

Oikeuden historiasta tulevaisuuden Eurooppaan

Pia Letto-Vanamo 60 vuotta

Toimituskunta

Olli Mäenpää

Dan Frände

Päivi Korpisaari

Kustannustoimittaja

Pipsa Kostamo

Tilausosoite

Suomalainen Lakimiesyhdistys

Kasarmikatu 23 A 17

00130 Helsinki

p. 09 6120 300

f. 09 604 668

toimisto@lakimiesyhdistys.fi

www.lakimiesyhdistys.fi

Kannen kuva: Roland Meinecke / Wikimedia Commons

Kannen suunnittelu: Heikki Kalliomaa

© Suomalainen Lakimiesyhdistys ja kirjoittajat

ISSN 1458-0446

ISSN-L 1458-0446

ISBN 978-951-855-338-3

Hansaprint Oy, Vantaa 2014

Sisällys

Pia Letto-Vanamo 60 vuotta. Prof. Pia Letto-Vanamo's 60th Anniversary	VII
<i>Per Andersen – Helle Vogt</i> Vrag, hvaler og kongelig overhøjhed. Forstrandsret i nordisk middelalder	1
<i>Lars Björne</i> Pohjoismaiset oikeustieteelliset aikakauskirjat ja toinen maailmansota ..	15
<i>Yifeng Chen</i> Legal Formalism, Justice and the Judiciary in China	29
<i>Ellen Eftestøl-Wilhelmsson – Anu Bask</i> Is a Harmonised Liability System a Necessary Prerequisite for European Multimodal Transport? The Finnish Logistics Service Providers' Point of View	41
<i>Kaijus Ervasti</i> Neuvotteleminen konfliktinratkaisumenettelynä	51
<i>Dan Frände</i> Åsa Larsson och det förflutna	69
<i>Jaakko Husa</i> Pohjolan oikeus – yhtä perhettä?	77
<i>Teemu Juutilainen – Emilia Korkea-aho</i> Professio ja legitimiteetti – mitä virkaa eurooppalaisella juristilla?	89
<i>Jukka Kekkonen</i> Oikeushistoria huipulta huipulle	105
<i>Päivi Korpisaari – Anette Alén-Savikko</i> Tiedonsiirrosta aktiiviseen opiskeluun – tähtäimessä laadukas viestintäoikeuden opetus	119
<i>Toomas Kotkas</i> Suomalainen hyvinvointivaltio ja sosiaalisten oikeuksien lyhyt historia	135
<i>Matti Kunnas</i> Uudistunut valvontamenettely ja sen haaste asianajajan ammattietiikalle	153

<i>Anna-Laura Markkanen – Hannu Nieminen</i> A Crooked Balance of Interests? Comparing Users' Rights in Printed and Electronic Books	163
<i>Heikki E. S. Mattila</i> Oikeudellis-kielellisen dominanssin jatkuvuudesta. Alankomaiden Itä-Intian ja itsenäisen Indonesian oikeus- ja kieliolojen tarkastelua	181
<i>Dag Michalsen</i> Frede Castberg and the Invention of State of Emergency in Norwegian Constitutional Law in the Twentieth Century	201
<i>Tuulikki Mikkola</i> Trust oikeusvertailun kohteena	213
<i>Kjell Å. Modéer</i> Elegi över 1938 års advokater. Om ett par advokater i finlandssvensk och svensk romanlitteratur	223
<i>Olli Mäenpää</i> Hallinto-oikeuden eurooppalainen kodifointi	239
<i>Johanna Niemi</i> Prosessioikeus ja metodin haaste	255
<i>Jaana Norio-Timonen</i> Harmonisaatio ja eurooppalaiset kuluttajavakuutusmarkkinat	261
<i>Kimmo Nuotio</i> Avustettu potilaan itsemurha ja eutanasia	277
<i>Elina Paunio – Suvi Sankari</i> Euroopan unionin tuomioistuin: oikeuden ja politiikan rajapinnassa	295
<i>Jørn Øyrehagen Sunde</i> ”Menneskerettigheter (...) stemmer med rettsfølelsens krav i vår tid”. Eit aktørperspektiv på Dei europeiske menneskerettane sin veg inn i norsk rett	311
<i>Kaarlo Tuori</i> Kansallinen ja ylikansallinen demokratia	327
<i>Kaius Tuori</i> Natseista ja emigranteista oikeustieteen historiassa	341
<i>Terttu Utriainen</i> Historia opettaa rikosoikeustieteilijöitä	359
Kirjoittajat – Authors	367

Neuvotteleminen konfliktinratkaisumenettelyinä

1 JOHDANTO

Konflikteja ja konfliktinratkaisumenettelyitä koskeva tutkimus on lisääntynyt runsaasti länsimaissa viime vuosikymmeninä. Teoreettisesti ei ole yksiselitteistä tai selvää, millaisia toimia tai tapahtumia on pidettävä konfliktin tai riidan ratkaisu- tai käsittelymenetelmänä.¹ Konfliktinratkaisumenetelminä on esitetty lukuisia eri toimintavaihtoehtoja aina kaksintaistelusta poliittiseen päätöksentekoon.² On myös pyritty rakentamaan typologioita, joissa erilaiset konfliktit on jaoteltu erilaisiin konfliktinratkaisumenettelyihin.³ Konfliktinratkaisumenetelmiä on niin ikään tarkasteltu erilaisten lopputulosvaihtoehtojen näkökulmasta.⁴

Yksinkertaisin tapa jäsentää eri konfliktinratkaisumenettelyitä on jaottelu tilanteisiin, joissa kaksi tahoa itse sopivat riitansa ja tilanteisiin, joissa

¹ Freeman, Michael: Introduction. – Freeman, Michael (ed.), *Alternative Dispute Resolution*. Aldershot 1995, s. xi–xix, s. xi; Lieberman, Jethro K. – Henry, James F.: Lessons from the Alternative Dispute Resolution Movement. *The University of Chicago Law Review*. Vol 53 (1986), s. 424–439, s. 424. Kirjoitus perustuu syksyllä 2014 ilmestyvän kirjan Ervasti, Kaijus – Nylund, Anna: Konfliktinratkaisu ja sovittelu neuvotteluteoriaa koskevaan jaksoon.

² Ks. Galanter, Marc: Why the "Haves" Come out Ahead: Speculations on the Limits of Legal Change. *Law & Society Review*. Vol. 9 (1974), s. 95–160, s. 124–135; Felstiner, William L. F. – Abel, Richard L. – Sarat, Austin: The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming. *Law & Society Review*. Vol 15 (1980–1981), s. 631–654, s. 635–637; Miller, Richard E. – Sarat, Austin: Grievances, Claims and Disputes: Assessing the Adversary Culture. *Law & Society Review*. Vol 15 (1980–1981), s. 525–566; Black, Donald: Sociological Justice. New York 1989, s. 74–77; Ervasti, Kaijus: Käräjäoikeuksien sovintomenettely. Empiirinen tutkimus sovinnon edistämisestä riitaprosessissa. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 207. Helsinki 2004, s. 53–64.

³ Ks. esim. Pel, Machteld: Referral to Mediation. A Practical Guide for an Effective Mediation Proposal. Hague 2008, s. 41.

