

UUSI ^{WSOY} NEUVOTTELU- VALTA

SAAT MINKÄ NEUVOTTELET, ET MITÄ ANSAITSET



SAMI MIETTINEN • JUHANA TORKKI

Sami Miettinen • Juhana Torkki

Uusi neuvotteluvalta

SAAT MINKÄ NEUVOTTELET,
ET MITÄ ANSAITSET



WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ
HELSINKI

© SAMI MIETTINEN, JUHANA TORKKI JA WSOY 2019

WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖ

ISBN 978-951-0-44338-5

PAINETTU EU:SSA

Sisällys

1 UUSI NEUVOTTELUVALTA – NEUVOTTELUMATKA JATKUU 11

2 NEUVOTTELUVALTA – ELÄMÄ ON NEUVOTTELUA 17

Kenen kanssa alan neuvotella? 20

Nalle Wahlroos – isänmaallinen menestyjä 21

Mihin pöytään kannattaa istua? 22

Nokian ja Soneran Ikaroksen lennot 22

Miten pääsen pöytään? 25

Njet njet 26

Kuka lähetetään neuvottelupöytään? 27

Wahlroosin Amerikan-tuliaisat 28

Neuvottelu sinivalkoisin silmin 29

Laukussa leipää ja piimää vaan 31

Kasvutarina – neuvottelun neljä perusolottuvuutta 32

Punaista jäätä 32

3 VALTA – ALFASUSIEN TAISTELUTANNER 37

Olenko korkean vai matalan statuksen neuvottelija? 40

Nokian nousu ja tuho 44

Miten ilmaisen statukseni neuvottelupöydässä? 45

Lasikatto statushierarkiassa 48

Statuksesta valtaan – mitkä ovat vallankäytön
keinot neuvotteluissa? 49

Moderna tider – Taistelu Pörssiklubista 50

Suora valta – rankaise tai palkitse! 53

Jack Welchin erotteluruoska 54

Varoitus ja uhkaus – kuinka valtaa ilmennetään? 56

The Art of the Chaos 57

Kylmäverisesti – neuvottelujen hyvät ja pahat poliisit 59

Epäsuora valta – miksi toisen kannattaa antaa pitää
mielipiteeni? 61

Kuinka käytän epäsuoraa valtaa? 62

Katse tiukasti pallossa 65

Kuudestilaukeava manipulaattori 66

Tekoölyavusteinen vaikuttajamarkkinointi 67

Miten asetan neuvottelutavoitteen? 68

Stalin lyö sirppinsä kiveen 69

Miten neuvottelen hinnasta? 73

Rahasampo 75

Kiinteä hinnoittelu on kontaktilaji 77

Miten hyväksytän neuvottelutuloksen valtaa käyttäen? 78

Kellontarkkaa ulosmarssia Singaporessa 79

Karhun kaatoa itsenäisyysneuvotteluissa 82

Vallan aaltoliike ostajien ja myyjien välillä 85

Vallasta analyyttisyyteen 88

Neuvottelijan valtaroolit 90

4 ANALYYTTISYYS – RATIONALISTIEN

KAKKULEIPOMO 93

Miten kasvatan kakkua? 95

Milloin neuvottelutulos on paras mahdollinen? 98

Paranoidi määrää skenaarioita 101

Miten lisään neuvottelutulokseen laatua ja disruptiota? 102

Arvokasta kiinteistökauppaa 104

Tunnenko neuvottelukumppanin? 107

Sokkoammuntaa kovilla panoksilla 108

Peliteoria – eli kuinka itsekkyyden vankilasta karataan 109

Metsän vastaus 112

Helsingin konsensus neuvotteluteoriasta 113

Miten neuvottelutyö vaikuttaa tuloksiin? 116

Yhteisvoittoa budjettiriihessä 118

Miten analysoin neuvottelua eri näkökulmista? 119

Niin on kuin näyttää 121

Mitä ominaisuuksia yhteisvoittoa etsivältä vaaditaan? 123

Tosiasiallista analyysiä 125

Neuvottelun ajanhallinta 127

Miten suunnittelen monimutkaisen neuvotteluprosessin? 128

Yrityskauppaprosessi ja sen valmistelu 129

Kovia synergioita 131

