Lyhyt opas
Intressien
yhteensovittamiseen
Lawrence Susskind

AKORDI

Alkuperäisteksti:
Lawrence Susskind (1999) An Alternative to Robert's Rules of Order for Groups, Organizations, and Ad Hoc Assemblies that Want to Operate by Consensus (sivut 3-57) Teoksessa *The Consensus Building Handbook* (1999) Sage (1147 sivua)

Käännös:
Jonna Kangasoja & Aalto-yliopiston opiskelijat Niina Gromov, Oliver Heinonen, Iiris Immonen, Mika Jalava, Henrikki Mertaniemi, Renita Niemi, Hannu Ranta, Eelis Rytkönen ja Mikko Suominen

Kielentarkastus: Ville Lähde
Graafinen suunnittelu ja taitto: Eelis Rytkönen
Kustantaja: Akordi Oy

Suomennokseen viitataan muodossa:
Lawrence Susskind (2014): *Lyhyt opas intressien yhteensovittamiseen*, Akordi Oy julkaisut, http://akordi.fi/?page_id=152

Sisällys

	Alkusanat		**4**
1	**Johdanto ja peruskäsitteet**		**6**
	1.1	Johdanto	6
	1.2	Käsitteiden määrittely	10
2	**Intressien yhteensovittamisen askelet**		**22**
	2.1	Ensimmäinen askel: Koollekutsuminen	23
	2.2	Toinen askel: Vastuiden selventäminen	27
	2.3	Kolmas askel: Keskustelut	31
	2.4	Neljäs askel: Päätöksenteko	36
	2.5	Viides askel: Sopimuksen täytäntöönpano	38
	2.6	Intressien yhteensovittaminen organisaatioiden sisällä	40
3	**Intressien yhteensovittamisen esteiden hallinta**		**43**
	3.1	Vastaa häiritsevään käytökseen	44
	3.2	Hyväksy neuvoa-antava rooli, jos muuta ei ole tarjolla	44
	3.3	Selvennä osallistujien oletettuja vastuita	45
	3.4	Selvennä luottamuksellisuuteen liittyvät kysymykset	45
	3.5	Selvennä lailliset velvollisuudet, jos osanottajat samaan aikaan käyvät oikeutta	46

Alkusanat

Puhe intressien yhteensovittamisesta ja sen tarpeesta on yleistynyt Suomessa sitä mukaa kuin ennalta annetut mallit ja prioriteetit on asetettu kyseenalaisiksi. Yhteensovittamista tarvitaan silloin, kun on epäselvää miten eriävät tarpeet ja tavoitteet tulisi suhteuttaa toisiinsa käytännön valintatilanteissa. Yhteensovittamisesta on tullut aito dilemma, joka vaatii aktiivista työtä monilta osapuolilta. Se vaatii myös uuden tiedon tuottamista, osapuolten välistä rakentavaa vuorovaikutusta ja neuvottelua.

Erityisen ajankohtaista intressien yhteensovittaminen on ympäristöön liittyvässä suunnittelussa ja päätöksenteossa. Se on arkipäivää sekä yhdyskuntien että luonnonvarojen käytön suunnittelussa – esimerkiksi siellä, missä infrastruktuurin rakentamishanke kohtaa paikallisten asukkaiden huolet ja toiveet, tai siellä, missä kaivostoiminnan käynnistämistä punnitaan suhteessa muiden elinkeinojen ja luonnonsuojelun tarpeisiin.

Tämän oppaan kirjoittaja, professori Lawrence Susskind on maailman johtavia asiantuntijoita ympäristökiistojen neuvottelevan ratkaisemisen ja kiistoja ennaltaehkäisevien ongelmanratkaisumenetelmien kehittämisessä. Susskind toimii professorina MIT:n kaupunki- ja aluesuunnittelun laitoksella. Hän on yksi Harvard Programme on Negotiationin (PON) perustajista ja johtajista. Hän on myös Consensus Building Instituten (CBI) perustaja.

Susskind on kehittänyt julkisluonteisten kiistojen sovittelun menetelmiä jo yli neljänkymmenen vuoden ajan. Tämä Suomessa jokseenkin tuntematon toimintakenttä sai alkunsa Yhdysvalloissa 1960–70-luvuilla vaihtoehtoisen riidanratkaisun ja julkisluonteisten politiikka- ja suunnitteluprosessien risteyskohdassa. Susskind on työskennellyt sovittelijana ja neuvonantajana sekä paikallisissa kaupunkisuunnittelukiistoissa että kansainvälisissä ympäristökonflikteissa. Hän on julkaissut aiheesta lähes 20 kirjaa, joiden aiheina ovat mm. ympäristö- ja vesidiplomatia, julkisluonteisten kiistojen erityisluonne, monenvälisten neuvotteluiden dynamiikka sekä organisaatioiden sidosryhmäyhteistyö ja neuvottelukyky.

Tässä oppaassa olemme suomentaneet Susskindin käyttämien alkuperäisten termien "Consensus Building'"ja "Mutual Gains Approach" idean "intressien yhteensovittamisen" käsitteellä. Päädyimme tähän myös siksi, että konsensus-käsitteellä on Suomessa oma erityinen kansallisten projektien läpiviemiseen liittyvä historiallinen merkityksensä. "Konsensus" on Suomessa merkinnyt pidättäytymistä omien tarpeiden ja intressien ajamisesta yhteiseksi hyväksi. Susskindin "Consensus Building" lähestyy konsensusta aivan eri suunnasta. Tässä

oppaassa yhteisymmärryksen rakentaminen merkitsee toiminnallista tapaa saada erilaiset intressit esiin. Ongelmat määritellään ja ratkaisumahdollisuudet tuotetaan läpinäkyvässä prosessissa juuri näiden erilaisten intressien pohjalta.

Susskindin näkemys on, että ympäristö- ja maankäyttökiistojen sekä muiden julkisluonteisten kiistojen ratkaiseminen edellyttää erityistä asiantuntemusta. Monenvälisissä neuvotteluissa taitavilla avustajilla – fasilitoijilla ja sovittelijoilla – voi olla tärkeä rooli. Prosessin hallinta, sidosryhmien tunnistaminen ja näiden osallistumisen järjestäminen vaativat sovittelijalta osaamista. Lisäksi julkisluonteisissa kiistoissa tiedolla on tärkeä rooli, oli se sitten tutkimustietoa tai paikallista tietämystä. Sovittelija voi tukea tiedon varmuutta ja hyväksyttävyyttä esimerkiksi ns. joint fact finding -tekniikoiden avulla.

Tämä opas on ensimmäinen Mutual Gains -lähestymistapaa käsittelevä suomeksi käännetty julkaisu. Opas on suomennos Susskindin toimittaman yli tuhatsivuisen Consensus Building Handbookin (1999) avausluvusta, jossa lähestymistapa kuvataan kiteytetysti. Opas on suomennettu Jonna Kangasojan Aalto-yliopistossa vetämän Aalto Course on Negotiation and Dispute Resolution -kurssin opiskelijoiden kanssa keväällä 2014. Professori Lawrence Susskind vieraili kurssilla Helsingissä kesäkuussa 2014.

