

Arto Heimonen

Älykäs neuvottelu – viisas vaikuttaminen

ALMA INSIGHTS
2026 HELSINKI

Copyright © 2026 Alma Media Finland Oy ja tekijä

ISBN: 978-952-14-4743-3

ISBN: 978-952-14-4744-0 (sähkökirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taiton ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2026

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi



Aito uteliaisuus, toisen ihmisen syvimpien tarpeiden ymmärtäminen ja intressien viisas yhteensovittaminen ovat neuvottelun arvonluonnin lähde. Ne ovat myös vaikuttavan ja kestäväen yhteistyön perusta.

– Arto Heimonen 26.2.2026

SISÄLLYS

JOHDANTO	11
Miksi tämä kirja?	13
Mitä tämä kirja tarjoaa	14
Miten hyödynnät kirjaa parhaiten	16
Miten taito opitaan?	18
 1 NEUVOTTELUN KULMAKIVIÄ	 21
Kyse on aina ihmisestä!	25
Uskomukset ja asenteet vaikuttavat neuvottelukäyttäytymiseen	28
Opi lukemaan ihmisen tarpeita ja intressejä	34
Neuvottelun osapuolten tarpeiden ja intressien arviointi	40
Luottamus ja psykologinen turvallisuus	
ovat neuvottelun kivijalka	45
Psykologinen turvallisuus ja neuvottelun ilmapiiri	50
Päätöksenteko neuvotteluissa	52
Päätöksenteon prosessi	55
Riskin käsittely päätöksenteossa	57
Erilaisten neuvottelutilanteiden ymmärtäminen	58
Ollako pehmeä vai kova	64
Eettisyys ja vahva integriteetti aistitaan neuvottelijasta	66
Viisas neuvottelija	70
Yhteenvedo ja osaamisen arviointi	73
 2 VIPUVOIMAA VAIKUTTAMISEEN	 77
Tieto on valtaa	80
Kenelle kello tikittää?	83

Asema ja valta vipuina	86
Onnistunut statusilmaisu tuo valtaa	89
Neuvottelijan statusilmaisun hienosäätöä	92
Tiimi ja roolit neuvottelun vipuina	95
Neuvottelutiimin roolit	99
FBI-oppien hyödyntäminen on kaksipiippuinen juttu	101

3 OPTIMAALINEN VALMISTAUTUMINEN JA ONNISTUNUT NEUVOTTELU

Fysiologinen valmistautuminen	107
Tietoinen läsnäolo, hengitystekniikat ja muut rauhoittavat käytännöt	118
Fysiologinen valmistautuminen pähkinänkuoressa	120
Kognitiivinen valmistautuminen ja onnistunut neuvottelu	121
Tilannekuvan kirkastaminen ja valmistautumisen työkaluja	123
Tavoite ja välitavoitteet ohjaavat valintoja	129
Strategia – mitä tekemällä oma asema vahvistuu?	133
Neuvotteluprosessin johtaminen erottaa jyvät akanoista	136
Taktiikka – tunnelma, tekeminen ja tulokset	145
Tyyllillä on väliä	154
Neuvottelukäyttäytyminen – nyt ei saa jäädä piippuun	158
Etäneuvottelut ja tekoäly muuttavat vaatimuksia	163
Emotionaalinen valmistautuminen ja tunnelman johtaminen	167
Tunnetaidot neuvottelussa	173
Vaikeat tilanteet ja tunteet	177
Tunnelman johtamisen avainkysymyksiä ja keinoja	181
Tilannetietoisuus ja tilannetaju	184
Mentaaliset mallit ja kognitiiviset vinoumat	189
Varmista onnistuminen – tarkastuslistat, reflektointi ja itsearviointi	193