Oi niitä aikoja – kolmikantaisessa pöydässä 133

Analyttisyydestä sosiaalisuuteen 137

Neuvottelijan analyttisyysroolit 138

5 SOSIAALISUUS– HYVIEN TYYPPIEN KANSSA 141

Sote-mekanismi pettää 143

Aristoteleen kolmio 145

Dialogisuunnitelma 146

Miten luon hyvän neuvotteluilmapiirin?	147
Voiko omaa mieltä kontrolloida?	150
<i>Lyödään Mörkö sisään</i>	151
Miten pidän stressin kurissa?	153
Mitä käyttäytymismalleja neuvotteluissa tulee välttää?	155
Kuinka ymmärrän neuvottelukumppania paremmin?	155
<i>Intuitio ja pohdinta</i>	156
Kuinka neuvottelukumppani vakuutetaan?	160
Miten neuvottelutilanteessa viestitään?	162
Miten viestin elein ja ilmein?	165
Miten luon parhaan ensivaikutelman?	168
<i>Neuvotteluilmapiirin kehittäminen</i>	170
Kuinka käytän huumoria neuvotteluissa?	172
Voinko vaikuttaa neuvottelukumppanin alitajuntaan?	173
Miksi viesti ei mene perille?	176
Miten valmistaudun kansainvälisiin neuvotteluihin?	178
<i>Suomalaiset Brazilian metsissä</i>	179
Miksi kannattaa pyrkiä henkilökohtaisiin neuvotteluihin?	182
<i>Tekoälystä tukiälyyn</i>	183
<i>Lyödään Kekkonen pöytään</i>	186
Sosiaalisuudesta periaatteellisuuteen	188
Neuvottelijan sosiaalisuusroolit	189

6 PERIAATTEELLISUUS

– KUINKA KASVAN JOHTAJAKSI 193

Mitä väliä maineella on?	197
<i>Bridgewaterin radikaalit periaatteet</i>	198
<i>Berlusconista Brexitiin</i>	200
<i>Puilla paljailla ja viimeinen tupo?</i>	203

Miten hyvä neuvottelusuhde kasvaa korkoa?	204
<i>Amerikkalainen media ja pohjoismainen taidevienti</i>	206
Miten hyödynnän suosituksia ja yhteisöjä neuvotteluissa?	213
<i>Kuudennen asteen yhteys</i>	214
Periaatteellisuus – mistä löytyy kultainen keskitie?	215
<i>Norjalainen luottamusmies</i>	219
Oikeus ja kohtuus	221
Miten kasvan johtajaksi suoriutumisen kautta?	222
<i>Venytyspenkissä</i>	225
Miten johdan neuvottelutilanteita?	227
<i>Siilasmaan yrittäjämäisen johtamisen periaatteet</i>	228
<i>Kriisijohtamista Kosovossa</i>	230
Kuinka sovitan yhteen ristikkäisiä intressejä?	233
<i>Yksi kaikkien puolesta</i>	234
<i>Kiotosta Kompensäätioon</i>	235
<i>Oikean tien valinta – haastateltavana presidentti Martti Ahtisaari</i>	238
Periaatteellisuudesta synteesiin	246
Neuvottelijan periaatteellisuusroolit	247
 7 SYNTEESI – ARS, IMITATIO, EXERCITIO	251
Miten neuvottelumatkani jatkuu?	256
<i>Neuvottelumatkalla kohti tulevaisuutta</i>	256
Lopuksi	260
Kirjallisuutta	262
Haastattelut ja tapaamiset	273
Hakemisto	276

1

Uusi neuvotteluvalta – neuvottelumatka jatkuu

*»On kaksi tapaa selvittää kiista:
joko neuvottelemalla tai käyttämällä
fyysistä voimaa. Edellinen on ominaista
ihmisille, jälkimmäinen metsän pedoille
– niinpä meidän on turvauduttava
jälkimmäiseen vain silloin kun
edellinen ei ole käytettävissä.»*

MARCUS TULLIUS CICERO

KYMMENEN VUOTTA SITTEN julkaistiin *Neuvotteluvallan* ensimmäinen painos. Se sai hyvän vastaanoton ja seurakseen vielä neljä uutta painosta. Kirjaan haastateltiin monia nimekkäitä neuvottelumestareita, kuten sittemmin Nobelilla palkittua Martti Ahtisaarta.