⁴ Esim. Bennet, Mark D. – Hermann Michele S. G.: The Art of Mediation. National Institute of Trial Advocacy 1996, s. 113; Moore, Christopher W.: The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict. Updated and Revised 3rd Edition. San Francisco 2003, s. 105–112. Ks. myös Ervasti 2004, s. 162–163 ja Ervasti, Kaijus: Sovittelu tuomioistuimessa. Vantaa 2005, s. 61–62.

kolmas, ulkopuolinen taho osallistuu konfliktin ratkaisuun. Tavallisimmin konfliktinratkaisun perusmuotoina on erotettu toisistaan *neuvotteleminen* (Negotiation), *sovittelu* (Conciliation, Mediation, Facilitation), *välimiesmenettely* (Arbitration) ja *tuomitseminen* (Adjudication) tai eroteltu vain normatiivisiin sääntöihin perustuva ratkaisu sovitteluratkaisusta.⁵

Tuomitsemisesta, sovittelusta ja välimiesmenettelystä on Suomessakin käyty runsaasti keskustelua. Sen sijaan neuvottelemisesta ja neuvotteluteoriasta ei suomeksi löydy kirjoituksia tai keskustelua juuri lainkaan. Tämä on hämmästyttävää, koska neuvotteleminen on kaikkein tavallisin konfliktinratkaisumenettely ja lakimiehilläkin ensisijainen toimintatapa. Tässä artikkelissa käsitellään sekä eri toimintavaihtoehtoja konflikteissa että neuvottelemista.

Neuvotteluteoriaa on kehitelty eri tieteenalioilla. Erityisesti psykologisella tai käyttäytymispainotteisella taloustieteellä ja varsinkin Harvardin yliopiston neuvotteluteoreetikoilla on ollut tärkeä merkitys teorian muodostamisessa. Tässä artikkelissa käsitellään neuvotteluteoreettisen keskustelun päälinjoja.

2 TOIMINTAVAIHTOEHDOT KONFLIKTISSA

Lähtökohtaisesti konfliktinratkaisu voi perustua kolmeen asiaan. Konfliktinratkaisu voidaan perustaa osapuolten valtaan, intresseihin tai oikeuksiin.⁶ Ratkaisun vaikutukset voivat muodostua hyvin erilaisiksi riippuen siitä, mihin näistä lähtökohdista konfliktinratkaisu perustetaan.

Valtaa käytetään laajasti konfliktien ratkaisussa. Yleensä vallankäyttöön perustuvaa konfliktinratkaisua pidetään vahingollisena osapuolten keskinäisten suhteiden kannalta. Usein se johtaa myös epäluottamukseen. Joissain tilanteissa vallankäyttöä pidetään kuitenkin ensisijaisena vaihtoehtona. Se voi olla perusteltua esimerkiksi silloin, kun pyritään estämään lasta vahingoittamasta itseään. Valta ja voima eivät kuitenkaan voi olla ensisijainen tapa ratkaista konflikteja yhteiskunnassa, koska se johtaisi yhteiskuntaan, jossa voimakkaat alistaisivat heikompia.

⁵ Ks. *Goldberg, Stephen B. – Sander, Frank E. A. – Rogers, Nancy H.*: Dispute Resolution. Negotiation, Mediation and Other Processes. 3rd ed. New York 1999, s. 3–6.

⁶ *Ury, William L. – Brett, Jeanne M. – Goldberg, Stephen B.*: Getting Disputes Resolved. San Francisco 1988, s. 3–19. Ks. myös *Dana, Daniel*: Conflict Resolution. New York 2001, s. 38–53; *McCorkle, Suzanne – Reese, Melanie J.*: Mediation Theory and Practice. Boston 2005, s. 5–10.

Toiseksi konfliktinratkaisu voi perustua *oikeuksiin*. Länsimainen oikeusjärjestelmä tarjoaa organisoituneen tavan ratkaista erilaisia konflikteja juridisesti tuomioistuimissa ja muissa konfliktinratkaisuelimissä. Tuomioistuimet ovat puolueettomia ja niiden toiminta perustuu yhtenäisille muodollisille oikeussäännöksille ja menettelytavoille. Oikeuteen perustuvassa konfliktinratkaisussa osapuolet yrittävät todistaa tuomarille tai muulle päätöksentekijälle olevansa itse oikeassa ja toisen olevan väärässä. Tällaisessa järjestelmässä yhdestä osapuolesta tulee voittaja ja toisesta häviöjä. Pahimmillaan voi käydä niin, että käsittely kestää pitkään ja tulee kalliiksi, ja loppujen lopuksi tuomioistuin tekee päätöksen, joka ei tyydytä kumpaakaan osapuolta.

Kolmas tapa ratkaista konflikteja on keskittyä osapuolten *intresseihin*. Tällöin konfliktinratkaisun lähtökohtana eivät ole valtaan tai oikeuksiin perustuvat asemat tai vaatimukset vaan niiden taustalla olevat intressit. Intressipohjaisessa konfliktinratkaisussa tavoitteena on tyydyttää mahdollisimman laajasti kaikkien osapuolten intressit ja tarpeet. Ajatuksena on myös se, etteivät intressit ole automaattisesti vastakkaisia, vaikka osapuolten oikeudelliset vaatimukset olisivatkin. Tavoitteena on päästä pareto-optimaaliseen tilaan eli tilaan, jossa kenenkään asemaa ei voi enää parantaa heikentämättä jonkun toisen asemaa.

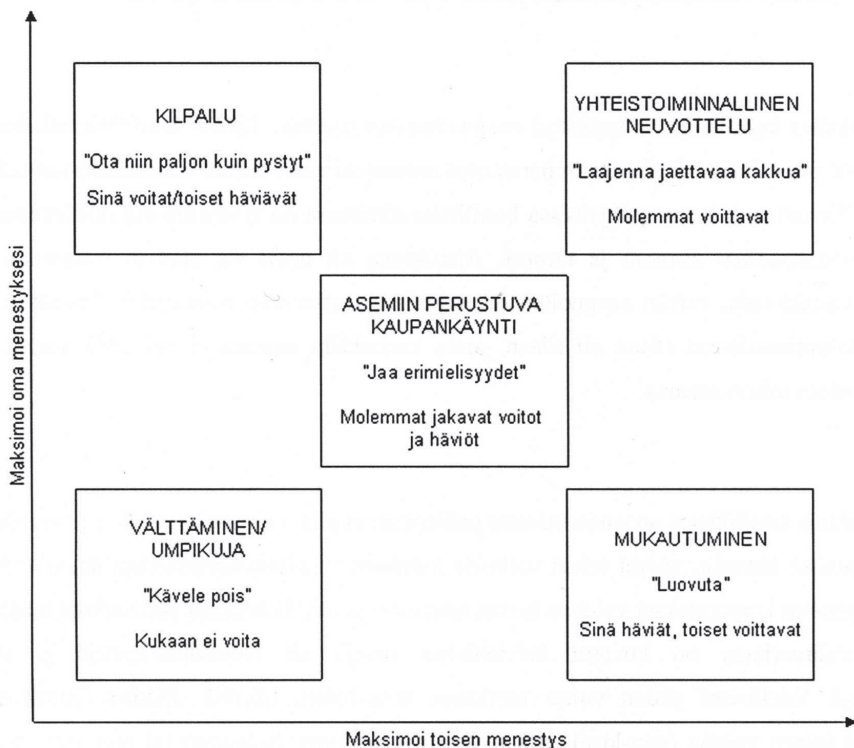
Toimintavaihtoehtoja konfliktissa on usein kuvattu peliteorian avulla. Peliteoriassa kaksi osapuolta, joilla on erisuuntaiset intressit, voivat tehdä valinnan kahdesta toimintavaihtoehdosta itsenäisesti. Molempien osapuolten valinnat voidaan laittaa matriisiin, jossa näkyvät erilaiset yhdistelmät heidän valinnoistaan. Peliteoriassa on kuvattu kahdenlaisia pelejä eli nollasummapelejä ja ei-nollasummapelejä. Edellisissä yhden voitto merkitsee aina toisen häviötä. Jälkimmäisissä on mahdollista, että toinen voittaa (win–lose), että molemmat voittavat (win–win) tai että kukaan ei voita (lose–lose). Tunnetuin ei-nollasummapeli on ns. vangin dilemma.⁷

