



NEGORA

## Kumpi on oikeassa - me vai he

On tyypillistä, että neuvottelevat osapuolet ajautuvat kiistelemään siitä, kumpi on oikeassa joko vaatimuksissaan tai vaatimustensa perusteluissa. Tämä on erityisesti juristien helmasynti.

Jos kyse on todellakin vain siitä, kumpi on oikeassa, ei sen ratkaisemiseen yleensä tarvita neuvotteluja - tuomari tai välimies riittää.

Jos voittaa oikeudessa juttunsa, saa koko potin sataprosenttisesti. Neuvotteluissa kumpikaan osapuoli ei saa koko pottia, vaan se jaetaan siten, kuin neuvottelutulos osoittaa. Neuvotteluissa ei kukaan sano toiselle: ”Joo, vie tuhkatkin pesästä, minä en tarvitse mitään”.

Oikeissa neuvotteluissa, joissa neuvottelujen lähtökohtana ovat osapuolten intressit, motiivit, tarpeet, huolenaiheet tai jopa pelot, ei yhtä oikeata ratkaisua ole. Ratkaisu riippuu varsin paljon neuvottelijan taidosta hankkia oleellista informaatiota, keksiä luovia ratkaisuja ja tietää oma neuvotteluvoimansa. Tämä on havaittu lukuisissa neuvotteluharjoituksissa ympäri maailmaa, kun neuvotteluryhmille on annettu aivan samat lähtötiedot. Saadut neuvottelutulokset ovat - neuvottelijoiden taidoista riippuen vaihdelleet merkittävästi.

Neuvottelut lähtevät yleensä aina liikkeelle vaatimuksista, mutta tosiasiallisesti ei ole kyse vaatimusten hyväksymisestä, vaan siitä, miten pitkälle neuvottelemalla voidaan tyydyttää intressejä ja tarpeita sekä poistaa huolenaiheita. Klassinen kysymys työmarkkinaneuvotteluissa on: Kumpi on parempi, 100 euron nettopalkankorotus kuukaudessa vai 100 euron nettoveronalennus kuukaudessa? Vaihtoehdot näyttävät symmetrisiltä, mutta vastaus paljastaa jotain vastaajan todellisesta intressistä.

Neuvottelututkimus on kiteyttänyt kaikkien ongelmien ratkaisemiset kolmeen toimintatapaan eli kolmeen perusstrategiaan. Kun mietitään, miten jokin ongelma tai riita tulisi ratkaista, valitaan jokin näistä. Yhden strategian sijasta voidaan valita myös yhdistelmiä kuten 3-2-1 tai 2-1-3 jne.

1 **Selvitetään kuka on oikeassa.** Kuten edellä on sanottu, se voi tapahtua oikeudessa, välimiesmenettelyssä, asiantuntijalautakunnassa, jonkun valitun asiantuntijan toimesta tms. On myös mahdollista, että toinen osapuoli tunnustaa olleensa väärässä ja pahoittelee riitelyään. Todellisia neuvotteluja tähän ei tarvita, vaikka niitäkin käydään. Monesti ns. paikallisneuvottelut koskevat TES/VES-tulkintoja ja ovat yleensä

tuloksettomia. Tällöin kun ei ole kyse siitä, mikä ehkä olisi järkevä tai kohtuullista, vaan mikä on oikea tulkinta. Toinen voittaa, toinen häviää.

**2 Selvitetään kumpi on vahvempi.** Tämäkin on varsin yleinen tapa ratkoa ongelmia ja riitoja kansainvälisesti, valtakunnallisesti, paikallisesti ja jopa perheiden sisällä. Keinoina ovat erilaiset väkivaltaiset teot, uhkaukset ja painostukset sekä työmarkkinoilla erityisesti työtaistelutoimet. Tässä vahvemmasi itseään kuvitteleva osapuoli ei piittaa siitä, mikä olisi järkevää, kohtuullista, tasapuolista tai oikeudenmukaista. Voima pannaan jylläämään - ja molemmat kärsivät.

**3 Selvitetään osapuolten intressit.** Tämä onnistuu vain neuvotteluprosessissa. Menetelmä on siis neuvottelu. Hyvä neuvottelija tietää, että ongelmien taustalla ovat intressit ja että esitetyt vaatimukset pohjautuvat näihin intresseihin (tarpeisiin, huolenaiheisiin). Saatamme ihmetellä vastapuolen esittämien vaatimusten sisältöä ja muotoa. Siksi onkin tärkeä kaivaa esiin ne intressit ja tarpeet, jotka ovat kaiken takana. Esimerkillisissä neuvotteluissa ei etsitä varsinaisesti vastauksia vaatimukseen ja tehdä kompromisseja vaatimusten välillä. Sen sijaan pohditaan intressejä ja sitä, mihin määrään asti ne ovat tyydytettävissä - jopa vaatimuksista poiketen. Valitettavasti omat intressit eivät ole sen oikeutetumpia kuin vastapuolenkaan.

Jokainen mestarineuvottelija käy läpi nämä strategiat saatuaan ongelman eteensä. Kaikki ovat käyttökelpoisia tilanteista riippuen. Useimmiten on kuitenkin hyödyllistä käynnistää ensin neuvottelut ennen muita vaihtoehtoja. Neuvotteluista ei koskaan joudu lähtemään tyhjin käsin.

Eero Heimolinna  
neuvotteluvalmentaja (ex-neuvottelupäällikkö, OTK)

[www.negora.fi](http://www.negora.fi)  
**040-5041875**

[eero.heimolinna@gmail.com](mailto:eero.heimolinna@gmail.com)