Kirjasta pidettiin. Muun muassa *Helsingin Sanomat*, *Talouselämä*, *Fakta* ja Keskuskauppakamarin sidoslehti arvostivat kirjan tarinallisuutta, koukkuja, oivalluksia ja käytännön harjoituksia. *Anna-lehti* pyysi vinkkejä, miten ystävien kanssa sovitaan ja anoppi pidetään aisoissa. Arvioimme *Helsingin Sanomille* Suomen huippupoliitikkojen neuvotteluosaamista sisäpiiriläisten antamien arvioiden kautta. Mauri Pekkarinen oli monipuolisin, hänhän on saanut oman neuvotteluverbinkin, *pekkaroida*. *Neuvotteluvalltaa* on käytetty sekä Turun kauppakorkeakoulun opiskelijoiden että Insinööriiliiton luottamusmiesten koulutusmateriaalina. Jälkimmäisessä kouluttajana toiminut Jani Huhtamalla nosti kirjan filosofisuuden sen suurimmaksi ansioksi. *Aamulehti* tilasi Ahtisaaren Nobel-palkinnon kunniaksi arvion hänen neuvottelutyylistään.

Maailma on kuitenkin ehtinyt muuttua. Ahtisaari on saanut rinnalleen toisen suomalaisen nobelistin, peliteoriaa tutkineen taloustieteilijä Bengt Holmströmin, joka hänkin ansaitsee paikkansa neuvottelutaidon kirjassa. Viisi yleisesti hyväksyttyä megatrendiä jatkaa vääjäämätöntä työtään: teknologinen murros ja tiedon uusi käyttö, urbanisoituminen, väestön demografinen liike, ilmaston ja resurssien muutos sekä globaalin talouden siirtymät. Väitämme, että erityisesti teknologinen murros tulee mullistamaan neuvottelemisen menetelmät ja käytännöt, mutta ei hitaan evoluution muovaamia aivojamme.

Niinpä *Neuvotteluvallta* ansaitsee päivityksen. Osa ensimmäisessä laitoksessa mainituista henkilöistä ja yrityksistä on siirtynyt sivuun,

ja muutamat kirjan esimerkeistä ovat kääntyneet opettavaiseen lopputulokseen tavalla, joka ei ollut kirjoitushetkellä ilmeistä. Näitä olemme kuvanneet jatkotarinoiden kautta. Parhaiten ajan hammasta ovat kestäneet analyysit Suomen tuulisesta historiasta, kun Suomen itsenäisyyttä rakennettiin oman rahapolitiikan avulla tai kun Ryti sitoutui henkilökohtaisesti uhrauksiin ostaakseen Hitleriltä lisää aikaa Suomelle Stalinia vastaan. Nämä esimerkit eivät hetkessä vanhene.

Neuvotteluhistoria ei kuitenkaan toista itseään, ja kansallinen osaaminen yrityksissä, varsinkin kasvuyritysten toimintaympäristössä, on nyt kansainvälisellä tasolla. Samalla ihmisten huomiohorisontti on tyypistynyt sekunteihin. Syynä on taskussa tai todennäköisemmin käden hellittävänä oleva älypuhelin. Lähitulevaisuudessa tekoälyavusteinen neuvottelemineen saapuu yrityksiin ja henkilökohtaisesti suhteisiin. Miljardeja on jo sijoitettu.