4 VIISAS VAIKUTTAMINEN	201
Yhteyden luominen	205
Ääni ja energia vuorovaikutuksessa	207
Aktiivinen kuuntelu on holistista	210
Havaintokyky vaikuttamis- ja neuvottelutilanteissa	215
Elekieli ja mikroilmeet	217
Luottamuksen ja vaivannäön havainnointi	218
Neuvottelukumppanin tunteminen parantaa onnistumista	222
Erilaiset neuvottelijaprofiilit	226
Vaikuttava viestintä ja kommunikaatio	231
Arvoa luovan kommunikaation malli	237
Tarina on neuvotteluiden salainen ase	241
Tarinankerronnallisia rakenteita ja malleja	246
Kysymykset neuvotteluprosessissa	250
Kysymykset vaikuttamisen ja neuvottelun työkaluna	253
Erilaisia kysymysten käytön sovellusalueita ja malleja	270
Egon vaikutus neuvottelutilanteissa	276
Miten käsitellä egoa neuvottelutilanteissa?	278
Vaikeat neuvottelutilanteet	280
Vaikuttamisen lainalaisuudet	285
Neuvottelun kuolemansynnit ja suostuttelun sudenkuopat	288
Entä kun tulee turpiin?	292
 5 TULOSTEN VARMISTAMINEN JA SADON KORJAAMINEN	 297
Kannattaako laatia sopimus?	300
Sopimuksesta viestiminen	304
Millainen on viisas sopimus?	307
 LOPPUSANAT	 311
KIITOKSET	315
LÄHTEET	317

JOHDANTO

Elämä on neuvottelua. Neuvottelu taas on vaihdantaa, vaikuttamista ja päätöksentekoa. Vaikuttamisessa ja neuvottelemisessa on aina kyse ihmisestä. Tarkoituksena on löytää yhdessä entistä parempia vaihtoehtoja ja yhteisvoittoja. Ihminen luontaisesti säättää statustaan toisten seurassa, kytkee tapahtumiin merkityksiä ja on utelias lajitovereitaan kohtaan. Neuvottelu siis edellyttää ymmärrystä ihmisyydestä ja ihmismielestä – siitä, mitä on pinnan alla.

Maaailma muuttuu. Vaikuttaminen ja johtaminen ovat mediallyenneet, ja etäkohtaamiset ovat jokapäiväistyneet. Tekoäly, jota olen hyödyntänyt tämän kirjan kirjoittamisessakin, muuttaa arkeamme enemmän kuin voimme vielä ymmärtää. Vastuullisuus, kestävyys ja myötätunto ovat nousseet megatrendeiksi. Näiden kehityskulkujen edetessä on yhä tärkeämpää huomioida, mitä vaikutelmia toiminnasta syntyy, miltä asiat näyttävät kolmannen osapuolen silmin ja millaiset periaatteet ohjaavat neuvottelukäyttäytymistä.

Tässä kirjassa vaikuttaminen nähdään hyödyllisenä ja voimaannuttavana vuorovaikutuksen muotona, ei ihmisten manipuloimisena ja hyväksikäyttönä. Menipä maailma hyvään, pahaan tai rumaan suuntaan, vaikuttamisen taitoa tarvitaan aina.

Osa ihmisten välisistä kohtaamisista sisältää kuitenkin myös epämiellyttäviä tunteita ja stressitekijöitä. Paineisissa tilanteissa itsekkyyks kasvaa, viestintäkyky heikkenee ja empatiakyky vaurioituu hetkellisesti, vaikka pitäisi käydä juuri päinvastoin. Yllättävät ja vaikeat tilanteet on kuitenkin selvitettävä vastuullisesti; ei vain selviytymällä niistä vaan hyödyntämällä ne.

Tämä edellyttää itsetuntemusta ja kanssaihmissen käyttäytymisen ymmärtämistä: Miksi joku toimii kuten toimii, mitä hän ajattelee ja tuntee? Mitkä ovat hänen motiivinsa ja todelliset vaikuttimensa? Näitä elämän kannalta tärkeitä taitoja ei juuri tietoisesti opetella, vaikka ne pitäisi oppia jo alakoulussa. Tarjoankin näihin tilanteisiin helposti ymmärrettäviä ja toimivia työkaluja, hyväksi havaittuja vaikuttamisen käytännön taktiikoita ja menetelmiä.