Osapuolten toimintamahdollisuudet konfliktinratkaisussa on usein jaoteltu viiteen eri kategoriaan: välttäminen, poistuminen, kilpailu, asemiin perustuva neuvottelu ja yhteistoiminnallinen neuvottelu, kuten kuviosta 1 näkyy.⁸ Jaottelu on alun perin lähtöisin eri johtamistyylien erottelusta. Mallia on

⁷ Ks. esim. Lewicki, Roy J. – Litterer, Joseph A.: Negotiation. Illinois 1985, s. 35–43.

⁸ Esim. Pruitt, Dean G.: – Carnevale, Peter J.: Negotiation in Social Conflict. Buckingham 1993, s. 2–3, Bennet – Hermann 1996, s. 113; Rahim, M. Afzalur: Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management. Vol. 13 (2002), s. 206–235; Moore 2003, s. 105–117; Coltri, Laurie S.: Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution. New Jersey 2004, s. 219; Ervasti 2004, s. 159–163.

muunneltu ja kehitetty konfliktinratkaisun tarpeisiin.⁹ Sittenmin jaottelua on käytetty erittäin laajasti konfliktinratkaisua käsittelevässä kirjallisuudessa.



Kuvio 1. Konfliktinratkaisun mahdollisuudet.

Kilpailua konfliktitilanteessa edustaa tyypillisimmillään toiminta oikeudenkäynnissä tai välimiesmenettelyssä. Siinä molemmat osapuolet pyrkivät maksimoimaan omat voittonsa ja vastapuolen häviöt. Osapuolet voivat myös *välttää konfliktin ratkaisemista*. Tällöin he jättävät konfliktitilanteen ja poistuvat siitä. Osapuoli voi myös *mukautua* toisen osapuolen tahtoon. Hän saattaa esimerkiksi ajatella pääsevänsä helpoimmalla kun antaa toiselle, mitä tämä tahtoo. Klassinen neuvottelutapa konfliktissa on *asemiin perustuva kaupankäynti*. Siinä kyse on strategisesta neuvotteluty-

⁹ Ks. Blake, Robert R. – Mouton, Jane Srygley: The Managerial Grid. Key Orientations for Achieving Production Through People. Houston, Texas 1964.

listä, jossa osapuolet juridisista ja taloudellisista asemistaan käsin käyvät neuvotteluja kompromissista. Lakimiesten väliset neuvottelut ovat usein tällaisia. *Yhteistoiminnallisessa neuvottelussa* taas kyse on intresseihin perustuvasta neuvottelutyylistä, jossa pyritään kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun.

Peliteoreettisesta näkökulmasta mahdollisia konfliktinratkaisun lopputulosvaihtoehtoja on neljä: voitto–häviö-lopputulos, umpikuja, kompromissiratkaisu ja voitto–voitto-lopputulos. Eri konfliktinratkaisumenetellyille on osoitettavissa tyypillisiä lopputulosvaihtoehtoja. Voitto–häviö-tilanteet ovat tyypillisiä silloin, kun valitaan kilpaileva konfliktinratkaisustrategia. Umpikujasta taas on kyse silloin, kun osapuolet välttävät asian ratkaisemista. Kompromissiratkaisut perustuvat tyypillisesti asemiin pohjautuvaan neuvotteluun ja voitto–voitto-tilanteet taas intressipohjaiselle neuvottelulle.¹⁰

Voitto–häviö-lopputuloksesta on kyse silloin, kun ratkaisussa toinen osapuoli voittaa ja toinen häviää asiansa. Tällaiset ratkaisut ovat tyypillisiä, jos toisella osapuolella on ylivoimainen valta-asema, jos keskinäisen suhteen jatkumisella tulevaisuudessa ei ole suurta merkitystä, jos toinen osapuoli on aktiivinen ja toinen osapuoli passiivinen, jos osapuolten intressien tyydyttäminen ei riipu keskinäisestä yhteistyöstä tai jos yksi osapuoli on haluton yhteistoiminnalliseen ratkaisuun. Voitto–häviö-lopputulokset ovat tyypillisiä kilpailuun perustuvassa konfliktinratkaisussa.

Umpikujaan osapuolet ajautuvat, jos he eivät ole kykeneviä saamaan aikaan sopimusta. Näin käy, jos molemmat osapuolet välttelevät konfliktia syystä tai toisesta, kummallakaan osapuolella ei ole tarpeeksi valtaa pakottaa ratkaisuun, osapuolten välillä vallitsee luottamuksen puute, kommunikatio on heikkoa tai heitä hallitsevat voimakkaat tunteet, tai jos käytetään epäsovivaa ratkaisumenetelmää, kilpailu voitosta on vähäistä tai osapuolten intressit eivät ole suhteessa toisiinsa tai jompikumpi osapuolista on vastahakoinen. Umpikujatilanteessa kukaan ei voita.

Kompromissiratkaisusta on kyse silloin, jos kaikki konfliktin osapuolet luopuvat joistain tavoitteistaan muiden hyväksi. Tämä on tyypillistä, jos kellekään osapuolista ei ole tarpeeksi valtaa täydelliseen voittoon, jos osapuolten keskinäinen suhde vastaisuudessa on tärkeä, mutta osapuolet eivät luota toisiinsa kylliksi saavuttaakseen integratiivista ratkaisua, jos kilpailu voitosta on suhteellisen voimakasta, jos molemmat osapuolet ovat itsevarmoja, jos osapuolten intressit ovat toisistaan riippuvaisia ja jos osapuolilla on peli-

¹⁰ Moore 2003, s. 105–112. Ks. myös Bennett – Hermann 1996, s. 113 ja *Ervasti* 2004, s. 162–163.

varaa. Kompromissiratkaisussa osapuolet jakavat voitot ja häviöt. Kompromissiratkaisut ovat tyypillisiä asemiin perustuvassa kaupankäynnissä.

