuus ja resurssi, erityisesti verkostoitumisen ja yhteistyön näkökulmista. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan tiedon jakamiseen, erilaisuuden johtamiseen, mukautumiseen ja sopeutumiseen, integratiiviseen neuvotteluun sekä vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liittyvä vuorovaikutusosaaminen nousee merkitykselliseksi sekä yrittäjien itsensä, johtajien että työntekijöiden osalta, kun tarkastellaan PK-yritysten kansainvälistymisedellytyksiä. (Purhonen 2008, 6.)

Sosiaalinen pääoma auttaa yrittäjää pääsemään tärkeiden sidosryhmien kuten pääomasijoittajien tai potentiaalisten asiakkaiden luokse, mutta sosiaalinen kompetenssi ratkaisee sen, minkälaisia tuloksia lopulta syntyy. Kompetentti käyttäytyminen voi realisoitua konkreettisesti rahoituksen saamisena, tilauksina tai luotuina yhteistyösuhteina. (Baron & Markman 2003, 43.)

Sosiaalinen kompetenssi (Social competence) on kokoava käsite, ikään kuin yhdistelmä erilaisten sosiaalisten taitojen vaikutuksista. Näitä taitoja ovat muun muassa kyky havainnoida toisia tarkasti, hyvän ensivaikutelman luominen tai vaikuttaminen toisen näkökulman tai käyttäytymisen muuttamiseksi. Sosiaalisen kompetenssin voidaan katsoa johtavan yrittäjillä pääsyyn tiedon lähteille ja sitä kautta luottamuksen saavuttamiseen niiden ihmisten kesken, joiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. Yrittäjien osalta tämä saattaa olla erityisen hyödyllistä, sillä uutta yritystä luodessa heidän tulee solmia sosiaalisia suhteita aivan alusta monenlaisten ihmisten kanssa. Lisäksi he toimivat ympäristössä, joka on jäsentymätön ja johon sisältyy paljon epävarmuutta. Erityisesti yrityksen alkuvaiheessa tehokas viestintä esimerkiksi yrittäjän ja pääomasijoittajan välillä on elintärkeää, koska silloin todennäköisyys eriävien odotusten esiin nousemiselle on suuri. (Baron & Markman 2003, 43-44, 46.)

Liiketoiminnan kontekstissa sellaiset henkilöt, joilla on erinomaiset *sosiaaliset taidot (social skills)* kokevat toivotumpia lopputuloksia kuin ne, joilta näitä taitoja puuttuu. Näiden tulosten laajentaminen yrittäjyyden alueelle

johtaa Baronin ja Markmanin (2003, 45) mukaan päätelmään, että korkea sosiaalinen kompetenssi saattaa auttaa yrittäjiä myös heidän pyrkimyksissään perustaa uusia menestyviä yrityksiä.

Sosiaalinen pääoma osoittaa ne todelliset ja potentiaaliset resurssit, joita yksilöt saavuttavat tuntemalla ihmisiä, verkostoitumalla heidän kanssaan ja olemalla tunnettuja ja hyvämaineisia. Sosiaalinen pääoma luo yksilölle tärkeän suosituksen, myönteisen sosiaalisen identiteetin, jonka voi muuntaa merkittäväksi, konkreettiseksi hyödyksi. Hyödyt voivat olla pääsy tarkan tiedon lähteille, lisääntynyt yhteistyö, keskinäisen luottamuksen syntyminen tai jopa rahallinen hyöty. Niin tärkeää kuin sosiaalinen pääoma onkin, tarvitaan yrittäjän menestymiseen myös sosiaalisia taitoja. (Baron & Markman 2000, 107.)

3.3 Vuorovaikutusosaaminen osana sosiaalista kompetenssia

Sosiaalinen kompetenssi ja sosiaaliset taidot kytkeytyvät läheisesti viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin. Valkosen (2003, 32-33) mukaan sosiaalisen kompetenssin ja puheviestintäkompetenssin määritelmät ovat hyvin lähellä toisiaan. Yhteistä niille on se, että ne ovat käyttäytymisessä näkyviä taitoja, joita voidaan oppia ja opettaa. Sosiaalinen kompetenssi voidaan nähdä laajempaan sosiaalisten taitojen hallintaan liittyvänä kokonaisuutena, mutta viestintäkompetenssi ja vuorovaikutuskompetenssi ovat osa sosiaalista kompetenssia.

Viestintäkompetenssilla tarkoitetaan yleisimmillään yksilön kykyä viestiä toisten kanssa. Viestintäkompetenssin käsitteeseen sisältyvät niin puhetaito kuin muutkin vuorovaikutustaidot sekä kirjoittaminen, lukeminen ja medialukutaito. Viestintäkompetenssi -käsitteen rinnalla käytetään erityisesti opetuksen kontekstissa myös viestintäosaamisen käsitettä. (Valkonen 2003, 25.)

Valkonen (2003, 26) määrittelee viestintäosaamisen puheviestintätieteen näkökulmasta seuraavasti:

”Viestintäosaaminen tarkoittaa tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatiota ja taitoa toimia viestintätilanteissa tavalla, jota viestintään osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena, taitoa ennakoita, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä sellaisten viestinnän eettisten periaatteiden noudattamista, jotka eivät vaaranna viestintäsuhteita eivätkä loukkaa toisia osapuolia.”

Viestintäosaaminen jaetaan neljään osaamisen ulottuvuuteen, joita ovat kognitiivinen, behavioristinen, affektiivinen ja eettinen osaaminen. Viestintäosaamisen *kognitiivinen* ulottuvuus koostuu viestintään liittyvistä tiedoista ja viestintäkäyttäytymistä säätelevien prosessien hallinnasta eli meta-kognitiivisista taidoista. *Behavioristinen* osaaminen käsittää viestintäkäyttäytymisen ja taitojen osuuden osaamisesta. *Affektiiviseen* ulottuvuuteen liittyvät myönteiset viestintäasenteet, rohkeus, halukkuus ja motivaatio viestiä. *Eettinen* osaaminen puolestaan kuvastaa yhteisesti hyväksytyjen periaatteiden noudattamista niin, että ihmisten välinen luottamus ja kunnioitus eivät

vaarannu. Osaaminen on kokonaisuus, jossa ulottuvuuksien rajat eivät ole tarkkoja ja selvärajaisia. Ulkoisesti havaittavissa olevasta käyttäytymisestä eli taitojen ulottuvuuden kautta voidaan nähdä myös muiden osaamisalueiden hallintaa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 76-77).

Vuorovaikutusosaaminen on kahden tai useamman ihmisen välisessä vuorovaikutustilanteessa ilmenevää viestinnällistä osaamista. Vuorovaikutusosaaminen on siis osa viestintäosaamista, mutta sen ulkopuolelle jäävät muun muassa kirjoittaminen, lukeminen ja medialukutaito. (Valkonen 2003, 26). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti yrittäjien kuvaamaa vuorovaikutusta liikeneuvottelun kontekstissa, joten huomio kiinnittyy vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksiin. Neuvottelussa tarvittavaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamista eli neuvotteluosaamista voidaan tarkastella vuorovaikutuksen arviointikriteerien kautta, joita ovat 1) tehokkuus 2) tilanteenmukainen tarkoituksenmukaisuus sekä 3) relationaalinen sopivuus.

Viestintä ja vuorovaikutus on tehokasta, kun se on käytännöllistä, objektiivista ja käyttökelpoista. Neuvottelussa tehokkuutta voidaan arvioida kuuntelemisen, kysymisen ja selkeän ilmaisun kautta. Tilanteen vaatimalla tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että viestintä on suhteutettu tilanteen asettamiin vaatimuksiin. Neuvotteluissa se on kykyä valmistautua vaatimuksiin sekä rohkaisua luovaan ongelmanratkaisuun. Relationaalinen sopivuus kytkeytyy suhteen luomiseen rakentavalla tavalla. Neuvottelussa se voi ilmetä esimerkiksi herkkyytenä normeille ja arvoille. (Spangle & Isenhardt 2003, 136.)

Tarkasteltaessa vuorovaikutustaitoja sosiaalisten suhteiden näkökulmasta, nousevat esiin ne prosessit, joiden avulla yksilöt omaksuvat sosiaalisen käyttäytymisen muotoja ja pyrkivät hallitsemaan vuorovaikutustilanteita. Vuorovaikutusosaamisen kannalta merkityksellisiä käsitteitä ovat *kyky ottaa huomioon toisten näkökulmia, vuorovaikutuskietoutuneisuus, aktiivinen mukanaolo ja retorinen sensitiivisyys* (ks. koontia Valkonen 2003, 34). Neuvottelun kontekstissa interpersonaalinen osaaminen ja relationaalinen osaaminen ovat keskeisiä osaamisen ulottuvuuksia. Liikeneuvottelussa henkilökohtaisen tavoitteiden saavuttaminen on lähtökohta, samoin kuin eriävien tavoitteiden ja ongelmien tarkoituksenmukainen ratkaisu. Vuorovaikutuksessa ovat aina läsnä sekä tehtävä- että suhdetason tavoitteet ja painotukset niiden välillä vaihtelevat tilanteen mukaan. Liikeneuvotteluissa tuota painotusta ohjaavat muun muassa neuvottelun toistuvuus tai ainutkertaisuus sekä tasapainoilu distributiivisen-, integratiivisen- ja relationaalisen näkökulman välillä.

Taidot ovat vain yksi osa kompetenssia, mutta puheviestinnässä taitojen tarkasteleminen on ollut kompetenssin määrittelyn ytimenä. Kompetenssi itsessään ei ole havaittavissa, mitattavissa tai arvioitavissa, vaan näkyvässä käyttäytymisessä keskiössä ovat vuorovaikutustaidot. Taitavan viestintäkäyttäytymisen elementteinä pidetään tilanteeseen sopivaa, ymmärrettävää ja ymmärretyksi tulevaa viestintää, jonka avulla päästään tulokseen niin, että yhteisyys, ymmärrys, tyytyväisyys ja yhteishenki kasvavat sosiaalisessa yhteisössä. Tärkeää on omien tavoitteiden saavuttaminen sillä tavoin, että myös muut saavuttavat tavoitteitaan. (Valkonen 2003, 37-38.)

Useat sosiaaliset taidot vaikuttavat siihen, kuinka yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Näitä ovat muun muassa kyky havainnoida ja tulkita toista osapuolta tarkasti, antaa itsestään hyvä ensivaikutelma sekä suostutella toista ja vaikuttaa häneen. Yrittäjän sosiaalisen pääoman rakentamiseen tarvitaan siis sosiaalisia taitoja, sillä esimerkiksi verkosto tai hyvä maine eivät synny itsestään. Kyky olla vuorovaikutuksessa tehokkaasti toisten kanssa luo tärkeän perustan sosiaalisen pääoman syntymiselle. Sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen roolin ymmärtäminen osana yrittäjien menestystä voi edesauttaa ymmärtämään sosiaalisen pääoman alkuperää ja vaikutusta. Sosiaalisen pääoman ja taitojen suhde on vastaava kuin resurssien varastoituminen ja virtaus organisaatioissa. Sosiaalisen pääoman voi nähdä kerääntyvänä vahvuutena, kun taito olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa on yksi tekijä, joka vaikuttaa tähän vahvuuteen. (Baron & Markman 2000, 107.)

Sosiaalisten taitojen vaikutusten voidaan arvioida myös olevan laajempia ja pitempikestoisia kuin sosiaalisen pääoman vaikutusten. Sosiaalinen pääoma voi toimia ponnahduslautana yrittäjälle erityisesti alkuvaiheessa, mutta taitojen avulla luoduista suhteista voidaan rakentaa kestäviä pitkällä tähtäimellä. Niin pääomasijoittajat, asiakkaat kuin tavarantoimittajatkin arvioivat yrittäjää hänen todellisen käyttäytymisensä mukaan, mitä hän sanoo tai ei sano, eikä pelkästään hänen maineensa tai statuksensa mukaan. Sosiaaliset taidot nousevat merkityksellisiksi monissa tilanteissa, erityisesti silloin kun tilanne on jännitteinen tai stressaava. Vaikutukset voivat olla pitkäikäisiä ja muokkaavat yrittäjän ja toisen osapuolen välisiä suhteita niin kauan kuin he ovat liikesuhteessa. (Baron & Markman 2000, 107-108.) Vaikka jokainen vuorovaikutustilanne on ainutlaatuinen eikä sellaisenaan toistettavissa tai peruutettavissa, ovat vuorovaikutustilanteessa mukana myös siihen osallistuvien aiemmat tiedot ja kokemukset vastaavista tilanteista ja toisistaan. Jokainen kokemus myös rakentaa uudenlaista perustaa tulevalle kanssakäymiselle. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 46.)

3.4 Mitä neuvotteluosaaminen on?

Neuvotteluosaaminen muodostuu niistä sosiaalisista taidoista ja vuorovaikutustaidoista, jotka ilmenevät käyttäytymisessä neuvottelutilanteessa. Neuvotteluosaamiseen kuuluvat neuvotteluun liittyvät tiedot, neuvottelutaidot ja neuvotteluasenteet. Neuvotteluosaamista useammin kuulee puhuttavan neuvottelutaidoista, vaikka tarkoitettaisiinkin osaamista laajassa merkityksessä. Se ei ole mikään ihme, sillä neuvottelun vuorovaikutusilmiöitä on paikoin vaikea asettaa erillisiin osaamisen ulottuvuuksiin. Myös tutkimuskirjallisuudessa neuvotteluosaamisen käsite korvataan usein neuvottelutaidon käsitteellä. Tässä työssä nämä kaksi käsitettä kulkevat rinnakkain, sillä puhuessani neuvottelutaidoista tai neuvotteluosaamisesta tarkoitan vuorovaikutuksen ilmiöitä, jotka ovat opittavissa joko tiedon

lisääntymisen, taitoharjoittelun ja uudelleen asennoitumisen tai motivoitumisen kautta.

Spanglen ja Isenhartin (2003, 118) mukaan erilaisia neuvottelutaitoluokituksia on runsaasti ja niissä on nostettu esille yksittäisiä taitoja muun muassa kuuntelemisesta kärsivällisyyteen ja sietokyvystä sinnikkyYTEEN. Osa taidoista on pikemminkin piirrettyypisiä yksilön ominaisuuksia kuin opittavissa ja kehitettävissä olevia tietoja ja taitoja. Tehokkaiden ja tarkoituksenmukaisten neuvottelutaitojen yksiselitteinen määrittelyminen on kuitenkin mahdotonta. (Spangle & Isenhardt 2003, 118.) Neuvotteluissa tarvitaan niiden luonteesta riippuen erilaista osaamista ja taitoja kuten joustavuutta ja ideointikykyä, luovuutta löytää vaihtoehtoja ja ratkaisukeinoja sekä kykyä nopeaan päätöksentekoon tai sopimiseen. Neuvottelussa vaaditaan myös kykyä esittää asiat täsmällisesti ja perustellen sekä kykyä jäsentää asioita ja niiden välisiä suhteita. (Vanha-aho & Mäkelä 2007, 15.) Neuvottelukäyttäytymisen tutkimus kiinnittää neuvotteluosaamisen neuvottelijan piirteisiin ja ominaisuuksiin sekä taipumuksiin ja tavoitteisiin. Määrittelyn neuvotteluosaamisen tässä tutkimuksessa seuraavasti:

Neuvotteluosaaminen on erityisessä neuvottelun kontekstissa osoitettua näkyvää viestintä- ja vuorovaikutusosaamista.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta taitoja voidaan luokitella monin eri tavoin. Puheviestintätaito ei ole vain valmiutta toimia erilaisissa puhetilanteissa ja hallita vakiintuneita menettelytapoja, vaan keskeisellä sijalla on tavoitteellisten taitojen hallinta. Puheviestintätaidoilla on yhteyksiä *informaation vastaanottoon ja käsittelyyn (kognitiivinen kompleksisuus)*, *kykyyn mukauttaa omaa ilmaisua vihjeiden perusteella (self-monitoring)* sekä *kykyyn ymmärtää vuorovaikutusta toisen osapuolen kannalta (role-taking, social perspective taking)*. Yksittäisiä puheviestintätaitoja ovat muun muassa taito sovittaa omia viestintätavoitteita toisten tavoitteisiin, taito ottaa toisten näkökulmat huomioon viestinnässä, taito kohdentaa sanoma kuulijoille ja sopeuttaa se tilanteen tarkoituksiin ja normeihin, taito tulkita kuulijoiden sanallista ja sanatonta palautetta ja mukauttaa sen perusteella omaa puhetta, taito liittää oma puheenvuoro toisten viestintään, taito osallistua monipuolisesti ryhmän toimintaan, taito esittää asiat järjestäytyneesti ja johdonmukaisesti sekä taito perustella. (Valo 1994, 34-38.)

Fisherin ja Davisin (1987, 117) mukaan neuvottelijan tulee 1) omata laaja valikoima taitoja, voidakseen muuttaa neuvottelun kulkua tai näkökulmaa, 2) osoittaa itsenäisyyttä pyrkien samalla yhteistyöhön, 3) etsiä käytännöllisiä ratkaisuja ollen samalla luova sekä 4) säilyttää kontrolli tilanteeseen, mutta näyttää myös tunteitaan.

Spanglen ja Isenhartin (2003, 118) mukaan neuvotteluosaaminen koostuu tavasta osallistua neuvotteluun sekä suunnitelmallisesti että intuitiivisesti. Tehokas neuvottelija etsii yhteisymmärrystä dialogin ja luovan ongelmanratkaisun kautta:

“Negotiation is a process of doing things in ways that are engaging and inclusive; it is not a set of techniques that one does to another. It values both planning and intuition. Negotiation is contextual in that it adapts and flexes in style as the situation

changes rather than being a rigid formula that can be used everywhere in the same way. An effective negotiator is someone who seeks understanding through dialogue followed by persistent, creative problem solving.”

Neuvotteluosaamiseen liitetään kiinteästi tehokkuuden vaatimus. Roloffin, Putnamin ja Anastasioun (2003, 801) mukaan tehokas neuvottelija 1) hankkii resursseja, luo sopimuksia ja saavuttaa ratkaisun vaikeassakin tilanteessa 2) hallitsee konfliktin tehokkaasti välttämättä antautumisen, vetäytymisen tai ratkaisun siirtämisen kolmannelle osapuolelle sekä 3) tekee yhteistyöhön perustuvia päätöksiä vastaneuvottelijan kanssa ja rakentaa terveen vuorovaikutussuhteen.

Neuvottelun toisen osapuolen näkökulman ymmärtäminen on myös arvokas taito. Neuvottelija, jolla on korkea kyky nähdä asia toisen näkökulmasta, pystyy ennakoimaan myös toisen tavoitteita ja odotuksia. Hän voi rohkaista myönnytyksiin, jotka johtavat sopimukseen. Näkökulman ymmärtäminen vähentää toisen puolusteleavuutta ja tekee hänestä sovittelivamman. Tuloksena voivat olla nopeammat ja tehokkaammat neuvottelut. (Hackman & Johnson 2009, 182.)

Neuvotteluosaamista erityisesti tehokkuuden arviointikriteerin kautta on tutkittu sekä asiantuntija- että tavoitenäkökulmista. Asiantuntijaperustainen tutkimus on jakautunut *taitojen nimeämiseen* eli kysytään taitajilta mikä heidän mielestään on neuvottelutaidoissa tärkeää, *mainetutkimukseen* eli asiantuntijoiden kuvauksiin mielestään taitavasta käyttäytymisestä sekä *käyttäytymisen havainnointiin* eli taitavien ja taitamattomien suoritusten arviointiin. Tavoiteperustainen tehokkuuden tutkimus on jakanut tavoitteet omiin, yhteisiin ja suhdetason tavoitteisiin ja pohtinut tehokkuuden saavuttamista asetettujen tavoitteiden saavuttamisen valossa. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 804-809.)

Neuvottelun tarkoituksenmukaisuutta ja sopivuutta voidaan arvioida muun muassa intressien pohjalta, jotka jaetaan taloudellisiin- tai sosiaalipsykologisiin intresseihin. *Taloudellisia intressejä* ovat säästöt, saavutukset ja voitot. *Sosiaalis-psykologisia intressejä* neuvottelussa ovat puolestaan suhteen laatu, tyytyväisyys viestintään, vaikutelmat toisesta osapuolesta, prosessin koettu reiluus sekä oman onnistumisen arviointi. Tyytyväisyyttä lopputulokseen peilataan yhtäaikaaisesti molempien intressien kautta, joten saavutetuista taloudellisista tavoitteista huolimatta neuvotteluprosessi voidaan kokea epäonnistuneeksi, mikäli sosiaalis-psykologiset intressit eivät tule tyydytyiksi. (Spangle & Isenhardt 2003, 7.)

3.5 Vuorovaikutusosaamisen yhteys yrittäjän menestymiseen

Yrittäjyydessä, niin kuin liiketoiminnassa yleensäkin, menestyminen on onnistumisen mitta. Sosiaalinen pääoma ilmiönä on kiinnitetty yrittäjän menestymistä tarkastelemaan tutkimukseen. Shane ja Venkataraman (2000, 221) ovat esittäneet, että yrittäjyyden tutkimuksessa olisi syytä keskittyä selvittämään: miksi, milloin ja kuinka jotkut ihmiset löytävät toisia paremmin

liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntävät niitä myös paremmin kuin toiset? Baron ja Markman (2003, 41) ovat johtaneet tästä kysymyksen: miksi toiset yrittäjät ovat toisia menestyneempiä? Tutkimukset tämän kysymyksen ympärillä ovat keskittyneet selvittämään pääasiassa yrittäjän persoonallisuuden piirteitä ja kognitiivisia prosesseja tai heidän ulkoista sosiaalista pääomaansa kuten mainetta, kokemusta ja sosiaalisia verkostojaan. Baronin ja Markmanin (2003, 42) sosiaaliseen kompetenssiin keskittyneessä tutkimuksessa kävi ilmi, että myös yrittäjän käyttäytymisen piirteet, erityisesti heidän *tehokkuutensa olla kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa* toisten ihmisten kanssa, eli heidän sosiaalinen kompetenssinsa ja vuorovaikutusosaamisensa saattavat vaikuttaa heidän menestymiseensä.

Yrittäjien sosiaalisen kompetenssin ja menestyksen mahdollista yhteyttä tukevat Baronin ja Markmanin (2003, 45) mukaan myös aiemmat tutkimukset. Uusien yritysten menestymisen tutkimuksessa paremmin pärjäsivät ne yrittäjät, joiden yritykset viestivät muiden yritysten kanssa. Yrittäjien ja pääomasijoittajien yhteistyö puolestaan lisääntyi, kun heillä oli sekä positiivinen sosiaalinen suhde että liiketoimintasuhde. Yrittäjän erääksi tärkeimmäksi tehtäväksi on nimetty taito vakuuttaa muut jakamaan ajatuksensa kasvavan yrityksen tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. Tästä tehtävästä yrittäjät voivat selvittää käyttäessään useita sosiaalisia taitoja, kuten esimerkiksi vaikuttamisen taitoa. (Baron & Markman 2003, 45.) Purhosen (2008, 6) mukaan myös yrityksen kansainvälistyessä, verkostoitumiseen ja yhteistyöhön liittyvä vuorovaikutusosaaminen nousee merkitykselliseksi.

Yksi keskeinen neuvottelutaho, jonka yrittäjä usein kohtaa on ulkopuolinen rahoittaja tai pääomasijoittaja. Investointitarpeita, joihin vierasta pääomaa tarvitaan, tulee vastaan yritystoiminnan eri vaiheissa. Rahoittajan kanssa neuvotellessa panokset ovat usein kovat ja siksi näitä neuvotteluita korostetaan usein sivutessa yritystoiminnan neuvottelutilanteita. Ohjeita rahoittajan kohtaamiseen on olemassa lukuisia (ks. koontia Timmons & Spinelli 2009, 495-499).

Tarkkana kohtaamisissa tulee olla, sillä yrittäjät eivät tiedä, että itse asiassa useimmat asiat ovat neuvoteltavissa, kuin he luulevat tai kuinka heille uskotellaan. Esimerkiksi potentiaalisia investointisopimuksia esitetään vastapuolen taholta usein ”ota tai jätä” -tyyppisinä, vakiomuotoisina kokonaisuuksina, vaikka niiden ehdot ovat neuvoteltavissa niin, että myös yrittäjä saa oman puolensa asiasta mukaan sopimukseen. (Timmons, Spinelli & Zacharakis 2004, 150-151.)

Niin tärkeää kuin valmistautuminen neuvotteluihin onkin, tulee asiasisällön lisäksi keskittyä myös vuorovaikutustilanteeseen ja siinä toimimiseen. Timmonsin, Spinellin ja Zacharakiksen (2004, 151) mukaan rahoitusneuvottelun aikana sijoittaja arvioi jatkuvasti yrittäjän neuvottelutaitoja, älykkyyttä ja kypsyyttä. Myös yrittäjän tulisi osata käyttää tilanne hyödykseen ja arvioida sijoittajaa. Neuvottelutilanne on merkityksellinen siitäkin syystä, että prosessin aikana sijoittaja arvioi myös luottamusta ja uskoa yrittäjään ja voi epäilysten herätessä vetäytyä sopimuksesta sillä perusteella. Yhtä lailla yrittäjän tulisi havainnoida ja tehdä johtopäätöksiä, mikäli sijoittaja käyttäytyy ylimielisesti, menettää malttinsa, ei ota toisen osapuolen tarpeita huomioon tai

tee kompromisseja. Myös silloin voi olla järkevää vetäytyä sopimuksesta. Yrittäjän olisi hyvä muistaa läpi neuvottelun, että hyvä sopimus on sellainen, johon molemmat osapuolet voivat olla tyytyväisiä. (Timmons, Spinelli & Zacharakis 2004, 151-152.)