Koska elämä tapahtuu eteenpäin, ihmisen tehtävä on päästä eteenpäin, oppia ja kasvaa mittaansa, olla hyödyksi, lievittää kärsimystä. Kyse on siitä, miten kohtaamisissa rakennetaan yhteistä etua ja luodaan kukoistusta. Onnellisuus ja sosiaalinen pääoma riippuvat ihmissuhteiden ja kohtaamisten laadusta. Elämä puolestaan koostuu kohtaamisista.

Erilaiset vaikuttamistilanteet ja neuvottelut ovat siis herkeämättä läsnä niin työ- kuin yksityiselämässä. Neuvottelu voi olla myös pieni, arkinen tilanne. Ne ovat tilaisuuksia kääntää pelin kulku, hyödyntää mahdollisuuksia ja kokea merkitystä.

Neuvotteluälykkyydellä viitataan tässä kirjassa tunneälykkyyden lisäksi kykyyn löytää analyyttisesti, luovasti ja tilannetajuisesti toimivia ratkaisuja ja synnyttää arvoa. Viisaalla vaikuttamisella tarkoitan syvää ymmärrystä ja sivistystä ihmisen käyttäytymisen tosiluonteesta ja olemuksesta erilaisissa vaikuttamistilanteissa.

Nimittäin kaikki hyvä tulee lopulta muilta ihmisiltä – modernissa neuvottelutaidossa pyrkimyksenä onkin kaikkien osapuolien aseman parantaminen. Harva kuitenkaan osaa neuvottelemalla saada näkymättömän näkyväksi, ihmisten ja tilanteiden potentiaalin esiin.

Elämässä saa sen, minkä osaa ja uskaltaa neuvotella. Se, millaisia tunteita on valmis tuntemaan, ratkaisee, mitä uskaltaa tehdä. Osaaminen ei kuitenkaan voi koskaan olla parempaa kuin valmistautumisen taso.

Miksi tämä kirja?

Olen viidellä vuosikymmenellä jatkuneen urani varrella ollut mukana lukuisissa hankalissakin neuvottelutilanteissa sekä valmentanut kokoneita johtajia ja asiantuntijoita lähes parinkymmenen vuoden ajan. Matkan varrella neuvottelutaidon kova konkreettinen ydin on alkanut hahmottua minulle pala palalta.

Sen myötä minua on kutkuttanut ajatus yhdistää käsitteet ja mallit konkreettisiin käytäntöihin, jotka tuottavat tulosta. Tosiasia nimittäin on, että harvat johtajat ovat saaneet edes tunnin valmennusta neuvottelutaidoista eli ammattinsa ytimestä, vaikka heistä useimmat neuvottelevat päivät päästään.

Benjamin Franklin on sanonut, että jos luulee tiedon olevan kallista, kannattaa kokeilla tietämättömyyttä. Sanonta on minulle rakas, sillä tärkeimmät oppitunnit elämässäni ovat toistuneet, kunnes olen ne oppinut. Ihminen ei näe sitä, mitä hän ei tiedä olevan olemassa. Maailmankuva, ihmiskuva ja minäkuva vaikuttavat kirjaimellisesti siihen, kuinka ihminen näkee ja kokee maailman: yksilöllinen käsityskyky ja uskomusjärjestelmä väistämättä rajoittavat kognitiivista ajattelua.

Moni toimii sillä varmuudella, minkä vain tietämättömyys voi antaa. Itseluottamusharha ja keskivertoa paremmiksi koetut taidot ovat tyypillisiä ajatteluvirheitä, jotka saattavat kostautua. Ilmiö tuntuu toistuvan mitä erilaisimmissa yhteyksissä – olen tunnistanut saman myös neuvottelutaidoissa.

Kaikilla toteuttamillani vaikuttamis- ja neuvottelutaidon kursseilla vähemmän neuvotelleet ihmiset arvioivat toistuvasti vaikuttamis- ja neuvottelukäytäntönsä paremmiksi kuin veteraanit. Mitä heikommat ovat taidot, sitä enemmän niitä yliarvioidaan. Tämä johtuu siitä, että kun ihminen ei hallitse jotain taitoa, hän ei osaa myöskään arvioida osaamistasoaan.