Voitto–voitto-lopputuloksesta on kyse silloin, kun kaikki osapuolet tuntevat, että heidän intressinsä on tyydytetty. Tällainen ratkaisu voidaan saavuttaa, jos kumpikaan osapuoli ei kamppaile vallasta, jos osapuolten keskinäinen suhde on tärkeä, jos panokset pyrkii keskinäisesti tyydyttävään ratkaisuun ovat suuret, jos molemmat osapuolet ovat aktiivisia ongelmanratkaisijoita, jos osapuolten intressit ovat toisistaan riippuvaisia, jos osapuolet ovat vapaita yhteistoimintaan ja osallistumaan ongelmanratkaisuun. Voitto–voitto-tilanteita pidetään tyypillisinä sovitteluratkaisuissa.¹¹

3 NEUVOTTELEMINEN TOIMINTATAPANA

Neuvotteleminen on käsitetty ja määritelty monin eri tavoin. Laajimmillaan siihen on sisällytetty lähes kaikki vuorovaikutuksen muodot, joilla osapuolet pyrkivät konfliktitilanteessa vaikuttamaan toisiinsa. Neuvottelemisella on tällöin tarkoitettu esimerkiksi kahden tai useamman osapuolen keskustelua, jossa pyritään sovittamaan yhteen osapuolten erisuuntaiset tavoitteet.¹² Suppeammassa määrittelyssä se on nähty yhteiseksi päätöksenteoksi vuorovaiikutteisen kommunikaation avulla tilanteessa, jossa osapuolilla on toisistaan poikkeavat intressit.¹³

Ihmiset neuvottelevat elämässään jatkuvasti. Ystävät esimerkiksi neuvottelevat, mitä elokuvaa mennään katsomaan, ostajat neuvottelevat myyjän kanssa hankintoja tehdessään, puoliset neuvottelevat, kuka siivoaa, lapset neuvottelevat, mitä leikkiä leikitään, työpaikalla neuvotellaan, kuka hoitaa minkäkin tehtävän, liike-elämässä neuvotellaan sopimusjärjestelyistä ja asi-anajajat neuvottelevat keskenään päämiestensä asioista konfliktitilanteissa. Myös johtaminen on monelta osin neuvottelemista. Neuvotteleminen on

¹¹ Ks. Kriesberg, Louis – Dayton, Bruce W.: *Constructive Conflicts. From Escalation to Resolution*. Fourth Edition. Lanham, Boulder 2012, s. 248; Pruitt, Dean G. – Olczak, Paul V.: *Beyond Hope. Approaches to Resolving Seemingly Intractable Conflict*. – Barbara Benedict Bunker, Jeffrey Z. Rubib and Associates: *Conflict, Cooperation and Justice. Essays Inspired Work of Morton Deutsch*. San Francisco 1995, s. 59–92, s. 67.

¹² Ks. Pruitt – Carnevale 1993, s. xv ja Burgess, Heidi – Burgess, Guy M.: *Encyclopedia of Conflict Resolution*. Santa Barbara, California 1997, s. 210–211.

¹³ Mnookin, Robert H.: *When not to Negotiate: A Negotiation Imperialist Reflects on Appropriate Limits*. *University of Colorado Law Review*. Vol 74 (2003), s. 1077–1107, s. 1081.

siis tavanomainen arkielämän taito.¹⁴ Neuvotteleminen voidaan kuitenkin myös nähdä professionaalisisena taitona, jota tarvitaan konfliktinratkaisuun keskittyvissä ammateissa. Lakimiehet ovat tyypillinen ammattikunta, jolle neuvottelutaidot ovat tärkeitä. Suomessa lakimiesten neuvottelutaidot ovat perustuneet pitkälti käytännön kautta oppimiseen, koska lakimieskoulutukseen ei sisälly systemaattista koulutusta neuvottelemisesta ja konfliktinratkaisusta.

Neuvottelemiselle on monia perusteita. Ensiksikin neuvottelemisen avulla sovitaan siitä, kuinka jaetaan rajoitettuja resursseja kuten omaisuutta tai aikaa. Toiseksi neuvottelemisellä luodaan jotain sellaista uutta, mitä kukaan osapuolista ei pysty yksin tekemään. Kolmanneksi neuvottelemisellä ratkaistaan osapuolten välisiä ongelmia ja konflikteja. On katsottu, että kaikille neuvottelutilanteille ominaisia ovat seuraavat piirteet:

- tilanteessa on kaksi tai useampia osapuolia
- osapuolten välillä on konflikti intressien tai halujen välillä
- osapuolet uskovat pääsevänsä vallitsevaa tilannetta parempaan lopputulokseen neuvottelemalla
- molemmat osapuolet ovat valmiita liikkumaan lähtöasetelmastaan
- osapuolet asettavat neuvottelut etusijalle riitelemisen, alistumisen, ratkaisun välttämisen tai autoritaarisen ratkaisun sijaan
- neuvotteleminen edellyttää paitsi aineellisten kysymysten (kuten raha) myös aineettomien (psykologiset motivaatiot) käsittelemistä.¹⁵

Neuvottelemista on lähestytty eri tieteenalojen, kuten sosiologian, antropologian, psykologian, taloustieteen, oikeustieteen ja politiikan, tutkimuksesta käsin. Monilta osin neuvotteluteoriaa leimaa vahvasti psykologinen taloustiede. Taustalla on vahvana etenkin peliteoria. Taloustieteen perusteoriaa ja terminologiaa on kuitenkin muokattu neuvotteluteoriassa omanlaisekseen. Esimerkiksi peliteorian termit yhteistoiminnallinen ja ei-yhteistoiminnallinen peli kääntyvät neuvotteluteoriassa integratiiviseksi ja distributiiviseksi neuvotteluksi.

¹⁴ Lax, David A. – Sebenius, James K.: *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York 1986, s. 90–106; Mnookin, Robert H. – Peppet, Scott R. – Tulumello, Andrew: *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Cambridge, Massachusetts 2000, s. 14–15. Ks. myös Lewicki, Roy J. – Barry, Bruce – Saunders, David M.: *Negotiation*. Sixth Edition. Singapore 2010, s. 17.

¹⁵ Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 1–3. Ks. myös DeMarr, Beverly J. – de Janasz, Suzanne C.: *Negotiation and Dispute Resolution*. Boston 2013, s. 7–9; Lax – Sebenius 1986, s. 6–12.

Neuvottelemista on mallinnettu ja jäsennetty konfliktiteoriassa useilla eri tavoilla.¹⁶ On erotettu toisistaan *distributiivinen* (Distributive) *neuvottelu* ja *integratiivinen* (Integrative) *neuvottelu*¹⁷, *asemiin perustuva* (Positional) ja *intressipohjainen* (Interest-Based) *neuvottelu*¹⁸, *yhteistoiminnallinen* (Cooperative) ja *kilpaileva* (Competitive) *neuvottelu*¹⁹ sekä *ongelman ratkaisuun* (Problem Solving) ja *vastakkainasetteluun perustuva* (Adversial) *neuvottelu*²⁰.