Vuorovaikutus on nähty tehokkaaksi tavaksi lisätä yritysten välistä luottamusta. Yhteistyökumppanien keskinäinen luottamus rakentuu viestinnän, vuorovaikutuksen ja informaation tarkoituksenmukaisen hallinnan kautta. Viestinnän määrä, avoimuus ja säännöllisyys lisäävät luottamusta. Luottamuksen puute vaikeuttaa vuorovaikutussuhteen syntymistä. Epäluottamusta aiheuttaa riittämätön viestintä ja kilpailu sekä mahdollinen epäeettinen käytös. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 100-101.)

Baron ja Markman (2003, 42) tutkivat kahdella eri teollisuuden aloilla, kosmetiikkateollisuudessa ja korkean teknologian alalla toimivia yrittäjiä. He loivat kysymyslomakkeen mittaamaan yrittäjien sosiaalisen kompetenssin eri ulottuvuuksia. Näihin tuloksiin tutkijat lisäsivät tiedot yrityksen taloudellisesta menestymisestä, useiden vuosien taloudellisten tunnuslukujen avulla. Tutkimuksessa sosiaalisen kompetenssin ulottuvuuksiksi määriteltiin neljä taitoa. 1) *Havainnointi (Social perception)* eli taito havainnoida muita ihmisiä tarkasti 2) *Henkilökuvan hallinta (Impression management)* eli kyky luoda hyvä ensivaikutelma itsestään 3) *Mukautumiskyky (Social adaptability)* eli kyky mukauttaa omaa käytöstään laajasti erilaisten ja nopeasti muuttuvien tilanteiden vaatimusten mukaiseksi sekä 4) *Itseilmaisuus (Expressiveness)* eli kyky ilmaista tunteitaan ja reaktioitaan selkeästi ja avoimesti. Tulokset osoittivat, että havainnoinnin taidoilla ja taloudellisella menestymisellä oli molemmissa tutkimusryhmissä positiivinen yhteys. Lisäksi kosmetiikkateollisuudessa toimivien yrittäjien mukautumiskyvyn ja taloudellisen menestymisen välillä oli löydettävissä yhteys. Korkean teknologian alan yrittäjien vastauksissa yhteys taloudelliseen menestykseen löytyi itseilmaisun taidoista. (Baron & Markman 2003, 42.)

Puheviestinnän näkökulmasta interpersonaalisen viestinnän perustaitoja ovat 1) *taito ilmaista itseään kielellisesti ja nonverbaalisesti* 2) *taito kuunnella ja havainnoida* 3) *taito mukautua ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä toisten vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja vuorovaikutustilanteeseen* sekä 4) *taito välittää omaa persoonallisuutta ja hallita itsestä muille syntyviä vaikutelmia.* (Valkonen 2003, 42-44.) Kun näitä perustaitoja verrataan Baronin ja Markmanin (2003) tutkimuksessa käyttämiin sosiaalisen kompetenssin neljään taitoluokkaan, voidaan nähdä selvä yhteys. Puhutaan aivan samoista asioista, sillä yrittäjätutkimuksessa nimetyt sosiaaliset taidot ovat hyvin samansisältöisiä interpersonaalisen viestinnän perustaitojen kanssa.

Yrittäjät, jotka ovat vuorovaikutuksessa muiden kanssa, voivat hyötyä merkittävästi ja saavuttaa taloudellista menestystä. Se, mitkä sosiaaliset taidot erityisesti ovat tärkeitä yrittäjälle, on tutkimuksissa vähän käsitelty aihe. Liiketoiminnan konteksteissa yleisesti eriteltyjä taitoja ovat *havainnoinnin taito, henkilökuvan hallinnan taito, vaikuttamisen taito ja mukautumisen taito.* Lisäksi johtamisen tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on ollut *tunneäly,* jolla tarkoitetaan kykyä säädellä omia tunteitaan, vaikuttaa toisen tunteisiin ja

motivoida häntä, sekä kykyä luoda tyydyttäviä pitkäaikaisia suhteita muiden kanssa. (Baron & Markman 2003, 46-47.)

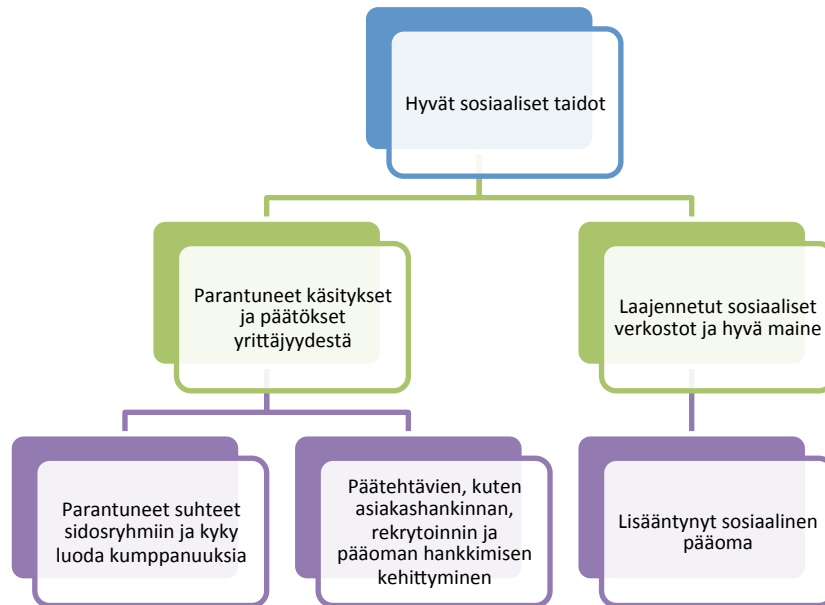
Vaikuttamisen taidot voidaan jakaa 1) taitoon analysoida viestinnän kohderyhmää eli neuvottelussa vastapuolta, 2) taitoon arvioida vaikuttamistilannetta sekä toisten väitteitä että argumentointia sekä 3) taitoon viestiä tehokkaasti ja vaikuttavasti ja saada myönteisiä arvioita omasta viestinnästä. (Dillard & Marshall 2003, 481-485.)

Liikeneuvottelun kontekstia ajatellen korostuvat myös *neuvottelun- ja ristiriitatilanteiden hallinnan taidot*, joita ovat muun muassa:

- taito tulkita tilannetta analyttisesti
- taito esittää, kehittää ja arvioida eri ratkaisuvaihtoehtoja
- taito asettaa vuorovaikutustilanteelle tavoitteita
- taito joustaa omista tavoitteistaan
- taito asettua toisen osapuolen asemaan
- taito osoittaa empatiaa ja tukea
- taito ilmaista yhteistyöhalukkuutta. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 810-822.)

Baronin ja Markmanin (2003) sosiaalisen kompetenssin tutkimus osoittaa, että yrittäjän käyttäytymisen ulottuvuudet ja erityisesti sosiaalisen kompetenssin merkitys on relevanttia sijoittaa yrittäjyyden menestymistutkimuksen yhdeksi näkökulmaksi persoonallisuuden piirteiden, kognitiivisten prosessien ja markkinoiden sekä ympäristöolosuhteiden rinnalle. Käytännöllisestä näkökulmasta katsottuna tutkimus osoittaa yrittäjien tukemisen mahdollisuudet, sillä sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot ovat kehitettäviä ja opittavissa olevia taitoja. Luomalla mahdollisuuksia koulutukselle voidaan edistää yrittäjien edellytyksiä hyödyntää mahdollisuuksia ja perustaa menestyviä yrityksiä. (Baron & Markman 2003, 42-43.)

Vaikka tutkimus osoittaa sosiaalisten taitojen ja yrittäjän taloudellisen menestymisen yhteyden, ei tarkemmin tiedetä kuinka tämä yhteys muodostuu. Baronin ja Markmanin (2000, 112) mukaan mahdollisia yhteyksiä voidaan nähdä kuvion 4 (seuraavalla sivulla) mukaisesti sekä yrityksen ulkoisissa että sisäisissä prosesseissa. Maineen ja verkoston avulla voidaan kerätä sosiaalista pääomaa, joka luo menestymisen mahdollisuuksia. Toisaalta omien käsitysten ja päätösten kautta voidaan viedä sosiaaliset taidot osaksi jokapäiväisiä, operatiivisia liiketoiminnan tapahtumia, kuten sidosryhmäyhteistyötä tai asiakashankintaa, jolloin menestyminen näyttäytyy suoraan oman tekemisen kautta.



KUVIO 4 Sosiaalisten taitojen mahdolliset yhteydet yrittäjän menestymiseen (mukaeltu, Baron & Markman 2000, 112).

Sosiaalinen kompetenssi saattaa auttaa yrittäjää työskentelemään yrityksen muiden perustajien kanssa tavalla, joka tuottaa menestystä. Toisaalta sosiaalinen kompetenssi voi edesauttaa tärkeiden yhteistyösuhteiden solmimisessa yrityksen ulkopuolelle ja tuottaa sitä kautta menestystä. Eräs vaihtoehto on se, että sosiaalisen kompetenssin avulla yrittäjä solmii tärkeitä liiketoiminta-alliansseja, jotka johtavat menestymiseen. Sosiaalinen kompetenssi voi auttaa yrittäjää myös pääsemään mahdollisuuksiin liittyvän tiedon äärelle ja viestimään sen tehokkaasti yrityksen muille jäsenille. Vaikka kaikki nämä vaihtoehdot ovat uskottavia, ei niitä vielä ole todistettu tutkimuksilla oikeiksi. (Baron & Markman 2003, 56.)

Puheviestinnän näkökulmasta voidaan todeta yksilön interpersonaalisen viestinnän taitojen heijastuvan hänen kaikessa tekemisessään, eikä niitä voi selkeästi eritellä hyödynnettäväksi vain jossain tietyssä tehtävässä. Sinällään on helppo yhtyä myös siihen arvioon, että sosiaalisen pääoman hankkiminen verkostoiden kautta on tärkeää, mutta sen kautta tulevat mahdollisuudet voivat jäädä hyödyntämättä ainakin täysimääräisesti, mikäli taitavaa käyttäytymistä ei viedä operatiiviseen toteutukseen asti. Siksi on mielestäni kiinnostavaa ja mielekäästä kohdentaa tutkimus liikeneuvottelun kontekstissa juuri sosiaaliseen kompetenssin ja vuorovaikutusosaamisen ilmenemiseen erityisessä vuorovaikutustilanteessa. Viestintäosaamisen arviointikriteereitä ovat tehokkuus, tarkoituksenmukaisuus ja sopivuus, jotka voidaan ymmärtää sopivuutena ja tarkoituksenmukaisuutena toimintakontekstiin nähden sekä tehokkuutena hyödyn maksimoimiseksi. Mielestäni viestinnän tutkimus voisi tuoda selkeämmin esiin tehokkuuden suhdetta taloudellisiin hyötyihin ja löytää näin yhteneväisyyksiä taloustieteiden näkökulman kanssa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata yrittäjien kertomusten kautta liikeneuvottelun vuorovaikutuksellisia elementtejä ja saada osaamisen

kuvausten kautta tietoa yrittäjien käsityksistä taitavasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä ja -osaamisesta liikeneuvottelun kontekstissa. Tiedon avulla voidaan myös rakentaa kuvaa siitä, mitä sosiaalinen ulottuvuus liikeneuvottelussa tarkoittaa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää yrittäjien näkemyksiä liikeneuvotteluista heidän kokemustensa kautta ja kuvata sitä, millaista osaamista yrittäjät liittävät liikeneuvotteluihin. Tavoitteena on tarkastella erityisesti vuorovaikutusosaamisen merkitystä yrittäjien tarinoissa ja osaamiskuvauksissa.

Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa liikeneuvottelukokemuksista ja kuvauksia yrittäjien neuvotteluihin liittämästä osaamisesta. Narratiivisen lähestymistavan avulla toivotaan saatavan monipuolista kokemusperäistä tietoa siitä, mitkä asiat yrittäjät nostavat vuorovaikutusosaamisen kannalta merkityksellisiksi. Eskolan ja Suorannan (2008, 45) mukaan merkitykset ovat ihmiselle luontainen tapa jäsentää olemassaoloaan. Maailma hahmottuu merkityksellistämisen ja erilaisten merkitysyhteyksien kautta sellaiseksi kuin yksilö sen kokee. Merkityksistä muodostuu se sosiaalinen todellisuus, jonka avulla kohdataan asioita arkielämän tilanteissa. Eri ihmiset merkityksentävät ilmiöitä eri tavoin, mutta todellisuuden hahmottamisen täytyy olla riittävällä tavalla yhdenmukaista ja tasalaatuista, jotta yhteinen ymmärtäminen mahdollistuu. Merkitysten kontekstuaalinen luonne tarkoittaa sitä, että asioiden, puheiden ja tekojen merkitys syntyy aina jossain tietyissä kontekstissa tai suhteessa asioihin ja muihin merkityksiin. Merkitykset eivät ole irrallisia, vaan asiat voidaan sijoittaa moniin erilaisiin yhteyksiin, jolloin niiden merkitykset samalla muuttuvat. (Eskola & Suoranta 2008, 50.)

Narratiivisuus yhdistetään *konstruktivistiseen tiedonkäsitelykseen*, jossa tietämisen prosessi perustuu kertomusten kuulemiseen ja niiden tuottamiseen. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan ihmiset rakentavat tietonsa ja identiteettinsä kertomusten välityksellä. Tieto on kulttuurista kertomusvarantoa, joka uusiutuu jatkuvasti. Myös ihmisten - tarinoiden

välityksellä - rakentama identiteetti uusiutuu joka päivä. Siksi sekä tieto maailmasta että omasta itsestä muotoutuu alati kehkeytyvistä kertomuksista. Yhtä yhteistä todellisuutta ei ole, vaan eri tavoin ihmismielissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvia todellisuuksia. (Heikkinen 2010, 145-146.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, millaisia näkemyksiä yrittäjät nostavat esiin kertomuksissaan onnistuneista ja epäonnistuneista liikeneuvotteluista ja minkälaisen merkityksen vuorovaikutusosaaminen näissä tarinoissa saa. Lisäksi tavoitteena on saada tietoa siitä, millaista osaamista liikeneuvotteluissa yrittäjien mielestä tarvitaan. Tavoitteeseen pyritään kahden tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen on:

1. Millaisia kokemuksia yrittäjillä on liikeneuvotteluista?

Kysymyksen avulla pyritään selvittämään yrittäjien näkemyksiä liikeneuvotteluista ja arvioimaan, mitkä vuorovaikutuksen ilmiöt ovat heidän neuvottelukokemuksissaan keskeisiä. Toinen tutkimuskysymys on:

2. Mitä on yrittäjän osaaminen liikeneuvottelussa?

Kysymyksen tavoitteena on saada tietoa siitä, kuinka yrittäjät kuvaavat itse liikeneuvotteluissa tarvittavaa osaamista ja minkä merkityksen vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa saa.

Tutkimusaineiston avulla saadaan lisätietoa liikeneuvottelusta tapahtumana ja yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsemasta osaamisesta. Tiedon avulla yrittäjien neuvotteluosaamista voidaan pyrkiä kehittämään. *Tarkoituksena on siis tarjota tietoa myös yrittäjien neuvotteluvalmiuksien ja tarjolla olevan neuvottelukoulutuksen kehittämiseksi.*

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on *narratiivisuus*. Narratiivisuus on käsite, jolle ei ole vakiintunutta suomenkielistä nimitystä, mutta narratiivin rinnakkaisina käsitteinä käytetään yleisesti *tarinaa ja kertomusta*.

Narratiivisuudella tarkoitetaan tutkimuksenteossa keskittymistä kertomuksiin sekä tiedon välittäjänä että rakentajana. Kertomukset voivat itsessään olla tutkimusmateriaalia tai tutkimuksen lopputulos voi olla kertomus maailmasta. (Heikkinen 2010, 143.) Tässä tutkimuksessa narratiivisuus näkyy läpi tutkimusprosessin sekä aineistoa kerätessä ja analysoitaessa että aineistoa raportoitaessa.

Tutkimus toteutetaan keräämällä tarinoita onnistuneista ja epäonnistuneista liikeneuvottelukokemuksista. Avoimella kysymyksenasettelulla kerätään tarinallinen, kirjallinen laadullinen aineisto. Aineistoksi pyydetään kokonaisia tarinoita, joissa yrittäjä kertoo valitsemansa neuvottelukokemuksen omin sanoin. Eskolan ja Suorannan (2008, 61-62) mukaan aineiston koolla ei ole

välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä – ei tekemään tilastollisia yleistyksiä.

Menetelmävalintaa ohjasi tavoite saada ilmiöstä selvyyttä juonellisiin kokonaisuuksiin jäsenyvinä tapahtumina, joissa vuorovaikutuksen ilmiöt näyttäytyvät juuri sillä painoarvolla, kuin kertoja ne sinne asemoi. Tutkimuksesta haluttiin häivyttää mahdollisimman tehokkaasti tutkijan vaikutus kertomusten rakentumiseen ja siksi kysymyksenasettelu pidettiin yksinkertaisena. Aineiston keräämisen vaihtoehtoina harkittiin myös yksilöhaastattelua ja fokusryhmähaastattelua (yrittäjän vuorovaikutusosaamisen osalta). Kirjoitelma-aineistoon päädyttiin kuitenkin sen täysin anonyymistä luonteesta johtuen. Helpon vastausmahdollisuuden toivottiin myös alentavan kynnystä osallistua tutkimukseen.

Tarinallisuus kytkeytyy tieteeseen paitsi tieteentekijöiden inhimillisenä ominaisuutena, myös tarinoiden ja kertomuksien luonteen teoreettisena pohdintana (Eskola & Suoranta 2008, 22–23). Tutkimuksessa käytettävä narratiivisuuden käsite on monimuotoinen, sillä se ymmärretään osin eri tavoin eri tieteenaloilla. Lisäksi käsitettä sovelletaan myös käytännön ammatillisen työn välineenä. Tieteellisessä keskustelussa narratiivisuudella voidaan viitata joko tiedonprosessiin, tutkimusaineistoon luonteen kuvaamiseen, aineiston analyysitapoihin tai narratiivien käytännölliseen merkitykseen. (Heikkinen 2010, 145.) Laadullisessa tutkimuksessa narratiivisuus voidaan käsittää näkökulmana aineistoon ja sen analysointiin, mutta myös tutkimusta luonnehtivana yleisenä ominaisuutena, joka kertoo sekä tutkimuksen tekijästä että hänen käyttämästään aineistosta. (Eskola & Suoranta 2008, 24.) Käsitteen alaluvussa 4.4. (Aineiston käsittely ja analysointi) tekemiäni valintoja ja niiden perusteita, jotta lukijalle välittyä kokonaiskuva tarinoiden analyysistä ja tulkinnasta.

Narratiivisuus liitetään konstruktivismiin lisäksi *postmoderniin tiedonkäsitykseen*, joka kyseenalaistaa objektiivisuuden ja käsityksen neutraalista, arvovapaasta tiedosta. Postmoderni ajattelutapa näkee tietämisen kontekstuaalisena, jostain perspektiivistä ja jostain näkökulmasta tietämisenä. Konstruktivistinen tiedonkäsitys kiinnittyy tietoteoreettiseen *relativismiin*, jonka mukaan tietäminen on ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta riippuvaa, suhteellista tietämistä. (Heikkinen 2010, 147.)

4.3 Tutkimuskohde ja aineistonhankinta

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat yrittäjät. Tutkimusjoukkoa ei haluttu rajata millään tavalla, vaan kysely oli tarkoitettu kaikilla toimialoilla ja kaikenlaisissa tehtävissä toimiville yrittäjille. Tämä valinta tehtiin siksi, että aineistoa saataisiin mahdollisimman monipuoliselta vastaajajoukolta ja neuvottelutilanteiden kirjo olisi laaja. Kyselyn johdantotekstissä kerrottiin

kyselyn olevan suunnattu yrittäjille. Tähän kyselyyn saivat siis vastata kaikki, jotka määrittelevät itsensä yrittäjiksi ja jotka tutkimuspyyntö erilaisia kanavia pitkin tavoitti.

Kohdejoukkoa ei haluttu rajata mitenkään, eikä yrittäjiltä kysytty mitään profiloivia taustatietoja. Tämä oli tietoinen valinta, sillä tarinoiden haluttiin puhuvan puolestaan. Erilaiset taustoittavat luokittelut eivät olleet tarpeen siitä syystä, että ne eivät olisi tuoneet tutkimukseen tutkimuskysymysten valossa mitään oleellista lisäarvoa. Tarinoita ei haluttu kiinnittää mihinkään taustamuuttujiin, vaan niiden haluttiin näkyvän aineistossa samanarvoisina kertomuksina, yksittäisinä yrittäjien neuvottelukokemuksina. Toinen syy, miksi taustatietoja ei haluttu kerätä oli se, että kysely haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Vastajille haluttiin viestittää, että he itse ratkaisevat, kuinka paljon aikaa tarinansa kertomiseen käyttävät.

Kysely toteutettiin verkossa niin, että tieto kyselystä laitettiin samanaikaisesti kolmelle yrittäjille suunnatulle verkkokeskustelupalstalle. Nämä olivat :

- Kauppalehti/keskustelut/yrittäjä,
- yrittäjät24.fi sekä
- suomi24.fi/talous/yrittäjäyys.

Aineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2011. Kyselyn vastausajaksi määriteltiin kuukausi ja aihetta käytiin nostamassa keskustelulistalla kaksi kertaa ylöspäin, jotta kaikki halukkaat vastaajat huomasivat kyselyn.

Kyselyn tekniseltä alustalta saattoi huomata, että kyselyä käytiin avaamassa (mitään tietoa kävijöistä ei tallentunut, vain avauskertojen määrä) kymmeniä kertoja, mutta vain harva malttoi vastata kyselyyn. Saada yrittäjiä kirjoittamaan tarinansa, ennakoitiin jo ennen kyselyn toteuttamista kaikista haastavimmaksi tehtäväksi. Haasteista ja ennakkoepäilyistä huolimatta halusin toteuttaa kyselyn tällä tavalla, jotta vastaajien täydellinen anonyymiyys säilyisi. Tutkijana en halunnut olla vaikuttamassa tarinoiden kertomiseen millään tavalla, vaan halusin niiden rakentuvan täysin vastaajien ehdoilla.

Haastavuus osoittautui todeksi, sillä keskustelupalstojen kautta sain aineistoon kuusi tarinaa. Päätin lähestyä yrittäjiä vielä toista kautta, lähettämällä sähköpostin välityksellä saman viestin linkkeineen kaikille Suomen Yrittäjien alueyhdistyksille ja pyytämällä heitä välittämään viestin edelleen jäsenilleen. Muutamat henkilöt vastasivat viestiin ja lupasivat toimittaa viestin eteenpäin. Näiden vastauksien perusteella tiedän, että vastausmahdollisuus tarjoutui sadoille yrittäjille. Vain harva osallistui, mutta lopulta koossa oli *15 tarinaa*.

Harmittelin aluksi aineiston pienuutta, olinhan tehnyt kovan työn vastaajien saamiseksi. Tulos ei sinällään yllättänyt, sillä yrittäjän arjessa on varmasti paljon muita asioita, jotka ajavat verkkokyselyyn vastaamisen edelle. Valitsemalla menetelmäksi haastattelun olisin saanut aineiston varmasti helpommalla, mutta mielestäni haastattelijan läsnäolo olisi voinut ohjata yrittäjien tuottamia kertomuksia liiaksi. Aineiston analysointivaiheessa huomasin huoleni kuitenkin turhaksi, sillä monipuolisesta sisällöstä johtuen koin aineistoon koon täysin riittäväksi narratiiviseen lähestymistapaan.

Verkkokeskustelussa aihe otsikoitiin ”*Se liikeneuvottelu oli onnistunut, mutta siinä toisessa kaikki meni pieleen.*” Lyhyen esittelytekstin (ks. liite 1) jälkeen oli linkki Mr. Interview -ohjelmaan (joka vaihdettiin kesken kyselyn toteutuksen Korppi-ohjelmaan, teknisten hankaluuksien takia), jossa kysely (ks. liite 2) sijaitsi. Vastaajat saivat siis mahdollisuuden vastata kyselyyn juuri silloin, kun se heille parhaiten sopi. Kyselylomakkeeseen ei tehty mitään rajoituksia, joten sinne sai palata uudelleen, vaikka olisikin kerran käynyt katsomassa kysymykset.

Verkkolomakkeella oli kolme vastauslaatikkoa, johon vastaajat saivat kirjoittaa avoimet vastauksensa. Varsinaisia kysymyksiä oli kaksi, joista ensimmäisessä pyydettiin tarinaa.

1. Kerro omin sanoin jokin onnistunut ja/tai epäonnistunut neuvottelukokemuksesi. Kuvaava mitä neuvottelussa tapahtui, kenen kanssa neuvottelit ja kuinka yhteistyö sujui. Pohdi erityisesti, miksi neuvottelu oli mielestäsi onnistunut/epäonnistunut.

Toinen kysymys liittyi yrittäjien käsityksiin neuvottelussa tarvittavasta osaamisesta.

2. Mitä yrittäjän mielestäsi tulisi osata neuvotteluissa? Pohdi millaista osaamista (tietoja, taitoja ja asennoitumista) tai millaisia ominaisuuksia yrittäjä tarvitsee liikeneuvotteluissa. Mistä osaaminen koostuu ja mikä siinä on mielestäsi tärkeintä?

