

ASIANAJAJA NEUVOTTELUAGENTTINA

Johdanto

Neuvottelutaito ymmärretään usein vain pinnallisesti vuorovaikutustaitona, puhetaitona tai taktikointina. Näin ajateltuna syntyy uskomus, että neuvottelutaito olisi luontainen taito joillakin ihmisillä. Se on kuitenkin paljon enemmän. Parhaaseen neuvottelutaitoon kuuluu koko neuvotteluprosessin ymmärtäminen ja siinä erityisesti neuvotteluteoreettisen viitekehyksen tietäminen. Neuvotteluteoria hyödyntää neljää lähestymistapaa: päätöksenteon analysointia (*decision analysis*), käyttäytymisteorioita (*behavioral decision making*), peliteoriaa (*game theory*) sekä neuvottelujen analysointia joko deskriptiivisesti tai preskriptiivisesti (*negotiation analysis*).¹ Vain hyvälle teorialle rakentuva neuvottelutietämys, jota tukevat neuvottelututkimuksen tulokset ja hankittu neuvottelukokemus antavat mahdollisuuden kehittyä mestarineuvottelijaksi.

Suomalaisessa oikeustieteellisessä kirjallisuudessa on käsitelty hyvin vähän juristin roolia neuvottelijana tai neuvotteluagenttina. Neuvotteluja

on käsitelty yleensä sovittelun näkökulmasta (työriitojen sovittelu, tuomioistuinsovittelu jne.).² Vaikka sovittelu- ja neuvotteluprosessissa on yhteisiä elementtejä, on kuitenkin tärkeä ero se, ettei neuvotteluissa ole kolmatta osapuolta, joka auttaisi vaikeissa tilanteissa. Neuvottelija on itse vastuussa neuvotteluprosessin etenemisestä ja onnistumisesta.

Perinteistä kiinnipitävät ja lakien opettamiseen keskittyvät oikeustieteelliset tiedekunnat Suomessa eivät ole kiinnittäneet tähän suuremmin huomiota, vaikka trendi on nähtävissä: riitoja ja ongelmia pyritään enenevässä määrin neuvottelemaan tai sovittelemaan. Perustietojen antaminen ja erityisesti oikean asenteen juurruttaminen olisi hyödyllistä aloittaa jo opiskeluvaiheessa. Aivan samoin kuin opiskelun aikana annetaan juridiset perustiedot, olisi hyödyllistä antaa myös neuvottelutaidon perustiedot. Käytäntö täydentää sitten osaamista kummassakin tapauksessa.

Satunnaisten kyselyjen perusteella monen juristin työstä 30–40 prosenttia on neuvotteluja tai niihin valmistautumista ja toimenkuvasta riippuen

¹ *Raiffa, Howard – Richardson, John – Metcalfe, David: Negotiation analysis, The Science and Art of Collaborative Decision Making 2002.*

² Esim. *Soile Pohjonen (toim.): Sovittelu ja muut vaihtoehdotiset konfliktinratkaisumenetelmät.* Vantaa 2001. *Fr. Stang Lund* (suom. U.I. Kivimäki): Asianajotoiminta. Hämeenlinna 1924.

enemminkin (esim. neuvottelujohtajat tai -päälliköt työmarkkinajärjestöissä).

Asianajan eettisestä säännöstöstä löytyy kohtia, jotka tukevat ajatusta hoitaa asioita mieluummin neuvottelemalla ja sopimalla kuin oikeuden kautta. Tärkein niistä lienee velvoite arvioida tehtävän kuluessa, olisiko asiassa mahdollisuutta sovinnolliseen ratkaisuun tai vaihtoehtoisten riidanratkaisumenetelmien käyttöön (5.6 Sovinnon mahdollisuus). Yleinen neuvottelutaidon kehittäminen tästä johtuen ei olisi pahasta, koska neuvottelutaito ei ole kenelläkään synnynnäinen ominaisuus.

Oikeustoimilaki (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista) koskee nimensä mukaisesti varsinaisesti vain varallisuus oikeudellisia oikeustoimia, mutta sen säännöksillä voi olla merkitystä myös muilla aloilla, joilla ei ole yleisiä sopimuksen tekemistä koskevia säännöksiä.³ Oikeustoimilain 6 § kertoo neuvotteluprosessin kolmannelta vaiheesta, jolloin tehdään tarjouksia ja ratkaisuehdotuksia. Lineaarisesti neuvotteluprosessi voidaan kuvata viisivaiheisena: 1) Tutustuminen ja neuvottelusuhteen luominen, 2) Informaation hankinta ja vaihto, 3) Vaihdanta (tarjoukset ja vastatarjoukset), 4) Sopimuksen laadinta, 5) Implementointi (käytännön toteuttaminen). Oikeustoimilain säännökset sopimuksen syntymisestä rakentuvat lähtökohtaisesti tarjous-vastaus-vastatarjous-mekanismin.⁴

Laki ei kerro sitä, milloin tarjous on järkevää tehdä, millainen ensimmäisen tarjouksen tulisi olla eikä sitä kumman osapuolen edun mukaista on tehdä ensimmäinen tarjous. Ei ole myöskään ohjetta, miten välttyä liian aikaisin tehdyiltä sitovalta tarjoukselta (vrt. hypoteettinen tarjous). Kaikki tämä kuuluu neuvotteluosaamisen piiriin, joka juristin olisi hankittava mieluiten uran alkuvaiheessa

– joko opiskelun yhteydessä tai täydennyskoulutuksessa.

1 Uudet näkökulmat neuvottelutaitoon

Tinkimistä (*bargain, haggle*) voidaan kutsua alkuperäiseksi neuvottelutavaksi. Tämä tapa periytyy ajalta, jolloin esineillä, tuotteilla tai asioilla ei yleensä ollut kiinteitä arvoja eikä tunnettu nykyai-kaista kustannuslaskentaa. Tuolloin ostaja saattoi kiistää myyjän asettaman hinnan (arvon) ja tarjota jotain hänelle sopivampaa hintaa (arvoa). Tällaista neuvottelutapaa sanotaan ”nollasumma”-neuvotte- luksi eli virallisemmin *distributiiviseksi* neuvotte- luksi (arvonjakoneuvottelu tai vastakkainasettelu- neuvottelu). Nimitys tulee siitä, että prosessi ei luo lisäarvoa. Jokainen toisen myönnitys (menetyk- s) on yhtä suuri kuin toisen hyöty (voitto). Toinen on voittaja ja toinen häviö. Tutkimuksissa on havaittu, että ihmisillä on taipumusta kiireessä ja paineen alla palautua tähän distributiiviseen neuvotteluta- paan sen sijaan että käyttäisivät integroivaa eli yhteiset edut huomioonottavaa neuvottelutapaa.