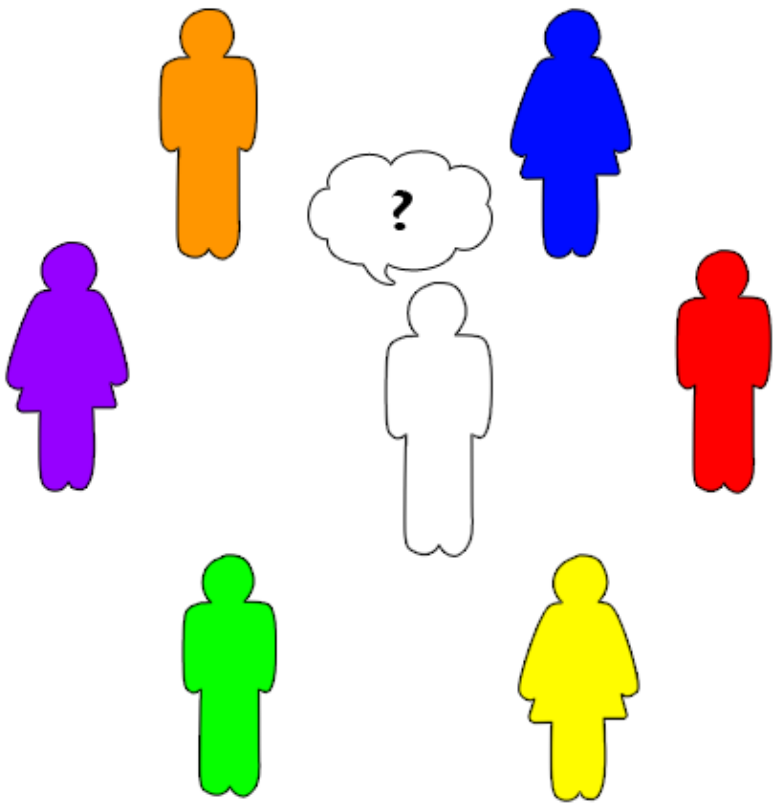
Kiitokset kuuluvat käännöstyöhön osallistuneille opiskelijoille Niina Gromoville, Oliver Heinoselle, Iiris Immoselle, Mika Jalavalle, Henrikki Mertaniemelle, Renita Niemelle, Hannu Rannalle, Eelis Rytköselle ja Mikko Suomiselle.

Erityiskiitokset Eelis Rytköselle oppaan visuaalisen ilmeen ja taiton tekemisestä sekä Ville Lähteelle käännöksen kieliasun yhtenäistämisestä.

Olemme saaneet käännöstyöhön ja suomenkielisen tekstin julkaisemiseen professori Susskindin suostumuksen. Oppaan on kustantanut CBI:n suomalainen kumppani Akordi Oy.

Helsingissä 17.7.2014
Jonna Kangasoja & Lasse Peltonen

I Johdanto ja peruskäsitteet



1.1 Johdanto

Yhteisistä asioista päätettäessä käytetään usein päätöksentekotapana enemmistöpäätöstä miettimättä sen enempää onko se paras käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Nk. ”Robert’s Rules”*, eli Robertin ohjesääntö julkaistiin ensimmäistä kertaa vuonna 1870. Kenraali Robert laati säännöt soveltaen Yhdysvaltojen kongressin sääntöjä ja käytänteitä. Säännöt on laadittu sen perusolettamuksen varaan, että parlamentin toimintatavat ja yksinkertainen ääntenenemmistö tarjoaisivat sopivan päätöksentekomallin mille tahansa ryhmälle. Robert oletti, että ohjesääntö auttaisi erilaisia ryhmiä päätöksentekotilanteissa rajoittamalla yksilöiden mahdollisuutta dominoida keskustelua.

Nyt, yli 125 vuotta Robertin ohjesäännön julkaisemisen jälkeen, ryhmätyön ja organisaatioiden toiminnan tukemiseen on syntynyt monia erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Tämän lyhyen oppaan tarkoituksena on esitellä keskeiset elementit ja vaiheet, joita voi käyttää silloin, kun halutaan toimia laajapohjaisen yhteisymmärryksen saavuttamiseksi eikä yksikertaisen enemmistön periaatteen mukaisesti.

Ajatellaan tyypillinen tilanne paikallisen yhdistyksen tai kansalaisjärjestön arjessa. Koolla on joukko ihmisiä, ja pitäisi saada aikaan yhteinen näkemys välitettäväksi esimerkiksi jotakin päätöstä valmistelevalle viranomaiselle. Pian käy ilmi, että asiasta ei ole ryhmän jäsenten kesken yksimielisyyttä. Osallistujilla on hyvin erilaisia, jopa vastakkaisia kantoja. Muutaman tunteikkaan puheenvuoron jälkeen joku keksii ehdottaa, että keskustelu etenisi paremmin, jos joku läsnäolijoista toimisi keskustelun puheenjohtajana. Onhan puheenjohtajan tehtävä pitää yllä järjestystä ja varmistaa keskustelun tehokas eteneminen. Toinen kysyy, tehdäänkö lopullinen päätös ryhmän yhteisestä kannasta äänestämällä vai pyritäänkö yhteisymmärryksessä muotoilemaan ehdotus, jonka kaikki voivat hyväksyä.

Katseet kohdistuvat Jaakkoon, koska hän on kokenut järjestöihminen. Jaakko ehdottaa, että on parasta noudattaa perinteistä kokouskäytäntöä ja lopuksi tehdä päätös äänestämällä.

*Suomeen ”Robert’s Rules”, eli kongressin mutkikas päätöksentekomalli ei ole koskaan rantautunut. Kontrastina oppaassa esitellylle intressien yhteensovittamiselle päätöksentekotapana voimme käyttää Suomessa laajasti vakiintuneita perinteisen kokouskäytännön ja enemmistöpäätöksen malleja.

Tästä lähtien keskustelun luonne muuttuu, ja osallistujien kielenkäyttö alkaa kuulostaa viralliselta. Sen sijaan, että kukin toisi vapaamuotoisesti keskustellen esille huolenaiheitaan, kokeneimmat ketut jo muotoilevat päätösehdotuksia ja hankkivat niille enemmistön tukea tulevaa äänestystä silmällä pitäen. Keskustelupuheenvuoroissa aletaan osoittaa kapeasti tukea vain joillekin muotoutuvista päätösesityksistä.

Osalle koko kokouskäytäntö on aivan vieras, ja he tyytyvät seuraamaan tapahtumia sivusta. Heidän intonsa osallistua keskusteluun tyrehtyy. Puheenjohtajan johdolla käsitellään muutamia aktiivisten osallistujien muotoilemia aloitteita, joista lopulta äänestetään. Yksikään tarjolla olevista ehdotuksista ei heijasta niitä tärkeitä kysymyksiä, joita tällä menettelyllä ei saatu esiin. Kun virallinen kanta on vihdoin saatu valittua niukalla äänten enemmistöllä, moni poistuu paikalta tehtyyn päätökseen tyytymättömänä ja turhautuneena.