Yleensä näissä jaotteluissa toinen neuvottelumalli edustaa ”pehmeämpää”, yhteistyöhön perustuvaa toimintatapaa ja toinen ”kovempaa”, kilpailevaa toimintatapaa. Esimerkiksi kilpailevassa strategiassa psykologisena orientaationa on asenne, jonka mukaan osapuolet ovat toisiaan vastaan. Yhteistoiminnallisessa strategiassa suhtautumistapana taas on näkemys, jonka mukaan osapuolet ovat toisiaan varten ja hyödyttävät toisiaan.²¹ On katsottu, että toisessa ”jaetaan arvoa” ja toisessa ”luodaan arvoa”.²² Usein neuvottelua on havainnollistettu piirakkana, jonka neuvottelijat haluavat jakaa. Arvon jakamisessa keskustellaan siitä, miten piirakka jaetaan, kun taas arvon luomisessa on kyse siitä, miten piirakasta saadaan ensin mahdollisimman suuri.

¹⁶ Ks. esim. *Kritzer, Herbert M.*: Let's Make a Deal. Understanding the Negotiation Process in Ordinary Litigation. The University of Wisconsin Press 1991, s. 113–118; *Wolski, Bobette*: The ”New” Limitations of Fisher and Ury's Model of Interest-Based Negotiation: Not Necessarily the Ethical Alternative. *James Cook University Law Review* 2012, s. 127–155, s. 129; *Vindeløv, Vibeke*: Konflikt, tvist og mægling – konfliktløsning ved forhandling. København 1997, s. 169–172; *Holbrook, James R.*: Using Performative, Distributive, Integrative, and Transformative Principles in Negotiation. *Loyola Law Review*. Vol 56 (2010), s. 359–374; *Condlin, Robert J.*: Bargaining without Law. *New York Law School Law Review*. Vol. 56 (2011–2012), s. 281–328, s. 282–283.

¹⁷ *Raiffa, Howard*: The Art and Science of Negotiation. Cambridge 1982.

¹⁸ *Fisher, Roger – Ury, William – Patton, Bruce*: Getting to Yes. Negotiating Agreement without Giving in. Second Edition. New York 1991.

¹⁹ Ks. *Lowenthal, Gary T.*: A General Theory of Negotiation Process, Strategy, and Behavior. *Kansas Law Review*. Vol. 31 (1982), s. 69–113; *Lax – Sebenius* 1986.

²⁰ *Menkel-Meadow, Carrie*: Toward Another View of Legal Negotiation: The Structure of Problem Solving. *Ucla Law Review*. Vol. 31 (1984), s. 754–842.

²¹ *Deutsch, Morton*: Cooperation and Competition. – Deutsch, Morton – Coleman, Peter T. (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice* San Francisco 2000, s. 21–40, s. 22–24.

²² *Lax – Sebenius* 1986, s. 29–45; *Mnookin – Peppet – Tulumello* 2000, s. 11–43.

4 ONGELMANRATKAISUUN PERUSTUVA NEUVOTTELU – VASTAKKAINASETTELUUN PERUSTUVA NEUVOTTELU

Menkel-Meadow on tehnyt jaon vastakkainasetteluun ja ongelman ratkaisemiseen perustuvan neuvottelun välillä. *Vastakkainasetteluun* perustuva neuvottelu edellyttää, että toiminta keskittyy rajoitettuihin resursseihin, kuten rahaan, ja osapuolet päättävät, kuinka se jaetaan. Tässä tilanteessa osapuolten tavoitteet ovat ristiriidassa ja se, minkä toinen voittaa, toinen häviää. Ongelmanratkaisuun perustuvassa mallissa taas pyritään paljastamaan piilossa olevat intressit, kuten tarpeet, jotka ovat vaikuttimena osapuolten välisessä tilanteessa.²³

Lakimiehet edustavat usein vastakkainasetteluun perustuvaa neuvottelumallia. Sen mukaan toisen osapuolen täytyy hävitä se, minkä toinen voittaa. Usein neuvotteluita pidetäänkin nollasumma-pelinä. Jos neuvottelut epäonnistuvat, tuomioistuin julistaa toisen osapuolen voittajaksi. Lähestymistapa perustuu oletukselle, että osapuolten halut kohdistuvat samaan päämäärään, esineisiin tai arvoihin. Kun osapuolten oletetaan kilpailevan samoista ”niu-koista” esineistä, ratkaisun ajatellaan riippuvan niiden jakamisesta.

Kun neuvotteluja käydään ”oikeuden varjossa”, neuvottelijat olettavat, että kaupankäynnin kohteet ovat samoja kuin tuomioistuimen päättäessä asiasta. Vastakkainasetteluun perustuvat olettamat eivät vaikuta vain neuvoteltujen ongelmien ratkaisun laatuun vaan myös itse neuvotteluprosessiin. Tavallisesti prosessi vastakkainasetteluun perustuvassa neuvottelussa onkin kilpaileva. Vastakkainasetteluun perustuva neuvottelu sisältää tavanomaisesti seuraavat vaiheet:

- 1) esineuvottelut tavoitteiden määrittämisen, kannanottojen, aseman ja neuvotteluiden aikatauluttamisen suunnittelemiseksi
- 2) tarjoukset ja vastatarjoukset
- 3) informaation vaihto
- 4) kaupankäynti ja
- 5) päättäminen tai sopiminen.²⁴

²³ Ks. myös *Riskin, Leonard L.*: Understanding Mediators’ Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed. *Harvard Negotiation Law Review* 1996, s. 7–51, s. 13–14.

²⁴ *Menkel-Meadow* 1984, s. 755–757 ja 764–777.

Menkel-Meadow on kritisoinut nollasumma-lähestymistapaa seuraavasti²⁵: 1) Nollasumma-pelit ovat empiirisesti aika harvinaisia jopa peliteorias-
sa. Nollasumma-peliltä katoaa nollasumma-luonne, kun neuvoteltavana
on useampi kuin yksi kysymys, koska vaihtokaupat niiden välillä ovat
mahdollisia. Peli on myös vähemmän nollasumma-luonteinen, jos toiselle
osapuolelle on tärkeää, milloin raha maksetaan. Jos rahalla on suurempi
arvo osapuolelle tänään, hän sopii pienemmästä markkamäärästä kuin
ensi viikolla. Kumpikaan ei välttämättä häviä, jos ajalla on heille erilainen
merkitys. 2) Nollasumma-pelin taustalla on oletus siitä, että osapuolet
arvostavat kiinteitä resursseja samoin. Kantaja saattaa esimerkiksi haluta
vahingonkorvausta uuden auton hankkimista varten ja vastaaja saattaa olla
kykenevä hankkimaan sellaisen auton suoraan vastaajalle markkinahintoja
alemmalla hinnalla. 3) Olettamalla, että on vain yksi käsiteltävä asia, kuten
hintaa, osapuolten muut asiat tai ongelmat saatetaan naamioida ja jättää rat-
kaisematta. 4) Kun oletetaan, että neuvotteluiden kohde on kiinteä tai jollain
tavoin rajoitettu, osapuolet saattavat menettää mahdollisuuden laajentaa
kohdetta ennen jakoa.

