

Johanna Bragge, KTT, Johtava yliopistonlehtori

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Tieto- ja palvelujohtamisen laitos (<https://information.aalto.fi>)

Alla oleva kirjoitus pohjautuu väitöstilaisuuden (10.11.1997) lektio-puheeseen.

Väitöskirja *Premediation Analysis of the Energy Taxation Dispute in Finland*, saatavilla

<https://aaltdoc.aalto.fi/items/03115d57-75b0-44d0-8652-71a74fffb10c>,

tutkimuksesta kirjoitettu artikkeli <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221700001740>

Väitöskirjani aihe **“Varjoneuvotteluiden hyödyntäminen Suomen energiaverokiistan ratkaisemisessa”** kuuluu liikkeenjohdon systemien, erityisesti päätös- ja neuvotteluteorian piiriin. Tutkimuksessani pyrin osoittamaan neuvottelemisesta saatavat hyödyt vaikeassa kiistatilanteessa, toimien itse analyttisiä menetelmiä käyttävänä puolueettomana välittäjänä. Väitöskirjani on siten ollut soveltava ja sen toisena, yhtä keskeisenä, teemana onkin ollut Suomessa teollisuuden ja ympäristönsuojelijoiden välillä vallinnut kiista ympäristöperusteisesta energiaverotuksesta.

Kirjoitukseni jakaantuu kolmeen osaan. Käsittelen aluksi neuvotteluita hieman yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen esitän tutkimuksessani käytetyn varjoneuvotteluanalyysin keskeisen idean. Lopuksi kuvaan lyhyesti menetelmän sovellusta Suomen energiaverokiistaan ja siitä saatuja tuloksia.

Mitä neuvotteluilla itse asiassa tarkoitetaan? Se on eräs menettelytapa, jolla ratkotaan osapuolten eriävistä mielipiteistä aiheutuvia ongelmatilanteita. Neuvottelut edellyttävät aina kommunikointia eri osapuolten välillä - tavoitteena on sopimukseen pääsy. Toinen tapa selvittää erimielisyyksiä on välittäminen (englanniksi *mediation*), jota voidaan pitää myös neuvottelujen erikoistapauksena. Siinä niin sanottu kolmas osapuoli pyrkii edesauttamaan neuvotteluprosessin etenemistä ja ohjaamaan neuvottelijoita löytämään oman ratkaisunsa. Välittäjällä ei ole kuitenkaan valtuuksia sanella loppuratkaisua. Kolmantena erimielisyyksien selvittämistapana voidaan pitää välimiesmenettelyä (*arbitration*). Tällöin kolmannella osapuolella on valtuudet esittää ratkaisu, joka osapuolten on hyväksyttävä - joko neuvotteluyrityksen jälkeen tai ilman neuvotteluita. Äärimmäisenä tapana selvittää kiistoja ovat kamppailut, kuten fyysiset yhteenotot sotineen ja lakkoineen, sekä sanasodat ja poliittiset taistelut.

Esimerkkejä ympärillämme esiintyvistä ristiriitatilanteista ei ole vaikea keksiä. Mainittakoon vaikkapa aviopuolisoiden, vanhempien ja lasten väliset kiistat, työntekijöiden ja työnantajien tai yritysten väliset kiistat, teollista kehitystä ajavien ja ympäristönsuojelijoiden väliset kiistat,

valtion eri osien tai valtioiden väliset kiistat ja niin edelleen. Neuvotteluille on siis olemassa sosiaalinen tilaus. Huolimatta ristiriitojen yleisyydestä kiistoja ratkaistaan monesti vähemmän sovinnollisesti ja kaikki osapuolet joutuvat kärsimään: työntekijät ja yrityksen johto ratkovat vaikeuksiaan lakkojen avulla, kansakunnat sotimalla, ja niin edelleen. Sovintoa ei usein tehdä, vaikka se voisi olla mahdollista tehdä kaikkien osapuolten hyväksi - tai jos sopimuksia syntyikin, niin ne ovat usein tehottomia: kuitenkin sellaisia ratkaisuja olisi olemassa, joita kaikki osapuolet pitäisivät parempina. Eli, yhteiset intressit on otettu usein varsin huonosti huomioon.