Kolmas vastauslaatikko oli täydentävä, eli siinä ei haettu vastausta tutkimuskysymyksiin, vaan annettiin vastaajille mahdollisuus kirjoittaa halutessaan vielä jostain muusta mieleen tulevasta asiasta.

3. Mitä muuta haluat kertoa yrittäjyyteen tai neuvotteluun liittyen?

Kaikki 15 neuvottelutarinan kertojaa vastasivat kahteen ensimmäiseen kysymykseen. Viimeiseen kysymykseen tuli kommentteja kyselystä sekä muutamia toteamuksia, neuvoja ja ohjeita neuvotteluun ja yrittäjien osaamiseen liittyen.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Monet laadullisen tutkimuksen tekemiseen keskittyvät kirjat painottavat aineiston keräämisen tapaa, kun aineiston analyysitapaa käsitellään vähemmän (Polkinghorne 1995, 13). Hyvärisen (2006, 17) mukaan kertomusten analyysiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, on pikemminkin erilaisia vaihtoehtoja ja tutkimuksen tyylejä, joita voidaan myös yhdistellä.

Laadullisen aineistossa tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen. Tällöin yksittäisistä havainnoista

edetään yleisimpiin väitteisiin. Teoria voi siis toimia laadullisessa tutkimuksessa sekä keinona että päämääränä. Teoria on väline, jonka avulla aineistosta tehdään tulkintoja, mutta myös päämäärä, jossa yksittäisistä havainnoista edetään yleiseen tietämiseen. (Eskola & Suoranta 2008, 83.)

Polkinghorne (1995, 12) jakaa narratiivisen aineiston käsittelytavat kahteen kategoriaan: *narratiivien analyysiin (analysis of narratives)* ja *narratiiviseen analyysiin (narrative analysis)*. Ne ovat kategorisesti erilaisia narratiivisen tutkimuksen tapoja. Ensimmäinen tapa kohdistaa huomion kertomusten luokitteluun erillisiin luokkiin, toisessa tavassa painopiste on uuden kertomuksen tuottamisessa aineiston kertomusten perusteella. Ensimmäisessä tavassa eli narratiivien analyysissä sovelletaan paradigmaattista tietämistä, luokittelemalla aineistoa kategorioihin ja tapauksiin. Narratiivisessa analyysissä puolestaan sovelletaan narratiivista tietämisen tapaa, jolloin voidaan puhua pikemminkin synteesin tekemisestä kuin aineiston erottelusta erilaisiin luokkiin. (Polkinghorne 1995, 15.) Katson tämän tutkimuksen toteutuneen pääasiassa narratiivisen analyysin kautta. Aineistoa on kyllä luokiteltu työn eri vaiheissa erilaisilla määritteillä, mutta kertomuksista on pyritty rakentamaan synteesiä ja uusia tarinoita.

Narratiivisen aineiston analyysi tulee Hännisen (2010, 167) mukaan aloittaa tutkimustavasta riippumatta aina avoimella lukemisella, ilman kynää ja paperia tai analyyttisten apuvälineiden miettimistä. Ensimmäisellä lukukerralla tarinan vietäväksi tulee heittäytyä kuin kaunokirjallisuutta lukiessa, jännityksellä odottaen, mitä tarinassa tapahtuu ja kuinka se päättyy. Toisella lukemisella tarinoita voi tarkastella jo vivahde-erojen näkökulmasta, kun juoni ja kertoja ovat tuttuja. Vasta sen jälkeen aineistoa voi alkaa käymään läpi analyyttisesti ja hakea parasta menetelmää aineiston analysoimiseksi. Hyvärinen (2006, 17) puhuu temaattisesta luennasta, jossa teema liitetään alustavasti todetun tarinankulun vaiheisiin.

Tämän aineiston osalta lukeminen eteni juuri edellä kuvattua tapaa käyttäen. Luin kertomuksia läpi useampaan kertaan, ennen kuin lähdin miettimään järjestelmällistä analyysitapaa. Jo aineiston keräysvaiheessa tutustuin tarinoihin sitä mukaa kun aineistoa kertyi. Aineistonhankinnan ollessa valmis, keräsin kaikki tarinat paperille ja syvennyin niihin kokonaisena tarinoiden sarjana.

Hänninen (2010, 173) mukaan yksittäisistä kertomuksista koostuvan aineiston analyysissä voidaan rakentaa tutkimusteksti erilaisilla tavoilla. Voidaan keskittyä yhteen kiinnostavaan tarinaan hyvin yksityiskohtaisesti tai ryhmitellä tarinat tyypeittäin, mutta esitellä ne erikseen. Tarinoista voidaan luoda myös uusia yhdistelmätarinoita, mikä korostaa tarinoiden tyypillisiä, yhteisiä piirteitä, mutta jättää niiden yksilölliset piirteet vähemmälle huomiolle. (Hänninen 2010, 173-174.)

Varsinaisen analyysin aloitin tyypittelemällä ja luokittelemalla kertomuksia eri kriteereillä, jotta saisin tarttumapintoja kokonaiseen aineistoon. Tutustuessani järjestelmällisesti tarinoihin, tein niistä alustavia havaintoja, jotka ovat nähtävillä taulukossa 1 (seuraavalla sivulla). Aineiston 15:stä tarinasta tulkitsin löytyväksi yhdeksän onnistumistarinaa ja kuusi epäonnistumistarinaa.

Neuvottelutyypit jaottelin myyntineuvotteluihin, ostoneuvotteluihin, sopimusneuvotteluihin, yhteistyöneuvotteluihin sekä rahoitusneuvotteluihin.

Neuvottelun osapuolina tarinoissa olivat yrittäjän itsensä lisäksi asiakkaat, toimeksiantajat, toiset yrittäjät, yhteistyökumppanit, myyjät, tavarantoimittajat, urakanantajat sekä pankin edustajat. Nimitys vaihteli luonnollisesti sen mukaan, kuinka yrittäjä koki ja määritteli suhteensa neuvottelun toiseen osapuoleen. Tiedämme esimerkiksi, ettei asiakkaalle ole mitään yhteismitallista ja tyhjentävää määritelmää, joka sopisi jokaiseen kontekstiin. Yrittäjä saattaa kokea toisen yrittäjän kanssa neuvotellessaan tämän joko yrittäjänä, asiakkaana, myyjänä tai yhteistyökumppanina. Neuvottelutyypin ja oman roolin määrittely neuvottelussa sekä käsitykset erilaisista rooleista ylipäänsä, vaikuttavat toisen osapuolen määrittelemiseen. Osittain tarinoiden ominaispiirteet olivat selkeästi tarinoihin sisäankirjoitettuna, mutta mikäli näin ei ollut, määrittelin ne kertomuksesta kokonaisuutena tekemieni tulkintojen mukaan.

TAULUKKO 1 Yhteenveto aineistotarinoiden neuvottelutyypeistä, tarinoissa esiintyvistä osapuolista sekä liikeneuvottelun onnistumisen kokemuksesta.

Tarina nro	Neuvottelutyyppi	Osapuolet	Onnistumiseen liittyvä kokemus
1	sopimusneuvottelu	Yrittäjä ja toimeksiantaja.	onnistunut
2	myyntineuvottelu	Yrittäjä ja toimeksiantaja.	onnistunut
3	myyntineuvottelu	Yrittäjä ja asiakas.	onnistunut
4	yhteistyöneuvottelu	Yrittäjä yhteistyökumppaneineen ja asiakas.	epäonnistunut
5	myyntineuvottelu	Yrittäjä ja asiakas.	epäonnistunut
6	ostoneuvottelu	Yrittäjä ja kaksi oston kohteena olevan osakeyhtiön osakasta sekä kolmantena osapuolena asuntovälittäjä.	epäonnistunut
7	yhteistyöneuvottelu	Yrittäjä ja ulkomainen tavarantoimittaja.	epäonnistunut
8	myyntineuvottelu	Yrittäjä ja asiakas.	onnistunut
9	ostoneuvottelu	Yrittäjä ja asiakas.	onnistunut
10	sopimusneuvottelu	Yrittäjä ja urakanantaja.	epäonnistunut
11	rahoitusneuvottelu	Aloittava yrittäjä ja pankin edustaja.	onnistunut
12	ostoneuvottelu	Yrittäjä ja yrittäjä.	onnistunut
13	myyntineuvottelu	Yrittäjä ja asiakas, molemmat molemmissa rooleissa.	onnistunut
14	myyntineuvottelu	Yrittäjä ja potentiaalinen asiakas.	onnistunut
15	rahoitusneuvottelu	Yrittäjä asiakkaansa asioissa pankin kanssa.	epäonnistunut

Teoreettinen esiymmärrys ilmiöstä auttoi tunnistamaan tekstistä tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita. Pyrin löytämään jokaisesta tarinasta yhden keskeisen vuorovaikutusilmiön, joka oli tarinassa keskeisellä sijalla. Tämä tulkinta toimi työvälteenä, kun aloin tyypittelemään tarinoita juonen mukaisiin tarinatyyppisiin.

Tarinan juoni avaa, millainen on tarinan lopputilanne suhteessa sen alkutilanteeseen ja tarinan arvokkaaksi määrittelemään asiantilaan. Lisäksi juoni selvittää millaisten tapahtumien kautta ja minkäläisten henkilöhahmojen

varassa tarina etenee päätepisteeseensä. (Hänninen 2010, 169.) Juoni ei Hyvärisen (2006, 11) mukaan liity pelkästään tarinana tasoon eli kerrottujen tapahtumisen peräkkäisyyteen, vaan se on integroiva ja tulkitseva prosessi, jossa *juonentaminen (emplotment)* tapahtuu sekä tarinaa kerrottaessa että sitä vastaanotettaessa. Tyypillisesti tarinaa arvioidaan onnistumisen tai epäonnistumisen näkökulmasta (Hänninen 2010, 169). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli kerätä onnistumis- ja epäonnistumistarinoita. Tehtävä annettiin siitä näkökulmasta siksi, että kirjoittaja nimeäisi tarinansa selkeästi jompaankumpaan luokkaan kuuluvaksi ja myös pohtisi syitä epäonnistumiseen tai onnistumiseen.

Juonen kulkua voidaan tarkastella niiden avaaman elämän suunnan perusteella. Edistymistarinoissa eli *progressiivisissa* narratiiveissa päähenkilö lähestyy tavoitetilaa, taantuvissa eli *regressiivisissä* tarinoissa etäännyttään tavoitetilasta ja *stabiileissa* tarinoissa ei tapahdu tässä suhteessa muutosta. Luokittelun avulla voidaan löytää kiinnostavia draaman kaaria ja hahmottaa tarinoita kokonaisuuksina. Tällaisen luokittelun avulla kokonaiskuva jää vielä melko suppeaksi, mutta karkeana jaotteluna ja yhtenä työväliseen menetelmään toimii. (Hänninen 2010, 169 ; Hyvärinen 2006, 18.)

Tässä tutkimuksessa varsinainen aineiston narratiivinen analyysi tapahtui perehtymällä tarinoihin juonen tasolla. Aineisto tarjosi seuraavanlaisia juonenkulkuja.

- Toisen osapuolen tarpeen huomioiminen ja siihen vastaaminen
- Asiakkaan tarpeiden ja oman palvelun yhteensovittaminen, tarpeen herättäminen
- Asiakkaan ajattelun kuljettaminen kohti lopullista tavoitetta hyötyjä perustelemalla.
- Neuvottelukumppanien välinen epäonnistunut vuorovaikutus. Ryhmätilanne, jossa samalla puolella oleminen on vaikeaa.
- Suullisen sopimuksen rikkominen ja sopimuksen purkautuminen.
- Neuvotteluvallan epätasainen jakautuminen. Jatkoneuvotteluista kieltäytyminen.
- Neuvottelun aikatauluttamisen epäonnistuminen. Keskittyminen epäolennaiseen. Lupausten lunastamatta jättäminen.
- Ennakkoon tehty ostopäätös. Keskittyminen käytännön toteutukseen.
- Asiakkaan tarpeiden herättäminen ja oman roolin ja tarpeellisuuden selkeä osoittaminen. Asiakkaan ajattelun kuljettaminen vaikuttamalla.
- Yksipuoleinen ehtojen määrittelemine. Ota tai jätä -neuvottelu.
- Miellyttävän neuvotteluilmapiiirin ja kannustuksen merkitys.
- Palvelun ja tarpeiden kohtaamisen varmistaminen. Hinnasta neuvottelemine.
- Puheeksiotto ja vaikuttamaan pyrkiminen. Pohjan luominen yhteistyölle.

- Keskustellen etenevä asiakkaan tarpeiden herättäminen ja oman palvelun tarpeisiin sovittaminen.
- Menneiden tapahtumien heijastuminen neuvottelutilanteeseen.

Juonen lisäksi kertomuksia voidaan luokitella myös niiden kokonaishahmon perusteella erottelemalla lajityyppejä, kuten *romanssi, komedia, tragedia tai ironia*, joihin narratiivit sijoitetaan. Muita yleisesti tunnettuja tarinatyyppiejä ovat päähenkilöön itseensä kohdistuvat *sankaritarinat, kääntymystarinat ja kehityskertomukset*. Menetelmän etuna voidaan pitää sitä, että käsitteet usein liittävät yhteen sekä kertomuksen käsitteistön että kertojan asenteen kertomaansa. Heikkoutena sen sijaan on se, että koko kertomusta käsitellään vain yhden kokoavan ja määrittelevän käsitteen avulla. Lajityyppejä suositellaankin käytettävän yhtenä apuvälineenä, ei ainoana tapana hahmottaa aineistoa. (Hänninen 2010, 169-170 ; Hyvärinen 2006, 18.).

Hännisen (2010, 170) mukaan narratiivitutkijan ei tule ryhtyä väkisin sullomaan aineistoaan vakiintuneisiin lajityyppeihin, jos ne eivät niihin sovi. Tutkijan tulee rakentaa aineiston pohjalta kontekstisidonnaisia, omia juonityyppejä. Nämä *juonet nousevat aineistosta, rakentuvat tarkasteltavien ilmiöiden ympärille ja muodostuvat juuri kyseiseen kontekstiin sopiviksi*. Myös Hyvärisen (2006, 18) mukaan kokonaishahmoon perustuva analyysi on parhaimmillaan silloin, kun analyysin luokat eivät ole yleisiä lajityyppejä vaan kyseiseen aineistoon perustuvia jäsennyksiä. Näin analyysistä voidaan saada ilmaisuvoimaisempi.

Omassa aineistossani lähdin luomaan keskeisistä vuorovaikutusilmiöistä ja juonikuluista lajityyppejä, joita esittelen tulosluvussa. Lajityyppien rakentaminen ei ollut helppoa tai yksiselitteistä, sillä useissa tarinoissa oli havaittavissa monia erilaisia vuorovaikutuksen ulottuvuuksia. Tein kuitenkin analysoinnin johdonmukaisesti. Olen havainnollistanut tekemiäni tulkintoja runsailla tarinasitaateilla (Tx). Tarinoita on pilkottu osiin mahdollisimman vähän, jotta lukijalla on mahdollisuus muodostaa oma käsityksensä kertomuksesta kokonaisuutena ja analyysin onnistumisesta. Käsitteelin omana osanaan pohdintoja niistä syistä, miksi liikeneuvottelu tarinankertojien mukaan onnistui tai epäonnistui. Nämä tulokset olen raportoinut tarinatyyppien jälkeen.

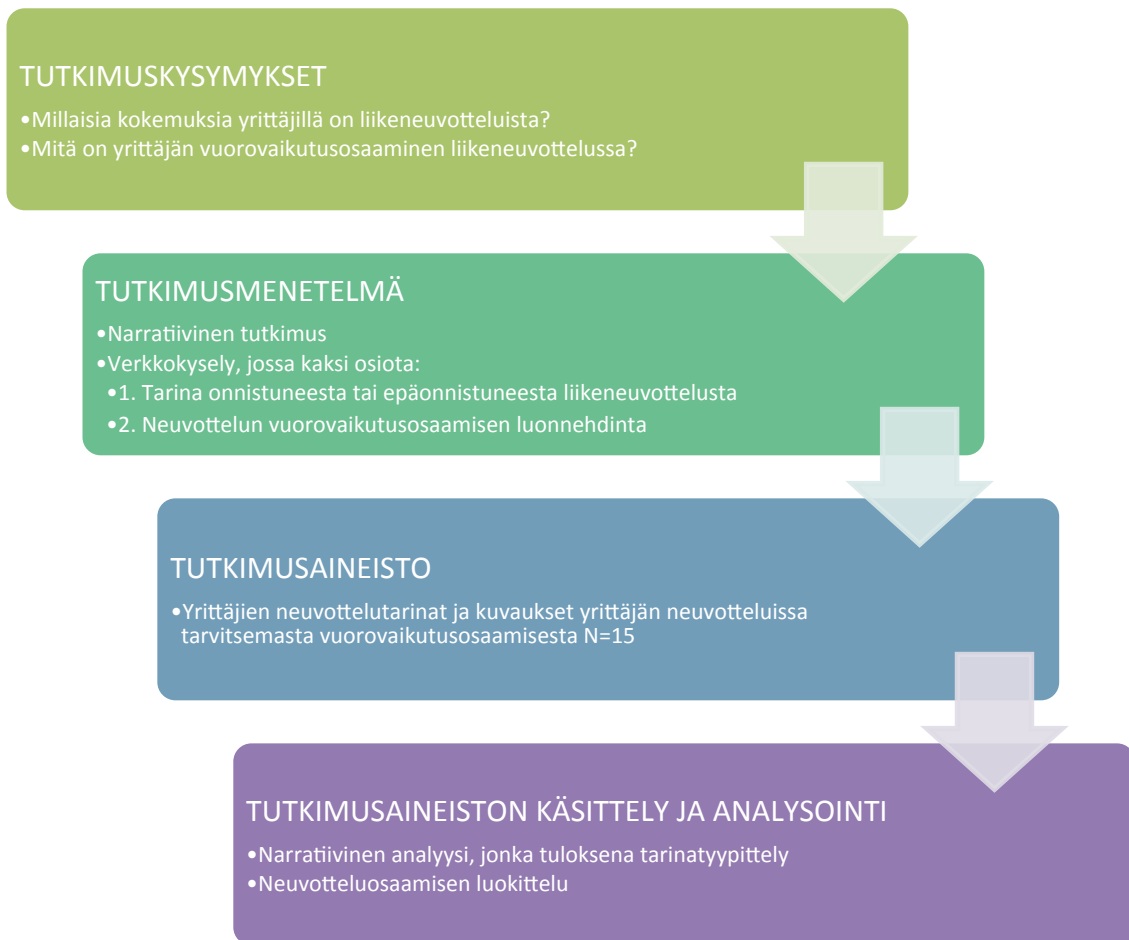
Toisen tutkimuskysymyksen aineistoa eli yrittäjien liikeneuvotteluosaamiseen liittyviä kuvauksia lähestyin eri tavalla. Tutkimuksessa yrittäjiä pyydettiin kuvaamaan ja jäsentämään yleisesti yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsemää osaamista. Kysymyksenasettelussa (ks. liite 2) viitattiin osaamiseen laajana kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä neuvotteluun liittyvät tiedot, neuvottelutaidot että neuvotteluasenne. Osaamisen käsitteen rinnalle tuotiin myös yrittäjän ominaisuudet, jotta nähtäisiin kuinka taitava liikeneuvottelukäyttäytyminen yrittäjien mielestä rakentuu. Yrittäjien käsitykset liikeneuvottelussa tarvittavasta osaamisesta heijastavat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan sekä asenteitaan että arvostuksiaan. Kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaista osaamista yrittäjät arvostavat ja pitävät liikeneuvottelun kannalta merkityksellisenä.

Osaamisen luokittelu ei ole tarkkarajaista, vaan sen tarkoituksena on esitellä aineistoa ryhmiteltyssä ja analysoidussa muodossa, jotta lukija saa

käsityksen aineiston monipuolisuudesta. Monet maininnoista olisivat sopineet useampaankin kuin yhteen luokkaan, joten ne asettuvat eri luokkiin osin limittäin. Päädyin tähän luokitteluun kokeiltuani ensin muita tapoja jäsentää aineistoa. Kokosin yrittäjien luonnehdinnat aluksi kompetenssin ulottuvuuksien (tieto, taito, asenne/motivaatio ja eettisyys) alle, mutta huomasin luokittelun liian karkeaksi. Luokittelu ei sopinut siksi, että vastauksissa saatettiin samassa lauseessa kuvailla hyvin monentyyppistä osaamista. Aineiston yksityiskohtainen informaatio olisi tällä tavoin kärsinyt, joten muutin luokitteluperusteen *aineistolähtöiseksi*.

Pyrin luomaan vastauksista aineistolähtöisiä, mielekkäitä kokonaisuuksia, jotka kertovat mahdollisimman tarkasti yrittäjien käsityksistä neuvottelun vuorovaikutusosaamisesta. Halusin säilyttää tulosten raportoinnissa myös tämän kysymyksen osalta narratiivisen lähestymistavan ja esittelen tulosluvussa yrittäjien vastauksia lukuisin esimerkein (Ox) tarinaksi rakentuvana kokonaisuutena.

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelmaa voi tarkastella kuvioista 5. Kuvioon on tiivistetty koko tutkimusprosessi tutkimuskysymysten asettamisesta, aineiston käsittelyyn ja analysointiin.



KUVIO 5 Tutkimuksen eteneminen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yrittäjien neuvottelukertomukset

Tässä työssä haluttiin selvittää millaisia kertomuksia yrittäjät tuottavat onnistumis- ja epäonnistumiskokemuksistaan liikeneuvotteluissa. Tarinoista etsittiin erityisesti neuvottelun vuorovaikutuksellisia elementtejä. Tutkimus osoitti, että vuorovaikutuksen ulottuvuus oli neuvottelutarinoissa vahvasti läsnä. Tarinoissa korostuivat monet vuorovaikutusilmiöt kuten luottamus, valta, vaikuttaminen ja sosiaalinen tuki. Monia vuorovaikutustaitoja tuotiin myös esiin, kuten kuuntelemisen ja havainnoinnin taito, taitava argumentointi, ongelmanratkaisutaito, yhteistyötaito ja vuorovaikutussuhteen ylläpitämisen taito. Aineistossa oli onnistumistarinoiden lisäksi myös useampia epäonnistumistarinoita, jotka valottivat ilmiöitä niiden nurjalta puolelta.

Aineistosta nousseiden keskeisten vuorovaikutusilmiöiden perusteella syntyi viisi tarinatyyppiä, jotka ovat

- 1) *vaikuttamistarinat*
- 2) *yhteistyötarinat*
- 3) *luottamustarinat*
- 4) *suhdetarinat ja*
- 5) *valtatarinat.*

Tarinatyyppit kuvaavat niitä vuorovaikutusilmiöitä ja piirteitä, jotka ovat tarinoiden neuvotteluissa keskeisellä sijalla. *Vaikuttamistarinoissa* yrittäjät kuvaavat liikeneuvotteluita tilanteiksi, joissa toiseen osapuoleen vaikuttaminen on keskeistä. *Yhteistyötarinoina* yrittäjät nostavat esiin neuvotteluiden yhteistyötä korostavan integroivaisen näkökulman. *Luottamustarinoissa* yrittäjät pohtivat osapuolten välisen luottamuksen merkitystä suhteessa neuvottelun onnistumiseen. *Suhdetarinoissa* yrittäjien kertomat kokemukset keskittyvät liikeneuvottelun relationaaliseen näkökulmaan ja *valtatarinoissa* yrittäjät

kuvaavat liikeneuvottelua osapuolten keskinäiseksi kilpailuksi, jossa vahvempi voittaa.

Onnistumisen ja epäonnistumisen syitä yrittäjät pohtivat aineistossa monipuolisesti. *Onnistumisen mittareina* tarinoissa tulevat ilmi onnistunut myyntitapahtuma tai sopimuksen solminen, asiakastarpeen tyydyttäminen sekä myös hyvä neuvotteluprosessi, jossa vuorovaikutus on ollut toimivaa ja tarkoituksenmukaista. *Epäonnistumista mitataan* puolestaan muun muassa ei-toivotulla lopputuloksella, tyytymättömyydellä neuvotteluprosessiin ja huonolla yhteistyöllä.

Liikeneuvottelun onnistumisen syynä yrittäjät näkevät usein yhteisen tavoitetilan löytymisen tai hyvän kaupankäyntiprosessin. Neuvottelun koetaan onnistuneen myös silloin, jos ilmapiiri on hyvä ja avoin tai tulevaisuuden odotukset yhteistyösuhteen jatkumiseksi ja syvenemiseksi ovat olemassa. Neuvottelun onnistuminen voi yrittäjien mielestä olla myös heidän oman toimintansa ja oman neuvotteluosaamisensa ansiota.

Epäonnistuneen liikeneuvottelun syynä voi olla toisen osapuolen vetäytyminen neuvottelusta, omien vaikutusmahdollisuuksien puute tai neuvottelun vääränlainen kokoonpano. Joskus vastapuolen odotukset voivat olla lähtökohtaisesti epärealistisia tai neuvottelua leimaa kokonaisuudessaan avoimuuden puute. Neuvottelua kuvataan epäonnistuneeksi myös silloin, jos se ei ole ollut tehokas ja tarkoituksenmukainen.

Ennen syventymistä luotuihin tarinatyyppeihin ja tarkempiin neuvottelun osaamiskuvauksiin esittelen ja luonnehdin hieman keräämäni tutkimusaineistoa kokonaisuutena. Olen tiivistänyt tarinoista löytyvän juonen, keskeiset vuorovaikutusilmiöt ja nimetyn tarinatyyppin taulukkoon 2 (seuraavalla sivulla).