Uudessa neuvotteluvallassa myös formaatti on kokenut hienoisen muutoksen. Äänikirjat ja podcastit ovat yhä suosituimpia. Siksi olemme vähentäneet kuvia ja kaavioita. Kirjan rakenne on kuitenkin toiminut hyvin. Huippuneuvottelija ja hänen tiimensä nojaavat yhä neljään perustaitoon: *valtaan, analyttisyyteen, sosiaalisuuteen ja periaatteellisuuteen*. Niistä syntyvät neuvottelijoiden arkkityypit, joita ovat muun muassa *kumppani, nero, vaikuttaja* ja *johtaja*, kun taas *vänrikkinappulat, tyyperykset* ja *tuuliviirit* huomaavat neuvottelut vaivalloisiksi ja luottamuspääomansa matalaksi. Presidentti Trumpin myötä tämäkin kategorisointi on kyseenalaistettu – totuuden jälkeisessä identiteettipolitiikan maailmassa aiemmin omituiset tai luotaantyöntävät neuvotteluroolit näyttävät tuottavan ainakin lyhytaikaista tulosta.

Huippuneuvottelijan neljäs ulottuvuus, periaatteellisuus, on tärkein kestävä menestyksen tekijä. Luottamus syntyy todeksi eletyistä arvoista ja kunniallisuudesta, jotka luovat periaatteellisen neuvottelijan maineen ja pudottavat kunniaattomat pelurit pois neuvottelupöydästä. Periaatteellisuudella on myös tehty miljardien eurojen voittoja, kuten tuonnempana pohdinta rahastoyhtiö Bridgewaterin periaatteista osoittaa. Samalla Trumpin hallinto on osoittanut, että periaatteiden tietoisessa soveltamisessa on oma kaoottinen voimansa. Suomessa keskustelu periaatteellisuudesta leimahti liek-

keihin vuonna 2019, kun esille nousivat yksityisten hoivayritysten voitontavoittelu ja vanhusten huono kohtelu Esperin Caren ja Atten-don hoivakodeissa.

Ensimmäisen *Neuvotteluvallan* jälkeen myös kirjoittajien matka on jatkunut. Juhanan valtaa käsittelevä sarja on laajentunut *Puheval-lasta* ja *Neuvotteluvallasta Tarinan valtaan*, jossa pohditaan, miten tarinallisuus kutoo vaikutusvallan verkkoa lähes kaiken inhimillisen ympärille. Juhana myös käänsi latinasta suomeksi Senecan stoalaisen tutkielman elämän lyhydestä. Kaksituhatta vuotta vanha elämän-taidon opas nousi yllättäen bestselleriksi 2010-luvun Suomessa.

Sami on kirjoittanut kahteen ajatushautomo Liberaan kirjaan: *Euron tulevaisuus – Suomen vaihtoehdot* sekä *Miten Suomi voidaan pelastaa – Talouspoliittinen manifesti*. Edellinen teos kuvaa Suomen selviytymistä euron ja euromaiden rakenteiden ongelmista, jälkim-mäisessä on suosituksia rakennemuutoksista, joita kestävyysvajeen kanssa painiva Suomi tarvitsee menestyäkseen taloudellisesti. Työs-sään Translink Corporate Financen partnerina Sami on jatkanut suomalaisten yritysten neuvonantajana pääomamarkkinoilla ja yrityskauppaneuvotteluissa.

Kaikesta avartumisesta huolimatta jaamme yhä kymmenen vuo-den takaisen huolen neuvottelutaidon ja -tiedon suppeasta ymmär-tämisestä Suomessa. Neuvottelutaidon oppiminen on elämän parhaita investointeja. Omaisuuden tai työn voi menettää, mutta taitoja ei voi ihmiseltä viedä. *Uusi neuvotteluvalta* tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden kasvaa huippuneuvottelijaksi.

2

Neuvotteluvalta – elämä on neuvottelua

*»Asiat tulee esittää niin yksinkertaisesti
kuin mahdollista, mutta ei
yksinkertaisemmin.»*

ALBERT EINSTEIN

HMINEN ON neuvotteleva otus. Menestyksemme luonnossa perustuu kykyyn tehdä yhteistyötä. Olemme oppineet toimimaan yhdessä ja jakamaan taitomme – vaikkapa mammutin metsästämisessä tai tekoälyn koodaamisessa.