Mikäli ryhmä olisi valinnut toisen päätöksentekotavan enemmistöpäätöksen sijaan, olisi sekä kokemus tilaisuudesta että todennäköisesti lopputulos ollut mielekkäämpi kaikille osallistujille. Tässä lyhyessä oppaassa esitellään, mitä tarkoittaa yhteisymmärrykseen pyrkivä intressien yhteensovittaminen päätöksentekotapana.

Kuvatunlaisessa tilanteessa intressien yhteensovittaminen olisi edellyttänyt muun muassa sitä, että mukana olisi ollut joku, jolla on osaamista yhteisymmärrykseen perustuvan päätöksenteon fasilitoinnissa. Erilaisten näkemysten yhteensovittamista avittava osaaminen voi olla kapeammin yksittäisen tilaisuuden keskustelun fasilitointia tai laajemmin sellaisen prosessin suunnittelua, jossa neutraalissa roolissa oleva ammattilainen suunnittelee intressien yhteensovittamiseen tähtäävän prosessin eri vaiheineen ja toimii sovittelijana osapuolten välillä. Kummassakin tapauksessa fasilitoiminen merkitsee sitä, että kaikkien keskustelijoiden (myös hiljaisten osapuolten, joiden on eri syistä vaikea ilmaista näkemyksiään) näkökulmat pääsevät yhtä lailla esille. Fasilitoija huolehtii siitä, että näkemysten pohjalta työskennellään tavoitteellisesti niin, että olennaiset kysymykset tunnistetaan ja ongelmat määritellään niiden pohjalta, kun rakennetaan ongelmanratkaisun kokonaisuutta.

Jos Jaakolla olisi ollut kokemusta ja taitoja intressien yhteensovittamisessa ja hänet olisi valittu ryhmän fasilitoijaksi, olisi hänen ensimmäinen tehtävänsä ollut saada esille ryhmäläisten tarpeita ja näkemyksiä siitä, miten he haluavat edetä ryhmän työskentelyssä. Kysymykset olisivat koskeneet työskentelyn aikatauluraameja, muita reunaehtoja sekä päätöksentekomekanismia. Mikäli päätöksentekomekanismiksi olisi valittu yhteisymmärrykseen pyrkivä konsensuspohjainen päätös, Jaakko olisi avustanut ryhmää muotoilemaan oman tehtävänsä, ongelmanasettelunsa sekä ongelmien ratkaisun siten, että kaikkien mukanaolijoiden huolenaiheet olisi sisällytetty prosessiin.

Toisin sanoen fasilitoija varmistaa, että kaikille osallistujille merkittävät asiat, kysymykset ja huolenaiheet tuodaan esiin. Toisinaan tämä edellyttää luottamuksellisen haastattelukierroksen tekemistä etukäteen. Joskus väheksytyksi koettuja tai vaikeita kysymyksiä ei saada esille yhteisessä kokoontumisessa, koska tilanteeseen vaikuttaa aina jonkinlainen arvovaltadynamiikka.

Kaikkien esille saatujen asioiden yhteisen käsittelyn jälkeen fasilitoija avustaa ryhmää tuottamaan yhteen sovitetun ongelmanmäärittelyn – yhteisen ymmärryksen siitä, mistä keskustellaan ja mitä ongelmia ollaan ratkaisemassa. Tämän jälkeen fasilitoija auttaa ryhmää tuottamaan ideoita ja mahdollisia ratkaisuja aivoriihessä. Kun vaihtoehtoisia toteutustapoja on pohdittu niin pitkään kuin aikaa on käytettävissä, hän koettelee osallistujien yhteisymmärryksen tasoa vaikkapa kysymällä: ”Tuntuuko viimeisin ehdotettu ratkaisu jostakusta teistä mahdottomalta hyväksyä?” Jos näin on, hän pyytää näitä henkilöitä ehdottamaan muutoksia tai parannuksia, jotka tekisivät ratkaisusta hyväksyttävämmän niin, että se sopii edelleen yhteen muidenkin intressien ja tarpeiden kanssa.

Näin toimien esimerkkimme kuvitteellinen ryhmä olisi todennäköisesti pystynyt saamaan aikaan päätöksen, jota ainakin suurin osa osallistujista olisi voinut tukea mielellään. Osallistujat olisivat lähteneet tyytyväisinä, koska heidän näkemyksensä ja tarpeensa olisi kuultu, ymmärretty ja otettu huomioon.

1.2 Käsitteiden määrittely

Intressien yhteensovittamisesta on saatu paljon kokemuksia jo useamman vuosikymmenen ajalta. Avainkäsitteiden ymmärtäminen edellyttää niiden määrittelyä. Avainkäsitteillä on oma erityinen merkityksensä, ja selvennystä tarvitaan, koska osalla termeistä on arkikielessä jokin vakiintunut merkitys, joka poikkeaa tässä oppaassa käytetystä.

Määrittelemme seuraavilla sivuilla kymmenen avainkäsitettä, jotka ovat vakiintuneet viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. Aivan tarkkoja yhteisiä määritelmiä riidanratkaisuammattilaisilla ei ole, joten tuomme määrittelyosiossa esiin myös eriäviä tulkintoja.

Määriteltävät avainkäsitteet:

1. intressit (interests)
2. intressien yhteensovittaminen (consensus building)
3. fasilitointi (facilitation)
4. sovittelu tai välitys (mediation)
5. dokumentointi (recording)
6. koolle kutsuminen (convening)
7. konfliktitilanteen arviointi ja kartoitus (conflict assement)
8. yhteisen tekstin tuottaminen (single-text procedure)
9. arvon tuottaminen ja jakaminen (creating and clamining value)
10. osapuolten tunnistaminen ja ottaminen mukaan (circles of stakeholder involvement)

1 Intressit (Interests)

Osallistujien tarpeet ja syvät arvot

Intressit ovat tavoitteita, joita kukin osallistuja pyrkii saavuttamaan. Intressit eivät useinkaan ole täsmälleen samoja kuin esitetyt vaatimukset tai kannanmäärittelyt eli positiot. Ihmiset tuovat esiin vaatimuksiaan ja kantojaan kuin luontaisina, mutta intressit ovat taustalla olevia syitä, tarpeita ja arvoja, jotka selittävät kantojen muodostumista. Intressit voivat muuttua, jos tilanteesta saadaan uutta tietoa tai ongelman luonteesta muodostuu uusi käsitys. Intressit heijastavat usein syviä uskomuksia.