Tarinoista löytyi *juonikulkuja*, joiden mukana kertoja kuljettaa lukijaa liikeneuvottelun tapahtumissa. Osassa tarinoista tapahtumien eri vaiheet oli selkeästi havaittavissa ja jopa draaman kaari käänteineen tuli hyvin esiin. Osassa kirjoituksissa tapahtumia oli kuvattu vähemmän tarkasti ja kertoja esitteli selkeästi vain neuvottelun alkutilanteen ja loppuratkaisun tai neuvoteltavana olevan asian ja neuvottelun lopputuloksen. Kaikista tarinoista oli kuitenkin löydettävissä ja tulkittavissa tarinan kannalta keskeisiä vuorovaikutusilmiöitä, joita kertoja toi esiin. Tarinoista löytyi lukuisia vuorovaikutusilmiöitä sekä osaamisen ulottuvuuksia, jotka voidaan tulkita merkityksellisiksi liikeneuvottelun kontekstissa. Korostuvat vuorovaikutusilmiöt olivat pohjana uusille syntyneille tarinatyypeille, jotka aineistosta muodostuivat.

TAULUKKO 2 Yhteenveto aineistotarinoiden tarinatyypeistä, tarinoiden juonesta sekä keskeisistä vuorovaikutusilmiöistä, jotka tarinoissa korostuvat.

Tarina nro	Tarinan juoni	Vuorovaikutusilmiö, joka neuvottelussa korostuu	Tarinatyyppi
1	Toisen osapuolen tarpeen huomiointi ja siihen vastaaminen	Ongelmanratkaisu. Havainnointi ja kuunteleminen	vaikuttamistarina
2	Asiakkaan tarpeiden ja oman palvelun yhteensovittaminen, tarpeen herättäminen	Vaikuttaminen	vaikuttamistarina
3	Asiakkaan ajattelun kuljettaminen kohti lopullista tavoitetta hyötyjä perustelemalla.	Argumentointi ja perusteleminen. Kokonaisuuden hallinta.	vaikuttamistarina
4	Neuvottelukumppanien välinen epäonnistunut vuorovaikutus. Ryhmätilanne, jossa samalla puolella oleminen on vaikeaa.	Yhteistyön- ja ryhmäviestinnän taidot.	yhteistyötarina
5	Suullisen sopimuksen rikkominen ja sopimuksen purkautuminen.	Luottamus ja sitoutuminen.	luottamustarina
6	Neuvotteluvallan epätasainen jakautuminen. Jatkoneuvotteluista kieltäytyminen.	Epäluottamus ja odotusten kohtaamattomuus. Tiedon pimittäminen. Valta.	luottamustarina
7	Neuvottelun aikataulutuksen epäonnistuminen. Keskittyminen epäolennaiseen. Lupausten lunastamatta jättäminen.	Vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen. Viestinnän tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus.	suhdetarina
8	Ennakkoon tehty ostopäätös. Keskittyminen käytännön toteutukseen.	Luottamus ja sitoutuminen.	luottamustarina
9	Asiakkaan tarpeiden herättäminen ja oman roolin ja tarpeellisuuden selkeä osoittaminen. Asiakkaan ajattelun kuljettaminen vaikuttamalla.	Relationaalinen viestintä. Vaikuttaminen ja yhteistyön rakentaminen. Luottamus ja sitoutuminen.	suhdetarina
10	Yksipuoleinen ehtojen määrittelyminen. Ota tai jätä -neuvottelu.	Valta	valtatarina
11	Miellyttävän neuvotteluilmapiiirin ja kannustuksen merkitys.	Sosiaalinen tuki	suhdetarina
12	Palvelun ja tarpeiden kohtaamisen varmistaminen. Hinnasta neuvottelemine.	Yhteistyö ja integratiivinen ratkaisu.	yhteistyötarina
13	Puheeksiotto ja vaikuttamaan pyrkiminen. Pohjan luominen yhteistyölle.	Vaikuttaminen	vaikuttamistarina
14	Keskustellen etenevä asiakkaan tarpeiden herättäminen ja oman palvelun tarpeisiin sovittaminen.	Yhteistyö ja integratiivinen ratkaisu.	yhteistyötarina
15	Menneiden tapahtumien heijastuminen neuvottelutilanteeseen.	Valta	valtatarina

Seuraavaksi esittelen yrittäjien kirjoittamia onnistumis- ja epäonnistumistarinoita tarinatyypeittäin jaoteltuna. Teksti rakentuu niin, että esittelen aineistoa avaamalla sieltä esiin tulevia näkökulmia. Olen havainnollistanut tekemiäni tulkintoja tarkoituksellisesti runsailla tarinasitaateilla, jotta lukija voisi arvioida tulkintojen relevanttiutta suhteessa muodostamiini lajityyppeihin. Olen pyrkinyt myös pilkkomaan tarinoita mahdollisimman vähän, jotta lukijalla on mahdollisuus muodostaa oma käsityksensä kertomuksesta kokonaisuutena sekä tehdyn analyysin onnistumisesta. Jokaisen tarinatyyppin loppuun olen kirjoittanut yhteenvedonomaisten kuvauksen kyseisestä tarinatyyppistä.

5.2 Liikeneuvotteluiden keskeiset vuorovaikutusilmiöt

5.2.1 Vaikuttamistarinat

Ensimmäisen esittelemäni tarinatyyppin olen nimennyt vaikuttamistarinoiksi. Yrittäjien tarinoissa nousee esiin se, että liikeneuvotteluissa tulee olla aktiivinen toimija ja tuoda omaa näkökulmaansa ja asiantuntemustaan esiin. Vaikka vaikuttaminen voidaan nähdä koko vuorovaikutustilannetta kuvaavana ilmiönä, on tarinoissa lähtökohtana selvästi yksilön näkökulma. Vaikuttamaan pyrkivällä keskustelulla ja huomioilla voi olla ratkaiseva merkitys lopputuloksen kannalta. Seuraavassa esimerkkitarinassa (T2) yrittäjä kertoo onnistuneesta myyntineuvottelusta, jossa keskeisessä osassa ovat asiakkaan kuunteleminen ja vaikuttamaan pyrkivien kysymysten esittäminen. Asiakkaan alkuperäistä tavoitetta ohjataan uuteen suuntaan kyseenalaistamalla perusteluita. Aktiivisuus ja oman asiantuntemuksen esiintuominen näkyvät yrittäjän toiminnassa uudenlaisen ratkaisun tarjoamisena, ehdotuksen tekemisenä ja konkretisoimisena esimerkin avulla. Myös kuulumisten vaihtaminen ja asiakkaan asioihin keskittyminen ovat osa neuvottelua. Niillä hoidetaan vuorovaikutuksessa suhdetason tavoitteita.

”Olin muutama vuosi sitten ottanut yhteyttä vanhojen verkostojen kautta tuttuun organisaatioon. Tapaaminen järjestyi koulutuksista vastaavan ylimmän toimihenkilön kanssa tilanteessa, jossa organisaatio oli kokenut vaikean tilanteen. Olen koulutus- ja työhyvinvoinnin asiantuntija ja minua pyydettiin purkamaan tilannetta. Koulutuspäällikkö kysyi minua puhumaan 100 hengen massatilaisuuksiin. Kuuntelin häntä aikani ja kysyin häneltä henkilökohtaisesti, mitä sinä itse hyötyisit kriisiluennon kuuntelemisesta tässä tilanteessa? haluaisitko sinä avautua siinä kaikkien kanssa yhdessä ryhmätöissä? - vastapuoli tajusi heti että eipä tämä ole ratkaisu, siis hän kysyy no mitä ehdotat? No minä siinä ehdottamaan avainhenkilöille henkilökohtaista coachingia, tehdään pilotti/kokeilu muutamalle vapaaehtoiselle ja arvioidaan sitten onko tarjottu tulipalvelu toimiva? Toki kerroin mitä coaching on ja mitä tuloksia siitä on saatu muualla. Tämän lisäksi juttelimme vähän muita kuulumisia ja kuuntelin hänen kokemuksiaan kriisistä (vähän niin kuin malli coachingia siinä sivussa) ja kyselin hänen työssäjaksamistaan. 2 päivän päästä tuli kutsu jatkoneuvotteluihin ja pilotti pääsi käyntiin pian. Yhteistyö jatkuu

edelleen :D Massaluennotkin pidettiin, mutta niihin neuvoin minua paremman asiantuntijan, joka tilattiin myös." (T2)

Vastaajien mukaan neuvotteluun valmistautuminen on tärkeää, mutta myös neuvottelutilanteessa tulee olla valppaana ja pyrkiä löytämään oikeat argumentit toisen osapuolen puheisiin vastaamalla. Tarkka kuunteleminen ja havainnoiminen sekä oikea-aikainen reagoiminen voivat ratkaista lopputuloksen. Tässä tarinassa (T1) yrittäjä vakuuttaa asiakkaan tarjoamallaan lisäpalvelulla ja ylittämällä siten tämän odotukset. Hän osaa ottaa omat vahvuutensa esiin oikea-aikaisesti ja pääsee mukaan neuvotteluun uudelleen. Mahdollisuuden havaitseminen ja hyödyntäminen ovat tässä onnistumistarinassa keskeisiä tekijöitä.

"Käyn vuoden aikana useita neuvotteluja lähinnä liittyen uusiin sopimuksiin, sekä vanhojen sopimusten päivittämiseen. Hiljattain oli suht. iso uusi kohde mistä neuvottelin, ko. kokonaishuoltosopimus on melko laaja-alainen, tarjouksen laskemiseen meni aikaa n. 10-15h. Laskennassa täytyy ottaa huomioon aina toisen osapuolen mahdollinen "tinkaaminen". Neuvotteluissa näytti jo siltä, että olemme menettäneet pelin, mutta ko. kohteessa on myös isompia ns. vuosihuoltoja, mihin toimeksiantaja oli suunnitellut käyttävänsä alihankkijaa, siinä tilanteessa huomasin tilaisuuteni, ja ilmoitin että jos sopimus tehdään meidän kanssa, voimme tehdä vuosihuollot hintaan x , ja myös sähkötyöt voidaan järjestää meidän kautta. Ääni kellossa muuttui suotuisemmaksi, ja sopimus syntyi lyhyen väentämisen jälkeen." (T1)

Yrittäjien mukaan vaikuttaminen ei välttämättä näyttäydy yksittäisenä sanomisena tai hetkenä, vaan pikemminkin vaiheittaisena tapahtumana. Vaikuttamispyrkimyksissä saattaa olla hyvä edetä pienin askelin niin, että toisen osapuolen saama hyöty tulee näkyväksi vähitellen. Hyvä perustelemine eri vaiheissa auttaa luomaan yhteisymmärrystä ja etenemään harkitusti. Tilanteen ennakointi ja asettuminen toisen osapuolen asemaan voi auttaa valmistautumisessa ja argumentoinnin suunnittelussa. Seuraavassa esimerkkitarinassa (T3) vaikuttamista kuvataan vaiheittaisena prosessina, jossa yrittäjä toimittaa alustavan ehdotuksensa ennen neuvottelua ikään kuin lähtökohdaksi. Hän kuvaa varautumistaan kritiikkiin ja asiakkaan mahdolliseen vetäytymiseen sekä hinnasta tai kokonaisuuden laajuudesta tinkimiseen. Strategiana on ohjata asiakasta pienten hyötyjen kautta, kohti laajaa muutosta ja lopullista tavoitetta.

"Asiakas on saanut alustavan ehdotuksen kehitysprojektin toteutuksesta ja sen jälkeen näiden asioiden tiimoilta istuimme alas asiakkaan toimitilojen neuvotteluhuoneessa. Perusasetelma oli ehkä hieman varautunut ja odotin asiakkaan joko vetäytyvän tai ainakin tinkivän projektin laajuudesta ja niin myös palkkioistamme. Esittelin ehdotuksemme ja ajatuksiamme PP-esityksellä ja pyrin kuljettamaan asiakkaan ajattelua syntyvien pienien hyötyjen kautta kohden laajaa muutosta ja lopullista tavoitetta. 10 min esitykseni jälkeen asiakas totesi: "Näinhän me tehdään". Sopiiko aloituspalaveri ensi viikon maanantaina. Se oli tilaus." (T3)

Vastaajien mukaan vaikuttaminen voi alkaa jo ennen kuin viralliset neuvottelut ovat edes käynnissä. Näiden keskusteluiden tarkoituksena voi olla verkostoituminen, mutta myös neuvotteluyhteyden avaaminen. Seuraavassa tarinassa (T13) yrittäjä kuvaa asiakkaan tarpeiden herättämisen tärkeyttä. Epävirallisen jutustelun ohessa voi tuoda esiin omaa palveluaan ja pyrkiä

ohjaamaan keskustelua haluamaansa suuntaan. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen ja toiston merkitys tulevat myös esiin.

”Olen osakkaana toimintaa aloittavassa markkinoinnin ja yritysneuvontoinnin yrityksessä. Olen vähitellen kertonut yrityksestä ollessani yrittäjien/yritysten kanssa tekemisissä. Neuvottelut eivät ole johtaneet vielä kauppaan, mutta mielestäni olen saavuttanut positiivisia neuvotteluyhteyksiä esimerkiksi parturini kanssa. Käyn noin reilun kuukauden välein samalla parturilla. Olemme jo aikaisemminkin jutustelleet parturikampaamon asiakasvirroista, markkinoinnista, mahdollisesta kanta-asiakkuusohjelmasta ja kaikkea parturikampaamon toimintaan/tuottoon liittyvistä asioista. Nyt olen jo usean kerran tuonut ilmi, että minulla/ osakkuusyritykselläni voisi olla tarjottavaa markkinoinnin ja toiminnan kehittämisen alueella. Parturikampaajan suhtautuminen ei ole ollut kovin innostunutta, mutta olen varma että riittävän monien markkinointitoistojeni myötä tarjoukseni muuttuu sopimukseksi.” (T13)

Vaikuttamispyrkimyksiä voi edistää myös ennakkonäytteillä tai keskinäistä riippuvuutta korostamalla. Tarinassa (T13) yrittäjä kertoo esimerkillään oman osaamisensa esittelemisestä ja pohtii myös palveluksen ja vastapalveluksen suhdetta.

”Toiveikkaana tulevasta diilistä ja yhteistyön syventämisestä tein luvan pyynnin jälkeen kirjoituksen parturissa käynnistäni blogiini. Tietenkin annoin blogini osoitteen, jotta yrittäjä voi käydä postauksen lukemassa. Laitoin yrittäjästä positiiviseen sävyyn kirjoitettuun tekstiin tunnisteeksi ”laatupalvelu”. Kun tämä blogikirjoitus tuo netissä positiivista näkyvyyttä, uskon sen tasoittavan tietä palvelumme myymiselle. Tämä oli tällainen idea saada yrittäjä tuntemaan olevansa minulle palveluksen velkaa.” (T13)

Vaikuttamistarinoissa yrittäjät kuvaavat itseään liikeneuvotteluissa aktiivisina, vaikuttamaan pyrkivinä yksilöinä. He valmistautuvat hyvin myös mahdollisiin eteen tuleviin ongelmakohtiin. Neuvottelussa he toimivat tilanteen vaatimalla tavalla, tuoden myös rohkeasti esiin omia mielipiteitään. He pyrkivät argumentoimaan tehokkaasti ja tarjoamaan toiselle osapuolelle hyvin perustellun vaihtoehdon. Vaikuttamaan pyrkivät neuvottelijat myös osoittavat oman tärkeän roolinsa lopputulokseen pääsemiseksi.

5.2.2 Yhteistyötarinat

Toiseksi tarinatyypiksi olen nostanut esiin yhteistyötarinat. Onnistuneessa yhteistyötä korostavassa neuvottelussa tarjonta ja tarpeet kohtaavat. Toiminta neuvottelussa keskittyy molempien osapuolten kannalta toimivan ratkaisun löytämiseen yhdessä. Seuraavassa tarinassa (T14) kuvataan neuvottelun hyvää ja keskustelemaa ilmapiiriä, joka on hyvä lähtökohta neuvottelulle. Luovia ratkaisuja haetaan yhdessä ja prosessissa on havaittavissa dialogin piirteitä. Kiinnostuksen kasvattaminen vie myynnin kohteena olevan ratkaisun suuntaan. Myynti on ikään kuin sivuroolissa, kun tarpeesta ollaan yhtä mieltä.

”Neuvottelu oli myyntitapahtuma, jossa olin esittelemässä tuotteitamme. Keskustelu meni alun jälkeen luontevasti asiaan ja neuvottelusta tuli rento, asiakeskeinen keskustelu. Molemmat osapuolet kuin valuiivat pohtimaan asiasisällön haasteita ja keskustelussa haettiin jopa luovia ratkaisuja. Molemmipuolinen kiinnostus itse asiaa kohtaan kasvoi ja tuotteet olivat ikään kuin mukana keskustelun virrassa

tarjoamassa ratkaisuja haasteisiin. Neuvottelussa ei tarvinnut tuputtaa mitään, kun kiinnostus syntyi haasteiden kautta. Alustava tilaus tuli muutaman päivän jälkeen.” (T14)

Aineiston mukaan eriävistä tavoitteista huolimatta, halukkuus yhteistyöhön voi auttaa ratkaisemaan ongelman. Molemminpuolinen joustavuus ja kyky kompromisseihin ovat olennaisia. Tässä tarinassa (T12) yrittäjä kuvaavasti neuvotteluprosessin etenemistä etappien kautta. Neuvottelu alkaa tutustumisella tarjonnan ja toiveiden kohtaamiseen. Tämän vaiheen täytettyä odotukset, jatketaan seuraavaan vaiheeseen eli palvelun kokonaisuudesta neuvottelemiseen ja hinnan määrittämiseen. Eriävien hintatavoitteiden tullessa esiin lähdetään etsimään kompromissia ja sovittamaan tilannetta, sillä molemmilla on edelleen halukkuus päästä sopimukseen ja aloittaa yhteistyö. Uutta ratkaisua etsiessä tulee esiin joustavuuden ja toisen osapuolen näkökulman huomioimisen tarve.

”Neuvottelin kertaluonteisen palvelun ostamisesta yritykselleni. Neuvottelut käytiin sähköpostin välityksellä. Neuvottelut lähtivät liikkeelle tunnustelemalla kohtaavatko toiveet ja tarjonta palvelun suhteen. Palvelun tarjoaja esitteli tapaansa tehdä töitä ja minä kerroin yrityksen tarpeista. Kun homma näytti toimivan, kysyin, mitä tuon tekeminen maksaa? Myyjä teki hintalaskelman, joka oli minulle aivan liian kallis. Mietin tovin ja laitoin taas sähköpostia kertoen, että liian kallista on tässä vaiheessa ja jotain on joko karsittava, että hintaa saadaan alemmas tai sitten palvelun hankkimista täytyy siirtää tuonnemmaksi. Kirjeenvaihto jatkui myyjän perustellessa työn vaatimaa aikaa ja minun karsiessa toiveita. Uusi tarjous tuli pian ja siinä myyjä tuli kohtuullisesti vastaan, nipistäen vähän työtunneistaan ja laskutusperusteistaan. Minä puolestaan tulin vastaan karsimalla vaatimuksia, jotta sopimukseen päästäisiin.” (T12)

Neuvottelun kuluessa on hyvä arvioida kokonaistilannetta uudelleen, sillä muuttuvat olosuhteet vaikuttavat myös odotuksiin ja tavoitteisiin. Tässä yrittäjä jatkaa tarinaa (T12) kuvaamalla neuvottelussa tehtyjä myönnytyksiä, ja arvioi niitä omalta kannaltaan. Oma tyytyväisyys tilanteeseen on tärkeää, mutta myös toisen onnistumista arvioimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä ratkaisun integratiivisuudesta eli molempia osapuolia tyydyttävästä tuloksesta.

”Projektin siis pieneni, mutta niin teki laskukin. Nipistin projektista omasta näkökulmastani vain rönsyjä, mutta hinnasta lähti pois 2/3. Luulen, että hinta oli alun perin asetettu vähän kokeillen melko korkealle. Tarjoukseen oli nimetty asioita, joita tulisi lisäksi toteutettavaksi, mutta niitä ei ollut vielä laskettu mukaan hinta-arvioon. Toinen osapuoli pyrki siis myymään kerralla suuren kokonaisuuden. Se mikä hänelle ei ehkä ollut selvä, oli että yritykseni on pieni, aloittava yhdenhengen yritys, jonka maksukykykin on pieni. Hän ei siis pyrkinyt muotoilemaan tarjontaa ja hinnoittelemaan sitä siltä pohjalta. Toisaalta niinhän sen pitää ollakin, ettei omaa osaamistaan myydessä mieti toisen maksukykyä! Joka tapauksessa sopimukseen päästiin ja työ on nyt parhaillaan tekeillä. Mielenkiinnolla odotan, kuinka toiveet ja tarjonta lopputuloksessa kohtaavat ;)” (T12)

Aineistosta nousi esiin, että aina yhteistyö ei suju toivotulla tavalla ja se saattaa vesittää koko neuvottelun. Neuvoteltaessa parina tai ryhmässä on tärkeää varmistaa tavoitteiden ja keinojen yhteneväisyys sekä kunkin neuvottelijan rooli. Yhteistyön merkitys nousee myös esiin. Seuraavassa tarinassa (T4) yhteistyö- ja ryhmäviestinnän taitojen puuttuminen nousee keskeiseksi

epäonnistumistekijäksi. Yrittäjä kuvaa tilanteen, jossa yhteisen tahtotilan viestiminen, yhtenä rintamana on hankalaa. Samalla puolella esiintyvä kilpailu voi johtaa oman osaamisen korostamiseen ja toisten mitätöimiseen sekä muiden neuvottelussa olevien henkilöiden tavoitteiden huomiotta jättämiseen.

”Negatiivisia kokemuksia on useista palavereista, joissa on mukana omalta puoleltani muita henkilöitä ja meidän pasmat eivät oikein ole samansuuntaisia: käsitteet ja kieli ovat erilaiset. Näin yhteistyökumppani voi parilla lauseella sössiä hyvän hankkeen alkamisen kokonaan. Tyypillistä on, että tilanteissa syntyy tietynlaista tietämisen kilpailua meidän yhteistyökumppanien välillä.” (T4)

Yhteistyötarinoissa yrittäjät nostavat esiin neuvotteluiden yhteistyötä korostavan integratiivisen näkökulman. Neuvottelu nähdään osapuolien välisenä yhteistyönä, jossa korostuvat yhteisten ratkaisujen ja luovien vaihtoehtojen etsintä sekä molempien tyytyväisyys lopputulokseen. Parhaimmillaan lähestytään dialogia. Yhteistyössä keskeistä on toisen näkökulman ymmärtäminen. Neuvoteltaessa ryhmässä, on yhteistyön sujuttava myös neuvottelijaparin/-ryhmän kesken. Yhteistyötarinoissa näkyy myös neuvottelun keskeinen ominaisuus eli osapuolten keskinäinen riippuvuus.

5.2.3 Luottamustarinat

Kolmantena tarinatyyppinä ovat luottamustarinat. Sitoutuminen on luottamuksen osoittamista ja luottamuksen avulla liikeneuvottelut saattavat helpottua. Seuraavassa tarinassa (T8) yrittäjä kertoo myyntineuvottelusta, jossa neuvotellaan palvelun tuottamisesta asiakkaalle. Neuvottelu etenee poikkeuksellisessa järjestyksessä, sillä varsinainen kaupankäyntivaihe tarjoomineen ja hinnasta sopimisineen hypätään yli ja mennään suoraan keskustelemaan toteutuksen yksityiskohdista. Taustalla on hiljainen oletus ostohalukkuudesta ja -aikeesta. Hinta tulee esiin vasta yrittäjän sitä kysyessä. Määrittelyvastuu annetaan kokonaisuudessaan palveluntarjoajalle, mikä osoittaa asiakkaan sitoutumista häneen. Tarinan lopussa yrittäjä nostaa esiin luottamuksen merkityksen.

”Neuvottelin koulutuspäivän toteuttamisesta ennalta tutun asiakkaan kanssa. Keskustelussa käytiin läpi sisältöön liittyviä toiveita, koulutukseen osallistuvaa kohderyhmää ja käytännön asioita. Rahasta tai muista ehdoista ei puhuttu lainkaan. Vasta kun kaikki käytännön asiat oli selkeästi sovittu, kysyin mitä sovitaan palkkiosta ja laskutuksesta. Vastaus oli, että se on täysin sinun määriteltävissä. Sinänsä niinhän se onkin, jos he minut haluavat ja pystyn tarjoamaan heille toiveidensa mukaista palvelua, he ovat siitä valmiita maksamaan. Toisaalta he myös saattoivat luottaa palkkionmääräytymisperusteisiini.” (T8)

Yrittäjien mielestä seuraukset saattavat olla merkittävät, mikäli luottamus rikkoontuu. Neuvottelu saattaa sujua hyvin, mutta neuvottelun jälkeen tilanne voi muuttua. Tässä tarinassa (T5) yrittäjä kertoo puhelimitse käydystä neuvottelusta, jossa hän tekee toiselle yrittäjälle tarjouksen palveluntarjoajan vaihtamisesta. Sopimus syntyy suullisesti ja yrittäjä luottaa lupauksen pitävyyteen. Sitoutuminen ei ole kuitenkaan molemminpuolista ja luottamus rikkoontuu, toisen osapuolen muutettua mieltään ja vetäytyttyä sopimuksesta.