Distributiivisen tavan jokainen oppii jo lapsena tai nuorena, jolloin keinoina ovat kiukuttelu, sitkeys, jääripäisyys, uhkailu, tiedon salaaminen ja totuuden muokkaus. Kyse on tällöin sellaisesta itsekkäistä ongelmien ratkaisutavasta, jota neuvottelukäytän- nössä kutsutaan myös nimellä ’win-lose’. Tällä tyylillä monet ammattineuvottelijat selviävät omas- ta mielestään menestyksekkäästi, kun eivät tiedä paremmasta. Vaikka neuvottelujen kulkua on har- voin saatu dokumentoiduksi virallisiin asiakirjoihin, on distributiivisesta neuvottelusta saatu ainakin yksi hyvä esimerkki koskien työmarkkinaneuvotteluja. Kyseessä on Paperiliiton ja Metsäteollisuuden käy-

³ Ari Saarnilehto: Sopimusoikeuden perusteet, 2002. s. 39.

⁴ Oikeustoimilaki 6.1 Vastaus, jossa tarjous sanotaan hyväksytyksi, mutta joka siihen tehdyn lisäyksen, rajoituksen tai ehdon johdosta ei vastaa tarjousta, katsottakoon kieltäväksi vastaukseksi, johon liittyy uusi tarjous. Mitä 1 momentissa on sanottu, ei kuitenkaan ole sovellettava, jos vastauksen antaja on pitänyt vastausta tarjousta vastaavana, ja tarjouksen tekijän on täytynyt tämä käsittää. Sellaisessa tapauksessa on tarjouksen tekijän, ellei hän tahdo hyväksyä vastausta, ilman aiheutonta viivytystä ilmoitettava siitä; jos hän ei sitä tee, katsottakoon vastauksen sisällyksen mukainen sopimus syntyneeksi.

mät neuvottelut vuonna 1997, joita puitiin sittemmin työtuomioistuimessa (TT 1997–56).⁵

Paremmaksi neuvottelutavaksi neuvottelututkijat ovat kehittäneet *integroivan* eli yhteiset edut huomioonottavan neuvottelutavan⁶, jonka tunnusmerkkejä ovat yhteistyö, kumppanuus, yhteiset hyödyt, arvon vaihdanta, lisäarvon synnyttäminen, intressilähtökohdat ja suostuttelutaktiikoiden käyttö painostustaktiikoiden sijasta. Neuvottelukäytännössä tämä tapa on saanut myös nimen ’win-win’⁷.

Ilman perehtymistä neuvottelukirjallisuuteen ja alan tutkimustuloksiin sekä niistä saataviin suosituksiin, on suuresti sattumanvaraista, mitä neuvottelutyyliä neuvottelija tulee työssään käyttämään. Siirtyminen strategiatasolla distributiivisesta neuvottelutavasta integroivaan tapaan voi tapahtua yleensä vain perusteellisen ja aktiivisen uudelleenarvioinnin jälkeen. Neuvottelijoilla on tapana sanoa, että ”vanha” neuvottelutapa ajaa neuvottelut helposti umpikujaan ja jättää pöydälle jaettavaa arvoa.

Melko tuoreiden tutkimusten mukaan⁸ on käynyt ilmi, ettei jako kahteen neuvottelutapaan ole mustavalkoinen, toisensa poissulkeva, vaan huip-puneuvottelijan on hallittava molemmat tavat. Neu-

votteluprosessi parhaimmillaan alkaa integroivasti (’kakun kasvattaminen’) ja päättyy distributiiviseen (’kakun jakaminen’). Harvardin professori *Mnookin* puhuu jännitteestä arvon kasvattamisen ja jakamisen välillä (*the tension between creating and distributing value*) ja haluaa erityisesti juristien kiinnittävän huomiota siihen, miten nämä tasapainotetaan tehokkaasti.

2 Neuvotteluagentti

Juristit toimivat yleensä neuvottelijoina päämiehensä puolesta eli neuvotteluagentteina. Sen lisäksi, että agentille on annettu selvä neuvottelutehtävä, hän voi toimia myös fasilitaattorina (*facilitator*) helpottamassa osapuolten kohtaamista ja asioiden esille ottamista, sovittelijana (*mediator*), ratkaisijana (*arbitrator*) tai selvitysmiehenä (*rules manipulator*) tekemässä neuvottelujen pohjatyötä⁹. Agentit voidaan vielä jakaa kahteen ryhmään sen perusteella, toimivatko he itsenäisinä eli kulloiseenkin kiistaan erikseen valittuina (esim. asianajajat) vai epäitsenäisinä ollen jonkin organisaation palveluksessa sen etuja ajaen (esim. myyntineuvottelijat ja työmarkkinaneuvottelijat).¹⁰

