



NEGORA

KOLUMNI joulukuu 2012

Mitä juristin pitää tietää neuvotteluista

Helpoin vastaus on: ei mitään, sillä kaikki riidat voidaan viedä tuomioistuimen ratkaistavaksi. Houkutus onkin suuri, jos ei ole sisäistä paloa neuvotteluratkaisun hakemiselle. Neuvotteluprosessi voi olla joskus vaikeampi kuin tuomioistuinprosessi – varsinkin, jos on ”pölvästi” vastapuoli. Tuomioistuimessa se ei erityisesti haittaa, koska tuomari ratkaisee asian.

Neuvotteluissa voi tehdä mokia, jos tieto ja taito eivät ole hallussa. Tuomioistuinprosessissa ne eivät käy ilmi, ainakaan asiakkaalle. Toisaalta neuvotteluissa ei ole voittajaa tai häviää kuten oikeudessa, vaan molemmat hyötyvät eli ”voittavat” - ja asiakas on tyytyväinen. Edellä sanotun perusteella voisi kuvitella, että juristien kannattaisi kehittyä neuvottelutaidossa ja tiedossa (*Art and Science of Negotiation*).

Oikeustieteelliset tiedekunnat Suomessa eivät juuri näytä arvostavan juristien neuvottelutaitoa. Tällä hetkellä vain Turussa on aiheesta lyhyt kurssi.

Neuvottelututkimus ja -käytäntö ovat kehittäneet useita menetelmiä ja toimintatapoja, joilla neuvottelutuloksen laatua voi parantaa ja mikä tärkeintä, keinoja joilla umpikujista voi päästä eteenpäin. Osa on uusia ja osa vanhoja tuttuja. Luettelen seuraavassa erityistaitoja, joiden hallitseminen takaa juristille menestyksen neuvottelijana. Perustaidot eivät sitä takaa.

1) Oikeudenmukaisen jaon menetelmien hallitseminen (*Fair Division*). Näitä menetelmiä tarvitaan, kun neuvotellaan esimerkiksi eri syistä tapahtuvasta omaisuuden tai arvojen jaosta. Rahanjako ei ole ongelma. Haasteet tulevat etuuksien, oikeuksien, arvoesineiden ym. jakamisesta. Yhtä oikeaa tapaa suorittaa oikeudenmukainen jako ei ole, koska oikeudenmukaisuus on ensisijaisesti subjektiivinen asia. Siksi on tunnettava useita menetelmiä, joista voi valita soveltuvimman. Menetelmiä ovat mm. vuorottelu, arvonta, sisäinen huutokauppa, ”jaa-ja-valitse” (divide-and-choose), erilaiset pisteytykset ja niiden sovellukset sekä tasapainomenetelmä (ekvivalenssi). Ehkä taloudellisesti kaikkein merkittävin kansainvälisellä tasolla käyty neuvottelu, jossa käytettiin ”jaa-ja-valitse”-menetelmää, oli neuvottelut mannerjalustan öljyvarojen jakamisesta ja hyödyntämisestä vuonna 1980.

2) Päätöksentekopuun hyödyntäminen (*decision tree*). Jokaiselle juristille tulee eteen tilanteita, jolloin joutuu ratkaisemaan, viedäkö asia oikeuteen vai pyrkiäkö neuvotteluratkaisuun tai kumpaa

vaihtoehtoa suositella asiakkaalle. Jokainen ratkaisee ja on ratkaissut dilemman omalla tavallaan, mutta älykkäin tapa on hyödyntää päätöksentekopuun mahdollisuuksia. Tällöin lasketaan helppoa matematiikkaa apuna käyttäen riskit ja todennäköisyydet. Menetelmää on kehitelty mm. Harvardissa yhdysvaltalaisen juristin käyttöön. Päätöksentekopuun avulla voi paremmin perustella ratkaisujaan päämiehelle tai kollegalle. Näin ratkaisua ei tehdä pelkällä ”näppituntumalla”. Parhaimmillaan se antaa jopa vähimmäistavoitteet neuvotteluvaihtoehdolle.

3) BATNA-proseduurin tunteminen. Hyvän ja testatun neuvotteluteorian yksi elementti on BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Se on menetelmä, jolla luodaan laajempi näkemys niille toimenpiteille, joihin on syytä ryhtyä, jos vähimmäistavoite jäisi saavuttamatta. BATNA myös ohjaa oikein mitoitettujen tavoitteiden laatimiseen. BATNAn avulla määrittyy se vähimmäistaso (indifferenssi), jolla vastapuolen tarjous on vielä hyväksyttävissä.

4) Arvon kasvattamisen taktiikat ja strategiat (*value creation*). Tiedyt taktiikat ovat painostustaktiikoita, joita käytetään hyödynjako-neuvotteluissa ja tiedyt taktiikat kasvattavat arvoa sekä luovat sitä. On mukavampi jakaa isompaa kuin pienempää kakkua, on tapana sanoa. Näiden taktiikoiden avulla hyödynnetään kaikki ne mahdollisuudet, mitä neuvotteluissa on tarjolla – usein niitä on enemmän kuin lähtötilanteessa näyttäisi.

5) Sattumanvarasopimusten tekeminen (*Contingency contracts*). Kontingenssi-periaatteelle rakentuvat neuvottelutulokset soveltavat sanontaa ”Kukin tulee omalla uskollaan autuaaksi”. Neuvottelututkijoilla on tapana sanoa, että menetelmässä ”lyödään vetoa tulevaisuudesta”. Neuvotteluissa lopetetaan kiistely siitä, kuka on oikeassa tulevaisuuden tapahtumien suhteen. Perusmallin mukaan sopimus rakennetaan esimerkiksi vaihtoehdolle A ja siihen sisällytetään ehto: ”jos x tapahtuu, sovelletaan vaihtoehtoa B”.

Esimerkiksi nyt kun työmarkkinajärjestöt kiistelevät siitä, mikä on teollisuuden tilauskanta, meneekö talous ylös vai alas ja onko työnantajilla palkanmaksuvaraa, olisi varsin järkevää rakentaa tuleva sopimus kontingenssi-periaatteelle. Se tarkoittaisi yksinkertaisuudessaan: ”jos työntekijäpuoli on oikeassa, palkankorotus on x, jos työnantajapuoli on oikeassa korotus on y.” Kontingenssin soveltaminen on havaittu käyttökelpoiseksi erittäin monissa liike-elämän, työmarkkinoiden ja yksityiselämän neuvotteluissa. Siksi sen hallitseminen on välttämätön taito ammattineuvottelijalle.

Myönnettäköön, että nämä erityistaidot ovat hyödyllisiä muillekin kuin juristeille

Eero Heimolinna
neuvotteluvalmentaja

PS. jos haluat tietää enemmän ja syvällisemmin po. aiheista, Negora Oy tietää ja kertoo mielellään.

www.negora.fi

eero.heimolinna@gmail.com

040-5041875