Menkel-Meadow on myös kritisoinut ”oikeuden varjossa” tapahtuvaa
neuvottelua²⁶. Hänen mukaansa oletus, että neuvoteltavia asioita on vain
rajallisesti konfliktinratkaisussa, johtuu siitä, että neuvotteluita käydään
oikeuden varjossa. Neuvottelijat ajattelevat liian usein, että he ovat rajoitet-
tuja siihen, mikä olisi mahdollista saavuttaa tuomioistuimessa. Neuvottelut
saattavatkin toimia oikeuden ratkaisun aiempänä versiona – vain ilman tuo-
maria. Yksi oikeusjärjestelmän vahvuuksista – määriteltävät, ennakoitavat
säännöt – voi itse asiassa olla haitta kehitettäessä innovatiivisia ja luovia
ratkaisuja ongelmiin. Jos neuvottelut rajataan tuomioistuimen käytettävissä
oleviin vaihtoehtoihin, ne eivät ole todellinen sisällöllinen vaihtoehto
oikeudenkäynnille.

Vaihtoehto vastakkainasettelulle perustuville neuvotteluille on *ongel-
manratkaisu* (problem-solving). Tämän mallin mukaan neuvottelijat voi-
vat saavuttaa parhaiten päämääränsä keskittymällä osapuolten todellisiin
tavoitteisiin ja yrittämällä luovasti tyydyttää molempien osapuolten tarpeet
ja intressit sen sijaan, että he keskittyisivät maksimoimaan oman voittonsa.²⁷

²⁵ Menkel-Meadow 1984, s. 783–789.

²⁶ Menkel-Meadow 1984, s. 789–792.

²⁷ Menkel-Meadow 1984, s. 757–760 ja 794. Weizman ja Weizman ovat ongelmanratkai-
sunäkökulmasta katsoeet, että on kolme lopputulosta, joihin voidaan pyrkiä: kompromissi,
sopiminen reilusta menettelystä voittajan määräämiseksi ja integratiivinen ratkaisu. Viimeksi
mainittuun voidaan pyrkiä mm. lisäämällä jaettavaa ”kakkua”, löytämällä uusia tapoja kom-

Ratkaisu, jossa ”molemmat voittavat”, voidaan saavuttaa kolmella eri tavalla:

- 1) laajentamalla jaettavaa kakkua eli lisäämällä resursseja, jotta molempien osapuolten tarpeet voidaan tyydyttää
- 2) molemminpuolisilla myönnytyksillä, jotta jokainen osapuoli voittaa asioissa, jotka ovat hänelle tärkeimpiä
- 3) osapuolten asemien analysoinnilla, jotta voidaan löytää uusi lähestymistapa ongelmaan.²⁸

Empiiristen tutkimusten mukaan eettisesti toimivat ongelmanratkaisuun pyrkivät (lakimies) neuvottelijat, ovat usein tehokkaampia kuin vastakkainasetteluun tai epäeettisiin keinoihin tarttuvat neuvottelijat.²⁹

5 DISTRIBUTIIVINEN NEUVOTTELU – INTEGRATIIVINEN NEUVOTTELU

Neuvotteluteoriassa on tehty jako myös integratiivisiin ja distributiivisiin neuvotteluihin. *Distributiivisella* neuvottelulla tarkoitetaan neuvottelutilannetta, jossa osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman voittonsa ja minimoimaan häviönsä.³⁰ Distributiivinen neuvottelu siis vastaa pitkälti edellä esitettyä vastakkainasetteluun perustuvaa neuvottelua. Tyypillisesti tällaisessa kaupankäynnissä osapuolten tavoitteet ovat lähtökohdiltaan vastakkaisia, eikä niitä voida toteuttaa yhtä aikaa. Kyse voi olla esimerkiksi puhtaasti rahaan tai muuhun samaan intressiin kohdistuvasta konfliktista. Kun resurssit ovat rajalliset, molemmat osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman osuutensa. Tällöin osapuolet pyrkivät strategiaan, joka palvelee tätä tavoitetta. Yksi keskeinen strategia on *informaation pihtaaminen*. Osapuolet

pensoida joustavasti osapuolelle jokin asia, osapuolten joustamisella vähemmän tärkeissä kysymyksissä ja ”silloittamalla”. Weitzman, Eben A. – Weitzman Patricia Flynn: Problem Solving and Decision Making in Conflict Resolution. – Deutsch, Morton – Coleman, Peter T. (ed.), The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. San Francisco 2000, s. 185–209, s. 188–190.

²⁸ Pruitt – Olczak 1995, 67.

²⁹ Kupfer Schneider, Andrea: Shattering Negotiation Myths: Empirical Evidence on the Effectiveness of Negotiation Style. Harvard Negotiation Law Review. Vol 7 (2002), s. 143–197.

³⁰ Ks. tästä Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 33–70.

jakavat informaatiota vastapuolelle vain, jos siitä on saatavissa strategista hyötyä. Vastaavasti vastapuolelta pyritään onkimaan mahdollisimman paljon informaatiota oman neuvotteluasetelman vahvistamiseksi.

Monet käsittävät neuvottelemisen distributiiviseksi toiminnaksi. Toiset ovat taas sitä mieltä, että distributiivinen neuvottelu on vanhanaikaista, vastakkainasetteluun perustuvaa ja tuhoisaa. On kuitenkin esitetty, että on useita syitä, miksi jokaisen neuvottelijan olisi hallittava tällainen kaupankäynti. Ensiksikin neuvottelijat kohtaavat resurssien jakamiseen liittyviä tilanteita ja kyetäkseen toimimaan niissä hyvin heidän täytyy tuntea tällaisen kaupankäynnin strategiset lähtökohdat. Toiseksi monet ihmiset käyttävät lähes yksinomaan kaupankäyntiin liittyviä strategioita ja taktiikoita, ja jokaisen neuvottelijan tulee ymmärtää, kuinka toimia tällaisen neuvottelukumppanin kanssa. Kolmanneksi jokainen neuvottelutilanne saattaa potentiaalisesti edellyttää kaupankäyntitaitoja jossain vaiheessa neuvotteluita.

Distributiivisten kaupankäyntistrategioiden osaaminen on tärkeää, mutta neuvottelijoiden on myös ymmärrettävä, että niihin liittyvät toimintatavat voivat vaikuttaa kielteisesti sekä olla kalliita ja toimimattomia. Distributiivinen toimintatapa on käyttökelpoinen lähinnä silloin, kun neuvottelijat haluavat maksimoida voittonsa yksittäisessä tapauksessa, suhde vastapuoleen ei ole tärkeä ja ollaan vaatimusten esittämisvaiheessa. Kaupankäyntiin liittyy kuitenkin myös monia eettisiä kysymyksiä.³¹ Distributiivisessa neuvottelussa osapuolet ajavat omaa etuaan käyttäen toisinaan hyväkseen salaamista, yrittämällä johtaa toista harhaan tai manipuloimalla toista osapuolta. Kaikki tällaiset toimenpiteet ovat omiaan muuttamaan kanssakäymisen vihamieliseksi.

Distributiivisessa neuvottelussa lähtökohtana on ajatus, että osapuolten tavoitteet ovat vastakkaiset ja resurssit rajalliset. Sen sijaan *integratiivisessa* neuvottelussa lähtökohtana on se, ettei osapuolten tavoitteita ja intressejä tarvitse nähdä toisiaan poissulkeviksi. Yhden osapuolen voitto ei välttämättä merkitse toisen osapuolen häviötä, vaan voidaan pyrkiä tilanteeseen, jossa kaikki voittavat (win-win).³² Integratiivinen neuvottelu siis rinnastuu aiemmin esitettyyn ongelmanratkaisuun. Integratiivisessa neuvottelussa neuvottelijat tyypillisesti:

³¹ Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 33; Mnookin – Peppet – Tulumello 2000, s. 24–25.