⁵ Neuvotteluissa työnantajaliitto esitti sopimustekstiksi ”MT ry suosittelee..., että lomautuksiin ryhdytään vain äärimmäisissä tapauksissa”. Työntekijäpuoli esitti...”että eivät lomauta...kuin äärimmäisen poikkeuksellisissa tilanteissa”. Lopulliseksi tekstiksi tuli ”MT ry toteaa, että lomautuksiin turvaudutaan vain äärimmäisen poikkeuksellisissa tilanteissa”. Ratkaisu tehtiin yön tunteina vain kahden pääneuvottelijan välisessä palaverissa ja viimeisenä iltana. TT:n päätöksessä todetaan, että ”Työtuomioistuimessa kuultuina heidän kertomuksensa siitä, miten lopulliseen muotoiluun on päädytty ja mitä sitovuudesta on keskusteltu, ovat jossakin määrin ristiriitaiset”. Työtuomioistuin toteaa edelleen, ”että tuossa yhteydessä ei ollut keskusteltu, mitä mikin sana ehdotuksessa tarkoittaa”. Siis tyypillinen distributiivinen neuvottelutilanne, jossa ei keskustella avoimesti, vaan toivotaan väsymyksen, kiireen ja lähestyvän takarajan pakottavan toisen antamaan periksi. Todistajakuulusteluissa kävi ilmi, että Paperiliiton neuvottelija esitti omilleen sanan ’todetaan’ tarkoittavan ’ei lomauteta’, kun taas Metsäteollisuuden edustaja käytti nykysuomen sanakirjaa todisteena taustaryhmälleen, että ’todetaan’ ei tarkoita samaa kuin ’sovitaan’. Kumpikin luuli ja uskoi, mutta ei halunnut kysyä. Työtuomioistuin joutui ratkaisemaan tulkintaerimielisyyden. Mainittakoon, että molemmat pääneuvottelijat olivat juristeja.

⁶ Käytössä ovat myös samaa tarkoittavat nimet: collaborative negotiation, value-creative negotiation, principled negotiation, interest based negotiation.

⁷ Muista tutkijoista poiketen *Leigh Thompson* käyttää ”win-win”-nimitystä vain pareto-optimaalisista neuvottelutuloksista eli neuvottelutuloksista, joita ei voi enää parantaa. Nimi tulee taloustieteilijä *Wilfred Pareton* mukaan.

⁸ *Mnookin, Robert H. – Peppet, Scott R. – Tumello, Andrew S.*: Beyond Winning. Negotiating to create value in deals and disputes 2000, s. 9–43.

⁹ *Howard Raiffa*: The Art and Science of Negotiation 1982, s. 22–25.

¹⁰ The Essentials of Negotiation 2005, s. 24.

2.1 Milloin kannattaa käyttää neuvotteluagenttia

Agentin käytöstä neuvotteluissa on havaittu olevan pääasiassa hyötyä. Siksi neuvotteluagenttien palkkaaminen on hyvin yleistä. Eri tutkijat ovat yhtä mieltä ainakin seuraavista hyödyistä ja he siis suosittelivat agentin käyttöä, jos näitä hyötyjä on saatavissa:¹¹

- agentilla on enemmän asiantuntijuutta ja erityistietoa, jolla voi olla ratkaiseva merkitys neuvottelutuloksen saamiseksi
- agentilla on paremmat neuvottelutaidot ja tämä tuntee paremmin neuvotteluprosessin yleisen kulun. Agentti voi käyttää joustavammin neuvottelutaktikoita ja olla vahvempi neuvottelija, koska ei neuvottele omassa asiassaan
- agentti auttaa selvittämään intressejä, vaihtoehtoja ja optioita
- agentilla on vaikuttamis- ja suostuttelutaitoja sekä suhteita, joiden avulla on saatavissa kriittistä tietoa
- agentti voi toimia osapuolten välisten tunteiden puskurina
- agentti auttaa osapuolia kasvojen säilyttämisessä
- agentilla on parempi käsitys siitä, mikä on realismia.

2.2 Ongelmia neuvotteluagentin käytössä

USA:ssa on pohdittu paljon agentin luotettavuutta eli sitä, kuinka punnokkaasti tai kokonaisedullisesti agentti todella ajaa päämiehensä etua. Suomessa tällaista selvitystyötä ei liene tehty. Ongelmaksi on nähty se, että agentti voi toiminnallaan itse voimakkaasti vaikuttaa palkkionsa suuruuteen. Ongelmallisena on myös pidetty agentin

ja päämiehen välisen suhteen luottamuksen astetta eli kuinka avoimesti päämiehen tulisi antaa kriittistä tietoa agentille. Pitäisikö kertoa esimerkiksi vähimmäistavoitteensa eli mihin asti on valmis antamaan periksi, ja tarvitseeko neuvotteluagentti ollenkaan tällaista ennakkotietoa? Eräässä tutkimuksessa¹² havaittiin, että agentin halu saada sopimus aikaan nopeasti ja tehokkaasti johti vaaraan, että sopimuksen aikaansaaminen itsessään nousi tärkeämmäksi kuin sen sisältö. Tutkijat antoivat havainnolle nimen 'getting to yes'-vääristymä.

Agentin käyttäminen neuvotteluissa herättää muitakin kysymyksiä. Agentilla ja päämiehellä saattaa olla eri käsitys kiistassa käytettävästä neuvottelutavasta tai neuvottelustrategiasta. Agentti haluaa ehkä käyttää integroivaa tapaa, kun taas asiakas vaatii distributiivista otetta ("kova kovaa vastaan"). Agentit eivät myöskään aina noudata tarkasti päämiehen ohjeita, vaan tulkitsevat niitä. On muistettava, että agentilla – ja neuvottelijoilla yleensäkin – on jokaisessa neuvottelussa aina mukana myös omat intressit, jotka koskevat sekä itse asiaa että neuvottelusuhdetta¹³. Asiaa koskeva hyvä tulos on tietenkin tärkein, mutta jokainen neuvottelija pyrkii varjelemaan myös mainettaan, uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan viiteryhmässään. Harva juristi on valmis leimautumaan roskajuttujen ajajaksi tai tuulimyllyjä vastaan -taistelijaksi. Näin ollen agentti ei suinkaan toimi päämiehen tahdottomana käskyläisenä. Agentin vastaanotto voi myös kärjistää tilanteita joissain tapauksissa, jos unohdetaan tunteet, joita tietynlaisissa jutuissa on vahvasti mukana.

3 Juristin soveltuvuus neuvottelijaksi

Miksi juuri juristien pitäisi olla paikalla kun neuvotellaan ongelmien ratkaisusta ja tehdään sopimuksia. Vaikka juristin käyttämisestä agentti-

¹¹ Mm. *Thompson, Leigh*: The Mind and Heart of the Negotiator 2009, s. 236; *Lewicki, Roy J. – Hiam, Alexander – Olander, Karen*: Think Before You Speak, The Complete Guide to Strategic Negotiation 1996, s. 239; *Goldberg, Stephen B. – Sander, Frank E. A. – Rogers, Nancy H. – Rudolf Cole, Sarah*: Dispute Resolution. Negotiation, Mediation and other Processes 2003, s. 66.