Monet kiistat voisikin olla mahdollista ratkaista tehokkaammin ulkopuolista välittäjää käyttämällä. Olisi hyvä, mikäli tällainen välittäjä omaisi inhimillisten vuorovaikutustaitojen lisäksi myös analyttisiä, ongelmien systemaattista ratkaisua edistäviä valmiuksia. Tässä yhteydessä voidaankin puhua neuvottelujen tieteestä ja taiteesta, lähestymistavasta, joka yhdistää sekä teorian että käytännön kiistojen ratkaisemisessa. Teoria-, tai niin kutsutulle kovalle puolelle, kuuluvat muun muassa matemaattiset mallit, kuten päätösanalyysin, peliteorian ja monitavoitteisen optimoinnin mallit. Pehmeämmälle käytäntöpuolelle kuuluvat vastaavasti jo mainitsemani vuorovaikutustaidot, kyky vakuuttaa ja tulla vakuutetuksi, kyky soveltaa erilaisia "kaupankäyntikikkoja" ja viisaus tietää milloin ja miten niitä käyttää. Käyttäytymistieteillä on siis myös paljon annettavaa tälle lähestymistavalle.

Tätä, verrattain nuorta lähestymistapaa, on kirjallisuudessa alettu kutsua nimellä neuvotteluanalyysi. Sen juuret ovat yhtäältä päätösanalyysissä, missä ongelmat jäsenetään ja analysoidaan systemaattisesti yleensä yhden päätöksentekijän näkökulmasta, ja toisaalta peliteoriassa, joka tarjoaa loogisen kehikon useamman osapuolen kiistatilanteiden analysoimiseen. Neuvotteluanalyysissä ei edellytetä, toisin kuin peliteoriassa, täydellistä rationaalisuutta ja tietämystä, eikä siinä niinkään painoteta yhden ainoan ns. tasapainoratkaisun löytämistä. Sen sijaan neuvotteluanalyysi pyrkii kehittämään toimintaohjeita antavia ja käytännöllisiä neuvoja neuvottelijoille sekä kolmansille osapuolille.

Neuvotteluanalyysissä on lisäksi selkeän subjektiivinen eli omakohtainen näkökulma. Osapuolten annetaan muun muassa itse kertoa omista arvostuksistaan ja ennustaa erilaisten tapahtumien todennäköisyyksiä, sen sijaan, että niistä tehtäisiin objektiivisia eli ulkokohtaisia oletuksia. Löydetyistä neuvotteluratkaisuista ei myöskään oleteta automaattisesti, että ne olisivat tehokkaita eli Pareto-optimaalisia. Pyrkimyksenä on kuitenkin "suurentaa kakkua" kaikkien osalta, eli yhteisten voittojen hyödyntämismahdollisuudet selvitetään tarkoin. Neuvotteluanalyysissä

päähuomio kohdistuukin osapuolten subjektiivisiin käsityksiin mahdollisesta neuvottelusopimusten joukosta ja myös siitä, miten se muuttuu. Mahdollinen sopimusjoukko eli *Zone of Possible Agreement* (ZOPA) koostuu ratkaisuisista, joita osapuolet yhdessä pitävät parempina kuin sitä ratkaisua, että sopimusta ei saataisi ollenkaan aikaan.