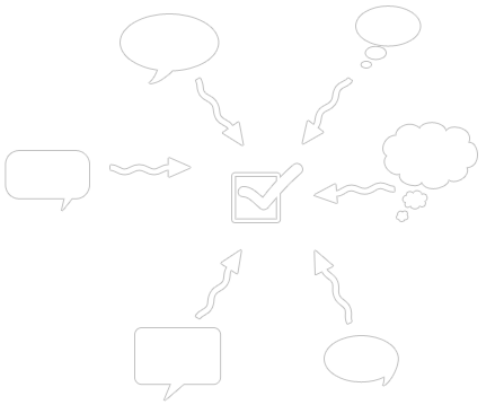
2 Intressien yhteensovittaminen (Consensus building)

Yhteisymmärrykseen pyrkivä prosessi

Intressien yhteensovittaminen on pyrkimys tuottaa päätös tai sopimus yhteisymmärryksessä. Tämä vaatii prosessia, joka perustuu luottamukseen ja jossa suhtaudutaan lähtökohtaisesti kaikkien tarpeisiin kunnioittavasti. Tässä on onnistuttu, kun kaikki osapuolet ovat yhtä mieltä siitä, että he pystyvät hyväksymään syntyneen päätöksen tai sopimuksen, kunhan kaikki voitava on tehty sen eteen, että jokaisen osapuolen intressit on huomioitu. Intressien yhteensovittaminen edellyttää, että joku muotoilee ratkaisuehdotuksen kuultuaan tarkkaan kaikkien huolenaiheita ja tarpeita. Intressien yhteensovittamisessa osallistujilla on oikeus olettaa, että kukaan ei pyydä heitä vähättelemään itselleen tärkeitä intressejä tai luopumaan niistä. Toisaalta osallistujilla on velvollisuus ehdottaa sellaisia ratkaisuja, joilla kaikkien muidenkin tarpeet voidaan tyydyttää heidän omiensa lisäksi.

Useimmiten intressien yhteensovittamisen prosessit lähtevät siitä, että pyritään yksimielisyyteen. Kuitenkin matkan varrella on tyypillistä, että joku esittää syntymässä olevaan

päätökseen tai sopimukseen varauksia. Joskus ryhmän työskentelyn osapuoli toteaa, että hänen tai hänen taustaryhmänsä tarpeita palvelee paremmin sopimuksen ulkopuolelle jääminen. Tulisiko tällöin muiden luovuttaa? Ei, koska siitä seuraisi eräänlaisen kiristyksen mahdollisuus (esimerkiksi mahdollisuus esittää yksimielisen päätöksen ehdoksi vaatimuksia, joilla ei ole mitään tekemistä neuvoteltavan asian kanssa). Suurin osa riidanratkaisuammattilaisista uskoo, että ryhmien tulisi pyrkiä kohti yksimielistä päätöstä mutta tyytyä tarvittaessa laajaan yhteisymmärrykseen, josta joku tai jotkut tahot haluavat jättäytyä pois. Tärkeintä on, että kaikki voitava on tehty jokaisen osapuolen intresseihin vastaamiseksi. Tähän kuuluu vastuu varmistaa, että ulos jäävät tai jättäytyvät todellakin tekevät näin omasta halustaan sekä hyvin ja muillekin ymmärrettävin perustein. On ratkaisevan tärkeää, että kaikki osallistujat tietävät jo ennen prosessin alkua, mitä onnistuminen intressien yhteensovittamisessa tarkoittaa ja mitä vaaditaan siihen pääsemiseksi.

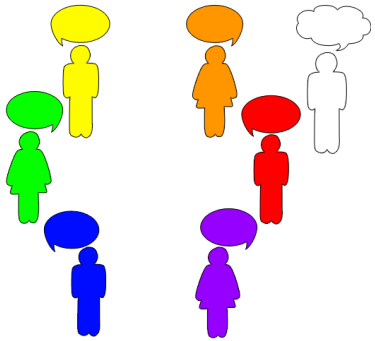


3 Fasilitointi (Facilitation)

Ryhmän avustaminen yhteisessä työskentelyssä

Fasilitoiminen on prosessin osallistujien avustamista heidän yrittäessään käydä rakentavaa ja tuloksellista keskustelua. Kun ihmiset tapaavat kasvokkain, heidän täytyy puhua ja kuunnella. Kun mukana on useampia ihmisiä, ja varsinkin jos he eivät tunne toisiaan tai ovat vahvasti eri mieltä, puhumisen, kuuntelemisen ja päättämisen prosessi on vaikea saada toimimaan hyvin. Usein on hyödyllistä saada apua sellaiselta henkilöltä, jolla ei ole omia intressejä lopputulokseen. Tietenkin taitava ryhmän jäsen voi (muiden osallistujien suostumuksella) myös ottaa tämän roolin. Kun osallistujat keräävät tietoa, muodostavat ehdotuksia, puolustavat näkemyksiään ja ottavat muiden lausumat huomioon, fasilitoija muistuttaa heitä sovituista säännöistä ja keskeyttää keskustelun erotuomarin tavoin jonkun rikkoessa sääntöjä. Fasilitoijan tulee siis olla puolueeton tai neutraali.

Eri ammattipiirien välillä on erimielisyyksiä siitä, kuinka ulkopuolinen fasilitoijan tulee olla.



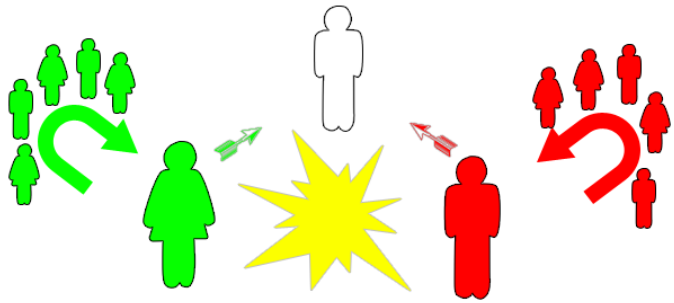
Yritysmaailmassa eri työryhmät ovat perinteisesti luottaneet johtamisasemassa olevan henkilön ottavan fasilitoivan roolin. Fasilitatiivisen johtajuuden (faclitative leadership) käsite on kasvattanut suosiotaan. Silti jopa yksityisellä sektorilla työryhmät ovat kääntymässä yhä useammin taitavien ulkopuolisten fasilitoijien puoleen. Loppujen lopuksi voi olla syytä pelätä, että osallistuja-asemasta tehtävään ryhtyvä voisi käyttää fasilitoijan auktoriteettiaan ajaakseen omaa asiaansa muiden kustannuksella.

4 Sovittelu tai välitys (Mediation)

Tapa auttaa osapuolia käsittelemään voimakkaita erimielisyyksiä

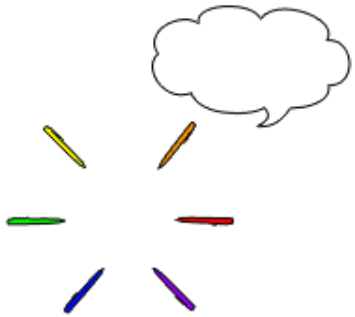
Sovittelu eli ulkopuolisen välittäjän käyttö on tapa auttaa osapuolia ratkaisemaan kiista tai voimakas erimielisyys. Siinä missä fasilitoijat tekevät suurimman osan työstään neuvottelupöydässä osapuolten toimiessa kasvokkain, sovittelijat tai välittäjät (mediator) kutsutaan usein työskentelemään erillisissä tapaamisissa osapuolten kanssa neuvottelutilanteiden alla, niiden välillä ja niiden jälkeen. Vaikka useimmat sovittelijat ovat taitavia fasilitoijia, kaikki fasilitoijat eivät ole saaneet monen osapuolen ja monien kiistakysymysten sovittelussa tarvittavaa koulutusta. Klassinen käsitys ulkopuolisista 'välimiehestä' tulee työmarkkinaneuvotteluista, joissa ulkopuolinen neutraali taho sukkuloi edestakaisin omiin huoneisiinsa sulkeutuneiden työntekijä- ja työnantajaosapuolten edustajien välillä. Nykyisin sovittelijoiden työsarka käsittää erittäin laajan joukon erilaisia konflikteja. Sovittelu on sekä neuvotteluun kuuluva rooli että eräs johtamistaidon laji. Managerilla tai ryhmän esimiehellä saattaa olla välitystaitoja, ja hänellä voi olla kykyä saada aikaan sopimuksia. Jälleen kuitenkin muiden osapuolten voi olla vaikea uskoa, ettei luovien ratkaisujen etsinnästä vastaava johtaja tai sovittelija edistä omaa asiaansa muiden kustannuksella, jos hän on yksi neuvottelun osapuolista.