¹² *Thomson* 2009, s. 239.

¹³ *Fisher, Roger – Ury, William*: Getting To Yes 1982, s. 20.

na on hyötyä, syntyy siitä kulujakin. Joskus pelätään, että juristin mukaantulo tekee asioista entistä vaikeampia. Miksi siis asiakkaan kannattaa palkata juristi (asianajaja) sen sijaan, että neuvottelisi itse omasta puolestaan?¹⁴

Kyse on tietenkin samoista hyödyistä, joita on odotettavissa agentin käyttämisestä yleensäkin, kuten edellisessä kappaleessa mainittiin. Juristeilla agentteina voidaan olettaa olevan neljä ominaisuutta, jotka puhuvat juuri juristin palkkaamisen puolesta: tietämys, resurssit, taidot ja strateginen harkintakyky.

3.1 Juridinen tietämys

Juristi on ennen kaikkea lakien ja oikeusjärjestelmän asiantuntija. Useimmissa neuvotteluissa tarvitaan juridista pohjatietoa tai neuvottelut käydään ikään kuin lain varjostamana. Neuvottelutulokset ja sopimukset myös muotoillaan juridisin termein ja sanankääntein. Tämä asettaa agentille kovan haasteen selvittää asiakkaansa ja myös toisen osapuolen todelliset intressit, jotta kestävä sopimus voidaan laatia. *Ertel*¹⁵ on todennut, että sopimuksen laadinta ei ole neuvotteluprosessin loppu vaan alku. Useimmat sopimukset edellyttävät implementointia – toteuttamista ja seuranta – jolloin havaitaan onko sopimukseen sitouduttu aidosti. Sopimuksen laatu tulee testatuksi sitä sovellettaessa.

Käytännössä juristien saamat toimeksiannot saattavat olla hyvinkin epämääräisiä. ”Juristin on opittava kyselemään paljonkin saadakseen selville, mistä todella on kyse ja mitä häneltä halutaan. ”Tarkistaisitko tämän sopimuksen, että se on ok?” on yksi esimerkki toimeksiannosta.”¹⁶

Neuvotteluvaihtoehtoon on suhtauduttava vakavasti. Yksilötason erimielisyyksissä parhaimmat

tulokset saadaan yleensä neuvottelemalla.¹⁷ Asiakas ei joudu ottamaan tarpeettomia riskejä ja aikaa sekä kustannuksia säästyy. Jokaisen juristin on välttämättä keskusteltava asiakkaansa kanssa neljästä peruskysymyksestä ennen päätöstään toimenpiteistä:

- *Substanssiasiat*: Mitkä ovat sovellettavat lait ja mitkä ovat niiden mahdolliset vaikutukset ja seuraukset (esim. korvaukset), jos lähdetään oikeuteen? Tähän liittyy myös kysymys siitä, pyritäänkö vakavasti neuvottelemaan vai valmistaudutaanko oikeudenkäyntiin.
- *Riskipreferenssi*: Mikä on asiakkaan riskinsietokyky asteikolla riskinottaja – riskineutraali – riskinvälttämättä, ja mikä vaikutus sillä on valittaessa oikeudenkäynnin tai neuvottelutien välillä?
- *Prosessuaaliset asiat*: Mitä erilaisia prosessuaalisia keinoja on käytettävissä ja mitkä ovat niiden vaikutukset ja seuraukset?
- *Toimintakulut*: Mitä kuluja ja palkkioita syntyy oikeudenkäynnistä ja mitä neuvottelemalla tai sovittelemalla tehdystä sopimuksesta?¹⁸

Juristin arvokkain panos asiakassuhteessa on yleensä se, että hän voi oman asiantuntemuksensa perusteella kertoa päämiehelle ennakkoon, miten riita mahdollisesti ratkaistaisiin oikeudessa. Näin päämies voi arvioida halukkuuttaan lähteä etsimään oikeudellista ratkaisua neuvotteluratkaisun sijasta.

Vaikeimpia kysymyksiä, mitä asiamies joutuu esittämään itselleen ja asiakkaalleen on: sovitaan vai käydäänkö oikeutta. Oikeaa vastausta ei ole, mutta tätä rajan vetoa käydessään juristin on hyödyllistä käyttää apunaan päätöksentekopuuhallia, jossa kuvataan vaihtoehdot ja niiden todennäköisyydet. Lopputuloksena saadaan rahaan (*expected*

¹⁴ *Mnookin et al.* 2000, s. 93–96.

¹⁵ *Ertel, Danny – Gordon, Mark*: *The Point of The Deal* 2008, s. 1–6.

¹⁶ *Lindblom-Ylänen, Sari – Pohjonen, Soile*: Vuorovaikutustaidot – menestyvän juristin salaisuus? *Oikeus* 2001:2, s. 192–201.

¹⁷ Joskus on tarpeen unohtaa neuvottelu ja hakea ratkaisu oikeudesta, kun asia on periaatteellinen ja vaatii jonkin lainkohdan kestävämpää tulkintaa. Esim. tasa-arvolain soveltamisen ja työsyöjännän osalta on havaittu tällaista trendiä. Kaikkien kanssa voi neuvotella, muttei kaikista asioista.