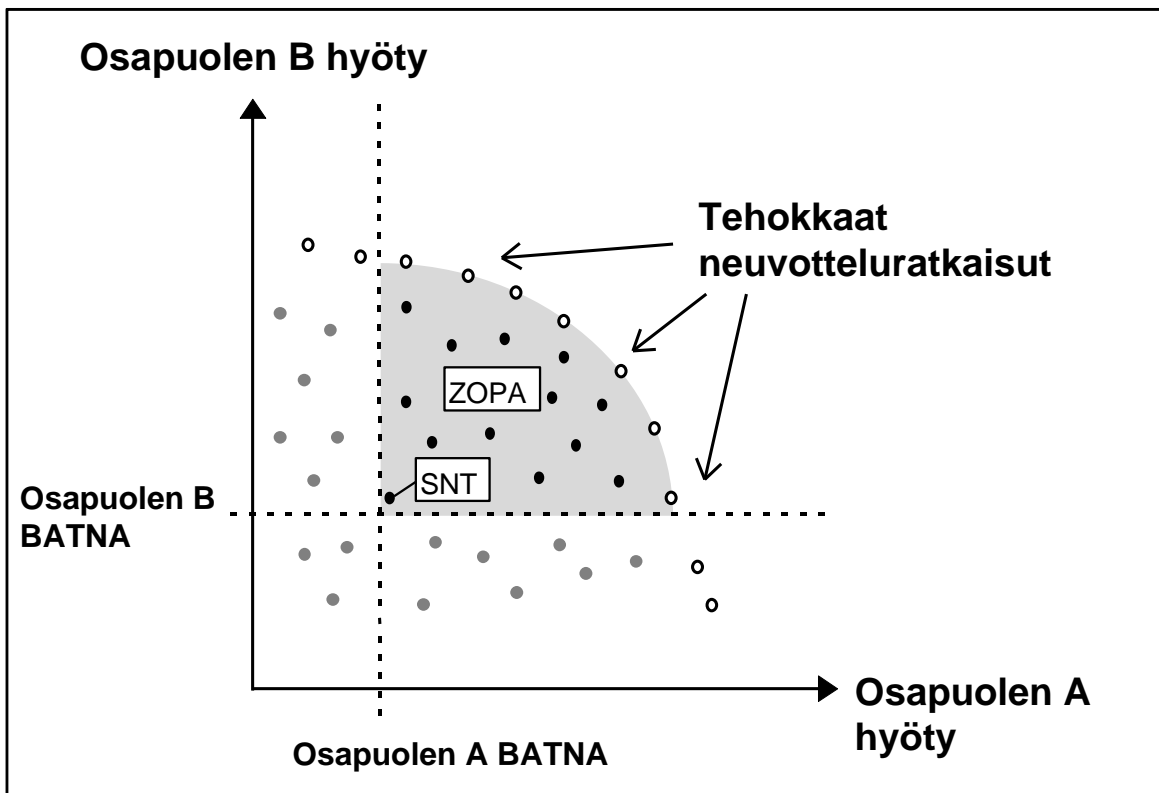
Peliteoriassa tunnettuun vangin dilemma -esimerkkiin löytyy analogia myös neuvottelijoiden puolelta. Ennen neuvotteluja kaikilla osapuolilla on nimittäin vahva taipumus ajatella hyvin samalla tavalla seuraavasti: *“Jos toinen osapuoli on avoin ja vastaantuleva, niin minunhan kannattaa ottaa hyöty irti tilanteesta ja vaatia itselleni paljon. Jos toinen osapuoli taas on tiukka ja vaativainen, niin minunkin täytyy olla, jotta voin suojella itseäni”*. Tällainen ajattelutapa johtaa väistämättä kilpailuhenkiseen asetelmaan, jossa vuoronperään vaaditaan hyötyä vain itselle. Se luonnollisesti vaikeuttaa ko-operatiivisten eli yhteistoimintaan tähtäävien siirtojen tekemistä, mitä voidaan kutsua myös lisäarvon luomiseksi neuvotteluissa. Tällä tarkoitetaan yhteisesti hyödyttävien sopimusten etsimistä, niiden parantamista ja samalla kiistan kärjistymisen tai pattitilanteen synnyn ehkäisemistä. Jotta lisäarvon luominen neuvotteluissa olisi mahdollista on informaatiota jaettava avoimemmin, lisättävä kommunikointia, kannustettava luovuutta, korostettava yhteistä ongelmanratkaisua ja kanavoitava vihamieliset purkaukset rakentavasti. Luonnollisesti tämä ei aina ole niin helppoa miltä se kuulostaa.

Yksinkertainen esimerkki lisäarvon luomisesta valaiskoon asiaa: Yksi appelsiini on jaettava kahden ihmisen kesken. Eräs ilmeinen kompromissiratkaisu olisi halkaista hedelmä veitsellä kahteen yhtä suureen osaan. Jos kuitenkin appelsiinin jakajat päättäisivät neuvotella asiasta keskenään ja ilmaista arvostuksensa avoimesti, niin on mahdollista että kävisikin ilmi seuraavaa: Toinen itse asiassa tarvitsisi yhden kokonaisen appelsiinin kuoret mausteeksi kakun leivontaan, ja näin ollen puolikas appelsiini hedelmälihoineen ei riittäisi hänelle. Toinen taas on sitä tyytyväisempi, mitä enemmän hän saa syödäkseen itse appelsiinin hedelmälihaa. Siten ratkaisu, jossa toinen saa kaikki kuoret ja toinen yli puolet hedelmälihasta, voi olla molempien mielestä parempi ratkaisu kuin aluperin ehdotettu. Nimenomaan se, että osapuolet arvottavat neuvottelujen kohteena olevia asioita toisistaan poikkeavasti, on avain yhteisesti hyödyttävien ratkaisujen löytymiselle.