Ammattipiireissä käydään laajaa keskustelua siitä, voiko yksikään sovittelija tai välittäjä todella olla puolueeton – ja pitäisikö siihen edes pyrkiä. Urheilussa erotuomarin on oltava tasapuolinen; hän ei voi salaisesti toimia yhden joukkueen eduksi. Erotuomari pyrkii valvomaan yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattamista. Tätä yleensä puolueettomuudella tarkoitetaan – tasapuolisuutta sekä sitä, että ketään kohtaan ei ole ennakkoasenteita. Toisaalta jotkut esittävät, ettei sovittelija saisi olla välinpitämätön epäoikeudenmukaisuutta kohtaan. He uskovat, ettei sovittelija saisi sulkea silmiään mahdollisesti epäoikeudenmukaisilta tai toteuttamiskelvottomilta sopimuksilta, vaikkei "pelin sääntöjä" rikottaisikaan. Kuitenkin jos sovittelija puuttuu tilanteeseen, jossa yksi osapuolista on "antamassa tuhkatkin pesästä", miksi muut hyväksyisivät hänen apunsa? Vastaus luultavasti riippuu osapuolten luottamuksesta sovittelijaan ja siitä, millaisista ehdoista tämä on ryhmän kanssa sopinut.
Ennen kuin intressien yhteensovittamispro-



sessin osapuolet tapaavat, puolueettomalla sovittelijalla voi olla merkittävä rooli oikeiden osallistujien löytämisessä, asialistan luomisen avustamisessa, toiminnan pohjana olevien perussääntöjen selventämisessä ja jopa vastentahtoisten osapuolten suostuttelemisessa mukaan neuvotteluihin. Prosessin käynnistyttyä sovittelijat (ja fasilitoijat) pyrkivät auttamaan osapuolia kehittämään luovia ratkaisuja erimielisyyksiinsä. Näiden keskustelujen tai neuvottelujen aikana sovittelija voi osallistua edustajan ja hänen taustajoukkojensa väliseen tapaamiseen selittääkseen, mitä on tapahtunut. Sovittelija voi myös tiedottaa prosessista sitä seuraavalle medialle. Hän voi myös (osapuolten suostumuksella) painostaa heidät hyväksymään yhteisymmärryksen – koska he tarvitsevat syntipukin sille, että heidät on pakotettu antamaan myönnytyksiä. Lopulta sovittelija saatetaan kutsua valvomaan sopimuksen toimeenpanoa, kutsumaan osapuolet koolle tarkastelemaan toimeenpanon edistymistä tai käsittelemään väitettyjä rikkomuksia tai lipeämisiä sitoumuksista.

Termejä fasilitointi ja sovittelu (mediation) käytetään usein toistensa synonyymeinä. Meidän mielestämme merkittävä ero on siinä, että fasilitoijat työskentelevät pääasiassa siinä vaiheessa, kun osapuolet ovat neuvottelupöydässä, kun taas sovittelijat eli välittäjät sen lisäksi hoitavat edellä kuvattuja neuvotteluja edeltäviä ja niitä seuraavia tehtäviä. Sovittelijoita myös kutsutaan tyypillisesti erityisen konfliktiherkkiin tilanteisiin. Tämän lisäksi jotkut fasilitoijat eivät välttämättä pyri sovittelijoiden tavoin voimakkaasti sopimukseen vaan keskittyvät hedelmällisen keskustelun varmistamiseen. Joillakuilla ammattilaisilla on molemmat taidot, useimmilla ei. Kummankaan tyyppinen



intressien yhteensovittamisen avustaminen ei edellytä sitä, että osapuolet luopuvat valta-asemastaan tai päätösvallastaan.

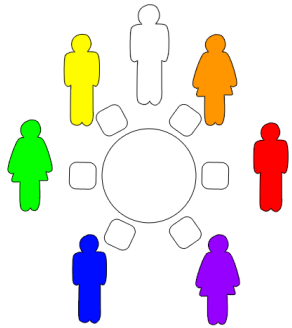
5 Dokumentointi (Recording)

Ryhmän keskusteluiden ja päätösten tallentaminen näkyvään muotoon

Keskustelun tärkeimmät yhteisymmärryksen ja erimielisyyden aiheet tallennetaan näkyviin. Jotkut fasilitoijat (ja sovittelijat) kutsuvat avustajan vastaamaan keskustelun tallentamisesta ja dokumentoinnista. Tallenne voidaan tehdä esimerkiksi huoneen etuosaan ripustetuille suurille paperiarkeille tai fläppitaululle. Uudet tietokone- ja multimediatekniikat mahdollistavat myös elektronisen tallentamisen. Tärkeää on pitää ryhmän keskustelut ja sovitut asiat visuaalisesti esillä. Muodollisista kokousmuistioista poiketen tämä ”ryhmämuisti” voi sisältää piirroksia, kuvitusta, karttoja tai muuta visuaalista materiaalia, joka auttaa ihmisiä muistamaan, mistä on keskusteltu. Tehdyt tallenteet on lopulta muokattava kirjallisiksi kokousyhteenvedoiksi. Kuten kokousmuistiot, kaikkien osanottajien on tarkastettava nämä yhteenvedot, jotta jokainen voi olla yhtä mieltä siitä, että ne kuvaavat, mitä todella tapahtui.

6 Koollekutsuminen (Convening)

Osapuolten tuominen yhteen



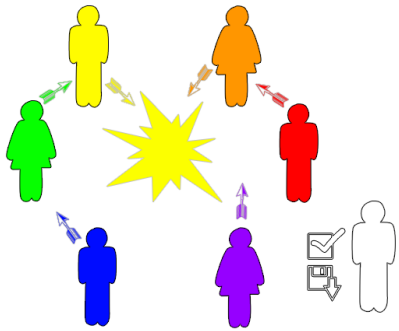
Koollekutsuminen, osapuolten tuominen yhteen paikkaan kokousta tai kokoussarjaa varten, ei edellytä erityistä koulutusta. Toimisto tai organisaatio, joka on päättänyt isännöidä intressien yhteensovittamisprosessia (ja haluaa rohkaista muita osallistumaan), voi olla tärkeässä koollekutsujan roolissa. Esimerkiksi yksityisessä yrityksessä kokenut johtaja voi toimia koollekutsujana. Julkisella puolella hallinnollinen virasto saattaa haluta toimia julkisen osallistumisprosessin koollekutsujana. Ei ole yksimielisyyttä siitä, pitäisikö koollekutsujan pysyä mukana neuvottelupöydässä keskustelujen kuluessa. Yleisesti ottaen koollekutsujana toimivat organisaatiot haluavat osallistua keskusteluihin, mutta meidän mielestämme niiden ei tarvitse sitoutua osallistumaan jatkuvasti intressien yhteensovittamisprosessiin.