Neuvottelemisen tarve syntyy erikoistumisen tarpeesta. Minä tarvitsen sen, mitä sinulla on, ja sinä hyödyt siitä, mitä minulla on. Lääkäri ja maanviljelijä maksimoivat ravinnonsaantinsa ja terveytensä parhaiten erikoistumalla sen sijaan, että he harjaantuisivat molemmissa taidoissa. Koska molemmat haluavat parantaa tilanettaan, he alkavat neuvotella. Pääsemme neuvottelun ensimmäiseen määritelmään:

Neuvottelu on prosessi, jossa tavoitellaan yhteistä tahtotilaa sopimuksen kautta.

Neuvotteleminen on sopimista, ja sovittaessa vastavuoroisuus tulee näkyväksi. Kuten taloustieteen guru Adam Smith oivalsi jo 1700-luvulla, vastavuoroisuuden näkymätön käsi työntää itsekkäänkin neuvottelupöytään.

Neuvottelun tarkoitus on lisäarvon luominen. Italialainen taloustieteilijä David Ricardo laajensi Smithin teoriaa suhteellisesta kilpailuedusta (kannattaa tehdä sitä, minkä osaa parhaiten) periaatteeseen, jonka mukaan erikoistuminen maksimoi kansantalouksien tehokkuuden ja lisäarvon, jos kauppa on vapaata. Loputon erikoistuminen ei silti saa olla itseisarvo, sillä se johtaisi asiantuntijoihin, jotka tietävät yhä enemmän yhä vähemmästä – lopulta he tietäisivät kaiken ei-mistään.

Neuvottelua ei pidä ajatella nollasummapelinä, jossa jaetaan rajallisia resursseja palasiin ja jossa toinen voittaa, toinen häviää. Pikemminkin se on erityiskykyjen tai hyödykkeiden vaihtoa: vaihtokauppaa, josta molemmat hyötyvät enemmän kuin omavaraisuus-

desta. Neuvottelun idea on siis sekä kapitalistinen että humanistinen. Kun neuvottelemme, autamme toisia auttamalla itseämme.

Samalla neuvottelu on prosessi. Kun yhteinen tahtotila on saavutettu, neuvottelu on periaatteessa päättynyt. Neuvottelun aikana on voinut kuitenkin syntyä sekä juridista kudelmaa että luottamuksen pääomaa pohjaksi uudelle yhteistyölle.

Prosessi myös muovaa periaatteita. Sosiaalinen elämä on jatkuvaa neuvottelua. Neuvottelemme aina, kun emme ole yksin. Kukaan ei pärjää yksin, eivät edes Muumilaakson hemulit, jotka ovat Tove Janssonin kirjoissa itsenäisten ja tehokkaiden mutta itsekkäiden ihmisten karikatyyrejä.

Kenen kanssa alan neuvotella?

Aivan kuten tanssiin tai riitaan myös neuvotteluun tarvitaan vähintään kaksi osapuolta. Neuvotteluosapuolia hakiessa olisi kuitenkin suuri virhe etsiä riitakumppania. Mistä neuvottelukumppanit sitten ilmaantuvat?

Toiminnan takana on haluja. Halujen takana on tarpeita, ja ne luovat neuvottelutilanteen perusjännitteen. Myös neuvottelukumppanin valinta on tarpeiden tyydyttämistä. Paras kumppani on se, joka tyydyttää tarpeemme parhaiten. Sama tapahtuu peilikuvana toisella puolella pöytää: myös neuvottelukumppani haluaa tyydyttää tarpeitaan. Tarpeiden välinen ero ilmenee usein rakenteellisena tai valtaerona, jonka taloudellinen ilmentymä on likviditeetti, toimintamahdollisuuksien laajuus. Hyvä neuvottelija kehittää neuvottelusysteemistä eli neuvottelun rakenteesta houkuttelevan. Näin neuvottelija esimerkiksi löytää tai luo likviditeettiä itselleen ja toisinaan taktisesti rajaa tai vähentää neuvottelukumppanin vaihtoehtoja.

