



Hyvä sopimus ei riitä; sen on oltava myös reilu

Jokaisella ihmisellä on sisään rakennettuna käsitys reiluudesta (fair play). Tämän osoitti selkeästi vuosikymmenten takainen koe, jossa kahta toisilleen tuntematonta henkilöä pyydettiin jakamaan keskenään yllättäen saamansa 500 dollaria. Toisen tehtävä oli esittää jakosuhte, kun taas toisen tehtävä oli ainoastaan joko hyväksyä tai hylätä tehty esitys. Kokeen sääntöjen mukaan myönteisessä tapauksessa kumpikin sai jakosuhteen mukaisen osuuden, mutta hylkäystapauksessa kumpikaan ei saanut mitään.

Kokeen tulos osoitti, että epäreilut jakosuhteet tulivat hylätyiksi ja että suosituin jakosuhte oli 250–250\$, ns. fifti-fifi. Esimerkiksi jakosuhte ”minulle 450 \$ ja sinulle 50 \$” tuli varmuudella hylätyksi. Monille taloustieteilijöille tuolloin tuli yllätyksenä, ettei ihminen olekaan ”homo economicus”, joka ottaa mielellään vastaan pienemmänkin summan ilmaista rahaa. Koe osoitti, että tunteet vaikuttavat vahvasti. Vastaavia kokeita on neuvottelututkimuksen piirissä tehty runsaasti (mm. Kahneman, Knetsch ja Thaler).

Käsitteenä reiluus (fairness) pakenee tarkkaa määrittelyä. Se on subjektiivinen käsitys jostain esillä olevasta asiasta; se on ensisijaisesti tunne, mutta sille voi joskus löytyä jotain perustettakin. Monilla neuvottelijoilla lienee kokemuksia siitä, että vaikka sopimuksen kustannustaso on riittävä, myönnytyksiä on tehty ja tekstejä on paranneltu, sopimus ei ota syntyäkseen. Usein syynä on se, ettei sitä koeta reiluksi. Jokin asia vain ei ole tasapainossa.

Taitava neuvottelija ottaakin reiluus-näkökulman huomioon jo neuvotteluprosessin aikana ja toisaalta osaa kaivaa esiin loppuvaiheessa sen, mikä vielä hiertää. Usein ei ole enää kyse kustannuksista lisäävästä asiasta, vaan balanssista.

Kysymys reilusta jaosta (fair division) nousee esille erityisesti kun on kysymys resurssien, kustannusten, hyötyjen, menetysten, tappioiden, oikeuksien, velvollisuuksien, vastuiden, palkkioiden jne. jakamisesta. Nämä kysymyksethän tulevat vastaan lähes jokaisessa neuvottelussa.

Tutkimusten mukaan (Leigh L. Thompson) neuvotteluissa kannattaa pitää aina mielessä ja myös käyttää jotain seuraavista kolmesta reilun jaon periaatteesta tai näiden periaatteiden yhdistelmästä. Ne auttavat löytämään ratkaisuja:

1 Tasajako-periaate (Equality rule). Sen mukaan kaikille annetaan yhtä paljon tai kaikki saavat samanlaisen kohtelun. Periaate on objektiivinen eikä sisällä tulkinnanvaraa. On paljon tilanteita

joihin tämä menettelytapa soveltuu. Jos sitä kuitenkin yritetään käyttää ns. väärässä tilanteessa, neuvottelusopua ei synny. Periaate voi tulla sovellettavaksi palkankorotuksia, tulospalkkioita, lounaseteleitä, stipendejä, asumistukea, lapsilisää, hoitopaikkoja jne. jaettaessa. Tällöin mitään yksilöllisiä tekijöitä ei oteta huomioon. Menetelmä on yksinkertainen ja helppo toteuttaa

2 Oikeus ja kohtuus-periaate (Equity rule). Sen mukaan otetaan huomioon, henkilökohtaiset ansiot, panokset sekä kyvyt ja taidot. Tällöin siis hyödyt ja menetykset tulevat eri henkilöille tai osapuolille erisuuruusina; voidaan puhua panos-tuotos-suhteesta. Vaikka periaate sanatasolla on kaikkien hyväksymä, on käytännön soveltamisessa usein suuria vaikeuksia. Sanat oikeudenmukainen ja kohtuus ovat subjektiivisia käsitteitä, jolloin toisen kohtuullisuus voi olla toisen kohtuuttomuus.

Joka tapauksessa tämä periaate on ehkä eniten käytetty, koska – kuten sanottua – kaikki ovat yhtä mieltä periaatteen kelvollisuudesta ja soveltuvuudesta ainakin yleisellä tasolla. Miksi näin: takaraivossa asuu ajatus, että minun kyvyilläni ja taidoillani voin saada suuremman eli oikeudenmukaisemman osuuden jaettavasta potista. Tutkitusti jokaisen tulkinta oikeudenmukaisuudesta ja kohtuudesta on itseä suosiva. Tämä ns. egosentrisyys-harhan mukaan olemme omasta mielestämme aina kohtuullisia, oikeudenmukaisia, järkeviä ja tasapuolisia vaatimuksissamme sekä tavoitteissamme.

Tämän periaatteen sovellutuksia tapaamme yleisissä palkkaratkaisuissa, palkankorotusten jaossa, tulospalkkauksessa, yhteisyritysten voitonjaossa, työnjaossa, autoeduissa, työn vaativuuden arvioinnissa, koulutuspäivien jaossa jne.

3 Tarveperustaisuus-periaate (Needs-based rule). Tällöin resurssit, hyödyt, korvaukset, avustukset jne. suunnataan tarpeiden mukaan. Tätä periaatetta sovelletaan laajasti hyvinvointiyhteiskunnan resursseja jaettaessa. Työehtosopimusneuvotteluissa ei tämän periaatteen mukaisia ratkaisuja tehdä; palkankorotuksia ei anneta työntekijöille tarpeen mukaan. Liike-elämässäkin tarveperustainen ajattelu on vierasta.

Reiluus on siis lähtökohta, jonka kaikki hyväksyvät – samoin kuin oikeudenmukaisuus ja kohtuullisuus. Muita sanoja, joista kaikki ovat lähtökohtaisesti aina yhtä mieltä, ovat tasapuolinen, riittävä, tuntuva, tarkoituksenmukainen ja syrjimätön. Toisaalta ne ovat sanoja, joista myös kaikki ovat eri mieltä; sillä toisen tasapuolisuus on toisen epätasapuolisuutta, toisen riittävä on toisen liian vähän, toisen tarkoituksenmukainen on toisen epätarkoituksenmukaista jne.

Näitä lueteltuja sanoja on syytä käyttää harkiten käytännön neuvottelutyössä, ja myös varottava, ettei niitä käytetä sisällöttöminä fraaseina juhlapuheissa eikä tyhjinä iskusanoina neuvottelutavoitteita sorvattaessa.

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