¹⁸ *Mnookin et al.* 2000, s. 101–107.

monetary value) tai hyötyyn perustuva odotusarvo (*expected utility value*), jonka avulla voi asiakkaallekin perustella paremmin omaa mahdollista toimenpidesuosituksiaan. Samalla se antaa vihjeen siitä, mikä olisi se tavoiteltava neuvottelutulos, joka voisi syrjäyttää oikeudenkäyntivaihtoehdon.¹⁹

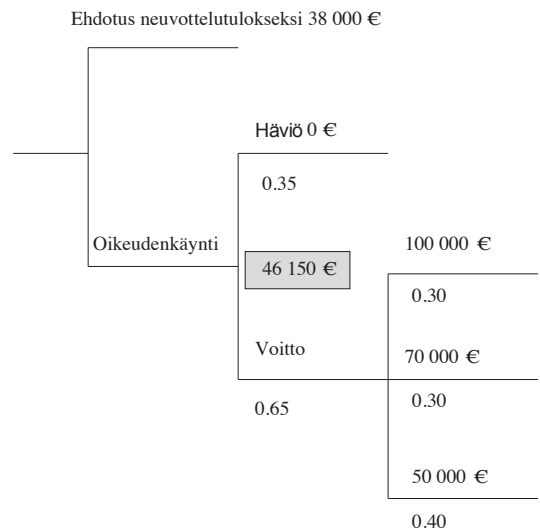
3.1.1 Päätöksentekopuu (decision tree) harkinnan välineenä

Päätöksentekopuu toimii seuraavasti. Olettaakamme kuvio 1:n mukaisesti, että on kyse vahingonkorvausta koskevasta riidasta. Päätöksentekopuu jakautuu ensimmäisessä solmussa kahteen haaraan, joista ylempi kuvaa mahdollista neuvottelutulosta (esimerkissä vastapuoli tarjoaa sopimusta 38 000 €:n korvauksesta). Asiamiehen on nyt pysyttävä tekemään päätös tarjouksen hyväksymisen ja oikeudenkäynnin välillä sekä myymään ajatus päämiehelleen. Alempi haara on oikeudenkäyntivaihtoehto. Oikeudenkäynnissä on kaksi päävaihtoehtoa: voitto tai häviö. Ylempi haara kuvaa häviötä, alempi haara voittoa. Voitto-haara voi jakautua edelleen useampaan haaraan, jos kanne ei kaikin osin ole täysin vahvalla pohjalla. Ylin haara on kanteen mukainen voitto, keskimäinen haara kuvaa voittoa, jossa jokin peruste ei mene läpi ja alempi haara voittoa, jossa useampi peruste tai vaatimus tulee hylätyksi. Haaroihin merkitään korvaussummat, jotka eri vaihtoehdoissa voisivat olla mahdollisia (esimerkissä täysi korvaus on 100 000 €).

Seuraavaksi merkitään oikeudenkäynti-haaroihin todennäköisyydet, joilla ne voivat toteutua. Tähän tarvitaan juristin omaa tai useamman juristin yhteistä kokemukseen perustuvaa harkintaa. Tätä harkintaa jokainen juristi on tietenkin aina joutunut tekemään, mutta päätöksentekopuun todettu hyöty on siinä, että se tekee harkinnan lopputuloksen näkyväksi. Esimerkissä on arvioitu voiton todennäköisyyden olevan 0,65 (häviön siis 0,35). Lopullisiksi korvaussummiksi on arvioitu 100 000 €, 70 000 € ja 50 000 €. ja näiden toden-

näköisyyksiksi 0,3; 0,3; 0,4. Sitten lasketaan koko oikeudenkäyntihaaran odotusarvo [$0,65 \times (0,3 \times 100\,000\,€ + 0,3 \times 70\,000\,€ + 0,4 \times 50\,000\,€) + 0,35 \times 0\,€ = 46\,150\,€$]. Tämä 46 150 € on luku, jota verrataan tarjottuun sopimukseen.

Laskelma osoittaa, että oikeudenkäyntivaihtoehto on houkuttelevampi. Toisaalta luku antaa myös arvion siitä, mille korvaustasolle sopimusneuvotteluissa olisi pyrittävä, jos niitä on mahdollisuus vielä jatkaa. Neuvotteluhaarukka on tällöin vähintään 35 000–46 150 €. Kun kuvion kaikista luvuista vähennetään vielä mahdolliset kulut ja asianajopalkkiot, päästään realistisesti arvioimaan, kumman haaran lopputulos (pay-off) on edullisin. Onhan selvää, että palkkiot neuvottelutuloksen aikaansaamisessa ja oikeudenkäynnissä ovat eri luokkaa. Parhaissa analyyseissä lukuja muokataan vielä ottamalla huomioon päämiehen riskinsietokyky, odotusarvon diskonttaus (aikatekijä) ja henkinen kuormitus (ahdistus, pettymys, katumus).



Kuvio 1. Päätöksentekopuu (esimerkki)

¹⁹ Raiffa et al. S. 134–144.

Työsopimuslain mukaisia irtisanomiskorvauksia arvioitaessa käytetään kuviossa lukuina kuukausipalkkoja ja niiden kerrannaisia. Tähän liittyvä hyvä esimerkki juridisen tietämyksen merkityksestä päämiehelle on vaikeaselkoisen työsopimuslain 2 luvun 12:3 §:n sisällön ymmärtäminen, kun neuvotellaan työsuhteen päättämiseen liittyvistä korvauksista. Sen perusteella voisi väittää, että sopiminen on aina päämiehelle (ja vastapuolelle) taloudellisesti edullisempi kuin oikeudenkäynti.²⁰

3.2 Kontaktit ja resurssit

Juristeilla on kontakteja oikeisiin henkilöihin ja heillä on välineitä hankkia tarvittavaa tietoa ennakkopäätöksistä, vaihtoehtoista ym. Myös juristin hyvällä maineella on etunsa. Neuvotteluissa vastapuoli voi toimia avoimemmin ja luottamus osapuolten kesken syntyy helpommin. Juristi voi neuvottelijana nauttia myös yleistä arvontaa ja siten hänen mielipiteitään kuunnellaan ja arvostetaan. Hyvä maine parantaa myös neuvotteluilmastoa.

Usein vastapuolena on toisen osapuolen asiamies tai asianajaja, jolla on vastaavat juridiset perusedellytykset toimia neuvottelijana. Tällöin neuvottelua voidaan käydä ilman tunnekuhuja ja vain saatujen tietojen totuusarvoa pohtien tai sovellettavan lain tulkintaa ja ratiota arvioiden.