Samalla neuvottelu on arvuuttelupeliä. Bengt Holmströmin sanoin: »Jos neuvottelukumppanisi tietää sinun taktikoivan häntä vastaan, hän ei osallistu neuvotteluun kanssasi, ellet uskottavasti osoita olevasi avoin. Lopulta näin ajatellen paras mekanismi ei tavoittele tiedon panttaamista vaan täydellistä avaamista kaikille osallistujille tai ainakin tiedon epäsymmetriaan liittyvän epävarmuuden vähentämistä.»

Neuvottelupöydässä tarpeet ilmenevät erilaisina haluina. Neuvottelijan tärkeimpiä taitoja on kyky ohjata neuvottelukumppanin haluja niin, että ne kytkeytyvät taustalla oleviin todellisiin tarpeisiin. Neuvottelutavoitteissa ei ole oleellista vain laskettavissa oleva utiliteetti eli hyöty, vaan myös tunne hyvästä lopputuloksesta. Neuvottelutilanteessa on ymmärrettävä tarpeita ja haluja, ja se vaatii tunneälyä tai – israelilais-amerikkalaisen nobelisti Daniel Kahnemanin termein – nopean järjestelmän intuitiivista valintaa.

Ihmiä motivoivat eri asiat. Usein yksi haluaa aivan muuta kuin toinen. Yleinen virhe on olettaa, että vastapuoli etsii peilikuvamaisesti samaa hyötyä kuin itse. Parempi on pitää mieli avoimena vastapuolen tarpeiden suhteen. On kuitenkin syytä tuntea omat tarpeensa. Menestymme, kun saamme mitä haluamme, mutta onnellisia olemme vasta, kun haluamme mitä saamme.

Nalle Wahlroos – isänmaallinen menestytjä

Nordea palautui suomalaiseksi pankiksi vuonna 2018, kun emoyhtiö sulautettiin suomalaiseen tytäryhtiöön ja pääkonttori siirrettiin Ruotsista Suomeen. Siirron takana oli Björn Wahlroosin vetämä hallitus, jonka esitystä puolsi yli 95 prosenttia yhtiökokouksen äänistä, myös ruotsalaiset omistajat. Kaikki ei ollut näin hyvin vuonna 1998, kun silloisen Meritan hallituksen puheenjohtaja hyväksyi Ruotsin valtion pelastaman Nordbankenin omistajat uusiksi isännikseen. Vesa Vainion vaihduttua Wahlroosiin alkoi hämmästyttävä kiero, jossa Nalle kerta toisensa jälkeen teki oikeassa pöydässä oikeaan aikaan oikean ehdotuksen. Suomalaiset järjestivät pohjoismaiden suurimman pankin Suomeen – saavutus, joka tyrmistyi ruotsalaiset.

Nalle on ollut myös UPM:n ja Sampo-konsernin hallitusten puheenjohtaja. UPM kasvoi ostamalla Metsäliitolta Uruguay sellutehtaan ja sijoittamalla miljardeja euroja suomalaiseen tuotantoon. Samalla se karsi liikkapapiteettia Suomessa ja ulkomailla. Pääoman tuotolla mitattuna UPM on Euroopan parhaita metsäteollisuusosakkeita.

Professori Anu Kantola on verrannut Nallea venäläisöligarkkeihin, jotka hyödyntävät ovelasti valtion kömpelyyttä ja lihottavat veronmaksajien varoilla omaa kukkaroaan (HS 18.9.2013). Wahlroos on kuitenkin

ollut Suomen valtiolle varsin tuottoisa oligarkki. Vuonna 2007 Sampo myi pankkitoimintansa tanskalaiselle Danske Bankille hämmästyttävään 4,05 miljardin euron hintaan. Wahlroos kertoi, tai neuvottelutermein signaloi julkisesti, olevansa valmis myymään pankkitoiminnan yli 3,5 miljardilla eurolla. Hän onnistui. Kaupasta tienaamillaan rahoilla Sampo laajensi varsinkin vahinkovakuutusyhtiö Ifiä, josta tulikin pohjoismaiden suurin. Sampo on Suomen pörssin suurimpia sijoittajia ja jakaa osinkoa avokätisesti vuodesta toiseen.