³² Ks. yhteistoiminnallisesta neuvottelemisesta Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 71–106.

- keskittyvät pikemmin yhtäläisyyksiin kuin eroavuuksiin
- pyrkivät käsittelemään intressejä ja tarpeita, ei asemia
- sitoutuvat käsittelemään kaikkien osapuolten tarpeita
- vaihtavat informaatiota ja ideoita
- kehittävät vaihtoehtoja yhteisen hyödyn edistämiseksi
- käyttävät objektiivisia kriteereitä toiminnalle.

Integratiivisessa neuvotteluprosessissa on neljä keskeistä vaihetta. Ensiksi tulee tunnistaa ja määrittää ongelma. Toiseksi ongelma pitää analysoida sekä nostaa esille siihen liittyvät intressit ja tarpeet. Kolmanneksi pitää luoda vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan. Neljänneksi eri vaihtoehtoja pitää arvioida sekä tehdä ratkaisu niiden välillä.³³

Intressejä on jaoteltu monin eri tavoin. Voidaan erotella esimerkiksi sisällölliset intressit, menettelylliset intressit, suhteeseen liittyvät intressit ja periaatteisiin liittyvät intressit.³⁴ Neuvotteluissa on lähes aina mukana *useita erilaisia intressejä*. Osapuolilla on siis useimmiten muitakin kuin vain itse asiaan liittyviä sisällöllisiä intressejä.³⁵

Integratiivisessa neuvottelussa osapuolten pitää kehittää erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi. Kun on saatu koottua lista erilaisista vaihtoehtoista, niitä arvioidaan ja valitaan sellaiset, jotka otetaan työs-tettäväksi viimeiseen vaiheeseen. On kehitetty erilaisia tekniikoita, jotka helpottavat vaihtoehtojen luomista. Ne voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäisessä edellytetään neuvottelijan määrittävän tai muotoilevan uudelleen ongelman, jotta voitaisiin päästä ratkaisuun, jossa kaikki voittavat. Toisessa ongelma otetaan annettuna, mutta luodaan pitkä lista erilaisia vaihtoehtoja, joista osapuolet voivat valita. Monimutkaisissa ongelmissa voidaan käyttää molempia.³⁶

6 PERIAATTEELLINEN NEUVOTTELEMINEN

Vuonna 1981 julkaistiin Harvardin neuvotteluprojektin tutkijoiden Fisherin ja Uryn kirja ”Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In”. Siinä kirjoittajat kehittivät edelleen neuvotteluteoriaa. Tekijät kutsuvat kir-

³³ Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 75–95.

³⁴ Lax – Sebenius 1986, s. 68–74.

³⁵ Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 81–82.

³⁶ Lewicki – Barry – Saunders 2010, s. 83.

jassa esittämäänsä neuvottelumallia ”periaatteelliseksi neuvottelemiseksi” (Principled Negotiation).³⁷ Kyseessä on pitkälti integratiivisen neuvottelemisen yksinkertaistetuksi malliksi kehitelty versio.

Kirjoittajien mukaan varsin tavallinen arkielämän neuvottelutapa on *kova asemalähtöinen neuvottelu*. Edellä esitetyt vastakkainasetteluun perustuva neuvottelumalli ja distributiivinen neuvottelumalli edustavat tällaista toimintatapaa. Siinä osapuolet esittävät omista asemistaan (taloudellisista, juridisista jne.) vaatimuksia toisilleen ja yrittävät sovittaa vaatimuksiaan yhteen. Tällaisessa neuvottelutyylissä osapuolilla on tapana lukkiutua asemiinsa. Mitä paremmin osapuolen asema tilanteessa selkeytyy ja mitä enemmän hän sitä puolustaa, sitä enemmän hän myös sitoutuu siihen. Samalla osapuoli identifioi itsensä yhä voimakkaammin asemaansa, ja tärkeäksi voi muodostua se, ettei menetä tilanteessa kasvojaan. Tällöin kasvojen menettäminen intressinä voi peittää osapuolten alkuperäiset intressit. Asemalähtöisessä neuvottelussa on monia ongelmia. Se tuottaa huonoja lopputuloksia, se on tehotonta, se huonontaa osapuolten suhteita ja etenkin monia osapuolia käsittävissä neuvotteluissa se toimii huonosti.³⁸

Kovan neuvottelutyylin vastakohdaksi on esitetty *pehmeää neuvottelutyyl*iä. Siinä toista osapuolta ei nähdä vihollisena, vaan pikemminkin ystävänä. Sen sijaan, että pyrittäisiin voittoon, pidetään tärkeänä sopimukseen pääsyä. Pehmeässä sovittelussa tavanomaisia toimintatapoja ovat tarjousten ja myönnytysten tekeminen, luottaminen toiseen osapuoleen, ystävällisyys ja yhteentörmäysten välttäminen. Tällainen neuvottelutyyli sopii esimerkiksi ongelmien käsittelyyn perheessä ja ystävien kesken. Se on tehokas ja nopea. Lopputulos ei kuitenkaan ole välttämättä paras mahdollinen. Toimimalla pehmeästi ja ystävällisesti asemalähtöisessä neuvottelussa tulee hyvin haavoittuvaiseksi sellaisen neuvottelijan kanssa, jonka neuvottelutyylinä on kova asemalähtöinen neuvottelutyyli. Silloin kova neuvottelija hallitsee pehmeää neuvottelijaa.

Periaatteellisessa neuvottelutyylissä on valittu erilainen lähestymistapa. Kun ei voida valita pehmeän ja kovan neuvottelutyylin välillä, muutetaan koko peli. Neuvotteluissa on kaksi tasoa, yhtäältä asiasisältö ja toisaalta menettely, jossa asiaa käsitellään. Jälkimmäisessä on kyse siitä, miten neuvotellaan, pehmeästi, kovasti vai jotenkin muutoin. Jälkimmäisessä neuvottelussa kyse on ”metatason pelistä”.

³⁷ Fisher – Ury – Patton 1991.

³⁸ Ks. Fisher – Ury – Patton 1991.

Fisherin ja Uryn teoksen mukaan ei pidä tyytyä kovaan tai pehmeään asemalähtöiseen neuvotteluun vaan asemalähtöinen neuvottelu pitää muuntaa periaatteelliseksi neuvotteluksi. Siihen sisältyy neljä keskeistä elementtiä:

- 1) ihmiset tulee erottaa ongelmasta
- 2) intressien tulee olla keskiössä, ei asemien
- 3) pitää kehittää vaihtoehtoja, joissa kaikki voivat voittaa
- 4) on käytettävä objektiivisia kriteereitä.

Kuviossa 2 (s. 66) on kuvattu pehmeän ja kovan asemalähtöisen sovittelun sekä periaatteellisen sovittelun väliset erot.