”Tein tilitoimistoyrittäjänä heinäkuussa 2010 tarjouksen isolle maahantuontifirmalle ja sen jälkeen kävimme lyhyen neuvottelun puhelimitse lopputuloksena että sain yrityksen asiakkaakseni. Yrityksen tilikausi päättyi elokuun lopussa ja sovimme että vanha tilitoimisto hoitaa kuluvan tilikauden loppuun. Kun syyskuussa sitten soitin tälle asiakkaalle sopiakseni kirjanpitoaineiston noutamisesta, niin yllättäen he olivatkin päättäneet pitää vanhan tilitoimiston tämän luvattua paremman työntekijän hoitamaan heidän kirjanpitoonsa.” (T5)

Luottamuksen puuttuessa liikeneuvotteluissa voi olla yrittäjien mukaan vaikea päästä alkua pidemmälle. Seuraavassa yrittäjän ostoneuvottelua kuvaavassa tarinassa (T6) epäluottamus ja odotusten kohtaamattomuus nousevat esiin. Yhteistyö osapuolten välillä ei toimi, mikä johtaa yrityskaupan neuvotteluiden kariutumiseen heti alkumetreillä. Yrittäjän kertomuksessa esiin nousevat kolmannen osapuolen mukanaolo sekä olemassa olevan tiedon niukkuus ja epämääräisyys. Neuvottelua leimaavat epäluulo ja varautuneisuus, eikä tavoitteiden ja odotusten auki keskustelemista tapahdu lainkaan. Neuvottelut rajoittuvat tarjouksen esittämiseen, mitä seuraa tarjouksen hylkääminen ja jatkoneuvotteluista kieltäytyminen.

”Neuvottelu oli liiketoiminnan osto + kevyt irtaimisto. Myyjäosapuolena oli OY:n kaksi osakasta. Yhteistyö ei sujunut hyvin. Välissä hääräsi asuntovälittäjä joka kuvitteli myös olevansa yritysten myyntiasiantuntija. Tietoa tuli erittäin nihkeästi, tuloslaskelmia menneiltä vuosilta en nähnyt. Vain arvioita siitä että mikä liikevaihto oli ollut. Tämä sai minut erittäin varpailleni sillä tarjous oli jätettävä vähän kuin ostaisi ”sikaa säkissä”. OY:n osakkaat eivät hyväksyneet tarjoustani ja kieltäytyivät tulevista neuvotteluista eivätkä jättäneet edes vastatarjousta.” (T6)

Luottamustarinoissa yrittäjät nostavat esiin osapuolten välisen luottamuksen merkityksen suhteessa neuvottelun onnistumiseen. Tarinoissa luottamus esiintyy perusolettamuksena, jonka nähdään kantaneen hyviin tuloksiin tai rikkoutuessaan aiheuttaneen epäonnistumisen. Luottamus nähdään avoimuuden mahdollistajana, jonka avulla neuvotteluissa voidaan täyttää molempien osapuolten tavoitteita. Ennakolta luotu luottamussuhde myös helpottaa neuvotteluiden sujumista.

5.2.4 Suhdetarinat

Neljänneksi tarinatyypiksi aineistosta nimesin suhdetarinat. Vuorovaikutuksessa on aina läsnä sekä tehtävä- että suhdetaso. Tavoitteet ja odotukset, sekä onnistumisen arviointi perustuvat usein siihen, kuinka arvotamme näitä tasoja ja mikä meille on neuvottelussa tärkeää. Seuraavassa tarinassa (T11) tulevat esiin hyvän ilmapiirin sekä sosiaalisen tuen merkitys. Vuorovaikutussuhde ja sen kuvaaminen nousevat tarinan merkityksellisimmäksi nimittäjäksi. Yrittäjä kuvaa joustavuuden ja kohtaamisen onnistumista sekä huomion antamisen ja asiakkaaseen keskittymisen tärkeyttä. Tarinassa tulee myös esiin itsestä kertomisen ja yhteisten arvostusten löytämisen prosessi. Kannustaminen ja rohkaisu sekä oman arvion perusteleva ovat omalta osaltaan vaikuttamassa onnistuneen kokemuksen syntymiseen.

"Kävin rahoitusneuvotteluja pankin kanssa yritystoiminnan aloittamisesta. Omat laskelmani olivat mukana ja hiukan muutakin oheismateriaalia. Ensimmäinen positiivinen fiilis tuli jo siitä, että saimme järjestettyä neuvotteluajankohdan illemmalle. Koska silloin vielä ajelin päivätöissä kauempana ja oli todella hankalaa päästä normaaliin "pankkiaikaan" paikan päälle. Toinen positiivinen fiilis tuli astuessani pankkitoimihenkilön toimistoon, siellä oli tosi rauhallinen ja lämmin vastaanotto. Ei kiirettä, ei häslinkiä, vaan sinuun asiakkaana keskityttiin täysin ja 150%;lla. Kolmas positiivinen fiilis tuli silloin, kun pankkitoimihenkilö kertoi miten hyvä asiakaspalvelija palvelee, miten ottaa asiakkaan huomioon, miten reagoi asiakkaan kysymyksiin, miten kertoo ongelmatilanteista. Hänen kommenttinsa oli juuri sellaiset, miten itse olen tottunut toimimaan asiakkaiden kanssa. Tuntui, että olen juuri sellainen hyvä asiakaspalvelija. Neljäs positiivinen fiilis oli tsemppaava kannustus yrittäjyyttäni kohtaa. Kannustuksen taustalla oli realistiset tavoitteet, rahoitusmahdollisuudet, tämän hetkinen taloudellinen tilanne ja markkinamahdollisuudet. Minulle kerrottiin suoraan, että jos tilanne olisi toinen kohdallani, niin eivät suosittelisi yrittäjyyden aloittamista. Viides positiivinen fiilis oli kun minulle toivotettiin lämpimästi onnea. Se toivotus tuli suoraan sydäimestä ja vilpittömästi." (T11)

Vastaajien mukaan, vuorovaikutussuhteen ja sen ylläpitämisen kannalta epäonnistunut neuvottelu voidaan tulkita kokonaan epäonnistuneeksi kokemukseksi, vaikka tehtävätaso saataisiinkin suoritettua. Tässä tarinassa (T7) keskiössä on vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen. Yrittäjä kertoo oston jälkeisestä yhteistyötapaamisesta, jota hän on suunnitellut ennakkoon ja luonut myös odotuksia tapaamiselle. Neuvottelun venyminen ja aikataulun pitämättömyys johtavat muutoksiin, joihin hän ei ole varautunut ennalta. Harmittamaan jäävät oheisohjelman poisjääminen ja puutteet neuvottelupuitteissa.

"Tilasin uudelta englantilaiselta tavarantoimittajalta pienen erän yhtä tuotetta. Parin viikon kuluttua firman myyntimies pyysi tavata, sovimme tapaamisen Helsingissä lentokentällä, vuokrattavassa neuvottelutilassa. Edustajan lentojen välillä oli monta tuntia aikaa, ja sopiessamme tapaamisesta emailitse totesin, että aikaa taitaa jäädä pikaiseen kaupunkikierrokseenkin, ja ehdotin myös varautumista lämpimään säähän (oli kesä) ja kävelykierrokseen vähin matkatavaroin ja mukavin kengin. Edustajalla oli mukanaan laukullinen materiaaleja ja esittelykappaleita muista tuotteista. Hän esitteli kaikki tuotteensa, ja kävimme läpi omat kysymykseni ja kommenttini. Kaikki vei kuitenkin niin paljon aikaa, ettei kaupunkikierrokselle kuitenkaan ehditty. Olimme molemmat tahollamme nauttineet ennen tapaamista lounaan, ja heti tapaamisen aluksi kysytyäni häneltä, arvelimme kahvien riittävän. Neuvottelun venymisen vuoksi lopulta alkoi kuitenkin olla kova nälkä, ja kahvi muffinsseineen ja pikkuleipineen teki kauppansa. Jälkeenpäin harmitti, ettei kaupunkikierrokselle jäänyt aikaa ja että neuvottelun pitkittyä nälkä alkoi vaivata. Neukkarin lähellä ei ollut ruokapaikkaa, osastolla ei ollut henkilökuntaa eikä meillä ollut avaimia, poistuttuamme emme olisi päässeet takaisin." (T7)

Vuorovaikutussuhteen syventäminen vie yrittäjien mukaan aikaa, mutta tavoiteltaessa sitoutumista ja pitkää yhteistyösuhdetta, kannattaa sen rakentamiseen paneutua huolella alusta alkaen. Seuraavassa tarinassa (T9) yrittäjä kertoo asiakassuhteen rakentamisesta pienten merkittävien etappien kautta. Vuorovaikutussuhde on keskiössä ja sen luomiseen keskitytään huolellisesti. Tarina on pitkä, joten olen jakanut sitä osiin ja kommentoin sitaatteja yksitellen. Ensimmäiseksi yrittäjä kuvaa oman oma neuvotteluhaluuden osoittamista ja herättää neuvottelutarpeen hyödyntämällä olemassa olevaa suhdetta. Yhteydenotolla pyritään

vaikuttamaan toiseen osapuoleen, mutta päätös neuvottelun aloittamisesta jää asiakkaalle.

”Kyseessä oli puukauppaneuvottelu eli hakkuuoikeuden ostaminen metsänomistajan metsikkökuvioon. Neuvottelimme ensimmäisestä kaupasta välittäjän ollessa mukana kuvioissa, mutta tarjouksemme ei johtanut kauppoihin. Laitoin kuitenkin piruuttani naismetsänomistaja X:lle sähköpostiviestin. Se oli suunnilleen sisällöltään, että ”Huomasin työkaverin kautta sinulla olevan leimikon myytävänä, mutta ei tainnu meillä rahat riittää sen oston...Olishan se ollut mukava tehdä vanhan koulukaverin kanssa kauppaa...Mut jos tulee joskus uusia myyntiajatuksia, niin älä unohda meitä, ollaan mielellään mukana neuvotteluissa...Mitä sulle muuten nykyään kuuluu?...” Ja sitten se pieni ihme, jota salaa viestiäni muokatessa toivoin, toteutui. X vastasi viestiini kysyen, että onnistuisiko yhden kuvion (samalla tilalla kuin mistä meidän hävinnyt tarjous oli tehty) harvennushakkaaminen. X:n toiveena oli miestyö, minun toiveena saada neuvoteltua työ koneella tehtäväksi kustannussyistä. Muutamien sähköpostiviestien jälkeen soitin sopivaksi sovittuun aikaan metsänomistaja X:lle. Puhuttavaa riitti, kun entiset opiskelukaverit noin 20 vuoden jälkeen vaihtoivat kuulumisia. Kun tiesin X:n myyntipotentialin, päätin todella pistää osaamiseni peliin kauppaan päästäkseni. Ehdotin X:lle tilakäyntiä hänen metsässään.” (T9)

Yrittäjän kertomassa tarinassa luottamusta rakennetaan järjestelmällisesti. Hyvän pohjustamisen ja suhteessa syntyvän luottamuksen nähdään auttavan myös tavoitteeseen pääsemisessä. Tarina etenee tavoitteiden kartoituksen ja toimenpiteiden suunnittelemisen kautta yhteistyön rakentamiseen pitemmällä tähtäimellä. Yrittäjä kuvaa kiinnostuksen osoittamisen ja eriävien mielipiteiden perustelemisen tärkeyttä.

”Mietin jo ennakkoon, että jos kohtaamisessa on ”halaamisfiilis”, niin halaan entistä tuttuani. Ja näin tapahtui. Sen jälkeen muistelimme aika tovin menneitä. Sitten varsinaista kauppakohdetta katsomaan. Mielestäni kohde näytti konetyökelpoiselta, jonka kerroin X:lle. Hän itse toivoi miestyötä, mutta oli valmis luottamaan arviooni konetyökelpoisuudesta. [...]Tilakäynnillä kierrätin X:ää tarkoituksellisesti muillakin metsikkökuvioilla, kuin mikä oli kaupan kohteena. Tarkoituksena oli osoittaa kiinnostukseni hänen omaisuuteen ja antaa rahan arvoisia vinkkejä niiden hoitotarpeesta ja mahdollisesti pedata tulevia kauppvoja. Tein heti metsässä käynnin jälkeen ruutupaperille hänelle ostotarjouksen. Näin en tekisi yhtään vieraammille ihmisille, mutta arvelin tämän tyylin sopivan rempseälle ja innostuvalle X:lle. Tarjoukseni ehtona oli, että hinnoittelu perustuu konetyöhön.” (T9)

Myös ulkoisilla puitteilla on neuvottelussa oma merkityksensä. Yrittäjä kuvaa ostoneuvottelun ilmapiirin luomista ja toisen osapuolen huomioimista yksityiskohtaisesti.

”Kohde varmistui aliyrittäjämme arvion myötä konetyökelpoiseksi. En normaalisti toimi näin varman päälle, mutta nyt oli kysymyksessä niin potentiaalinen uusi asiakashankinta, että en jättänyt mitään sattuman varaan. X oli selvittänyt leimikon hinnoitteluni ja todennut sen käypäiseksi. Sovimme kaupan teon toimistollemme. Olin keittänyt kahvit ja hakenut tuoreet pullat valmiiksi. Näillä on hyvä luoda lopullisen kaupasta sopimisen pohjaksi rento fiilis myyjälle. Kahvikupposen ja -pöydän ääressä on rentoa tehdä vaikka isompiakin kauppvoja. Tämän olen vuosin aikana huomannut. Ihmiset myös arvostavat kumman paljon sellaista pientä elettä kuin kahvin tarjoaminen.” (T9)

Tulevaisuusorientaatio näkyy suhteenrakentamisprosessissa. Neuvottelu ei ole yksittäinen tapahtuma vaan se nähdään jatkumona, jossa oletetaan suhteen jatkuvan ja jossa on syytä viitata jo tulevaan.

”Kaupan yksityiskohdista sovittaessa markkinoin myös asiakkuusohjelman, mikä tuo myyjälle etuja. Mutta kerroin myös suoraan yrittäväni sitouttaa X:n meidän asiakkaaksi. Näin en sano kaikille, mutta tälle rempseämmälle käyttäytymisprofiilille näin voi sanoa. Kaupan lisäksi pidin luennon metsätalouden kannattavuuteen liittyvistä asioista. Koska X:ää asia kovasti kiinnosti, lainasin hänelle hyllystäni ko. aiheesta kirjan. Meinasin, että tällä konstilla saan yhden pienen lisäjipon lisää asiakkuuden syventämisessä.” (T9)

Luottamusta osoitetaan tarinassa sopimuksen täyttämällä, tekemällä toiminta avoimeksi ja varmistamalla osapuolten tyytyväisyys prosessiin. Yrittäjä kertoo toiminnan onnistuneesta läpiviemisestä kokonaisuudessaan toteutukseen asti.

”Leimikon hakkuu oli tarkoitus toteuttaa tulevana kesänä. Hyvistä talvikeleistä johtuen pystyimme korjaamaan leimikon jo talvella. Niinpä myyjä sai rahat hakkuusta ennakoitua nopeammin. Ilmoitin asiasta X:lle niin kuin meillä on tapana ennen hakkuun aloitusta. Kävin tarkoituksella kaksikin kertaa hakkuun aikana kohteella varmistaakseni haasteellisen kohteen operatiivisen onnistumisen. Olin kohteella kännykkäkameralla muutamia kuvia ja laitoin X:lle kuvia hakkuusta sähköpostiin. Korjuu meni hyvin. Lopuksi sovimme tapaamisen toimistollemme, jolloin käydään eritellysti läpi, millaisia puutaveralajeja hakkuusta kertyi ja minkä verran hakkuusta tulee X:lle tuloja. X oli tyytyväinen toimintaamme ja sovimme toukokuulle seuraavan käynnin tilalle tavoitteena uusi kauppa.” (T9)

Suhdetarinoissa yrittäjien kertomat kokemukset keskittyvät liikeneuvottelun relationaaliseen näkökulmaan. tarinat kuvaavat vuorovaikutussuhteen merkityksellisyyttä ja keskeisyyttä liikeneuvottelussa. Kertomuksissa näkyvät niin vuorovaikutussuhteen luomisen kuin ylläpitämisen tärkeys sekä suhteen merkitys koko prosessissa. Suhdetavoitteet nousevat jopa asiatavoitteiden edelle. Epäonnistuessaan suhdetasolla saattaa yrittäjä katsoa koko neuvottelun epäonnistuneen. Onnistunut vuorovaikutus puolestaan näyttäytyy tyytyväisyytenä lopputulokseen.

5.2.5 Valtatarinat

Viidentenä tarinatyypinä esittelen valtatarinat. Tässä tarinatyypissä, aivan kuten vaikuttamistarinoissakin, valta on paitsi koko neuvottelutilannetta kuvaava vuorovaikutusilmiö, myös selkeästi neuvottelun toiseen osapuoleen eli yksilöön kiinnittyvä tekijä. Aineiston mukaan yksipuoleinen ehtojen määrittäminen tai selkeä toisen osapuolen valta-asema ja dominointi saattaa johtaa tilanteeseen, jossa neuvottelu on ”ota tai jätä” -tyyppinen tilanne. Tarinassa (T10) yrittäjä kokee, että hän ei pysty omalta osaltaan vaikuttamaan neuvottelutulokseen. Yrittäjän oma neuvotteluasema saattaa olla vain näennäinen, sillä vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa neuvottelutulos syntyy toisen osapuolen sanelemana. Myös lisäehtoja saattaa olla runsaasti, eivätkä ne suhteudu kokonaishintaan.

”Yleensä sopimusneuvottelut ovat ”hienoja” mutta asiat ovat ennalta päätetty urakan antajan taholta, asioihin ei juurikaan pysty vaikuttamaan mitenkään. Sopimukseen

ympätään kaikkea lisähommaa, hinnassa niitä ei huomioida erikseen vaan taksa nousee jonkun verran ja siihen sisältyy kaikki. Lisähommat aiheuttavat lisää investointeja ja lisää työtä.” (T10)

Aineisto nousi esiin myös päätösvallan jakautumisen merkityksellisyys. Päätösvallan ollessa toisella osapuolella (T15) saattaa tulla kokemus epäreilusta kohtelusta tai irrationaalisesta päätöksenteosta. Hyväkään valmistautuminen neuvotteluun ei auta, jos asenne ja ennakkokäsitykset ovat päätöksenteossa keskeisessä roolissa.

”Neuvottelin asiakkaan asioissa pankin kanssa. Mikään ei onnistunut pankin puolelta, vaikka olin / olimme hyvin valmistautuneita. Syynä epäonnistumiseen oli ilmeisesti se, että pankilla oli vanhoja, huonoja kokemuksia asiakkaansa tilanteista.” (T15)

Valtatarinoissa yrittäjät kuvaavat liikeneuvottelua osapuolten keskinäiseksi kilpailuksi, jossa vahvempi voittaa. Tarinoissa nousee esiin neuvotteluiden eriäviä tavoitteita ja kilpailua korostava distributiivinen näkökulma. Neuvottelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen liitetään keskeisenä vaikuttajana voima- ja valtasuhteet, joissa toinen osapuoli on lähtökohtaisesti heikommassa asemassa. Ratkaisua ei haeta yhdessä, vaan sen sanelee vahvempi osapuoli.

5.3 Neuvotteluiden onnistuminen ja epäonnistuminen

Tutkimuksen kysymyksenasettelussa yrittäjiä pyydettiin tarinaa kertoessaan pohtimaan, miksi liikeneuvottelu onnistui tai epäonnistui. Osassa tarinoista asiaa oli pohdittu ja omaa toimintaa refleктоitu selkeästi eritellen, toisissa onnistumisten ja epäonnistumisten syyt oli jätetty tulkittavaksi tapahtuman kuvauksesta tai toisen osapuolen toiminnasta. Analysoin tarinoiden onnistumisen näkökulmaa sekä yrittäjien itsensä kertomien syiden kautta että tehden lukiessani omia tulkintoja ja analyysiä onnistumiseen tai epäonnistumiseen johtaneista seikoista.

Onnistumiselle ei luonnollisestikaan ole selkeärajaista määritelmää, vaan onnistuminen tai epäonnistuminen ovat aina kertojansa määrittelemiä asiantiloja eli heidän kokemuksiaan tapahtuneesta. Onnistumisen mittareina tarinoissa tulevat ilmi onnistunut myyntitapahtuma tai sopimuksen solminen, asiakastarpeen tyydyttäminen sekä myös hyvä neuvotteluprosessi, jossa vuorovaikutus on ollut toimivaa ja tarkoituksenmukaista. Epäonnistumista mitataan puolestaan muun muassa ei-toivotulla lopputuloksella, tyytymättömyydellä neuvotteluprosessiin ja huonolla yhteistyöllä.

Liikeneuvottelun onnistumisen syinä yrittäjät näkevät usein yhteisen tavoitetilan löytymisen neuvottelussa. Toivottuun lopputulokseen päästään ratkaisemalla asiakkaan ongelma tai perustelemalla huolellisesti oma näkökanta ja vakuuttamalla toinen osapuoli oman ehdotuksen eduista. Ongelman ratkaisu on esimerkiksi asiakkaan toivoman lisäpalvelun liittäminen

omaan tarjoamaan tai ennako-odotusten ylittäminen tarjoamalla sellaista palvelua, jota asiakas ei neuvottelun alussa tiennyt olevan tarjolla. Onnistuminen voi olla myös sitä, että osapuolten tarpeet kohtaavat niin, ettei tarvitse myydä väkisin.

”Keskustelu meni alun jälkeen luontevasti asiaan ja neuvottelusta tuli rento, asiakaskeinen keskustelu. Neuvottelussa ei tarvinnut tuputtaa mitään, kun kiinnostus syntyi haasteiden kautta.” (T14)

Yrittäjät kertovat tarinoissaan neuvottelun onnistuneen myös heidän oman toimintansa ja oman neuvotteluosaamisensa ansiosta. He kokevat olleensa aktiivisesti vaikuttamassa onnistuneeseen lopputulokseen. Yrittäjän oma osaaminen ja kyvykkyys sekä omaan arviointikykyyn luottaminen tulee esiin seuraavassa esimerkissä (T2).

”Onnistumista auttoi se, että tunnen itseni ja osaan käyttää rohkeuttani ja itseluottamustani neuvottelutilanteessa hyväksi. Tiedän missä olen hyvä ja en kätke sitä. Osaan kuunnella ja kuulla, osaan kysyä oikeita kysymyksiä ja en pelkää nostaa kissaa pöydälle. Tästäkö on teillä kyse? haen oikeasti ratkaisua asiakkaan tilanteeseen. En lähde tekemään sitä, missä en ole hyvä (massaluento) En tarjoa ratkaisua, johon en intuitiolla itse usko. Osaan ehdottaa ratkaisua. Haistan melko hyvin vastapuolen avainmotivaation kun hetken juttelen hänen kanssa ja osaan tehdä juuri hänelle sopivan lähestymistavan kautta kysymykseni ja esitykseni. Osaan olla oma itseni ja puhua sujuvasti small talkia myös.” (T2)

Liikeneuvotteluissa kaupankäymisen onnistuminen voi liittyä kiinteästi hinnasta neuvottelemiseen. Jos lähtökohtaisesti hinnan katsotaan olevan neuvottelutulokseen ratkaisevasti vaikuttava tekijä ja jopa se ääneen lausumaton eriävien tavoitteiden kohde, voi hyvä hintaneuvottelu saada aikaan onnistumisenkokemuksen. Hintaneuvottelun voidaan katsoa onnistuneen myös silloin, jos hinta jää neuvotteluissa kokonaan sivuosaan ja muut asiat ratkaisevat. Tiukastakin neuvottelusta voi tulla onnistunut, mikäli molemmilla osapuolilla on halu jatkaa neuvottelua ja löytää ratkaisu yhdessä. Seuraavassa esimerkissä (T12) korostuu toisen näkökulman ymmärtäminen ja molemminpuolinen joustavuus.

”Yhteistyö on sujunut tähän mennessä hyvin, sillä kumpikin pysyi neuvottelutilaisuudessa "coolina" ja osoitti halukkuutensa päästä kauppaan. Molemmat myös ymmärsivät toistensa näkökulman ja olivat valmiita joustamaan omalta osaltaan.” (T12)

Onnistuminen voi liittyä neuvotteluprosessiin kokonaisuutena tai vaikka tulevaisuuden odotuksiin yhteistyösuhteen jatkumisesta ja syvenemisestä. Vaikka lopputulos ei olisikaan selvillä, voi hyvä neuvotteluiden aloitus luoda kokemuksen onnistuneesta neuvottelusta. Rakennettaessa kauppasuhdetta huolella, merkityksellisiksi asioiksi nousevat luottamuksen ja lojaaliuden rakentaminen. Näihin tavoitteisiin päästään osoittamalla kiinnostusta ja tarkastelemalla asioita myös toisen osapuolen kannalta, huolehtimalla hyvästä ilmapiiristä, mutta tuomalla myös oma tavoite esiin. Onnistuminen näyttäytyy asiakkaan sitouttamisella ja asiakassuhteen syventämisellä. Neuvottelun

onnistumisessa merkityksellisenä nähdään myös asiakkaan odotusten ylittäminen ja tyytyväisyyden varmistaminen.

Neuvottelu koetaan onnistuneeksi myös silloin, jos ilmapiiri on hyvä ja avoin. Toisen osapuolen osoittama tuki, rohkaisu ja kannustus sekä joustavuus ja ymmärrys saattavat myös luoda onnistuneen neuvottelun.