Kokeneet neuvottelijat sen sijaan oppivat, vahvistavat vahvuuksiaan ja pyrkivät tulemaan tietoisiksi oikeiksi tuntemistaan käytännöistä ja vieämään ne systemaattisiksi tavoiksi. Kovan tason ammattilaisista löytyy lähes aina arvostamani piirre: he ovat nöyriä ja uteliaita. Erityisesti oppi-

maan uutta. He eivät pelkää vaivannäköä, ja heidän tarkkuutensa yksityiskohdissa on ihailtavaa.

Nöyryys ei ole itsensä vähättelyä, vaan tietoisuutta omista rajoista ja valmiutta oppia ja kehittyä. Vasta-alkajan mieli on yksi sen kirkkaimmista ilmenemismuodoista – kyky katsoa maailmaa tuorein silmin, ilman ennakkoluuloja, riippumatta kokeneisuuden tasosta. Se ilmenee myös haluna reflektoida ja oppia niin yksityiskohdista kuin onnistumisista ja epäonnistumisistakin. Näin esimerkiksi itseriittoisuus, ylimielisyys ja ego eivät pääse tekemään tepposiaan.

Vaikuttamis- ja neuvottelutaidot ovat yhdistelmä käyttäytymistiedettä, psykologista pelisilmää, tunneälykkyyttä, analyyttisyyttä, päätöksentekokykyä, luovuutta, vuorovaikutustaitoja, yhteistyökykyä sekä strategista ja taktista ajattelukykyä. Yhdenkin osa-alueen – saati koko paletin – taitava hallinta vaatii paljon työtä.

Jos ihminen toistaa vain sitä, minkä jo osaa hyvin, hänestä tulee lopulta taantuva ammattilainen. Toistamalla jo opittua hän toki työskentelee hyvällä panos-tuotossuhteella, muttei juuri opi uutta ja uudistu. Tästä syystä on aina tarpeen kokeilla uusia keinoja ja menetelmiä rohkeasti, tehdä ja sallia itselleen alussa virheet. Vain näin voi oppia uutta. Tieto, taito ja käytännöt nousevat uudelle tasolle, kun uteliaisuus, vasta-alkajan mieli sekä palkinnot uusista ja paremmista toimintatavoista tekevät tehtävänsä.

Mitä tämä kirja tarjoaa

Miksi ihminen toimii niin kuin toimii ja mitkä vaikuttamisen keinot ja käytännöt tuottavat aitoa sitoutumista ja tuloksia? Entä miten osapuolten välille viritetään korkean tason yhteistyötä? Mitä ei kannata tehdä?

Pohdin kirjassa näitä kysymyksiä viiden pääteeman alla. Ne ovat voittava mindset eli neuvottelun kulmakivet, neuvottelun vipuvarret, optimaalinen suorituskyky, viisas vaikuttaminen sekä tulosten varmistaminen eli sadon korjaaminen. Jokaisessa luvussa on myös malleja ja työkaluja sekä koko neuvotteluprosessiin että yksittäisiin kohtaamisiin.

Luku 1, Neuvottelun kulmakivet, rakentaa pohjan sille, miten neuvotteluun tulisi suhtautua ja mitä neuvottelu pohjimmiltaan on: Kenen näkökulmasta neuvottelua lähestytään? Mikä on neuvottelun aikajänne? Onko neuvottelijan syytä olla kova vai pehmeä? Neuvotellaanko asemasta vai osapuolten tarpeista käsin? Kenen tarpeet ohjaavat neuvottelua ja mitkä intressit ohjaavat päätöksiä pinnan alla? Miten rakentaa luottamusta neuvottelukumppanin kanssa? Luvussa avataan, mitkä lainalaisuudet vaikuttavat neuvottelujen onnistumiseen yleisesti.