Fisherin ja Uryn teoksesta ”Getting to Yes” on tullut bestseller, jota on myyty yli kolme miljoona kappaletta.³⁹ Se onkin varmasti kaikkien aikojen eniten myyty konfliktinratkaisua käsittelevä teos ja sitä on kutsuttu urauurtavaksi.⁴⁰ Teos käänsi voimakkaasti neuvotteluteorian yhteistoiminnallisen neuvottelun suuntaan, jolle on ominaista ”ongelmanratkaisu”, ”ratkaisut, joissa kaikki osapuolet voivat voittaa”, ”kakun laajentaminen”, ”ei-nollasummapeli” ja ”intressien selvittäminen”.⁴¹

Jotkut kirjoittajat ovat kritisoineet yhteistoiminnallisen neuvotteluteorian ylivaltaa. Kriitikot ovat katsoneet, että sopimuksen tekeminen yhteistoiminnallisesti edellyttää, että sen täytyy tuottaa sellaista yhteistoiminnallista hyötyä, mitä ei syntyisi missä tahansa muussa sopimuksessa, joka syntyisi tavanomaisesti samoissa olosuhteissa. Neuvottelutyö on myös riippuvainen kohteesta.⁴² On myös väitetty, ettei intressipohjaisen neuvottelun ja asemalähtöisen neuvottelun välillä ole niin jyrkkää rajaa kuin kirjan mallissa annetaan ymmärtää. Lisäksi on kritisoitu ajatusta, että intressipohjainen neuvottelemineen olisi aina mahdollista. On tuotu esiin, että jakamiseen tähtäävä neuvottelu on parempi vaihtoehto silloin, jos käsiteltävänä on vain yksi olennainen kysymys, kuten esimerkiksi vammasta aiheutuvan vahingonkorvauksen suuruus. Lisäksi on korostettu, että osapuolilla saattaa

³⁹ Ks. *Mnookin, Robert: Bargaining with the Devil. When to Negotiate and When to Fight.* Simon & Schuster. New York 2010, s. 2.

⁴⁰ *Wolski* 2012, s. 127.

⁴¹ Ks. *Korobkin, Russell: Against Integrative Bargaining.* Case Western Law Review. Vol 58 (2008), s. 1323–1342, s. 1323 ja *Wetlaufer, Gerald B.: The Limits of Integrative Bargaining.* The Georgetown Law Journal. Vol 85 (1996), s. 369–394, s. 369.

⁴² *Korobkin* 2008. Ks. myös *Wetlaufer* 1996 ja *White, James J.: The Pros and Cons of ”Getting to Yes”.* Journal of Legal Education 34 (1984), s. 115–120.

Asemälähtöinen neuvottelu		Periaatteellinen neuvottelu
Pehmeä	Kova	
Osapuolet ovat ystäviä	Osapuolet ovat vihollisia	Osapuolet ovat ongelmanratkaisijoita
Tavoitteena on sopimus	Tavoitteena on voitto	Tavoitteena on laadukas lopputulos tehokkaasti ja sopuisasti
Tee myönnötyksiä kehittääksesi suhdetta	Vaadi myönnötyksiä ehtona suhteelle	Erota ihmiset ja ongelma toisistaan
Ole pehmeä sekä ihmisten että asian suhteen	Ole kova sekä ihmisten että asian suhteen	Ole ihmisille pehmeä ja asian suhteen kova
Luota toisiin	Älä luota toisiin	Toimi riippumatta luottamuksesta
Vaihda asemaasi helposti	Pidä kiinni asemastasi	Keskity intresseihin, ei asemiin
Tee tarjouksia	Uhkaile	Selvitä intressejä
Paljasta viimeinen rajapisteesi	Salaa viimeinen rajapisteesi	Vältä pitämästä äärimmäistä rajapisteistä
Hyväksy yksipuoliset tappiot sopimuksen saavuttamisessa	Vaadi yksipuolista voittoa hintana sopimuksesta	Kehitä vaihtoehtoja, joissa kaikki voivat voittaa
Etsi yksittäinen ratkaisu, jonka toinen osapuoli voi hyväksyä	Etsi yksittäinen ratkaisu, jonka voit hyväksyä	Kehitä lukuisia ratkaisuja, joista voi valita
Vaadi sopimusta	Vaadi asemaasi	Vaadi objektiivisten kriteerien käyttämistä
Koeta välttää tahtojen taistelua	Koeta voittaa tahtojen taistelu	Koeta löytää standardeihin perustuva, tahdosta riippumaton lopputulos
Taivu painostukseen	Käytä painostusta	Perustele ja ole avoin perusteluille, taivu periaatteisiin, ei painostukseen

Kuvio 2. Eri neuvottelutyyljen väliset erot.

olla intressejä, jotka ovat keskenään ristiriidassa, eivätkä ole sovittavissa yhteen.⁴³

Fisher on myöntänyt, ettei intressipohjainen neuvottelu välttämättä sovi kaikkiiin tilanteisiin. Asemiin perustuva neuvottelu voi olla parempi silloin, jos neuvotteluissa käsitellään vain yhtä asiaa, jos neuvottelut käydään vieraiden välillä, jos intressien selvittämisen kustannukset ovat suuret tai osapuolilla on paljon kilpailevia vaihtoehtoja.⁴⁴

Kokonaisuudessaan ”Getting to Yes” – samoin kuin Harvardin yliopiston neuvotteluprojektin muutkin työt – on vaikuttanut merkittävästi neuvotteluteorian, neuvottelukoulutuksen ja käytännön sovellusten suuntautumiseen sekä koko konfliktiteoriaan. Kirjaa ei ole kirjoitettu perinteiseen tieteelliseen tyyliin. Siinä ei ole alaviitteitä eikä siinä käydä laajasti keskustelua aikaisemman tutkimusperinteen kanssa. Kirjassa esitetään kirjoittajien näkemys tiiviisti ja selkeästi. Siitä huolimatta kirjaan on ladattu paljon teoriaa ja se luo voimakkaasti uutta teoreettista näkemystä. Nykyinen konfliktiteoria ja sovitteluteoria sekä niiden käytännön sovellukset perustuvat suurelta osin kirjan ajatuksille. Esimerkiksi länsimaissa laajasti käytössä oleva fasilitatiivis-intressipohjainen sovittelumalli rakentuu monelta osin tuolle teoriapohjalle.

7 LOPUKSI

Neuvotteluteoriasta ja konfliktinratkaisuteoriasta on käyty runsaasti keskustelua viime vuosikymmeninä ja samalla niihin liittyvä yliopisto-opetus ja käytännön koulutus ovat lisääntyneet voimakkaasti. Suomessa konfliktinratkaisuun liittyvää tutkimusta, koulutusta ja opetusta on toistaiseksi vain niukasti ja pistemäisesti. Lakimieskunta on yksi keskeisimpiä konfliktinratkaisuun keskittyviä professioita. Konfliktinratkaisuun, neuvottelemiseen ja sovitteluun liittyvä koulutus ja tutkimus olisikin syytä integroida keskeiseksi osaksi suomalaista lakimieskoulutusta. Se edellyttää myös laajempaa kulttuurista murrosta suomalaisessa oikeustieteessä, joka on monilta osin sisäänpäin kääntyvää. Tarvitaan aikaisempaa monitieteisempää ja avarampaa lähestymistapaa oikeuteen.

⁴³ Wolski 2012.

⁴⁴ Fisher, Roger: Negotiating Power. Getting and Using Influence. The American Behavioral Scientist 27 (1983), s. 149–166.