Yhteistyökumppanien mukaan Nallen neuvottelutyylin ytimessä on erinomainen kyky tehdä neuvottelupöytävalintoja. Nallessa yhdistyvät nopea analyysi ja kahnemanilainen terävä intuitio. Hän on myös valmis odottamaan hyvää lopputulosta syklin yli ilman tarvetta toteuttaa esimerkiksi aggressiivista kasvustrategiaa ja yrityskauppoja. Myös Nordean Suomeen paluussa Nalle lienee ollut tosissaan todetessaan, että hän ei suosinut Suomen valintaa, se vain sattui olemaan silloisista vaihtoehtoista tehokkain. Niin tai näin, Wahlroosin arvo suomalaiselle yritystoiminnan markkina-arvolle on ollut useita miljardeja euroja.

Mihin pöytään kannattaa istua?

Kaskun mukaan ihmiset, joiden mielestä raha ei tuo onnea, eivät ole löytäneet oikeanlaisia kauppoja. Mutta Suomen neuvotteluhistorian suurimmat tuhlarit ovat tehneet vääräiä kauppoja väärin kauppiaiden kanssa. Oikean neuvottelutilanteen valinta on osa neuvottelutaitoa.

Nokian ja Soneran Ikaroksen lennot

Nokian hallituksen puheenjohtaja Risto Siilasmaa kohtasi vaikean tilanteen heti hallitusvastuunsa alkumetreillä, rivijäsenenä. Nokian piti päättää, miten vastata Googlen Android-käyttöjärjestelmän ja Applen iPhoneen muodostamaan eksistentiaaliseen uhkaan. Jorma Ollilan vetämä hallitus päätyi neuvottelemaan kumppanuudesta Microsoftin Steven Balmerin kanssa. Suomalainen talousmedia moitti julkaisuhetkellä rankasti varsinkin Microsoft-päätöksiä, jotka näyttivät siltä, että

Miksi jotkut saavat enemmän kuin toiset? He ovat neuvotelleet taidokkaammin.

NEUVOTTELUTAITOJA tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan. Työelämä on muuttunut: neuvottelujen kohteena ovat palkkioiden lisäksi usein myös työtehtävät, ja sekä suomalaiset start-upit että suuryritykset neuvottelevat maailman isojen pelureiden kanssa yrityskaupoista. Toisaalta arki on täynnä neuvottelutilanteita taloyhtiön hallituksen kokouksista autokauppojen tekoon. *Uusi neuvotteluvalta* kertoo, miten onnistut kaikissa elämäsi neuvotteluissa.

Sami Miettinen ja Juhana Torkki kirjoittivat vuonna 2008 neuvottelutaidon perusteoksen *Neuvotteluvallan*. Nyt he ovat päivittäneet oppinsa brexitin, Nokian myynnin sekä milleniaalien esiinmarssin jälkeiseen aikaan *Uudeksi neuvotteluvallaksi*, jossa neuvotteluja havainnollistavat niin Bengt Holmström ja Risto Siilasmaa kuin Trump ja Putinkin. Kirja sisältää selkeät opit eri neuvottelutyyleistä sekä runsaasti uusia neuvottelumestareiden haastatteluja.

»Politiikassa neuvottelut voitetaan vähintään kuukausia etukäteen.
Uusi neuvotteluvalta antaa tähän aseet ja työkalut.»

– ELINA LEPOMÄKI (DI, KTM), kansanedustaja

SAMI MIETTINEN (KTM, MBA) on investointipankkiiri ja neuvottelemisen asiantuntija. Hän on toteuttanut lukuisia kansainvälisiä yrityskauppoja Suomessa ja Lontoossa.

JUHANA TORKKI (TT) on Suomen kysytyimpiä puhetaidon kouluttajia. Hän on kirjoittanut teokset *Puhevalta* ja *Tarinan valta*.

	 9 789510 443385
www.wsoy.fi	30.7 ISBN 978-951-0-44338-5