Neuvotteluanalyysi eli *premediation analysis* perustuu Harvardin yliopiston professori *Howard Raiffan* neuvottelukirjallisuudessa esittämään ideaan. Analyysin perimmäisenä tavoitteena on osoittaa neuvottelemisen hyödyt puolueettoman välittäjän avulla kiistatilanteessa, jossa osapuolet

eivät syystä tai toisesta neuvottele keskenään sovun löytämiseksi. Varjoneuvottelijat ovat henkilöitä, jotka tietävät analyysin kohteena olevan kiistan taustat perusteellisesti, ja pystyvät siten myös esittämään edustamansa osapuolen näkökantoja ja arvostuksia luontevasti. Heidän roolinsa on kuitenkin epävirallinen: heidän ei tarvitse olla edustamansa osapuolen virallisia neuvottelijoita, vaan he voivat yksityishenkilöinä osallistua analyysiin. Myös analyysin luonne on epävirallinen, sen tulokset eivät sido osapuolia millään lailla elleivät he sitä nimenomaisesti itse halua.

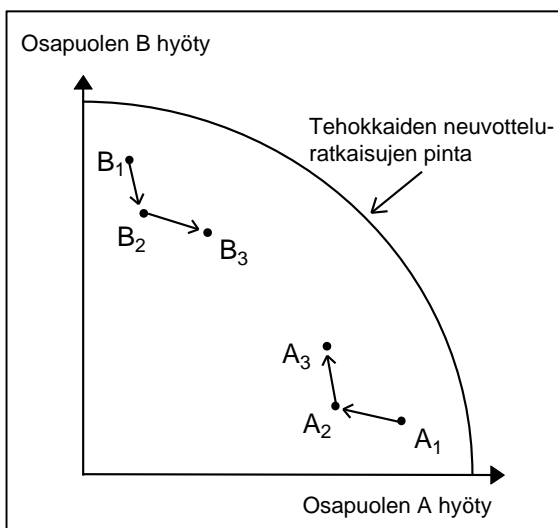
Varjoneuvotteluanalyysin pohjalta kirjoitetaan raportti, jolla pyritään myötävaikuttamaan kiistan ratkaisuun neuvotteluteitse. Raportti lähtee liikkeelle kiistan historian kuvauksesta, jonka jälkeen selvitetään osapuolten perimmäiset tavoitteet ja suoritetaan arvostusten kvantitatiivinen analyysi. Toisin sanoen, apuna käytetään menetelmiä, joilla saadaan selville osapuolten niin sanotut hyötyfunktiot. Näitä hyötyfunktioita käyttämällä on mahdollista arvioida kokonaispisteitys, eräänlainen hyvyysluku, kaikille analyysissä käsiteltäville neuvotteluratkaisuille. Tilannetta voidaan havainnollistaa kahden osapuolen tapauksessa oheisella kuvalla, jossa akselit kuvaavat kummankin osapuolen kokonaisyötyä eri neuvotteluratkaisuille, hyöty kasvaa nuolten suuntaisesti. Vaihtoehtoiset ratkaisut on merkitty kuvassa pisteillä.



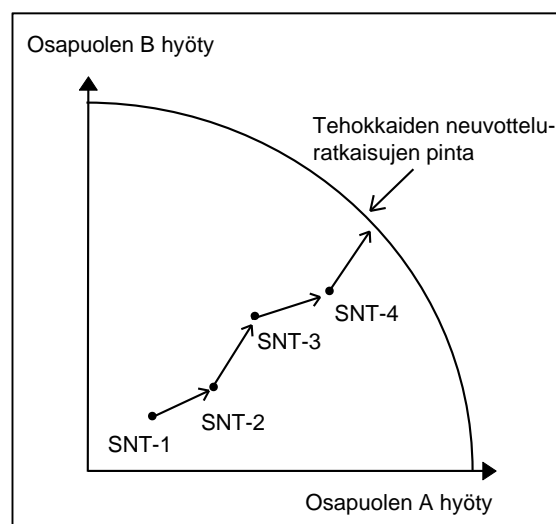
Kun analyysin kohteena olevat neuvotteluratkaisut voidaan näin asettaa kunkin osapuolen kannalta paremmuusjärjestykseen, on mahdollista arvioida myös tehokkaat neuvotteluratkaisut:

niissä ei siis yhteistä hyötyä oleteta jäävän käyttämättä neuvottelupöydälle. Toisaalta, kullekin osapuolelle voidaan vielä selvittää heidän paras vaihtoehtonsa neuvotellulle loppuratkaisulle, niin sanottu BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), eli miten osapuolet arvioivat parhaimmillaan käyvän siinä tapauksessa että neuvotteluratkaisua ei synnykään. Näiden BATNA-vaihtoehtojen kokonaispisteityksillä rajataan neuvotteluratkaisujen joukosta aiemmin mainitsemani mahdollinen sopimusjoukko eli ZOPA - kuvassa harmaalla merkitty alue. Se sisältää myös tehottomia vaihtoehtoja, joista yksi itse asiassa valitaan potentiaalisten todellisten neuvottelujen lähtökohdaksi. Tämä SNT eli *Single Negotiating Text*, valitaan siten, että se on tarkoituksellisesti hyvin kaukana tehokkaista neuvotteluratkaisuista. Näin varsinaisissa neuvotteluissa jää mahdollisuus edetä siten, että kaikki osapuolet voivat voittaa, kun neuvottelujen edetessä neuvottelutekstiä muotoillaan siihen esitetyn kritiikin perusteella - toivottavasti kohti tehokkaita neuvotteluratkaisuja. Tutkimuksissa on todettu, että SNT-neuvottelutyylillä, jossa huomio siis kohdistetaan yhteen neuvottelutekstiin kerrallaan, eteneminen on huomattavasti todennäköisempää verrattuna perinteiseen neuvottelutyylin. Myös sitoutuminen SNT-tyylillä löydettyyn loppuratkaisuun on yleensä erittäin hyvä. Perinteisessä neuvottelutyylissä taas osapuolet esittävät omia - usein toisistaan kovin kaukana olevia - ehdotuksiaan kiistan ratkaisemiseksi, ja ovat siten pakotettuja tekemään vuoronperään myönnytyksiä toiselle osapuolelle, jotta neuvottelut yleensä etenisi. Perinteisen ja SNT-neuvottelutyylin eroja on havainnollistettu seuraavissa kuvissa.

Perinteinen neuvottelutyyl



SNT-neuvottelutyyl



Yhteenvetona todettakoon, että varjoneuvotteluanalyysin tarkoituksena ei siis ole määrittää yhtä ainoaa tehokasta ratkaisua kiistaan, vaan ainoastaan houkutella osapuolet neuvottelupöytään ja luoda edellytykset neuvottelutyylille, jossa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus voittaa.

Tutkimuksessani sovelsin edellä kuvaamaani varjoneuvotteluanalyysiä Suomen energiaverokiistaan. Kyseessä oli analyysin ensimmäinen sovellus todelliseen kiistatilanteeseen. Suomi on jo pidempään kuulunut niiden harvojen maiden joukkoon, jotka ovat ottaneet käyttöön ympäristöperusteisia energiaveroja. Verojen tarkoituksena on kannustaa paitsi hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen, niin myös energian säästöön. Suomen poikkeuksellisen energiavaltainen teollisuus on kuitenkin jo 1990-luvun alusta lähtien vastustanut näitä veroja voimakkaasti vedoten kilpailukykynsä vaarantumiseen. Koska vastaavien hiilidioksid- ja energiaverojen kansainvälinen käyttöönotto on lykkääntynyt, teollisuuden vastarinta ei ole vähentynyt - huolimatta siitä, että ympäristönsuojelijat ajavat energiaverojen korotusten vastapainoksi samansuuruisia alennuksia työn verotukseen. Eli ympäristönsuojelijat puhuvat niin sanotusta ekologisesta verouudistuksesta, jossa työnteko tehdään kannattavammaksi ja luonnonvarojen kuluttaminen kalliimmaksi.