Luku 2, Vipuvoimaa vaikuttamiseen, tarjoaa työkaluja oman aseman vahvistamiseen sekä ennen neuvotteluja että neuvottelun aikana: Minkälaisesta tilanteesta neuvottelukumppani lähtee neuvotteluihin? Minkälaisia vaihtoehtoja itsellä tai kumppanillasi on? Miten asema ja oma statusilmaisu vaikuttavat neuvottelun kulkuun? Mikä on tiedon ja ajan rooli neuvottelussa, ja miten voit hyödyntää molempia oman asemasi parantamiseksi? Miten neuvottelutiimi kannattaa rakentaa?

Luvussa 3, Optimaalinen valmistautuminen ja onnistunut neuvottelu, puran neuvottelun psykologian neljään osa-alueeseen ja tarkastelen parhaita käytäntöjä kussakin kokonaisuudessa: fysiologinen, kognitiivinen ja emotionaalinen valmistautuminen sekä toimeenpano, tilannetietoisuus ja tilannetaju. Avaan, mitä ja miten tekemällä kasvavat onnistumisen todennäköisyyttä tärkeissä hetkissä sekä ennen neuvottelukohtaamisia että niiden aikana ja niiden jälkeen.

Luvussa 4, Viisas vaikuttaminen, tarkastelen vaikuttamisen lainalaisuuksia nimenomaan ihmisen näkökulmasta: Mikä on tärkein taito? Miten rakennat yhteyttä neuvottelukumppanin kanssa? Miten kehität kykyäsi olla läsnä neuvottelutilanteessa? Miten neuvottelukumppanille kannattaa viestiä? Miten hyödynnät tarinaa ja kysymyksiä vuorovaikutuksessa? Mitkä lainalaisuudet toimivat vaikuttamisessa ja mitä ei kannata tehdä? Miten ego tekee tepposia? Lisäksi tarkastelen yleisimpiä syitä neuvottelujen kaatumiseen ja annan ohjeita vaikeissa, paineisissa neuvottelutilanteissa toimimiseen.

Luku 5, Tulosten varmistaminen, on neuvottelun vaikuttavuuden kannalta elintärkeä. Paraskin sopimus on vain paperia, jos sitä ei panna

konkreettisesti käytäntöön. Miten aikaansaavat ihmiset lähestyvät sopimuksia? Miten varmistat, että sopimuksen toimeenpano onnistuu myös käytännössä? Mitä sopimukseen ylipäänsä tulee kirjata, jos haluaa varmistaa vaikuttavuuden? Kenelle sopimuksesta tulisi viestiä, milloin ja miten? Millainen on viisas sopimus?

Miten hyödynnät kirjaa parhaiten

Maailma on rakentunut siten, että ne, jotka tarvitsevat sopimuksia enemmän, ovat myös innokkaampia neuvottelemaan niistä. Ja ne, joilla on vahvempi asema, tietoa ja taitoa, taas vaikuttavat enemmän siihen, mistä sovitaan ja millä ehdoin.

On siis järkevää vahvistaa neuvotteluasemaansa ja pyrkiä kasvattamaan yhteistä kakkua. Aina voidaan neuvotella. Ja kaikesta voidaan neuvotella vieläpä siten, että kaikkien asema paranee. Sellaiseen neuvottelupöytään halutaan istua yhä uudelleen.

Vaikuttamisammateissa neuvottelut eri sidosryhmien kanssa ovat tärkeitä. Väitän, että jokaisen on fiksua laajentaa työkalupakkiaan ja teroittaa työkalujaan, jotta ne vastaisivat ajan ja uudenlaisten vaikuttamistilanteiden vaatimuksia.

Huipputasolla erot osaamisessa ovat pieniä, asiassa kuin asiassa. Mistä erot huipulla syntyvät? Kolmen maan olympiaurheilijoiden menestystä selvittäneessä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, miksi vain tietty pieni joukko näistä huippu-urheilijoista pääsi toistuvasti mitaleille. Kaikilta olympiajoukkueiden urheilijoilta kysyttiin heidän valmistautuessaan seuraavaa suoritustaan varten aina samat kysymykset: Mitä harjoittelussa ja valmistautumisessa säilyttäisit tai vahvistaisit? Mitä lopettaisit? Mitä uutta aloittaisit?