Jonkun on rahoitettava intressien yhteensovittamisprosessi. Kun prosessi toteutetaan olemassa olevan organisaation sisällä, rahoitusjärjestelyt ovat kohtalaisen yksinkertaiset. Kun päätetään aloittaa intressien yhteensovittaminen tilanteessa, jossa siihen osallistuu suuri joukko ryhmiä, ei ole niin ilmeistä, kuka voi järjestää rahallisen tuen. Jos esimerkiksi kuluja ei jaeta osallistujien kesken vaan ne kattaa koolle kutsuva organisaatio, on huolehdittava siitä, että fasilitoijalla tai sovittelijalla on sopimus koko neuvottelijaryhmän eikä vain koollekutsujan kanssa ja että rahoittajat eivät käytä asemaansa lopputuloksen sanelemiseen.

7 Konfliktitilanteen kartoitus (Conflict / Convening assesment)

Tärkeä vaihe prosessin onnistumisen pohjustamiseksi

Konfliktitilanteen kartoitus on dokumentti, jossa todetaan, mitä käsiteltävät ongelmat ovat, mitkä osapuolten intressit ovat, mistä he ovat eri mieltä ja missä asioissa he saattaisivat löytää yhteisymmärryksen. Sen yleensä laatii neutraali ulkopuolinen taho luottamuksellisten haastatteluiden pohjalta. Jonkin verran erimielisyyttä on siitä, pitäisikö kartoituksen tehneen tahon olla sama neutraali taho, joka fasilitoi tai toimii sovittelijana neuvotteluissa, mikäli prosessi etenee. Tyypillisesti haastateltuaan laajaa joukkoa eturyhmiä neutraali taho suosittelee, kannattaako intressien yhteensovittamiseen lähteä ja miten prosessi pitäisi muotoilla.



Kartoituksen tulokset voidaan esitellä suullisesti koollekutsujalle, mutta lienee parempi tuottaa siitä alustava kirjallinen versio, joka esitetään kaikille haastatelluille ennen lopullisen dokumentin tekemistä. Kartoituksen perusteella tehty suositus jatkotoimenpiteistä ei sido neuvottelijoita. Vain osapuolet keskenään voivat päättää, haluavatko he jatkaa, ja jos haluavat, miten he haluavat edetä pyrkimyksissään.

8 Yhteisen tekstin tuottaminen (Single-text procedure)

Konkreettinen tapa tuottaa yhteinen näkemys

Roger Fisher, Bill Ury ja Bruce Patton ehdottivat ensimmäisinä kirjassaan Getting to Yes (1991) ”yhteisen tekstin” laatimista menetelmänä. Sen sijaan, että kunkin osapuolen annetaan esittää oma versionsa ihanteellisesta ratkaisusta, neutraali taho pitää yllä yhtä versiota mahdollisesta sopimuksesta tai suosituksesta. Hän kokoaa siihen eri osapuolilta ”parannuksia” tehdäkseen siitä kaikille hyväksyttävän. Kenenkään ei tarvitse tietää, kuka ehdotti mitäkin muutosta matkan varrella. On myös mahdollista työskennellä yhteisessä kokouksessa yhteistä tekstiä muokaten, vaikkakin tällä tavoin toimittaessa on todennäköisempää, että joidenkin osapuolten on vaikeampi hyväksyä ehdotettua parannusta tietäessään, kuka sitä on ehdottanut.

9 Arvon tuottaminen ja jakaminen (Creating and clamining value)

Tapa lisätä hyväksyttävyyttä

Kirjassaan The Art and Science of Negotiotion (1986) kollegamme Howard Raiffa ja kirjassaan The Manager as Negotiator (1986) David Lax ja Jim Sebenius ovat auttaneet popularisoimaan ajatuksen “arvon tuottamisesta”. Useimmat ihmiset ajattelevat neuvottelun ja ongelmanratkaisun nollasummapelinä, jossa vastakkain olevat osapuolet kilpailevat rajatusta määrästä hyödykkäitä tai arvokkaita asioita. Tehokkaan sopimuksen oletetaan siten jakavan kaiken jaettavissa olevan osapuolten välillä. Näin toimien hukataan mahdollisuuksia tehdä jaettavasta kakusta isompi. Jos pystytään siirtymään yhteisesti ongelmaratkaisua korostavaan malliin, tilanne voidaan hahmottaa uudella tavalla, ja uusia asioita voidaan ottaa ongelmanasetteluun ja siten mahdolliseen ratkaisuun.

Lax ja Sebenius kuvaavat neuvottelijan dilemmaksi kysymystä siitä, miten osapuolten pitäisi käsitellä jännitettä arvon tuottamisen ja sen jakamisen välillä. Tämä kysymys tulee esiin kaikissa intressien yhteensovittamisprosesseissa. Jännite syntyy siitä, että arvon tuottaminen

vaatii yhteistyötä, kun taas arvon jakaminen pyörii lähes täysin kilpailun ympärillä. Koska kaikilla ryhmäprosessin osanottajilla on kahdenlaatuiset motiivit (he haluavat kakun olevan niin iso kuin mahdollista, mutta he myös haluavat itselleen tai heidän puolelleen niin paljon kuin mahdollista), heidän on punnittava yhteistyön tekemisen ja kilpailemisen välillä.

Kokeneiden ammatinharjoittajien välillä on erimielisyyttä siitä, kuinka todennäköistä on, että arvoa voidaan tuottaa jokaisessa tilanteessa. Optimismiin taipuvaiset uskovat, että arvoa voidaan tuottaa lähes aina kaupittelemalla ristiin sellaisia asioita, joita osapuolet arvostavat erilailla (esimerkiksi ”Annan sinulle tämän, mikä ei ole minulle niin tärkeä, jos sinä annat minulle tuon, mikä ei näytä olevan sinulle niin tärkeä.”) Jopa tilanteissa, joissa ei näytä olevan kuin yksi käsiteltävä asia (hinta), on mahdollista ”murtaa” ongelma (eli jakaa se osiin, joilla voidaan käydä kauppaa) tai kytkeä käsitelty asia tulevaisuuden näkökohtiin. Pessimismiin taipuvaiset olettavat, että arvon tuottaminen on hyvin rajoitettua useimmissa tilanteissa, koska ei ole mitään millä käydä kauppaa tai koska epäsuhtainen valta-asema antaa yhdelle osapuolelle mahdollisuuden vaatia haluamansa.