Tutkimuksessani pyrin löytämään sekä teollisuuden että ympäristönsuojelijoiden kannalta hyväksyttäviä kompromissiratkaisuja Suomen energiaveropolitiikkaan vuoteen 2000 asti. Kesällä 1995 suoritettuun analyysiin osallistui kaksi edustajaa kiistan molemmilta puolilta: Teollisuuden Energialiiton energiapoliittinen asiamies, Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton kestävän kehityksen osastopäällikkö, Vihreiden kansanedustaja sekä Vihreän liiton valtuuskunnan jäsen. Analyysin keskeisen idean mukaisesti varjoneuvottelijat edustivat taustaryhmiään yksityishenkilöinä - he antoivat kuitenkin luvan nimiensä mainitsemiseen tutkimuksessani. Haastattelin kutakin henkilöä kahdesti analyysiä varten, arvostusten selvittämismenetelminä käytin sekä conjoint-analyysiä että analyyttistä hierarkiapro sessia AHP:tä. Analyysi osoitti, että kiistaan olisi löydettävissä lukuisia kompromissiratkaisuja. Kompromissilla tarkoitan siis sellaista ratkaisua, jota molemmat osapuolet pitivät parempana kuin sitä vaihtoehtoa, minkä ne arvelivat parhaimmillaan saavuttavansa perinteisen edunvalvonnan tai muun vastaavan päättäjiin vaikuttamisen kautta. Yhteisten kompromissiratkaisujen keskeisiksi tekijöiksi nousivat energiavaltaisen teollisuuden kansainvälisestä kilpailukykyvystä huolehtiminen sekä energiaverokertymän kasvattaminen kokonaisveroastetta nostamatta. Tulokset siis osoittivat, että osapuolten kannattaisi hyvinkin ryhtyä keskinäisiin neuvotteluihin.

Nämä tulokset houkuttelivatkin analyysiin osallistuneita henkilöitä jatkamaan neuvotteluita yhteisen pöydän ääressä. Toimin myös näissä, alkuvuonna 1996 käydyissä edelleen epävirallisissa neuvotteluissa, puolueettomana välittäjänä. Tapaamisiin osallistui aiemmin mainittujen lisäksi myös Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton talouspoliittinen asiamies. Keskustelut aloitettiin analyysissä muodostetun ensimmäisen neuvottelutekstin eli SNT:n pohjalta. Kaksi kuukautta kestäneiden neuvottelujen jälkeen osapuolet päätyivät lopulta yhteiseen, suhteellisen tehokkaaseen kompromissiratkaisuun. Verotuksen painopistettä päätettiin siirtää yli 5 miljardilla markalla työn verotuksesta energiaverotukseen vuoteen 2000 mennessä. Samalla haluttiin turvata kaikkein energiavaltaisimman teollisuuden kilpailuasema osittaisella verojen palautusjärjestelmällä. Saavutettu neuvotteluratkaisu ja erityisesti neuvottelujen aikana luotu keskusteluyhteys vaikuttivat osaltaan myös hallituksen elokuun 1996 budjettipäätökseen. Tuolloin, Vihreiden vaatimuksesta, sovittiin ensimmäisestä todellisesta askeleesta ekologisen verouudistuksen tiellä: veroja siirrettiin 1,1 miljardia markkaa ansiotuloista energiaan. Mainittakoon, että kyseinen päätös ei nostanut liikennepolttoaineiden hintoja, vaan lähinnä sähkön, lämmityksen sekä prosessipolttoaineiden hintoja. Myöhemmin vuonna 1998 otettiin käyttöön myös teollisuuden maksamien energiaverojen palautusjärjestelmä, joka muistutti pitkälti varjoneuvotteluissa sovittuja periaatteita.

Väitöskirjatutkimukseni on mielestäni selkeä osoitus varjoneuvotteluanalyysin käyttökelpoisuudesta ja hyödyllisyydestä kiistatilanteissa, jossa osapuolet eivät aiemmin ole yrittäneet ratkoa erimielisyyksiään neuvotteluteitse, tai joka on ajautunut pattitilanteeseen. Olen vakuuttunut siitä, että analyysin tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa käyttää laajemmin hyödyksi eritasoisten kiistojen ratkaisemisessa. Hyvin mielenkiintoinen sovelluskohde olisi esimerkiksi tulopoliittiset neuvottelut. Maailmanlaajuisesti ajatellen, saattaisi sopimus kasvihuonekaasujen merkittävästä vähentämisestä olla paljon helpommin saavutettavissa, mikäli varjoneuvotteluita vastaava analyysi tehtäisiin eri maiden tai maaryhmittymien välillä.