Monimitalistit sanoivat poistavansa tai lopettavansa harjoitteluohjelmassaan epäolennaisiksi katsomiaan osa-alueita herkemmin kuin muut olympiaurheilijat. Menestyjillä oli kyky ymmärtää vaadittavat tekemisen standardit, ja he pystyivät uudistumaan. He olivat sisäistäneet lajinsa

olympiavoiton edellytykset ja keskittyivät niihin. Jotta he saattoivat tehdä näin, heillä piti olla äärimmäisen realistinen käsitys nykytilanteestaan, kunnostaan ja osaamisestaan. Kyse oli heidän tavastaan hahmottaa totuus nykytilanteestaan ja kyvystään uudistua eli tuoda uutta harjoitteluunsa.

Tutkimuksen anti liittyy suoraan vaikuttamis- ja neuvottelutaitoon. Ammattilainen työskentelee totuuden pohjalta, koska tulevaisuutta ei voida luoda ilman sitä. Ydinajatus on ensin ymmärtää, missä itse on juuri nyt, mikä on raatorehellinen tilanne tässä hetkessä. Mitä siis vahvistan, mitä lopetan ja mitä uutta aloitan?

Huomio kannattaa kiinnittää käytäntöihin sekä tapoihin ja tottumuksiin. Tulokset tulevat esimerkiksi paremmasta valmistautumisesta. Eteneminen syntyy yksinkertaisten käytäntöjen hellittämättömästä sisäänaajosta. Paremmat neuvottelukäytännöt ja tavat edellyttävät irtisanoutumista menneen vallasta. Varsinkin vanhoja uskomuksia on rohkeasti kyseenalaistettava ja päästettävä niistä irti, sillä muutoksessa on aina kyse suhteesta uskomusjärjestelmään. On rohkeasti luovuttava jostain ja saatava parempaa tilalle. Kun esimerkiksi organisaatioissa sovitaan kriittisistä neuvottelukäytännöistä ja tulokset paranevat, samalla myös uudet tavat ja uudenlainen neuvottelukulttuuri alkavat vahvistua.

Muutos tapahtuu ketterämmin, kun ymmärtää ottaa pieniä askeleita, muuttaa ja vakiinnuttaa tapojaan vähän kerrallaan. Vähemmän on enemmän, eikä täydellistäminen toimi. Tutkiskele siis itseäsi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitkä mallit ja metodit ohjaavat vaikuttamisen keinojasi ja neuvottelukäyttäytymistäsi? Tunnetko neuvottelun psykologiaan vaikuttavat osatekijät? Miten selvität neuvottelukumppanin motiivit ja todelliset vaikuttimet? Mitä vaikuttamisen vipuja ja keinoja käytät tilanteissa, jotka koet vaikeiksi? Miten valmistaudut kriittisiin hetkiin ja miten saat itsestäsi parasta pintaan?

Kirjaa voi käyttää myös käsikirjana. Kirjan oppien läpikäymisen – ja todellisissa tilanteissa testaamisen – jälkeen kannustan sinua palaamaan kirjan lukuihin ja tarkastelemaan niitä kokemusten rikastamin silmin! Viisastuminen vaatii vaivannäköä ja herkkyyttä yksityiskohdille. Työ palkitsee, kun ymmärtää, mikä on tärkeää ja mihin vaikuttavuus perustuu. Kun

käyt läpi yhden kokonaisuuden, vie kirjan ajatukset johonkin käytännön tilanteeseen ja sovelta oppeja mahdollisimman konkreettisesti.

Miten taito opitaan?

Tieto ei ole taito. Taidon oppii vain treenaamalla, toistojen kautta ja merkityksellisen palautteen tuella. Neuvottelutaito on kontaktilaji, jota ei pelkästään kirjaa lukemalla voi oppia.