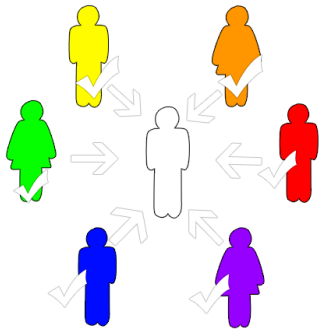
Haluamme tehdä erottelun eri osapuolten näkökulmista hyväksyttävyyttä hakevan lähestymistavan (joint gains, mutual gains) ja yksinkertaistavan win-win -kielenkäytön välille. Molemminpuolista tai kaikille osallistujille arvoa tuottava lähestymistapa tarkoittaa sitä, että olemme kiinnostuneita auttamaan osapuolia saavuttamaan paremman lopputuloksen kuin mitä he saisivat, jos sopuun ei päästäisi. Suoriutuminen paremmin kuin pääsemällä omaan BATNA:an (Best Alternative To Negotiated Agreement, ”paras vaihtoehto neuvotellulle lopputulokselle”) on hyvä tapa mitata intressien yhteensovittamisen onnistumista. On vain muutamia tilanteita, jos yhtään, jossa kaikki osapuolet saavat kaiken haluamansa (win-win).

10 Osallisten tunnistaminen ja ottaminen mukaan (Circles of stakehoders involvemenet)

Tapa, jolla tunnistetaan osapuolet, joiden on oltava edustettuina

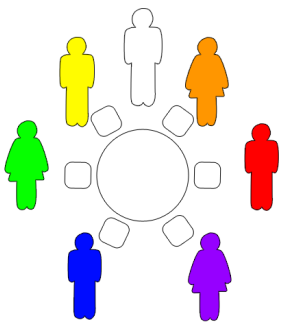
Osapuolet ovat henkilöitä tai ryhmiä, joihin päätös vaikuttaa (tai jotka luulevat päätöksen vaikuttavan heihin) riippumatta siitä, ovatko he päätöksenteossa mukana. Kun puhumme ”osapuolten tunnistamisesta ja ottamisesta mukaan”, tarkoitamme yksilöitä tai ryhmiä, jotka haluavat olla tai joiden tulisi olla mukana päätöksenteossa mutta kuitenkin eri intensiteettitasoilla. Jotkut osapuolet voivat olla mukana neuvotteluiden ydinryhmässä, joidenkin etuja voidaan edustaa siinä, ja jotkut saattavat seurata prosessia sivusta.

Joitain osapuolia kuten esimerkiksi ”tulevia sukupolvia” on vaikea edustaa organisoidusti. Kuka voi edustaa heitä keskusteltaessa kestävästä kehityksestä? Edustuksellisuuteen liittyy monia säädöksiä. On osapuolia, joiden edustajat on määritelty erikseen, kuten kuluttajat tai vaikka lapset, jotka eivät voi ajaa juridisesti omaa asiaansa.

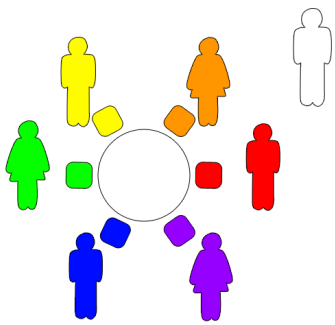


Joskus on tarpeen järjestää ryhmäkokous kaikille ryhmille tai yksilöille, jotka ajattelevat edustavansa tiettyä osapuolten joukkoa, jotta voidaan valita edustaja johonkin keskusteluun tai määrättyä ongelmaa ratkaisemaan. Tällaiset kokoukset tyypillisesti vaativat ulkopuolisen osapuolen fasilitointia. On myös erilaisia sääntöjä, jotka määrittävät, keitä voidaan kutsua ja ketkä pitää kutsua erilaisiin julkisiin ja yksityisiin keskusteluihin. Intressien yhteensovittamisprosessien pitää huomioida nämä viralliset määrittelyt edustuksellisuuden toteuttamisesta.

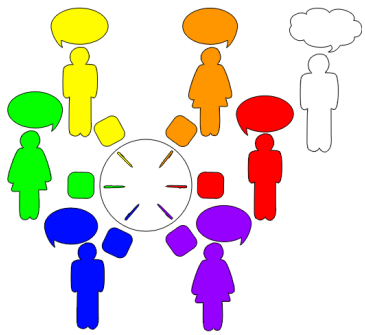
2 Intressien yhteensovittamisen askeleet



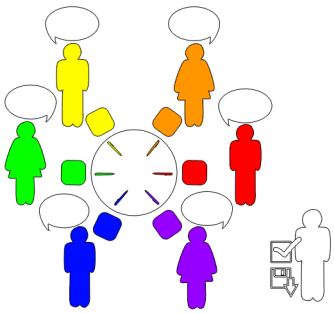
1 Koolle kutsuminen



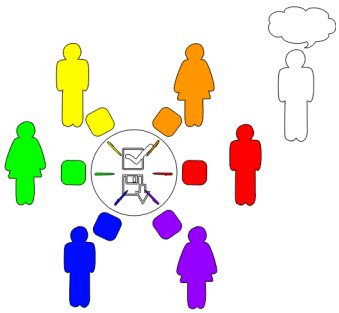
2 Vastuiden selvittäminen



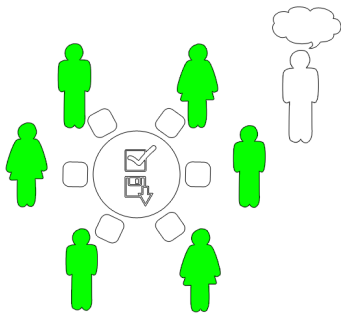
3 Keskustelut



4 Päätöksenteko



5 Sopimuksen täytäntöönpano



6 Intressien yhteensovittamin-
en organisaatioiden siällä

2.1 Ensimmäinen askel: Koolle kutsuminen (convening)

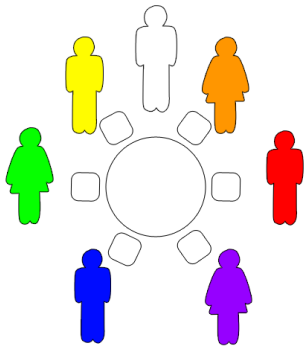
Keskustelu intressien yhteensovittamisprosessin aloittamisesta

Intressien yhteensovittamisprosesseille tarvitaan aloitteentekijäksi henkilö tai ryhmä, joka pystyy tuomaan keskeiset osapuolet yhteen.

Sovi valmisteluvastuista konfliktikartoitusta varten:
Vastuu kirjatusta konfliktin arvioinnista tulisi antaa neutraalille taholle. Sopimus tästä työstä on tehtävä koollekutsujan ja puolueettoman arvioijan välillä. Tyypillisesti jälkimmäisellä on kokemusta fasilitoinnista tai sovittelusta. Koollekutsujan on neuvoteltava pätevän konfliktin arvioijan valinnasta epävirallisesti muiden keskeisten osallisten kanssa.