3.3 Neuvottelutaidot

Juristi on yleensä parempi – ainakin kokeneempi – neuvottelijana kuin päämies. Hänellä on kykyä analysoida ja kiteyttää päämiehensä intressejä, edellyttäen, että hän ymmärtää ottaa niistä selvän. Välttämättömien vuorovaikutustaitojen lisäksi hyvän, neuvottelevan juristin on hallittava myös neuvotteluprosessin hienoudet voidakseen taata parhaan mahdollisen tuloksen päämiehelleen. Tietämys

neuvottelututkimuksen kehittämistä proseduureista, joita on myös testattu käytännössä, antaa ideoita ja mahdollisuuksia luoviin ratkaisuihin ilman, että kaikkea pitäisi keksiä itse. Tehokas neuvottelu on tietoisista proaktiivista toimintaa, jossa intuition merkitys on vähäinen.

Neuvottelutaitoihin kuuluu neuvottelututkimuksen kehittämien strategis-taktisten työkalujen käytön hallinta. Näistä mainittakoon tässä yhteydessä tärkeimmät:²¹

- *Arvon kasvattaminen* (value creation). Menetelmä, jonka avulla parannetaan neuvottelutulosta, avataan umpikujaan johtavia solmuja, synnytetään hyödyllinen sopimus silloinkin, kun se lähtökohtaisesti näyttää mahdottomalta. Ihanne tavoite olisi ns. pareto-optimaalinen tulos.
- *Näkökulman vaihto* (reframing). Menetelmä perustuu Nobel-palkittujen *Kahnemanin* ja *Tverskyn* prospektiteoriaan, jonka mukaan ihmiset arvottavat samansuuruisetkin hyödyt ja menetykset (gains and losses) eri tavalla. Normaalityöntekijän päämies on hyödyn tavoittelemisen suhteen riskineutraali, mutta menetyksien torjumisessa riskinottaja. Jopa työelämän muutosvastarinta voidaan osittain perustella sen avulla ja myös löytää tapa lähestyä ongelmaa.
- *Ankkuroituminen* (anchoring). Tutkimukset ovat osoittaneet neuvottelijoiden olevan alttiita ”ajatusankkureille”. Erityisesti kaupan käynnissä on havaittu ensimmäisen tarjouksen vaikuttavan merkittävästi lopputulokseen neuvoteltaessa hinnasta. Onkin tärkeätä tietää, milloin kannattaa itse tehdä avastarjous ja milloin odottaa sitä toiselta.
- *”Voittajan kirous”* (winner’s curse). Tällä nimellä kutsutaan ilmiötä, jonka mukaan neuvottelija ei ole tyytyväinen neuvottelutu-

²⁰ ”Koska yhteensovitusta ei tehdä siitä korvausosuudesta, joka on aineettoman vahingon korvausta, sopijapuolet voivat korvauksesta sopiessaan vaikuttaa siihen, kuinka suureen osaan korvauksesta yhteensovitus kohdistuu. Mahdollista on, että koko korvaus määritellään aineettoman vahingon korvaukseksi, jolloin yhteensovitettavaa etuutta ei ole laisinkaan” (Työministeriön työryhmämuistio 2006: Työsopimuslain työsuhteen päättämisen johdosta maksettavien etuuksien ja työttömyysturvan yhteensovittaminen).

²¹ *Thompson, Leigh (edit.): Negotiation Theory and Research. New York 2006.*

lokseen, vaikka saisi juuri sen, mitä pyytää ("Olisi pitänyt pyytää enemmän!"). Ilmiötä on osattava välttää, koska tutkimusten mukaan se vaikeuttaa seuraavia neuvottelija samojen osapuolten välillä. Ilmiö on havaittu myös bisnes-huutokaupoissa: huutokaupan voittanut on usein onnettomin joukosta!²² Ikimuistoisin tapaus Suomessa oli ns. Soneran UMTS-kaupat.

- *Tulevaisuus sopimukset* (Kontingenti-sopimukset). Niiden perusajatuksena on muodostaa sellainen sopimusehto tulevaisuuden epävarmuuden pohjalle, että molemmat osapuolet voivat pitää oman uskomuksensa. Kyseessä on eräänlainen "vedonlyönti tulevaisuuden suhteen". Sopimusehto on siis mallia: Jos tapahtuu x, tehdään a, jos tapahtuu y, tehdään b.
- *Samanarvoiset vaihtoehdot* (ekvivalenssi eli indifferenssi). Jos neuvottelija laatii esimerkiksi kaksi itselle samanarvoista ratkaisuehdotusta, ne ovat kokemuksen mukaan kuitenkin vastapuolelle eriarvoiset. Vastapuoli voi tällöin vapaasi valita joko ehdotuksen lopulliseksi ratkaisuksi tai jatkoneuvottelujen pohjaksi. Menettelytapa on tuttu monille tuttu erilaisista omaisuudenjakotilanteista.
- *Yhteisteksti* (single text tai one-text), jossa sopimuksen muotoilua kehitetään yhdessä siten, että jokainen muutos johtaa kokonaisuuden kannalta parempaan ratkaisuun kuin ensimmäinen luonnos. Tunnetuin yksityiskohtaisesti dokumentoitu tapaus menetelmän soveltamisesta on Camp Davidin rauhansopimus Israelin ja Egyptin välillä 1978. Menetelmää sovellettiin onnistuneesti myös työmarkkinakeskusjärjestöjen välillä Suomessa ns. muutosturvasta neuvoteltaessa 2005. Menetelmä soveltuu hyvin myös erilaisten riitojen sovitteluun.

- *Oikea strategia, oikea tilanne*. Strategioita on eritasoisia ja usein alemman tason strategioita voidaan kutsua myös ylemmän tason taktiikoiksi. Strategian valintaa voidaan pohdita esimerkiksi kolmen perusstrategian – intressit, voima, oikeus (interests, power, right) – avulla²³ tai vaihtoehtoisesti viiden strategian matriisilla – yhteishyöty, myöntövyys, kamppailu, vetäytyminen, riita haki (collaboration, accommodation, competition, avoidance, compromise) – ottaen huomioon myös vastapuolen mahdolliset strategiat.²⁴

Juristin on neuvotteluihin lähtiessään – erityisesti, jos vastapuolellakin on juristi – tiedostettava menevänsä *neuvottelemaan*, eikä vakuuttamaan vastapuolta oman kantansa oikeutuksesta tai yrittämään suostutella taikka ylipuhua toista osapuolta luopumaan vaatimuksestaan. Se harvoin onnistuu. Yleisen ammattineuvottelijoiden käyttämän sanonnan mukaan "vain oikeudenkäynnissä voi saada 100-prosenttisesti sen, mitä haluaa, jos voittaa jutunsa, mutta neuvotteluissa ei koskaan". Näin ollen on ymmärrettävä, että myönnytysten teko kuuluu neuvotteluprosessiin.