"Näiden rohkaisevien ja positiivisten ajatusten, fiiliksen pohjalta tein omat ratkaisuni yrittäjyydestäni ja sen mahdollisuuksista. Pankkitoimihenkilön toiminta, käytös, kommentit ja olemus sekä kannustus auttoivat ratkaisujen tekemisessä. Toki omat vahvuudet tuntien ja oman taloudellisen tilanteen, sekä elämäntilanteen myötä syntyi ratkaisu yrittäjyyden aloittamisesta." (T11)

Aina neuvottelu ei mene toivotulla tavalla ja positiivisista odotuksista huolimatta neuvottelu epäonnistuu. Syitä on monenlaisia, mutta yksi kirjoitusaineistosta voimakkaimmin esiin tullut seikka oli neuvottelun katkeaminen toisen osapuolen vetäytyttyä sopimuksesta tai neuvottelupöydästä. Seuraavassa esimerkissä (T5) yrittäjä luotti toisen osapuolen suulliseen lupaukseen asiakkuuden aloittamisesta, mutta joutui pettymään tämän muutettua mielensä. Epäonnistumisen hän määrittelee silti omaksi virheekseen.

"Neuvottelu oli mielestäni epäonnistunut siksi että en mitenkään sitouttanut saamaani uutta asiakasta vaan uskoin siihen mitä puhelimesta oli sovittu, vaikka olisi pitänyt tehdä kirjallinen sopimus. Nyt annoin kilpailevalle saman alan yritykselle toista kuukautta aikaa miettiä mitä puhumalla he saavat minun heiltä melkein viemäni asiakkaan takaisin." (T5)

Tässä esimerkissä (T6) neuvottelu on kariutunut ja loppunut ennen aikojaan toisen osapuolen vetäytyttyä pois heti alkuvaiheessa. Neuvottelun epäonnistumisen syiksi yrittäjä määrittelee väärän kokoonpanon neuvottelussa, riittävien taloudellisten tietojen puuttumisen sekä avoimuuden puutteen hinnan määrittelyperusteissa. Myös odotusten ristiriitaisuus ja epärealistisuus vaikuttivat yrittäjän mukaan epäonnistumiseen.

"Välittämisessä olisi pitänyt käyttää nimenomaan yrityskaupan asiantuntijaa. Hänelle olisi ollut aika selvää että tuloslaskelmat olisi pitänyt antaa salassapitosopimusta vastaan heti neuvottelujen alkaessa. Myyjien omat arviot hinnasta olisi ollut hyvä tietää. Sillä uskoisin meillä olleen moninkertaisen eron hinnassa sillä että myyjät arvioivat että he ovat tehneet paljon töitä ja sille pitäisi saada hinta. Jos työ ei ole näkynyt tuloksessa sillä ei ole mitään arvoa." (T6)

Aina neuvottelu ei epäonnistu vastapuolen vuoksi, vaan ongelmia saattaa esiintyä myös silloin kun neuvotellaan yhdessä joko parina tai ryhmänä. Neuvottelun koetaan yrittäjien mukaan epäonnistuneen muun muassa yhteistyökumppaneiden keskinäisen kilpailun vuoksi. Yhteinen viesti ja yhteiset tavoitteet tulisi selvittää ja valmistella huolella, jotta epätoivottua kilpalaulantaa ei syntyisi.

Neuvottelua kuvataan epäonnistuneeksi myös silloin, jos se ei ole ollut tehokas ja tarkoituksenmukainen. Seuraavassa esimerkissä (T7) yrittäjä kuvaa epäonnistumiseen johtaneita syitä ajanhallinnan ongelmilla. Aikataulusta lipeäminen johti perustarpeiden (nälkä) tyydyttymättä jättämiseen ja

ennakkosuunnitelmat (kävelyretki) jäivät toteuttamatta (ks. koko tarina kohdasta luottamustarinat).

”Syytän itseäni neuvottelun venymisestä. Mieleeni tuli paljon kysymyksiä edustajan muista tuotteista, osa kysymyksistäni ei ollut relevantteja tuotteiden myytävyyden tai mahdollisen ostopäätökseni kannalta. Puhe meni turhan usein sivuraiteelle.” (T7)

Liikeneuvotteluille tyypillistä on toisen osapuolen voimakkaampi asema ja päätäntävalta neuvottelussa. Tällöin neuvottelun epäonnistumisen syynä nähdään omien vaikuttamismahdollisuuksien puute. Menneet, neuvottelijoista riippumattomat tekijät saattavat myös osaltaan vaikuttaa tilanteeseen. Asenne ja ennakkokäsitykset voivat vesittää hyvätkin perustelut.

”Vanha asenne oli vahvempi kuin meidän vetoamisemme uusiin tilanteisiin rahoituksen järjestämiseksi.” (T15)

Vaikka sopimus syntyisikin neuvottelun pohjalta, ei se aina ole tyydyttävä, mikäli yrittäjä kokee jääneensä neuvottelussa alakynteen eikä ole tuullut kuulluksi.

”Hyvin yksi puoleiset sävelet ovat neuvotteluissa!” (T10)

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yrittäjien mielestä *onnistunut liikeneuvottelu* syntyy silloin kun, neuvottelussa löydetään yhteinen tavoitetilä. Onnistuminen voi olla yrittäjien oman toiminnan ja neuvotteluosaamisen ansiota. Onnistumisenkokemuksen voi tuoda myös hyvä kaupankäynti, hyvä ja avoin neuvotteluilmapiiiri tai kokonaisuutena onnistunut neuvotteluprosessi. Neuvottelun onnistumista voi merkitä myös hyvät tulevaisuuden odotukset osapuolten välisen yhteistyön jatkumisesta ja syvenemisestä.

Epäonnistunut liikeneuvottelukokemus syntyy, mikäli neuvottelu katkeaa toisen osapuolen vetäytyttyä sopimuksesta tai neuvottelupöydästä tai mikäli neuvottelu ei ole tehokas ja tarkoituksenmukainen. Neuvottelun epäonnistumisen syiksi yrittäjät määrittelevät myös väärän kokoonpanon neuvottelussa, riittävien taloudellisten tietojen puuttumisen sekä avoimuuden puutteen. Myös odotusten ristiriitaisuus ja epärealistisuus vaikuttavat epäonnistumiseen. Neuvottelua kuvataan epäonnistuneeksi myös silloin, jos omat vaikuttamismahdollisuudet ovat vähissä. Neuvottelun koetaan epäonnistuneen myös yhteistyökumppaneiden keskinäisen kilpailun vuoksi.

5.4 Yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsema osaaminen

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, millaista osaamista yrittäjät liittävät liikeneuvotteluihin ja minkä merkityksen vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa saa. Yrittäjiä pyydettiin erillisellä kysymyksellä luonnehtimaan yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsemaa osaamista. Kysymyksen avulla oli

tarkoitus selvittää, millaista osaamista yrittäjät arvostavat ja pitävät liikeneuvottelun kannalta merkityksellisenä. Kysymyksenasettelussa (ks. liite 2) viitattiin osaamiseen laajana kokonaisuutena, johon kuuluvat sekä tiedot, taidot että asenne. Osaamisen käsitteen rinnalle tuotiin myös yrittäjän piirteet ja ominaisuudet, jotta nähtäisiin mistä taitava liikeneuvottelukäyttäytyminen yrittäjien mielestä rakentuu. Yrittäjien käsitykset liikeneuvottelussa tarvittavasta osaamisesta heijastavat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan sekä asenteitaan ja arvostuksiaan.

Aineiston perusteella yrittäjät hahmottavat neuvotteluosaamisen koostuvan sekä neuvottelijan piirteistä ja ominaisuuksista että erilaisista taitokokonaisuuksista, kuten kuuntelemisen taidoista, keskustelutaidoista ja vaikuttamisen taidoista. Kuvauksissa nousi esiin myös asenteen merkitys, päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus. Osaava neuvottelija toimii eettisesti ja huolehtii neuvotteluilmapiiiristä. Aineiston mukaan hänellä on oltava asiaosaamista ja varmuutta sekä talousosaamista. Oleellista yrittäjän neuvotteluosaamisessa on myös asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä ongelmanratkaisutaito.

Monet yrittäjän neuvotteluosaamisen liittyvät luonnehdinnat liittyvät *neuvottelijan luonteenpiirteisiin ja ominaisuuksiin*. Aineistossa mainitaan muun muassa 'kärsivällisyys', 'empatia', 'pitkä pinna', 'sitkeys' ja 'uutteruus'.

"Kärsivällisyys on suuri hyve näissä, sillä vaikka kauppa/sopimus ei heti tulisikaan, voi se tulla vaikka vuoden päästä." (O6)

"Kärsivällisyyttä ja empatiaa, pitkää pinnaa." (O15)

"Kokemus vastaavanlaisista tilanteista auttaa ja kova sitkeys." (O15)

"Sitkeys on myös neuvotteluissa tärkeää." (O9)

"Sitkeys on tärkeää. Jos neuvottelu on sen kaltainen, että siinä voidaan tehdä useita toistoja tai yhteydenottoja, niin yleensä uutteruus palkitaan." (O13)

Tärkeinä neuvottelijan ominaisuuksina yrittäjät näkevät myös 'rohkeuden', 'jämäkkyuden', 'rennon olemuksen', 'käytöstavat' ja 'yleissivistyksen' sekä 'luontevan kohteliaisuuden'.

"Itselleni toivoisin hiukan lisää rohkeutta ja jämäkkyyttä sanoa asiat selvästi ja suoraan neuvottelun aikana." (O11)

"Rento olemus on tärkeä myös." (O2)

"Käytöstavat (maalaisjärjellä)" (O3)

"Yleissivistys ja luonteva kohteliaisuus ovat hyväksi." (O14)

Asiaosaaminen ja ammattitaito ovat osaavan neuvottelijan perusedellytyksiä ja ne ilmenevät muun muassa 'substanssin', 'oman tuotteen', 'asiasisällön' ja 'kokonaisuuden hallintana' ja näkyvät varmuutena.

"Ammattitaito ko. neuvottelun kohteesta on tietenkin tärkein ominaisuus, ei kannata lähteä kokeilemaan onneaan jos on epävarma." (O1)

"Ei voi olla hyvä neuvottelija jos ei ole perillä mistä neuvottelee." (O1)

"Hyvää oman tuotteen hallintaa." (O2)

"Substanssi" (O3)

"Asiasisältö pitää hallita täydellisesti, silloin sen osaa myös ilmaista selkeästi." (O14)

"Kokonaisuuden hallintaa asiasta" (O10)

Liikeneuvotteluissa neuvotellaan usein myös taloudellisista resursseista ja siksi yrittäjät pitävät *talousosaamista* hyvin tärkeänä taitona.

"Olen myös sitä mieltä, että jokaisen yrittäjän joka neuvottelee sopimuksista, missä on kyse taloudellisista panoksista, tulisi hallita taloushallintoa ainakin perusteet, mielellään vähän enemmänkin." (O1)

"Yrittäjä tarvitsee hyvää numeropohjaista analyysia, tarkkoja numeroita raha-asioissa." (O15)

Asenteen ja asennoitumisen merkitys vuorovaikutusosaamisen ulottuvuutena nousee vastauksissa selkeästi esiin. 'Kova asenne', 'nöyryys', 'usko itseen ja omiin mahdollisuuksiin' sekä 'joustavuus' ovat yrittäjien käyttämiä ilmaisuja. Myös onnistumiseen uskomisen on tärkeää.

"Asenne on myös tärkeä, nöyryyttä pitää löytyä, mutta myös kovaa asennetta tarvittaessa." (O1)

"USKO ITSEESI JA MAHDOLLISUUKSIIN..." (O1)

"Täytyy olla valmis joustamaan" (O8)

"Asenteen tulee olla innostunut ja asialleen omistautunut, mutta ei kliseinen." (O14)

"Kun neuvottelen kaupasta, yritän aina ajatella, että päädyimme asiakkaan kanssa kauppaan." (O9)

Päämäärätietoisuus neuvottelussa näyttäytyy 'päätöksentekovalmiutena' ja siinä, että 'tietää mitä haluaa'. Periksiantamattomuutta on lukuisten toistojen tekeminen ja *tavoitteellisuutta* osoittaa 'arvioiminen onko pohjia neuvottelulle' sekä 'tulevien tavoitteiden ajattelemisen'.

"Päätöksentekovalmius" (O3)

"Täytyy tietää mitä haluaa ja osata kertoa se." (O12)

"Jos et ole täysin varma että mihin lopputulokseen (esim. myymiseen) haluat, niin silloin on turha aloittaa neuvotteluja." (O6)

"Joskus tuntuu, että kun on jollekin asiakkaalle riittävän monta kertaa kauppa ehdottanut, niin viimein on myyntipäätös tullut. Liekö säälistä vai kiusankappaleesta eroon pääsystä on päätös syntynyt." (O9)

"Neuvotteluissa olisi ensin arvioitava se että onko pohjia neuvotteluille." (O6)

"Täytyy ajatella sen hetkisiä tavoitteita, mutta myös tulevaa." (O12)

Asiakas on liikeneuvottelussa usein läsnä ja silloin on tärkeää *asiakkaan tarpeiden tunnistaminen*. Tarpeita tunnistetaan 'lukemalla', 'aistimalla', 'selvittämällä', 'kuuntelemalla', 'arvostamalla' ja 'mukautumalla' siihen mitä asiakas tarvitsee. 'Tietämällä vastapuolen tavoitteet' ja 'mukauttamalla omaa tarjoomaa' voi löytyä yhteinen ratkaisu, mutta tarvittaessa on myös 'osattava tunnistaa ja tuoda ilmi', jos palvelu ja tarve eivät kohtaa.

"Tärkeintä on osata lukea mitä asiakas tarvitsee. Monesti kun asiakas ottaa ensimmäisen kontaktin, ei asiakas yleensäkään kerro selkeästi mitä palvelua tarvitsee vaan se on osattava itse lukea." (O5)

"On osattava tunnistaa, mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä." (O9)

"Pitää pystyä aistimaan ja selvittämään neuvottelukumppanin tarpeet." (O13)

"Kunhan ei ole toistoissaan liian aggressiivinen vaan mieluummin neuvottelukumppanin tarpeita kuunteleva ja yrittää etsiä tarpeisiin ratkaisuja." (O13)

"Täytyy seisoa oman tuotteen/palvelunsa takana, mutta arvostaa asiakkaan toiveita ja pyrkii mukauttamaan omaa tarjootaan asiakkaan mukaan. Kaikkeen ei pidä kuitenkaan mukautua, sillä silloin saattaa käydä niin, ettei palvelu ja tarve enää oikeasti kohtaa. Sekin täytyy tunnistaa ja osata tarvittaessa myös tuoda ilmi." (O8)

"Tulisi tietää vastapuolen tavoitteet neuvottelussa, mitä hän haluaa." (O15)

Liikeneuvottelussa tarvitaan tietenkin myös *neuvottelutaitoa*, johon sisällytetään sellaisia luonnehdintoja kuin 'asiallisuus', 'toisen kunnioittaminen', 'kyky kuunnella', 'asian oivaltaminen', 'asiassa pysyminen', 'ajantaju', ja 'taito johtaa keskustelu päätökseen'.

"Ihan perus neuvottelutaitoa." (O2)

"Neuvottelutaidot (asiallisuus, toisen kunnioittaminen, kyky kuunnella)" (O3)

"Tehokas neuvottelutaito: asiassa pysyminen, asian ytimen oivaltaminen, ajantaju, taito johtaa keskustelu päätökseen" (O7)

Kuuntelemisen taito ja keskustelutaidot nousevat myös useammassa vastauksissa esiin. 'Kysyminen', 'liikaa puhuminen' ja 'kilpalaulanta' ovat osana kuvauksia.

"Asiakasta täytyy kuunnella" (O8)

"Kuuntelemisen taito." (O14)

"Eli kuuntelun taito ja kysymyksillä tarpeiden kartoitus." (O9)

"Small talk taidot" (O2)

"Taitoa kuunnella ja kysyä - ei saa puhua liikaa." (O2)

"Kilpalaulantaan kannattaa harvoin ryhtyä." (O8)

Tärkeänä yrittäjän vuorovaikutustaitona liikeneuvottelussa nähdään myös *vaikuttamisen taito* 'asiakkaan tarpeeseen vaikuttamalla', 'mukautumalla asiakkaan tyyliin' ja 'perustelemalla kantansa hyvin'.

"Asiakkaan tarpeeseen pystyy toki myös vaikuttamaan, tekemällä asiat kiinnostaviksi hänen kannaltaan ja sitomalla ne hänen maailmaansa." (O8)

"..mutta myös vaikuttamaan toiseen." (O12)

"Yksi tärkeä ominaisuus on osata tunnistaa neuvottelukumppanin käyttäytymisprofiili ja pyrkii itse mukautumaan asiakkaan tyyliin." (O9)

"On hyvä, jos pysty perustelemaan oman kantansa hyvin" (O12)

Neuvotteluilmapiiristä tulee huolehtia 'tiukassakin neuvottelussa', 'ylläpitämällä positiivista tunnelmaa'.

"Tiukassakin neuvottelussa pitää muistaa, että neuvotteluilmapiiri säilyy hyvänä." (O9)

"Positiivisen tunnelman ylläpito on tärkeää, jotta hyvä neuvotteluilmapiiri säilyy." (O13)

Ongelmanratkaisu on liikeneuvottelussa keskeinen taito. Sitä täytyy tehdä 'ratkaisu kerrallaan', 'kompromissien' kautta ja toimimalla 'joustavasti, mutta samalla omia puolia pitäen'.

"Neuvottelukumppanin ongelmiin on löydettävä ratkaisut" (O13)

"On vain yritettävä löytää yksi ratkaisu kerrallaan mahdollisiin kaupan esteisiin." (O9)

"Kompromisseja on hyvä tehdä, jotta molempien näkökulma tulisi esiin." (O12)

"Pitää löytyä joustavuutta, mutta myös taitoa pitää omia puoliaan." (O12)

Neuvottelun vuorovaikutuksen *eettinen ulottuvuus* näkyy aineistossa 'lupausten pitämisenä' ja 'rehellisyytenä'.

"Toisaalta aina pitää muistaa, ettei tule luvanneeksi enempää kuin mihin sitten toteutuksessa pystyy." (O9)

"Mielestäni neuvotteluissa on valttia se, että on oma itsensä. Reipas, rehti ja rehellinen. Sillä pärjää pitkään!" (O11)

Ajattelun strategiset taidot näyttäytyvät 'loogisena ajattelukykyinä', 'ratkaisujen vaikutuksen arviointina', 'nopeina johtopäätöksinä' ja asioiden välisten suhteiden ymmärtämisenä'.

"Looginen ajattelukyky on aina plussaa, jotta voi tehdä nopeasti ratkaisuja ja myös huomioida ratkaisujen vaikutuksen tulevaisuudessa ja pitkällä tähtäimellä." (O11)

"nopeasti pitäisi tehdä johtopäätöksiä mihin kaikkeen asiat vaikuttavat." (O10)

"Asioiden väliset suhteet niin substanssissa kuin laajemmin liiketoiminnassa." (O3)

Sanoman rakentamisen taidot puolestaan 'asioiden esittämisenä lyhyesti kärki edellä' sekä 'asian kertomisen monella tavalla'.

"Asioiden esittäminen lyhyesti ja selkeä kärki edellä." (O14)

"Täytyy myös osata kertoa omasta asiastaan "monella tavalla", sillä asiakkaat haluavat tietää yksityiskohdista hyvin erilaisia asioita, eri tarkkuudella." (O8)

Ihmishdetaidot jakautuvat aineistossa 'neuvottelusuhteen jatkuvuuteen', 'molempien tyytyväisyyteen lopputulokseen', 'maineen ylläpitämiseen' sekä 'ihmistuntemukseen'.

"Eryityisesti jos haluaa kauppasuhteen jatkuvan, on tärkeää huomioida, että molemmat ovat tyytyväisiä lopputulokseen." (O12)

"Lisäksi maineestaan kannattaa pitää kiinni, sillä hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmaksi." (O12)

"Itsetuntemusta ja erilaisuuden tuntemusta." (O2)

"Ihmistuntemus on siis tärkeä ominaisuus." (O9)

Tämän lisäksi yrittäjä tarvitsee liikeneuvottelussa aineiston mukaan muun muassa *kaupankäynnin taitoja, kiinnostuksen herättämisen taitoa, ajanhallinnan taitoja, esiintymistaitoja, valmistautumisen taitoa sekä kokemusta.*

"Osaaminen koostuu mielestäni kokemuksesta ja koulutuksesta, mikään ei tule itsestään." (O1)

"Neuvotteluun oppii neuvottelemalla. Sanonta "kokemus tuo varmuutta" pitää paikkansa." (O13)

Yhteenvedona voidaan sanoa, että yrittäjien mielestä liikeneuvottelussa tarvitaan monipuolista osaamista, joka voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: *asiaosaamiseen, talousosaamisen ja vuorovaikutusosaamiseen.* Neuvottelut koetaan tilanteiksi, joissa osapuolten *keskinäinen riippuvuus* vaikuttaa omaan neuvottelukäyttäytymiseen. Neuvotteluosaamisen yrittäjät kuvaavat koostuvan kuuntelemisen ja keskustelun taidoista, vaikuttamisen taidoista, ongelmanratkaisutaidoista, sanomanrakentamisen taidoista, ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen taidoista sekä ihmissuhdetaidoista. Lisäksi vuorovaikutuksessa näyttäytyvät ajattelun strategisen taidot, asiakkaan tarpeiden tunnistamisen taidot, kiinnostuksen herättämisen taidot ja kaupankäyntitaidot. Liikeneuvotteluissa tärkeää on myös oma asennoituminen sekä päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus. Keskinäisen kilpailun ja yhteistyön yhdistyessä neuvottelussa, myös eettisyyden merkitys nousee esiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrittäjien näkemyksiä liikeneuvotteluista, tuoda esiin heidän neuvottelukokemuksiaan ja kuvata, minkä merkityksen he antavan vuorovaikutusosaamiselle neuvottelussa. Aihetta lähestyttiin keräämällä yrittäjiltä liikeneuvotteluun liittyviä onnistumis- ja epäonnistumistarinoita. Aineistosta analysoitiin minkälaisia vuorovaikutusilmiöitä ja vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia yrittäjät liittävät liikeneuvotteluihin ja miten he määrittelevät neuvotteluissa tarvittavan vuorovaikutusosaamisen. Neuvottelutietämyksen lisääntyessä on mielestäni relevanttia pohtia myös yrittäjien neuvotteluvalmiuksien kehittämisen mahdollisuuksia neuvottelukoulutuksen avulla. Siihen palaamme johtopäätösten lopuksi.

Neuvottelut ovat keskeinen osa yrittäjän työtä, sillä neuvotteluissa ratkotaan keskeisiä liiketoimintaan liittyviä asioita ja ongelmakohtia. Sopimusten tekeminen, yhteistyön rakentaminen sidosryhmien kanssa ja liiketoiminnan rahoittaminen vaativat neuvottelua. Samoin myynti- ja ostoneuvottelut liittyvät jokapäiväiseen työhön ja liiketoiminnan tuloksellisuuteen, joten neuvotteluosaaminen nousee keskeiseksi yrittäjän osaamisalueeksi ammattitaitovaatimusten rinnalle.

Tutkimus osoittaa, että liikeneuvotteluissa yrittäjät kohtaavat monipuolisesti yhteistyökumppaneita, asiakkaita, toimeksiantajia, myyjiä, tavarantoimittajia, rahoittajia ja toisia yrittäjiä. Neuvottelutilanteet vaihtelevat tavoitteiden ja kontekstin mukaan ja yrittäjän tulee hallita monipuolinen valikoima neuvottelutaitoja, selvitäkseen tehtävästä parhaalla mahdollisella tavalla. Joskus liikeneuvottelun keskeisenä tehtävänä on ongelmanratkaisu ja vaikuttaminen, toisinaan luottamuksen rakentaminen ja vuorovaikutussuhteesta huolehtiminen. Spanglen ja Isenhartin (2003, 21-37) mukaan neuvottelut ja neuvotteluissa tarvittava osaaminen ovat hyvin *tilanne- ja kontekstisidonnaisia*. Oikea tapa toimia sovitetaan kontekstin mukaan, minkä vuoksi erilaisissa tilanteissa on hallittava erilaisia menettely- ja neuvottelutapoja.

Yrittäjien tarinoissa avautui mahdollisuus tarkastella liikeneuvotteluiden tapahtumia ja niitä haasteita ja ongelmanratkaisutilanteita, joita yrittäjä

neuvotteluissa kohtaa. Onnistunutta neuvotteluprosessia kuvattiin muun muassa sopimuksen syntymisen kautta, jossa keskeisinä elementteinä näkyivät vaikuttamisen ja yhteistyön ulottuvuudet. Liikeneuvottelu alkaa *asiakkaan tarpeiden herättämisestä* kiinnittyen *oman palvelun tarjoamiseen ja oman tarpeellisuuden osoittamiseen* ja etenee *tarkempien tarpeiden huomioimiseen ja oman tuotteen yhteensovittamisen kautta lopulta hintaneuvotteluun, käytännötoteutuksesta sopimiseen ja kaupansolmimiseen*. Epäonnistuneessa neuvotteluprosessissa asetelma voi olla alun alkaen huono *epätasaisesti jakautuneen vallan vuoksi*. Toisaalta lähtökohta voi olla hyvä, mutta neuvottelu kariutuu *epäonnistuneeseen vuorovaikutukseen, lupauksen lunastamatta jättämiseen tai sopimuksen rikkoutumiseen*. Tarinoista löytyy myös vahvistus sille, että liikeneuvotteluissa hoidetaan tehtävätason lisäksi myös suhdetason tavoitteita. Tarinoiden juonikuluissa näkyy yrittäjien kertomana muun muassa *neuvotteluilmapiirin ja kannustuksen merkitys sekä mahdollisen tulevan yhteistyön huomioiminen* osana yksittäistä neuvottelutapahtumaa.