Aikanaan valmentaja Matti Vestman sai vieokkaasti minut osallistumaan veteraanien painonnoston SM-kisoihin. Se oli melkoinen suoritus, sillä olin totaalinen vasta-alkaja ja kypsissä kymmenissä. Oivalsin ensin painonnostoa harjoitellessani ja myöhemmin aloittamassani skeet-kilpa-ammunnassa, että taidon oppimisessa on tosiasiallisesti muutama vaihe: perustekniikkojen hallinta osissa, niitä yhdistävien liikesarjojen oppiminen ennen kokonaissuorituksen haltuunottoa sekä keskittymisen harjoittelu tositalanteessa. Sama ajattelu on taustalla kamppailulajeissa ja vaikkapa golfissa, tenniksessä tai shakissa. Näissä kaikissa lajeissa korostuu lisäksi henkinen ulottuvuus ja lajin filosofian ymmärtäminen.

Vaikuttamis- ja neuvottelutaidossa voidaan erottaa samat vaiheet: perustekniikan harjoittelua pienessä erissä, kuten kykyä hyödyntää neuvottelun vipuja tai säätää omaa statusilmaisuaan vaikuttamistilanteessa. Ilman vahvaa perustaa ei synny hallittua toimintaa painetitalanteessa.

Taitolajien liikesarjoissa harjoitellaan tekniikkojen, rytmin ja toiminnan tarkoituksenmukaista yhteensovittamista. Neuvottelussa se on esimerkiksi neuvottelumallien ja -menetelmien sekä erilaisten työkalujen harjoittelua käytännön tilanteissa. Sen ymmärtämistä, mitä kriittistä tapahtuu ennen, aikana ja jälkeen neuvottelun.

Näiden osa-alueiden yhdistämisen ja niille rakentuvan tekemisen sekä laadukkaiden toistojen avulla taidot vakioituvat. Samalla kehittyy kyky siirtää ne tilanteista toisiin ja reflektoida omaa toimintaansa. Neuvottelutaito todellakin on kontaktilaji. Siinä tarvitaan ”harjoitusotteluita”, joissa

päivän kuntoa ja opittuja taitoja testataan tosielämässä. Se on syventävää opitun harjoittelua ja soveltamista tositilanteessa.

Lisäksi tulee kirkastaa harjoiteltavan asian syvin olemus eli se, mitä, miksi ja miten on tekemässä. Esimerkiksi painonnostossa on tavoitteena nostaa maksimaalisesti rautaa pään päälle. Mutta yllättäen kyse ei ole niinkään painon nostamisesta, vaan painon alle menemisestä. Shakkipelissä ei riitä siirtojen osaaminen, vaan on ymmärrettävä siirtää nappuloita sellaiseen vahvaan asemaan, jossa voi vaikuttaa pelin lopputulokseen. Skee-tissä taas kyse on kehon liikkeiden mukuttamisesta ammuttavan maalin liikkeisiin. Todellinen taito on kyky adaptoida toimintaansa tilanteen mukaan. Tämän minulle totesi liikuntatieteen tohtori Sami Kalaja, kun ammuin tuulisessa kelissä pummeja.

Neuvottelutilanteissakin vuoroin vaikutetaan ja vuoroin vaikututaan eli keinot sovitetaan muuttuviin olosuhteisiin ja vaikuttamistilanteeseen. Tekniikka ja taito kehittyvät harjoittelun myötä, mutta ratkaisevassa asemassa on aina neuvottelijan integriteetti sekä hänen ymmärryksensä elämästä, ihmisluonnosta ja arvoista. Kyse ei ole vain suorittamisesta ja tuloksista, vaan tavasta, jolla ne saavutetaan. Kyvystä toimia paineisissa ja vaikeissakin tilanteissa niin, ettei moraalinen kompassi heilu.

Kyvykäs neuvottelija ymmärtää, että viisaan vaikuttamisen lähtökohta on toisen ihmisen näkökulmaan asettuminen ja tarpeiden ymmärtäminen. Siihen kuuluu myös neuvottelun kulmakivien ja yhteisvoiton filosofian ymmärtäminen.