3.4 Kyky harkita ja toimia strategisesti

Kun asiakas tulee juristin luokse, hän usein odottaa tältä sellaista tinkimätöntä ja kovaa edunvalvontaa, mihin hän ei itse pysty. Juristi saattaa jopa olla kovan neuvottelijan maineessa ja tunnettu tietynlaisten asioiden ajajana. Hän saattaa olla distributiivisen neuvottelutavan mestari.

Tähän liittyy *Mnookinin* mukaan iso ongelma. Jos molemmat palkkaavat "gladiaattorin" saadaksen tavoitteensa läpi, on tuloksena yleensä varsin tehoton prosessi. Paljon aikaa kuluu kiistelyyn ja epärealististen vaatimusten esittämiseen. Neuvottelevan juristin haasteena onkin päästä pois tahtojen taistelusta ja tehdä prosessista ongelmanratkai-

²² Bazerman, Max H. – Malhotra, Deepak: Negotiation Genius 2003, s. 187–188.

²³ Ury, William L. – Brett, Jeanne M. – Goldberg, Stephen B.: Getting Disputes Resolved 1993, s. 4–10.

²⁴ Lewicki, Roy J. – Saunders, David M. – Minton, John W.: Essentials of Negotiation 1997, s. 15–21.

sukeskeinen. Juristilla on kaikki mahdollisuudet asiantuntemuksellaan ja irrallaan päämiehen tunnekuohuista saada aikaan sopimuksia, joihin päämies ei itse pystyisi²⁵.

4 Kokemus versus asiantuntijuus

Juristit neuvottelevat paljon, heillä on siis paljon neuvottelukokemusta. *Bazerman* esittää tiukan kysymyksen: tekeekö pitkä kokemus neuvottelijasta neuvottelun asiantuntijan (*expert*) vai ainoastaan kokeneen (*experienced*) neuvottelijan²⁶. Vanhan ironisen *Oscar Wildeltä* perityn sanonnan mukaan kutsumme tekemiämme virheitä kokemukseksi.

On tärkeää tehdä selvä ero kahden edellä mainitun termin välillä. Hoitaessaan päämiehensä asioita juristin on pystyttävä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, ei ainoastaan oikeussalissa vaan myös neuvottelupöydässä. Kokemus on erittäin hyödyllistä, mutta kokemus voi olla toisaalta myös kallis opettaja. Pelkän kokemuksen heikkous on siinä, että se on aina sidoksissa niihin tilanteisiin, joissa se on hankittu. Jokainen juristi tietää, että samankaltaisia tapauksia on, muttei koskaan samanlaisia. Myöskään neuvottelut eivät koskaan toistu samanlaisina. Kokemus yksin ei siis anna välineitä adaptoitua uusiin tilanteisiin.

Todellisuudessa kokemuksesta oppiminen on hankalaa. Kun joudutaan uusiin neuvottelutilanteisiin, oppiminen usein tapahtuu ns. yrityksen ja erehdyksen kautta. Jotta oppiminen kokemuksesta olisi tehokasta, se edellyttäisi tarkkaa ja välitöntä palautetta. Sitä ei kuitenkaan yleensä ole saatavilla. Kaksi tärkeää asiaa erottaa asiantuntijan vain kokeneesta neuvottelijasta. Asiantuntijalla eli ekspertillä on

- kyky soveltaa taitojaan uusiin tilanteisiin ja saada hyviä tuloksia ja
- kyky siirtää (opettaa) taitojaan toisille neuvottelijoille.

Bazermanin ohje on se, että kokemuksen lisäksi jokaisen mestarineuvottelijaksi pyrkivän on opiskeltava neuvottelutaitoja ja sitä kautta perehdyttävä neuvotteluteoriaan, sen keskeisiin käsitteisiin, neuvottelututkimuksen uusiin tuloksiin ja neuvottelupsykologian paljastamiin tyypillisiin neuvotteluvirheisiin (*behavioral biases*). Vuosien takainen tutkimuskin²⁷ osoittaa, että pelkkä kokemus – osallistuminen toistuviin neuvotteluihin ilman erityistä valmennusta – ei sinänsä auttanut koehenkilöitä parantamaan neuvottelutuloksiaan.

Negotiation Newsletter 10–2008 on käsitellyt USA:ssa julkista huomiota saanutta neuvottelutapausta, jossa agentit neuvottelivat nuoren ja lahjakkaan baseball-pelaajan pelaajasopimuksen palkkiosta²⁸. Molemmat agentit käyttivät kovaa distributiivista neuvottelutapaa, jolla he olivat aiemmissa neuvotteluissaan saavuttaneet hyviä tuloksia. Nyt kokemus oli vahingoksi ja agentit sortuivat useisiin tunnettuihin päätöksenteon virheisiin, jotka aina uhkaavat kaikkia neuvottelijoita:

1. Käsitys siitä, että jaettavan *kakun koko on vakio* (fixed pie) eli että neuvoteltavana on vain yhteisen kakun jakaminen eikä ollenkaan sen kasvattaminen. Po. tapauksessa haluttiin koko ”kakku” heti ymmärtämättä, että kakun voi syödä viipaleinakin.
2. Vahva *ankkuroituminen* (anchoring-effect). Esitetty palkkavaatimus koettiin oikeutetuksi ja kohtuulliseksi, joten oltiin tiukkoja ja peräänantamattomia eikä siis ollut syytä perääntyä.

²⁵ *Mnookin et al.* 2000, s. 95.

²⁶ *Bazerman, Max H. – Neale, Margaret A.*: *Negotiating Rationally* 1993, s. 105–115.