Tutkimuksessa syntyneet tarinatyyppit (vaikuttamistarinat, yhteistyötarinat, luottamustarinat, suhdetarinat ja valtatarinat) kertovat jo nimillään niistä vuorovaikutusilmiöistä, jotka tarinoiden liikeneuvotteluissa ovat keskeisiä. Jos mietitään niiden yhteyttä teoreettisiin neuvottelun vuorovaikutuksellisen luonteen määritelmiin, on niille löydettävissä osin suorat vastinparit. *Yhteistyöhaluinen eli integratiivinen* näkökulma voidaan selkeimmin liittää yhteistyötariinoin. *Kilpaileva eli distributiivinen* näkökulma näyttäytyy valtatarinoissa ja *relatiivinen eli suhdenäkökulma* selkeimmin suhdetarinoissa.

Yhteistyötariinoissa integratiivisuus tulee esiin lähtökohtaisesti toisen osapuolen näkökulman huomioimisena, halukkuutena yhteistyöhön sekä oman roolin korostamisen ja keskinäisen kilpailun välttämisenä. Konkreettisina toimina ovat luovien ratkaisujen etsiminen, joustavuus ja kyky kompromisseihin sekä halukkuus sovitella. Hackmanin ja Johnsonin (2009, 181) mukaan yhteistyöhön pyrkivässä neuvottelussa keskeistä on painottaa samankaltaisuuksia ja yhteistä ongelmien ratkaisua ja vähentää eriäviä intressejä.

Valtatarinoissa distributiivisuus tulee esiin negatiivisessa valossa dominointina ja epäreiluna kohteluna. Lähtökohtaisesti päätösvalta on epätasaisesti jakautunut ja aito vaikuttamismahdollisuus puuttuu toiselta osapuolelta. Tietysti voidaan kysyä onko silloin kysymys enää kilpailusta, josta lähtökohdat ovat hyvin epätasaiset? Vai onko kuitenkin niin, että mikäli neuvottelun osapuolet hyväksyvät lopputuloksen, on ollut kyse vain kilpailusta? Timmons, Spinelli ja Zacharakis (2004, 151-152) muistuttavat, että monet alunperin "ota tai jätä" -tarjouksina esitetyt tilanteet ovat kuitenkin neuvoteltavissa lopputulokseltaan myös toista osapuolta tyydyttävämmiksi.

Suhdetariinoissa relatiivisuus näkyy vuorovaikutussuhteesta huolehtimisena ja sosiaalisena tukena. Neuvotteluissa kannustetaan ja rohkaistaan, annetaan toiselle osapuolelle huomiota, kuunnellaan ja kerrotaan itsestä sekä etsitään yhteisiä arvostuksia. Yhteistyösuhde nähdään jatkumona, määritteleväthän yhteistyö, päätökset ja sopimukset myös osapuolten tulevaa yhteistyötä (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 803).

Entäpä sitten kaksi muuta tarinatyyppiä, luottamustarinat ja vaikuttamistarinat, kuinka niiden vuorovaikutuksellinen luonne määritellään? Luottamustarinoissa on paljon aineksia sekä relationaalisesta että integratiivisesta näkökulmasta, pidetäänhän luottamusta onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön edellytyksenä. Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 102-103) mukaan luottamusta tarvitaan erityisesti silloin, kun ihmiset eivät tunne toisiaan riittävästi tai vuorovaikutukseen liittyy muita epävarmuustekijöitä. Tutkimusaineiston tarinoissa luottamus näyttäytyy luottamuksen varaan laskeutumisena sekä osapuolten välisenä epäluottamuksena ja mutta myös täydellisenä luottamuksena, joka helpottaa liikeneuvottelua. Epäonnistumistarinoissa tulee esiin pettymys toiseen osapuoleen, jolloin termi 'luottamuksen arvoinen' nousee tarkasteluun. Luottamustarinoiden vuorovaikutuksellisen luonteen kuvaaminen on haastavaa, mutta tämän tutkimuksen perusteella määrittelin tarinat *liiketoimintauskottavaan relationaaliseen näkökulmaan* kuuluviksi. Luottamus on keskeinen osa vuorovaikutussuhdetta, mutta kuitenkin vain väline päästä omiin tavoitteisiin. Liike-elämässä suhteenrakentaminen voidaan nähdä liian pehmeänä ja tehottomana tapana päästä liiketoiminnan tuloksiin ja relationaalisesta ulottuvuudesta poimitaan tarkoituksellisesti ns. kevyellä kädellä keskeiset tekijät sen hetkisten omien tarpeiden mukaan. Huotari, Hurme ja Valkonen (2005, 103) puhuvat nykyajan ilmiönä lyhyen aikajänteen pikaluottamuksesta.

Vaikuttamistarinoissa on myös paljon aineksia relationaalisesta ja integratiivisesta näkökulmasta. Suhdenäkökulma ilmenee asettumisena toisen osapuolen asemaan sekä asiantuntijuuden ja oman näkökulman esiintuomisena osana yhteisen ongelman ratkaisua. Integratiivisuus näyttäytyy yhteisymmärryksen luomisena, kysymysten esittämisenä sekä kuuntelemisena ja havainnointina. Vaikuttamistarinoissa on kuitenkin vahva kilpailullinen pohjavire, sillä tarinoissa esiin nousevat yksilön saavutukset haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella määrittelin tarinat *liiketoiminnassa hyväksyttäväksi distributiivisuudeksi*. Kilpailullinen näkökulma tulee esiin kyseenalaistamisena ja argumentointina sekä mahdollisuuden havaitsemisena ja harkittuna etenemisenä. Tärkeänä pidetään myös toistoa ja oikea-aikaista reagoimista. Tarinatyyppin kaikki tarinat ovat onnistumistarinoita, jossa yrittäjä erittelee onnistumiseen johtaneita syitä. Toimet ovat kuitenkin pikemminkin yleisesti hyväksyttävissä olevia strategioita ja taktiikoita kuin distributiivisuutta Hackmanin ja Johnsonin (2009, 181) mukaan kuvaavat epäily, vihamielisyys, negatiivisuus tai eroavaisuuksien korostaminen. Harvat neuvottelut ovat Vanha-ahon (2002, 189) mukaan puhtaasti distributiivisia. Ehkäpä kuten liiketoiminnassa yleensäkin, kilpailun elementti on liikeneuvottelussa voimakkaasti läsnä, mutta se pukeutuu hyväksyttävämpään vaikuttamisen vaatteeseen.

Tarinatyypeistä voidaan vielä yleisesti sanoa, että onnistumistarinat ja epäonnistumistarinat vuorottelivat yhteistyötarinoissa, luottamustarinoissa ja suhdetarinoissa. Valtatarinat olivat vain epäonnistumistarinoita ja vaikuttamistarinat vain onnistumistarinoita, mikä saattaa kertoa niiden

voimakkaammasta yksilöön kiinnittyvästä näkökulmasta, mutta myös edellä pohditusta kilpailullisuuden näkökulmasta.

Liikeneuvotteluissa onnistumisen- ja epäonnistumisen syitä pohdittiin tarinoissa sekä oman toiminnan, toisen osapuolen toiminnan että yhteisten aikaansaannosten näkökulmista. Se kuvaa mielestäni hyvin sitä, että liikeneuvotteluissa nähdään keskeisinä elementtinä sekä *neuvotteluosaaminen* että *osapuolten keskinäinen riippuvuus*. Tarinoiden vaiheittaisissa pohdinnoissa näyttäytyivät myös neuvottelulle tyypillisten *kahdenlaisten tavoitteiden yhtäaikainen läsnäolo*. Myönnytykset, kilpailu ja ongelmanratkaisu seuraavat toisiaan, kun pyritään yhtäaikaisesti kilpailemaan ja tekemään yhteistyötä. Ilahduttavaa viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta oli, että yrittäjät syitä reflektoidessaan nostivat esiin onnistumisiin johtaneen oman neuvotteluosaamisen merkityksen ja epäonnistumisissa syynä nähtiin neuvottelun tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden puuttuminen.

Neuvotteluosaamisen yrittäjät näkivät koostuvan asiaosaamisesta, talousosaamisesta ja vuorovaikutusosaamisesta. Vuorovaikutusosaamisen näkyvä rooli osaamismäärittelyissä voi kertoa siitä, että neuvottelu mielletään yhdeksi vuorovaikutuksen muodoksi tai ainakin siitä, että vuorovaikutus nähdään neuvottelussa keskeisessä roolissa.

Neuvotteluosaamisella on tuloksissa nähtävissä yhteys koettuun tyytyväisyyteen ja neuvottelun lopputulokseen. Tarinoista voidaan poimia sekä taloudellisia intressejä, kuten kaupanteko tai sopimuksen syntyminen, että sosiaalis-psykologisia intressejä, kuten hyvä neuvotteluilmapiiri, eettiset toimintatavat tai kyky ratkaista ongelmia. Taloudellisia intressejä ovat Spanglen ja Isenhartin (2003, 7) mukaan säästöt, saavutukset ja voitot. Sosiaalis-psykologisia intressejä ovat suhteen laatu, tyytyväisyys viestintään, vaikutelmat toisesta osapuolesta sekä prosessin koettu reiluus. Oma onnistuminen ja sen arviointi jälkikäteen palvelee molempia intressejä. Näitä kaikkia tekijöitä kuvataan tarinoissa neuvotteluosaamisen osa-alueina.

Yrittäjien tuottamissa neuvotteluosaamisen kuvauksissa näkyy myös kompetenssin sosiaalinen ulottuvuus. Valkosen (2003, 33-34) mukaan kompetenssi ilmenee sosiaalisissa suhteissa viestijöiden yhteistyönä, eikä kukaan voi olla kompetentti yksin. Tätä tukevat tutkimusaineistossa muun muassa hyvän neuvotteluilmapiirin luominen sekä kuuntelemisen ja keskustelun taidot.

Yksilön kyky tai valmius saavuttaa omia henkilökohtaisia tavoitteitaan vuorovaikutustilanteissa näkyy aineistossa päämäärätietoisuutena ja tavoitteellisuutena sekä vaikuttamisen taitoina. Vuorovaikutussuhteen kannalta tarkoituksenmukainen ja tehokas viestintäkäyttäytyminen puolestaan asiakkaan tarpeiden tunnistamisena ja ihmissuhdetaitoina.

Sosiaalisen kompetenssin näkökulmasta on yrittäjien havainnoinnin taidolla todettu olevan positiivinen yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen (Baron & Markman 2003, 42). Tässä tutkimuksessa *havainnoinnin* tärkeys näkyi asiakkaan tarpeiden tunnistamisella, jonka luonnehdittiin tapahtuvan lukemalla, aistimalla, selvittelemällä ja kuuntelemalla. Taloudellisen menestyksen yhteyksiä löydettiin Baronin ja Markmanin tutkimuksessa eri ammattiryhmillä myös mukautumiskyvyn ja itseilmaisuuden

taidoista. Tässä tutkimuksessa yrittäjän nostivat *mukautumiskyöyn* tärkeyden esiin nimeämällä yrittäjän neuvotteluosaamisen tekijäksi oman käytöksen mukauttamisen asiakkaan tyyliin sopivaksi. *Itseilmaisun* merkittävyys näkyi sanoman rakentamisen taidoissa sekä argumentoinnin taidoissa. Kaikki *interpersonaalisen viestinnän perustaidot*; taito ilmaista itseään, taito kuunnella ja havainnoida, taito mukautua ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään toisten vuorovaikutuskäyttäytymiseen sekä taito välittää omaa persoonallisuutta ja hallita itsestä muille syntyviä vaikutelmia voidaan katsoa löytyvän jollain tasolla yrittäjien osaamiskuvauksista. (Valkonen 2003; Baron & Markman 2003.)

Tutkimuksen tuloksista löytyvät vuorovaikutuskompetenssin kaikki ulottuvuudet eli tieto, taito, asenne ja eettisyys. Vastauksissa korostuvat taitojen ja asenteen merkitys ja ne osataan myös eritellä selkeästi. Tietoa taitavasta neuvottelukäyttäytymisestä ei luonnehdita tarkasti, vaan se näkyy vastauksissa muun muassa kokemuksen merkitystä korostamalla. Eettisyyden ulottuvuuden voidaan nähdä sisältyvän moniin luonnehdintoihin kuten asiakkaan tarpeiden arvostamiseen, mutta sitä kuvataan myös suoraan lupauksen pitämisen ja rehellisyyden tärkeytenä.

Tässäkin tutkimuksessa neuvottelijan piirteet ja ominaisuudet ovat keskeisellä sijalla osaamiskuvauksissa. Yrittäjiin usein liitetyt sitkeys, rohkeus ja uutteruus liitetään myös neuvottelukäyttäytymiseen. Liikeneuvottelussa tarvitaan yrittäjien itsensä mukaan lisäksi kärsivällisyyttä, jämäkkyyttä ja pitkää pinnaa, mutta myös empatiaa, rentoutta ja kohteliaisuutta. Vuorovaikutusosaamisen lisäksi yrittäjät kokevat liikeneuvotteluissa tarvittavan osaamisen koostuvan hyvästä asia- ja ammattiosaamisesta sekä liiketoiminnassa tärkeästä talousosaamisesta.

Se mikä osaamismääritelmistä jää puuttumaan on lähes yhtä kiinnostavaa kuin se, mitä siellä on. Aineistossa ei puhuta vastuksen voittamisesta, oman edun tavoittelusta tai kilpailemisesta. Siihen tosin saattaa liittyä oletus näiden ominaisuuksien negatiivisista konnotaatioista, joten ne jätetään lausumatta ja puhutaan mieluummin korrektisti vaikuttamisesta. Vaikka ongelmanratkaisutaidot aineistosta löytyvätkin, varsinaisia konfliktinhallinnan taitoja siellä ei ole. Myös nonverbaalisen viestinnän taidot ovat melko vähäisessä määrin esillä, samoin kuin tunteet ja tunteiden merkitys neuvottelussa. Yksi selkeä asia, mikä tarinatyypeissä näkyi oli luottamus, mutta varsinaisesti luottamuksen rakentamisen taidoista ei osaamiskuvauksissa ollut mainintaa. Luovuus, joka liitetään erityisesti ongelmanratkaisuun mainittiin aineistossa vain yhdessä kohtaa. Samoin yllättävän vähän huomiota saivat mielestäni eettiset näkökulmat, kuten oikeudenmukaisuus, reiluus ja rehellisyys.

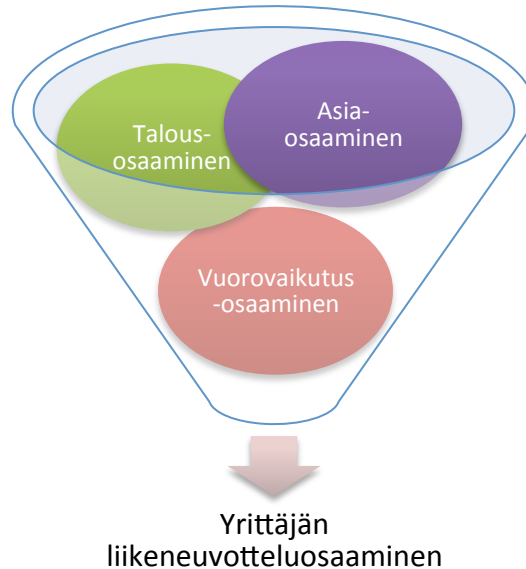
Yrittäjien käsitykset liikeneuvottelussa tarvittavasta osaamisesta heijastavat heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan. Ilahduttavaa osaamiskuvauksissa oli suurimman osan sijoittuminen vuorovaikutustaitojen alueelle. Se tarkoittaa sitä, että yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsema osaaminen koostuu joukosta opittavissa ja koulutettavissa olevia tietoja ja taitoja.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää yrittäjien näkemyksiä liikeneuvotteluista ja tuoda esiin heidän neuvottelukokemuksiaan. Lisäksi haluttiin tietoa siitä, millaista osaamista yrittäjät liittävät liikeneuvotteluihin ja minkä merkityksen vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa saa. Tavoitteenani oli jäsentää neuvotteluvuorovaikutuksen ja neuvotteluosaamisen käsitteitä sekä tuottaa tietoa liikeneuvotteluista yrittäjien kokemusten näkökulmasta. Halusin tarkastella tietoa paitsi oman asiantuntijuuden kehittämiseksi myös muodostaakseni näkemyksen yrittäjien neuvotteluvalmiuksien parantamiseen tähtäävän koulutuksen kehittämiseksi.

Tutkimus vastasi kahteen tutkimuskysymykseen: Millaisia kokemuksia yrittäjillä on liikeneuvotteluista? Ja mitä on yrittäjän osaaminen liikeneuvottelussa? Tutkimuksen empiirinen aineisto antoi mahdollisuuden päästä tarkastelemaan yrittäjien kokemuksia, heidän itsensä reflektioina tarinoina. Tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella voitiin myös tehdä johtopäätöksiä ja eritellä tutkimuksen hyödyntämismahdollisuuksia.

Neuvottelukokemuksiin perehtyminen on tärkeää, koska liikeneuvottelut ovat foorumeita, joissa voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuloksellisuuteen ja menestymisen mahdollisuuksiin. Liikeneuvotteluissa solmitaan taloudellisia sopimuksia, tehdään kauppoja ja hoidetaan yhteistyösuhteita. Neuvottelun onnistumisen varmistamiseksi, osaaminen nousee merkitykselliseksi asiaksi. Tutkimustulosten mukaan voidaan sanoa, että yrittäjien osaaminen liikeneuvottelussa koostuu kuvion 6 (seuraavalla sivulla) mukaisesti asiaosaamisesta, talousosaamisesta ja vuorovaikutusosaamisesta. *Asiaosaaminen* on toimialakohtaista, yrittäjän substanssi- tai ammattiosaamista. *Talousosaaminen* on yrittäjän liiketoimintaan vaikuttavien talousasioiden hallintaa. *Vuorovaikutusosaaminen* on neuvottelun kontekstissa osoitettua neuvotteluosaamista, joka ilmenee neuvottelun osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa.



KUVIO 6 Yrittäjien liikeneuvotteluissa tarvitsema osaaminen.

Yrittäjän liikeneuvotteluosaamista ja -valmiuksia voidaan parhaiten kehittää *neuvottelutaitojen koulutuksen* avulla. Neuvottelutaitojen koulutus on nykyisellään melko prosessikeskeistä. Neuvottelun eri vaiheiden (kuten valmistautumisen, aloituksen, asioiden käsittelyn, lopetuksen) tuntemus ja käyttäytyminen erilaisissa tilanteissa nostetaan keskeisiksi osaamisalueiksi. Toisaalta puhutaan strategioista ja taktiikoista, joilla neuvottelussa saavutetaan haluttuja lopputuloksia. Tavoitteen asettaminen nähdään useimmin matemaattisena minimi- ja maksimitavoitteiden käyrinä, millä samalla viitataan neuvotteluun peliteoreettisesta näkökulmasta nähtävänä nollasummapelinä. Kaavamainen tavoitteiden asettaminen antaa vain vähän tilaa luoville integratiivisille ratkaisuille.

Neuvottelutaitoja opetetaan pitkälti toimintamallien ja yksittäisten taitojen kautta, joita voi olla vaikea hyödyntää käytännön tilanteissa. Roloffin, Putnamin ja Anastasioun (2003, 822-823, 825) mukaan tyypillinen neuvottelutaitojenkurssi sisältää seuraavat osa-alueet: 1) neuvottelun "kovat ja pehmeät" taktiikat sekä näiden edut ja haitat 2) ongelmanratkaisuprosessi 3) neuvottelun vaiheet sekä 4) tarvittavat viestintätaidot (aktiivinen ja reflektiivinen kuuntelu, luottamuksen rakentaminen, kannanoton esittäminen ja kysymysten muotoilu). Erityisen kummallista tässä lähtökohdassa on 'tarvittavien viestintätaitojen' eriyttäminen omaksi osa-alueekseen.

Suomalaisissa neuvottelutaitojen koulutuksissa lähtökohta on samanlainen. Koulutukset ovat menetelmäkeskeisiä ja perustuvat normatiivisesti oikeaan tapaan toimia. Koulutukseen sisältyy kyllä myös käytännön harjoituksia kuvitteellisissa tilanteissa, mutta niissä harjoitellaan etenemistä pikemminkin kokousteknisestä lähtökohdasta kuin yllätyksellisen vuorovaikutustapahtuman näkökulmasta.

Neuvottelutaitojen käyttöönoton koulutuksen jälkeen on todettu olevan vaikeaa kolmesta syystä. Ensinnäkin koulutuksessa keskitytään liiaksi käyttäytymiseen - osaamisen kehittämisen sijaan, toiseksi neuvottelun

rakenteiden ja periaatteiden ymmärtäminen jää yksittäisten menetelmien ja taitojen jalkoihin ja kolmanneksi siksi, että koulutettavilta jää saavuttamatta pystyvyyden eli osaamisen tunne. (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 825.)

Neuvottelun vaiheittaisen ajattelun sekä tavoitteen kaavamaisen asettamisen saisi koulutuksissa unohtaa. Tämä tutkimus tukee tuota ajatusta, sillä niin yrittäjien tarinoissa kuin liikeneuvottelun osaamiskuvauksissakaan ei puhuta kummastakaan mitään. Huomiota tulisi kiinnittää vuorovaikutustilanteen havainnointiin, analysointiin ja oikeiden toimintatapojen valintaan. Koulutuksen tehtävänä on antaa perusvalmiudet niistä vuorovaikutuksen ilmiöistä, joita neuvotteluissa tyypillisesti tulee eteen. Näin niitä osataan todellisessa tilanteessa myös tunnistaa ja arvioida tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutusosaamisen ja sosiaalisen kompetenssin kehittämisen näkökulmasta neuvottelukoulutuksen tulisi pikemminkin tukea yksilön vuorovaikutusosaamista kokonaisuutena kuin kytkeä sitä mihinkään erityisiin tapahtumiin tai toimintoihin. Osaamiseen kuuluisi luontevana osana myös taitojen soveltaminen käytäntöön luovasti. Neuvottelukouluttajien rooli muuttuisi samalla tiedon jakajista tietämisen kehittäjiksi.

Toinen mielenkiintoinen asia, mitä neuvottelukoulutusten osalta tulisi pohtia on koulutusten sisältö. Neuvottelijoita pitäisi ohjata itsenäisesti laatimaan strategioitaan ja menettelytapojaan ilman valmiiksi annettuja arvovalintoja. Tämän tutkimuksen tuloksissa näkyy, että kilpailullinen elementti kuuluu liikeneuvotteluihin. Kilpailullisuus on vain muuttanut muotoaan nollasummamelistä kohti vaikuttamista. Roloffin, Putnamin ja Anastasioun (2003, 804) mukaan distributiivisia taitoja pidetään nykyaikana epäsopivina ja jopa arveluttavina. Integraatiivisten taitojen win-win -asetelma on toivotumpi, sillä siinä voidaan päästä molempien osapuolien kannalta hyvään lopputulokseen ja suhdenäkökulmakin tulee huomioiduksi. Tehokas neuvottelija tarvitsee kuitenkin tietoja ja taitoja molemmista strategioista.

Koulutusohjelmat keskittyvät useasti integraatiivisten taitojen kehittämiseen, koska neuvottelijoilla koetaan olevan vaikeuksia löytää yhteisiä intressejä, luoda yhteisiä arvoja ja työskennellä yhteistyössä (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003, 804). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan väittää toista. Liikeneuvotteluissa yhteinen intressi on yleensä hyvin selvä, mikäli neuvottelu ylipäänsä käydään. Yhteisten arvojen luominen ja yhteistyön tekeminen eivät nekään näytä olevan aineiston perusteella vieraita. Ne mihin kannattaisi keskittyä ovat tehokkaaseen *konfliktinhallintaan ja luoviin ongelmanratkaisuihin, yhteistyöhalukkuuden osoittamiseen sekä luottamuksen rakentamiseen*. Huomiota olisi hyvä kiinnittää Spanglen ja Isenhartin (2003, 149) mukaan myös *eettiseen käyttäytymiseen neuvottelussa sekä tunteiden ja viestintäsuhteen keskeiseen rooliin neuvottelutapahtumassa*.

Yrittäjyyden sanotaan olevan kokonaisuutena oppimisprosessi. Yrittäjien omien aikaisempien kokemusten merkitys on oppimisen kannalta oleellista, sillä yrittäjät oppivat sekä onnistumisistaan että epäonnistumisistaan. He oppivat myös muiden yrittäjien kokemuksista ja mieluiten tekemisen kautta, kokemuksellisesti oppien. Yrittäjämäinen oppiminen on prosessimaista, dynaamista, kontekstisidonnaista ja kumulatiivista, jossa yksilön oma

aktiivisuus on ratkaisevan tärkeää. (Niittykangas, Kauko-Valli & Laine 2007, 4-5.)

Yrittäjien neuvotteluosaamista voitaisiin kehittää parhaiten juuri aiempien onnistumis- ja epäonnistumiskokemusten kautta. Kokemusperäisyys ja omakohtaisuus voisi aktivoida yrittäjiä oppimaan ja koulutusryhmässä saataisiin laajempi kokemusperäinen tieto yhteiseen käyttöön. Motivaation näkökulmasta osaamisen hyöty olisi hyvä tuoda selkeästi esiin. Neuvottelun vaihtoehtoisten lopputulosten konkreettinen tarkastelu ja arviointi sitoisi osaamisen ja oppimisen merkityksen myös taloudelliseen menestymiseen.

Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen lähtökohtana oli keskittyä yrittäjien kuvauksiin neuvottelukokemuksista, tunnistaa näistä kuvauksista liikeneuvotteluille tyypillisiä vuorovaikutusilmiöitä ja tarkastella millaisesta osaamisesta yrittäjät katsovat liikeneuvotteluosaamisen koostuvan. Tavoitteeseen pääsemistä edesauttoi monipuolinen empiirinen tutkimusaineisto. Aineisto koostui juonellisista kertomuksista, joissa vuorovaikutuksen ilmiöt näyttäytyivät juuri sillä painoarvolla, kuin kertoja ne tarinaansa asemoi. Kokonaisten tarinoiden avulla tutkimustieto yhdistyi konkreettisiin neuvottelutilanteisiin ja samalla yrittäjiä haastettiin pohtimaan liikeneuvottelun tapahtumia ja refleктоimaan omaa neuvotteluosaamistaan joko onnistumisen tai epäonnistumisen näkökulmasta.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa keskeiseksi käsitteeksi nousee *tutkimuksen luotettavuus*. Eskolan ja Suorannan (2008, 210) mukaan myös tutkija nousee laadullisessa tutkimuksessa niin keskeiseen osaan, että arvioinnin tulee koskea koko tutkimusprosessia.

Realistisen luotettavuuskäsityksen mukaan tutkimusteksti on ikkuna todellisuuteen, joten tekstissä tulee pyrkiä kertomaan mahdollisimman tarkasti, mitä empiirisen aineiston keräämisessä ja sen jälkeen on tapahtunut (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tämän tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa (luku 4) on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti niin tutkimusstrategiasta, tutkimuksen toteuttamisesta, aineistonkeräyksestä kuin aineiston analysoinnistakin. Myös tulosluvussa (luku 5) on jatkettu samaa avoimuuden periaatetta, tekemällä tulkinnat mahdollisimman läpinäkyviksi ja liittämällä ne aineistositaitteihin. Realistiseen luotettavuuskäsitykseen voidaan Eskolan ja Suorannan (2008, 214) mukaan liittää määrällisessä tutkimuksessa käytetyt validiteetin ja reabiliteetin käsitteet, mutta aineistoa voidaan arvioida myös yhteiskunnallisen merkittävyyden ja riittävyuden sekä analyysin kattavuuden, arvioitavuuden ja toistettavuuden kautta.

Aineiston merkittävyys on suhteellista, mutta tutkijan on tärkeää tiedostaa aineiston kulttuurinen paikka ja sen tuotantoehdot (Eskola & Suoranta 2008, 214). Tutkimuskohteena yrittäjät oli selkeä, mutta suuri ryhmä erilaisten alojen ammattilaisia. Halusin käsitellä aineistoa kuitenkin yhtenä kokonaisuutena, eikä kyselyyn siksi liitetty tilastollisia taustamuuttujia tai kysytty mitään profiloivia taustatietoja. Ratkaisuun päädyttiin sen vuoksi, että tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa olivat tarinat ja niissä esiintyvät kokemukset, ei kohderyhmän tuntemus. Lisäksi haluttiin varmistaa tutkittavien

kokemus täydellisestä anonyymiydestään. Ratkaisua voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimusten tavoitteiden kannalta ei olisi ollut oleellista ryhmitellä vastaajia millään tavalla, eikä taustatietojen tarve tullut tutkimustulosten analysointivaiheessakaan millään tavalla esiin.

Tarina-aineiston keräämiseksi olisi ollut muitakin tapoja, kuten yrittäjien haastatteleminen heidän kokemuksistaan. Menetelmänä se olisi mahdollistanut tarinoiden syventämisen jatkokysymysten avulla, mutta toisaalta tutkimuksesta haluttiin häivyttää mahdollisimman tehokkaasti tutkijan vaikutus kertomusten rakentumiseen. Haastattelijan läsnäolo olisi saattanut ohjata vastaajia korostamaan vuorovaikutuksen roolia ja kasvokkaisuus olisi saattanut rajoittaa omien onnistumisten tai epäonnistumisen rehellistä kuvaamista. Tutkimusaineiston kerääminen avoimena verkkokyselynä oli onnistunut valinta, aineiston keräämisen hankaluuksista huolimatta.

Narratiivista tutkimustapaa on kiitelty sen eettisestä laadusta ja arvokkuudesta. Tutkimuksen katsotaan kunnioittavan yksilöä ja antavan tutkittaville mahdollisuuden ilmaista itseään omalla äänellään. Keskeisimpänä ongelmana pidetään sitä, että tutkimuksessa tehdään liian voimakaita oletuksia kokemuksen narratiivisesta jäsentymisestä, eikä tarinoiden monisyisyyttä ja rikkonaisuutta kunnioiteta riittävästi. (Hänninen 2010, 174-175.) Tähän haasteeseen on vastattu tutkimuksen raportoinnissa, esittelemällä tutkimuksen tarinasitaatit mahdollisimman kokonaisessa muodossa, jotta lukija voi arvioida tarinoiden monisyisyyttä.

Aineiston riittävyttä on laadullisessa tutkimuksessa lähes mahdotonta määrittää etukäteen (Eskola & Suoranta 2008, 215). Riittävyttä voidaan arvioida muun muassa aineiston saturaation avulla. Aineiston hankkimisessa oli haasteita, joita ennakoin jo etukäteen. Yrittäjiltä vaadittiin pääsyä kyselyn lähteelle ja mielenkiintoa osallistua tutkimukseen ilman kannustimia. Heiltä vaadittiin myös aikaa ja vaivaa reflektoida omia kokemuksiaan sekä valmiuksia pukea kokemuksensa kirjalliseen muotoon. Kokeilin silti verkkokyselyä aineistonhankintatapana ja valmistauduin tarvittaessa miettimään muita keinoja aineiston saamiseksi, mikäli ensimmäinen tapa ei onnistuisi. Kyselyyn pääsemisen kanavaksi liitettiin verkon keskustelupalstojen lisäksi sähköposti, mutta muita vaihtoehtoisia keinoja ei jouduttu käyttämään. Pohdintaa aiheutti aineiston riittävä koko, kattavien tulkintojen tekemiseksi. Metodikirjallisuuteen perehtymisen jälkeen totesin aineiston kuitenkin lähtökohtaisesti riittäväksi, sillä analysointi on narratiivisessa analyysissä keskeisessä roolissa, ei niinkään aineiston lukumääräinen koko.

Analysointivaiheessa aineisto osoittautui riittäväksi tutkimuksen tarpeisiin. Aineiston monipuolisesta sisällöstä oli analyysin edetessä havaittavissa aineiston saturaatio. *Saturaatiolla eli aineiston kyllääntymisellä* tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (2008, 63) mukaan sitä, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollisuus saada. Tällöin lisäaineiston kerääminen ei tuota kohteesta merkittävästi uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaa toistua.

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta, vaan pikemminkin kokonaisvaltaiseen

aineiston huomioimiseen (Eskola & Suoranta 2008, 215). Tutkimuksen kiinnostavin vaihe oli ehdottomasti tarinoihin tutustuminen ja niiden analysoiminen olemassa olevan tutkimustiedon valossa. Se oli myös hankalaa, sillä esimerkiksi uusien tarinatyyppeiden rakentaminen ei ollut helppoa tai yksiselitteistä. Useissa tarinoissa oli havaittavissa monia erilaisia vuorovaikutuksen ulottuvuuksia, jolloin oli luotettava omaan tulkintaan ja tehtävä ratkaisut omasta mielestä hallitsevaksi nousevan ilmiön mukaan. Samanlainen haaste oli myös osaamiskuvausten kanssa. Aineistolähtöinen tapa lajitella aineistoa muuntui helposti teoreettiseksi jäsentämiseksi. Osaamisen ulottuvuuksien tarkkarajaisen määrittämisen mahdottomuus avasi myös lukuisia vaihtoehtoisia tapoja jäsentää aineistoa. Teorian yhdistäminen tutkimustietoon ja johtopäätösten teko toi tutkimuksen teolle merkityksen, mutta ajoi paikoin kyseenalaistamaan omien tulkintojen luotettavuutta. Analysointi on kuitenkin tehty huolellisesti ja johdonmukaisesti. Se kuvastaa tulkintoja asioiden välisistä suhteista, perustuen siihen tietämykseen, mitä aihepiiristä on. Tutkimuksen avoimuutta on haluttu varmistaa esittelemällä tutkimusaineistoa tutkimusraportissa mahdollisimman laajasti, jotta lukijalle jää mahdollisuus arvioida tehtyjä tulkintoja ja johtopäätöksiä.

Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tekstistä tutkijan päättelyä ja *analyysin toistettavuudella* sitä, että analyysissä käytetyt luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään niin yksiselitteisesti kuin mahdollista (Eskola & Suoranta 2008, 215). Aineistoon tutustuminen uudelleen ja uudelleen tutkimusprosessin aikana nosti esiin vaihtoehtoisia tapoja tehdä tulkintoja. Samalla saattoi huomata, ettei tulkintojen oikeellisuuden varmistaminen ja aukoton perusteleminen ole aina kovin helppoa. Tutkimusraporttiin on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman tarkkaan tulkintojen tekemiseen johtanut pohdinta ja kuvaamaan tulkintaa edeltäneet aineiston luokitteluvaiheet perusteluineen. Myös tutkimusraportin loogiseen ja lukijaystävälliseen etenemiseen on pyritty kiinnittämään huomiota. Aineiston analyysivaiheen huolellisuus ja johdonmukaisuus näkyvät tutkimustulosten laadussa. Tulokset ovat selkeästi ja perustellisesti esitettyjä, mutta eivät ylitulkittuja.

Luotettavuuden kriteereinä voidaan pitää myös uskottavuutta, varmuutta, vahvistuvuutta ja siirrettävyyttä tai yleistettävyyttä. *Uskottavuutta* voidaan arvioida sen mukaan, vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä ja sopivatko käytetyt käsitteet tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. *Varmuutta* voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkijan ennakko-oletukset ja tuomalla ne selkeästi esiin. *Vahvistuvuudella* tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea muista tehdyistä tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2008, 211-212.) Laadullisen tutkimuksen teoreettisesta tai olemuksellisesta *yleistettävyydestä* puhuttaessa keskitytään Eskolan ja Suorannan (2008, 67) mukaan tulkintoihin, joita aineistosta tehdään. Tämän tutkimus ei ole laajasti yleistettävissä sen laajasta kohderyhmästä ja pienestä otoksesta johtuen. Se ei ollut tutkimuksen tarkoituksenaan, vaan tavoitteena oli pikemminkin nostaa esiin tutkimusaiheen mielekkyys, jäsentää aihepiiriin liittyvää tieteellistä tietoa ja aktivoida miettimään mahdollisia sopivia jatkotutkimuspolkuja. Mielenkiintoisen polun tutkimus avaa erityisesti

narratiivisen tutkimustavan hyödyntämiseen yrittäjätutkimuksessa. Käytännöllistä sovellusarvoa tutkimuksella on mielestäni yrittäjien neuvottelukoulutuksen suunnitteluun. Tutkimuksen arvioinnissa on Eskolan ja Suorannan (2008, 212) mukaan kyse tutkimuksessa esitettyjen väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Tutkimusta arvioidaan tutkimusraportissa esitettyjen kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteella.

Tämä tutkimus antaa kiinnostavalla tavalla lisätietoa sosiaalisen kompetenssin ja yrittäjän menestymistä tarkastelemaan tutkimukseen. Yrittäjien näkökulma sosiaalisten taitojen liittymisestä konkreettiseen liiketoiminnan vuorovaikutustilanteeseen eli liikeneuvotteluun avaa ilmiötä uudesta näkökulmasta. Tutkimuksen ansiot ovat tutkimusaiheen laajentamisessa laadulliseen tutkimusmenetelmään, mutta puutteet selkeästi yrittäjän taloudellisen menestymisen kytkemättä jättäminen empiiriseen aineistoon. Jatkotutkimuksissa olisikin kiinnostavaa tuoda taloudellisen menestymisen näkökulma mukaan tutkimuksiin, samalla voitaisiin kenties päästä tarkastelemaan sosiaalisen menestyksen ja taloudellisen menestyksen yhtymäkohtia.

Tutkimus antaa hyvää pohjatietoa myös liikeneuvotteluun kytkeytyvästä osaamisesta ja erityisesti siitä, minkä merkityksen vuorovaikutusosaaminen neuvotteluissa saa. Se kiinnittää osaamisen erityiseen vuorovaikutuksen muotoon eli neuvotteluun, jolla on oma, erityinen tehtävänsä. Liikeneuvottelun käsite yleistää tutkimuksen mielestäni läheisesti työelämän kontekstiin ja taloudelliseen päätöksentekoon liittyvään osaamiseen.

Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta pidän tärkeänä myös sitä, että osaamisen tarkasteluun voidaan liittää oppimisen ja kehittämisen näkökulma. Uskon tämän tutkimuksen antavan omalta osaltaan virikkeitä myös neuvottelukoulutuksen kehittämiseen. Jatkotutkimuksissa olisi kiinnostavaa tarkastella liikeneuvotteluun liittyviä tarinoita neuvottelun molempien osapuolten kertomana. Olisi kiinnostavaa nähdä, onko onnistumisten ja epäonnistumisten kokemusten ja syiden välillä löydettävissä osapuolten välinen yhteys. Toinen kiinnostava polku voisi olla selvittää kuinka tietoisesti yrittäjät käyttävät omaa vuorovaikutusosaamistaan ja sen ulottuvuuksia valitsemalla erilaisia menettelytapoja vuorovaikutustilanteen vaatimusten mukaisesti.

Liikeneuvotteluissa onnistumisista ja epäonnistumisista sekä tarvittavasta osaamisesta tiedämme tässä vaiheessa jo paljon. Jotta tarina ei jäisi kesken, on palattava vielä hetkeksi aineiston pariin. Viimeinen vastauslaatikko kyselyssä jätti tilaa vapaalle sanalle, kysyen mitä muuta haluat kertoa yrittäjyyteen tai neuvotteluun liittyen? Tarinansa kertoneet yrittäjät halusivat jakaa muutamia toteamuksia, neuvoja ja ohjeita neuvotteluun ja yrittäjän neuvotteluosaamiseen liittyen.

”Neuvotteluosaaminen on tärkeää. Niitä tilanteita ei missään nimessä saa välttää.” (M6)

”Asioita ei pitäisi nähdä joko-tai -asioina tai mustavalkoisina, sillä monista asioista voidaan ensimmäisen ein jälkeenkin neuvotella.” (M8)

"Micro yritysten vetäjänä voin sanoa, että mitään ei tule ilmaiseksi, mutta luota itseesi, jos mainitsemani osa-alueet ovat kunnossa. Ei kilpailijat eikä rahoittajat tms. ole ihmistä kummempia." (M1)

"Yrittäminen on jatkuvaa neuvottelemista asiakkaiden, viranomaisten ja muiden tahojen kanssa. Neuvotteluita ei kannata käydä kevytmielisesti, vaan niihin kannattaa panostaa, jotta saa mahdollisimman hyviä tuloksia aikaan." (M12)

"Jos haaveilet yrittäjyydestä, punnitse plussat ja miinukset, mieti vaihtoehdot jne... Anna yritysajatuksen kypsyä hetken ja jos vielä tuntuu että yrittäjäyys on vahvasti mielessäsi, niin aloita yrittäjäyys =)" (M11)

Näihin ajatuksiin on hyvä päättää tämä tarina.

KIRJALLISUUS

- Ala-Fossi, A., Sikanen, L. & Asikainen, A. 2004. Alueyrittäjyyden asenneilmasto ja valmiudet Metsäliitto Osuuskunnan Kaakkois-Suomen hankinta-alueella. [viitattu 1.10.2010] Metsäntutkimuslaitos. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp004.pdf>](http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2004/mwp004.pdf)
- Baron, R.A. & Markman, G.D. 2000. Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive* 14, 106-116.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. 2003. Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing* 18, 41-60.
- Chatman, J. A., Putnam, L. L., & Sondak, H. 1991. Integrating communication and negotiation research. Teoksessa M. H. Bazerman, R. J. Lewicki, & B. H. Sheppard (toim.) *Research on negotiation in organizations: Handbook of negotiation research*. Greenwich, CT: JAI Press, 139-164.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, 95-120.
- Cope, J., Jack, S. & Rose, M.B. 2007. Social capital and entrepreneurship. *International Small Business Journal* 25, 213-219.
- Dillard, J. P. & Marshall, L. J. 2003. Persuasion as a social skill. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 479 - 513.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fisher, R., & Davis, W. H. 1987. Six basic interpersonal skills for a negotiator's repertoire. *Negotiation Journal* 4, 117-122.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership. A communication perspective*. Long Grove: Waveland.
- Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampere University Press.
- Hargie, O. & Dickson, D. 2004. *Skilled interpersonal communication: research, theory, and practice*. Lontoo: Routledge.
- Heikkinen, H. L. T. 2010. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola, R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2*. Jyväskylä: PS-kustannus, 143-159.
- Heinonen, V. (toim.) 2002. Suomen aikuiskoulutuspolitiikan teematutkinta. Katsaus suomalaiseen aikuiskoulutukseen ja OECD:n arviointiraportti. [viitattu 1.10.2010] Opetusministeriö. Saatavana [www-muodossa : <URL: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2002/liitteet/opm_337_92aikkoul_teematutkinta.pdf?lang=fi>](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2002/liitteet/opm_337_92aikkoul_teematutkinta.pdf?lang=fi)
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Hyvärinen, M. 2006. *Kerronnallinen tutkimus*. [viitattu 26.4.2011] Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.hyvarinen.info>](http://www.hyvarinen.info)

- Hänninen, V. 2010. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Aaltola, R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2*. Jyväskylä: PS-kustannus, 160-177.
- Lehto, R. Kylä-Setälä, E., Hietala, R. Lappalainen, J., Palmroos, P. & Oksa, P. 2001. Rakennustuotannon työnjohdon työn ja työkyvyn muutokset 1990-luvulla. Tampere: Työterveyslaitos.
- Martikainen, M. ja Tuominen, T. 1999. Monipuoliset osaajat palvelualojen voima. Yksityisten palvelualojen koulutustarveselvitys. [viitattu 1.10.2010] Palvelutyönantajat. Saatavana [www-muodossa](http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/palvelut.pdf) : <URL: <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/palvelut.pdf>>
- Morley, I. E. 2003. Negotiating and bargaining. Teoksessa O. D. W. Hargie (toim.) *The Handbook of Communication Skills*. New York: Routledge, 339-357.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* 23, 242-266.
- Niittykangas, H. Kauko-Valli, S. & Laine, K. 2007. Yrittäjäyys, oppiminen ja yrittäjämäinen oppiminen: esimerkkinä lopettaneet yritykset. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Working paper; 341.
- Polkinghorne, D. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J. A. Hatch & R. Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer, 5-23.
- Purhonen, P. 2008. SME internationalization as a challenge to interpersonal communication competence. *Journal of Intercultural Communication* 18, 6.
- Putnam, L.L. & Roloff, M.E. 1992. Communication and negotiation. *Annual Reviews of Communication Research*, 20. California: Sage.
- Rajaniemi, L. 2007. Yritysten koulutustarveselvitys ja koulutuksen työelämäyhteyksien kehittäminen. [viitattu 1.10.2010] Oulun yliopisto. Saatavana [www-muodossa](http://www.oulu.fi/oeinst/pdf/YRITYSTEN%20KOULUTUSTARVESELVITYS-RAPORTTI.pdf): <URL: <http://www.oulu.fi/oeinst/pdf/YRITYSTEN%20KOULUTUSTARVESELVITYS-RAPORTTI.pdf>>
- Rantanen, S. 2004. Lähihoitajien urakehitys, koulutus ja ammatillinen osaaminen. [viitattu 1.10.2010] Harjavallan kaupunki. Saatavana [www-muodossa](http://62.183.188.130/staura/ATT00018.pdf) : <URL: <http://62.183.188.130/staura/ATT00018.pdf>>
- Roloff, M. E., Putnam, L. L. & Anastasiou, L. 2003. Negotiation skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 801-834.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25, 217-226.
- Shell, R. G. 2001. Neuvottele onnistuneesti. Suomentajat Pirkko Niinimäki ja Auli Fauth. Helsinki: WSOY.
- Spangle, M. L. & Isenhardt, M. W. 2003. Negotiation: communication for diverse settings. California: Sage.
- Steyaert, C. & Bouwen, R. 1997. Telling stories of entrepreneurship – towards a narrative-contextual epistemology for entrepreneurial studies. Teoksessa

- R. Donckels & A. Miettinen. *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millenium*. Aldershot: Ashgate.
- Timmons, J. A., Spinelli, S. & Zacharakis, A. 2004. *How to raise capital: Techniques and strategies for financing and valuing your small business*. NewYork: McGraw.
- Timmons, J. A. ja Spinelli, S. 2009. *New venture creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. 8th Edition. NewYork: McGraw.
- Valkonen, T. 2003. *Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 7.
- Valo, M. 1994. *Mitä ovat puheviestintätaidot?* Teoksessa P. Isotalus (toim.) *Puheesta ja vuorovaikutuksesta*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 11, 33-42.
- Vanha-aho, P. 2002. *Kilpailu ja yhteistyö neuvottelun peliteoreettisessa tarkastelussa*. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14, 189-205.
- Vanha-aho P. & Mäkelä, K. 2007. *Neuvottelutaidon opas*. Helsinki: TSJ-Työelämäjulkaisut.
- Weigand, H., Schoop, M., De Moor, A. ja Dignum, F. 2003. *B2B Negotiation support: The need for a communication perspective*. *Group Decision and Negotiation* 12, 3-29.

LIITE 1: TUTKIMUKSEN SAATEVIESTI

Aihe:

”Se liikeneuvottelu oli onnistunut, mutta siinä toisessa kaikki meni pieleen.”

Sisältö:

Teen tutkimusta yrittäjien neuvottelukokemuksista. Olen kiinnostunut näistä kokemuksista, jotta yrittäjien neuvotteluihin liittyviä valmiuksia voidaan parantaa ja koulutusta kehittää.

Vastaa tähän avoimeen kyselyyn, kertomalla neuvotteluun liittyvä kokemuksesi omin sanoin. Pohdi myös millaista osaamista yrittäjä mielestäsi tarvitsee onnistuakseen erilaisissa liikeneuvotteluissa.

Vastauslomake löytyy seuraavan linkin takaa.

<http://MRINTERVIEW2.ad.jyu.fi/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=SELIKENEUVOTTEL>

Lämpimät kiitokset osallistumisestasi!

Muistutusviesti ja lisäykset:

Kysely on avoinna maaliskuun loppuun asti ja se on siirretty toiselle alustalle, jotta tekniikka ei rajoita tarinoiden pituutta.

Uusi osoite on siis: <https://korppi.jyu.fi/kotka/r.jsp?qid=6105>

Kysely on tässä muodossa, jotta se voidaan toteuttaa täysin nimettömänä. Vastaamiseen voit käyttää aikaa juuri sen verran kuin itse haluat.

Kiitos kaikille tarinansa kertoneille!

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

”Se liikeneuvottelu oli onnistunut, mutta siinä toisessa kaikki meni pieleen.”

Intro:

Tämä kysely on osa Jyväskylän yliopiston yrittäjyyden ja puheviestinnän oppiaineisiin tehtävää pro gradu -tutkielmaa. Kysely on tarkoitettu yrittäjille ja siihen voi vastata nimettömänä. Vastaaminen tapahtuu sähköisen lomakkeen avulla, johon voit kirjoittaa vapaata tekstiä. Kysymyksiä lomakkeella on kolme. Kaikkea tutkimukseen liittyvää aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa tai vastauksessa mahdollisesti esiintyvää tahoa voida tunnistaa. Kyselyn tarkoituksena on auttaa kehittämään yrittäjien neuvotteluvalmiuksia ja tarjolla olevaa neuvottelukoulutusta. Lisätietoja: Tiia Rantanen (tiia.rantanen@jyu.fi).

Johdanto:

Yrittäjänä neuvottelet työkseesi hyvin monipuolisissa tilanteissa. Neuvottelut ovat esimerkiksi myynti- tai ostoneuvotteluja, sopimusneuvotteluita, ongelmanratkaisuneuvotteluita tai rahoitusneuvotteluita. Neuvottelut voivat olla asiakkaiden, tavarantoimittajien, rahoittajien, yhtiökumppaneiden tai muiden sidosryhmien kanssa käytäviä keskusteluja, jotka liittyvät jollain tapaa yritystoimintaan. Muistele mieleesi jäänyttä neuvottelua ja kerro siitä.

Kysymys 1:

Kerro omin sanoin jokin onnistunut ja/tai epäonnistunut neuvottelukokemuksesi. Kuvaa mitä neuvottelussa tapahtui, kenen kanssa neuvottelit ja kuinka yhteistyö sujui. Pohdi erityisesti, miksi neuvottelu oli mielestäsi onnistunut/epäonnistunut.

Kysymys 2:

Mitä yrittäjän mielestäsi tulisi osata neuvotteluissa? Pohdi millaista osaamista (tietoja, taitoja ja asennoitumista) tai millaisia ominaisuuksia yrittäjä tarvitsee liikeneuvotteluissa. Mistä osaaminen koostuu ja mikä siinä on mielestäsi tärkeintä?

Kysymys 3:

Mitä muuta haluat kertoa yrittäjyyteen tai neuvotteluun liittyen?

Kysely päättyy tähän. Muista painaa lopuksi lähetä -nappia. Kiitos osallistumisesta