²⁷ *Nadler, Janice – Thompson, Leigh – Boven, Leaf van*: *Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. Management Science* 49 (4) 2003, s. 529–540.

²⁸ Agentti *Tommy Tanzerin* neuvosta *Harrington* hylkäsi ensin Colorado Rockies’ien parhaan tarjouksen ’ 4 miljoonaa dollaria vähän yli kahdessa vuodessa’ (alkuperäinen pyyntö 4,95 miljoonaa dollaria) ja vuotta myöhemmin agentti *Scott Borasin* neuvosta San Diego Padres’in tarjouksen ’ 1,25 miljoonaa dollaria neljässä vuodessa sekä 300 000 dollarin allekirjoituspalkkion’. Tämän jälkeen tarjoukset edelleen huononivat ja *Harrington* joutui lopulta pelaamaan vähemmän tunnetuissa joukkueissa mitättömällä kuukausipalkalla hankkien ansioita muillakin töillä. *Harrington* nosti ex-agenttiaan *Tanzeria* vastaan vahingonkorvauskanteen keltottomasti hoidetuista neuvotteluista ja huonoista neuvoista.

3. *Irrationaalinen sitoutuminen* omiin päätöksiin (escalating commitment). Kun oli aiemmin hyväksytty suurempi tarjous, ei voitu hyväksyä enää pienempää tarjousta. Aiemmat menetykset (sunk costs) haluttiin saada takaisin uusissa neuvotteluissa, mutta vastaavaa tarjousta ei enää tullut.
4. *Ylioptimistisuus ja luottamus* (overconfidence). Tämä asenne syntyy, kun neuvottelija toimii yksisilmäisesti etsien vain omaa kantaa tukevat perustelut samalla uskoen esittämänsä vaatimuksen suurempaan oikeuteen.

Neuvottelutulosta ei syntynyt, eikä paluuta alkuasetelmiin enää ollut, kun neuvottelusuhde oli vahingoittunut liian kovasta neuvotteluotteesta. Vastapuolella oli muitakin vaihtoehtoja, joihin he sitten turvautuivat.

5 Juristien neuvottelukoulutuksesta

Vakuutusjohtaja *Antero Aho*²⁹, joka opetti Helsingin oikeustieteellisessä tiedekunnassa kokous- ja neuvottelutaitoa yli 30 vuotta (1959–1989), halusi kertomansa mukaan opetuksellaan johdatella tulevia juristeja lainmukaisiin menettelyihin kokouksissa, kahden tai useamman katsantokannan välillä suoritettaviin sovitteluihin ja kypsään sekä vastuuntuntoiseen suulliseen esittämiseen oikeaksi katsottuun tavoitteeseen pyrittäessä.

Jo tuolloin ymmärrettiin, että juristit tarvitsisivat tietoa ja taitoa työ- ja yksityiselämän tilanteisiin, joissa pelkkä juridinen asiantuntemus ei olisi riittävä. Kurssi oli kaksiosainen, ja se suoritettiin yhden opintovuoden aikana. Se perustui vapaaehtoisuuteen, mutta siitä sai kuitenkin merkinnän opintokirjaan. Ahon oman arvion mukaan kurssin kävi hänen johdolla n. 1 500 opiskelijaa (n. 50 opiskelijaa/vuosi).

Tuolloinen ymmärrys unohdettiin sitten kymmeneksi vuodeksi ja asiaan palattiin vuonna 2000 tutkinno uudistuksen yhteydessä. Dosentti *Sari Lindblom-Yläne* ja OTT *Soile Pohjonen* valmistelivat ensimmäisen ”Juristin vuorovaikutustaidot I”-kurssin, joka toteutettiin alkuvuodesta 2001 ja joka sisälsi neuvottelukoulutusta kaksi päivää. Heidän jälkeensä kurssin opettajana jatkoi allekirjoittanut. Tämä opetus päättyi vuonna 2012. Kurseille osallistui n. 800 opiskelijaa. Lindblom-Yläne ja Pohjonen myös julkaisivat aiheesta yhteisen artikkelin, jossa kuvailivat kurssin tavoitteita ja lähtökohtia seuraavasti: ”Valmistuvilta juridiikan alan asiantuntijoilta vaaditaan myös entistä enemmän vuorovaikutus-, neuvottelu- ja esiintymistaitoja. Asiantuntijoiden on hallittava sekä johtamistaitoja tiimityötaitoja oikeudellisen ajattelun ja argumentaation lisäksi. — — —”

Kirjoittajat jatkavat: ”Vuorovaikutustaidot on juridiikassa perinteisesti opittu työelämässä mallioppimisen kautta: juristiopiskelijat etsivät roolimallinsa työelämästä ja samaistuvat näihin. Alan vallitseva ammattikäytäntö, asiantuntijoiden asenteet ja toimintatavat vaikuttavat siten voimakkaasti nuoreen juristipolveen. Vuorovaikutustaidot ovat tällä tavalla ”periytyneet” juristisukupolvelta toiselle. Mallioppimisen suurimpana ongelmana on kuitenkin kritiikittömyys. Roolimallin toimintatapojen ja arvojen omaksuminen ei useinkaan ole tietoista. Mallioppimisen sijasta vuorovaikutustaitojen (neuvottelutaitojen, kirj. huom.) opetuksen ja kehittämisen tulee olla tietoista.”³⁰

Neuvottelutaitojen opetukseen vuosina 2001–2012 oli varattu kotitöiden lisäksi kaksi varsinaista opetuspäivää, mikä tarkoitti sitä, että parhaimmillaan kurssin aikana opiskelijat saattoivat tunnistaa oman erityistyyliinsä, kehittämisalueensa, oppia ymmärtämään neuvottelun dynamiikkaa ja päästä sen polun alkuun, jonka päässä odotti mestarineuvottelijan glooria.

Eero Heimolinna

²⁹ *Aho, Antero*: Kokous ja neuvottelutaito. Juva 1989. Tiedekunnan ensimmäinen kokous- ja neuvottelutaidon opettaja oli Kai Korte 1950-luvulla, sittemmin oikeuskansleri.

³⁰ *Lindblom-Yläne et al.* 2001.