Konfliktinkartoitus tai osapuolien kartoitus

Tunnista keskeiset osapuolet
Kokoonkutsujan ja arvioijan tulee tunnistaa keskeiset osapuolten ryhmittymät, joita asia koskee, sekä tunnistaa henkilöitä tai järjestöjä, jotka voivat edustaa näitä näkemyksiä. Näitä tahoja haastatellaan henkilökohtaisesti konfliktikartoituksen alussa. Haastattelut ovat luottamuksellisia, ja niiden tulokset raportoidaan ilman viittausta siihen, kuka on sanonut mitäkin. Tämä on ensimmäinen haastattelukierros.



Tunnista lisää osapuolia
Konfliktikartoituksen ensimmäisiltä haastateltavilta voidaan pyytää apua uusien haastateltavien ihmisten tai organisaatioiden tunnistamisessa. Tarkoituksena on löytää lisää tahoja, joilla on mahdollisuus edesauttaa tai estää merkittävästi intressien yhteensovittamisen prosessia. Näitä henkilöitä ja organisaatioita haastatellaan samalla tavalla kuin ensimmäisen kierroksen osallistujia.

Alkuhaastattelujen kommentointikierros
Kun henkilöt on haastateltu, heille annetaan mahdollisuus tarkastaa kirjallinen yhteenveto siitä, mitä he ovat kartoituksen laatijan mielestä sanoneet, ja korjata tätä tarpeen tullen.

Konfliktikartoituksen kirjoittaminen

Konfliktikartoitukseen (usein noin 10–15 sivua) kuuluu tiivis yhteenveto asiakysymyksistä sekä haastateltujen tarpeista ja huolenaiheista. Yhdelle sivulle tiivistetään taulukkomuotoon eri intressikategorioiden mukaisesti se, mitkä kysymykset ovat kaikkein tärkeimpiä, tahoja nimeämättä. Haastattelukierroksen perusteella arvioija esittää käsityksensä siitä, onko intressien yhteensovittamisen prosessille edellytyksiä. Aina näin ei ole, ja kaikkien aikaa ja resursseja säästyy, kun ei lähdetä yrittämään ilman edellytyksiä. Jos kartoituksen tekijä uskoo prosessin edellytyksiin, hän usein tekee alustavat suunnitelmat siitä, miten prosessi voisi edetä ja mitkä asiakysymykset on huomioitava, sekä laatii alustavan aikataulun ja budjetin.

Konfliktikartoituksen kommentointikierros ja viimeistely

Kartoitusraportti annetaan jokaiselle haastateltavalle kommentoitavaksi ja mahdollisia muutosehdotuksia varten. Siihen on varattava riittävästi aikaa. Arvioija hyödyntää tämän ajan muokaten kartoitusta niin, että kaikki keskeiset osapuolet suostuvat osallistumaan ainakin järjestäytymiskokoukseen, jos koollekutsuja hyväksyy suositellun jatkoprosessin. Jos keskeisiä osapuolia kieltäytyy osallistumasta, prosessia ei kannata viedä eteenpäin. Viimeisteltyyn konfliktikartoitukseen sisällytetään liite, jossa luetellaan haastatellut yksilöt ja organisaatioiden edustajat. Etenkin kun prosessiin osallistuu julkisia virastoja, lopullisen konfliktiarvion tulisi olla julkinen asiakirja.

Kutsu järjestäytymiskokous koolle harkitsemaan konfliktikartoituksen suosituksia

Haastatellut kutsutaan järjestäytymiskokoukseen. Jos kaikkien kutsuminen tekee kokouksesta liian suuren, kutakin osapuolten kategoriaa pyydetään nimeämään oma puhemiehensä tai -naisensa edustamaan sen näkemyksiä.

Jos päätetään jatkaa, tunnista sopivat edustajat

Intressien yhteensovittaminen on uskottavaa vain, jos prosessiin pääsee osallistumaan käsiteltävää asiaa tai kiistaa koskevien intressien ja näkemysten koko kirjo. Osapuolten ryhmiä ja organisaatioita pyydetään nimeämään omat edustajansa prosessiin.

Tunnista toimijat, joiden poissaolo voi vaikuttaa prosessin uskottavuuteen

Jos järjestäytymiskokouksessa päätetään jatkaa prosessia, läsnäolijoiden tulee käydä läpi ryhmän kokoonpano ja pyrkiä tunnistamaan puuttuvat toimijat, joiden poissaolo saattaisi heikentää intressien yhteensovittamisen prosessin uskottavuutta. Koolle kutsuttujen tulee etsiä yhdessä keinoja tunnistaa sopivia henkilöitä lisättäviksi ryhmään.

Fasilitoi tarvittaessa ydinryhmien kokouksia

Jos joku osapuoli koostuu hajanaisesta joukosta, tai yksi osapuolista haastaa toisen tekemän päätöksen edustajasta (esimerkiksi puhemiehen valinnan), tarvitaan joukko fasilitoituja ydinryhmäkokouksia. Näissä avoimissa tai järjestäjän koolle kutsumissa istunnoissa osapuolet voivat valita edustajikseen tehtävään halukkaita henkilöitä tai ryhmiä. Valinnassa tulisi käyttää määräenemmistöä (esimerkiksi 65% äänistä) tai edellyttää yksimielisyyttä. Fasilitoitu ydinryhmän tapaaminen on paras tapa vastata edustajavalinnan arvosteluun.

Käytä edunvalvojia vaikeasti edustettavien ryhmien kohdalla

Jos nähdään tarpeelliseksi, että intressien yhteensovittamisen prosessissa on mukana vaikeasti edustettavia tai hajanaisia ryhmiä, osallistujat voivat kutsua valtuutettuja henkilöitä tai järjestöjä näiden edunvalvojiksi. Sekä menettelyyn päätymisestä että edunvalvojien valinnasta on sovittava kaikkien kokouksen osallistujien kesken. Edunvalvojien on sitouduttava tekemään parhaansa vaikeasti edustettavan ryhmän hyväksi.

Tunnista mahdolliset varajäsenet

Jos intressien yhteensovittamisprosessin odotetaan kestävän kuukausia tai vuosia, osallistujat voivat päättää nimetä varajäseniä. Varajäsenten roolit ja vastuut tulee määritellä selkeästi ja kirjallisesti. Jos varajäsenet osallistuvat kokouksiin säännöllisesti silloinkin, kun varsinainen edustaja on läsnä, heitä voidaan pyytää olemaan vähemmän aktiivisia tai hyväksymään rajoituksia toiminnalleen. Osallistujat ovat vastuussa siitä, että varajäsenet pidetään ajan tasalla keskustelujen sisällöistä sekä neuvotteluorganisaation käytännöistä.

Etsi tarvittava rahoitus

Kustannuksia syntyy lähes aina koollekutsumisesta, konfliktikartoituksesta ja itse intressien yhteensovittamisprosessista, jos osapuolet päättävät lähteä siihen. Joskus kustannukset voidaan jakaa koollekutsujan ja osapuolten kesken, toisinaan on hankittava erillistä rahoitusta.

2.2 Toinen askel: Vastuiden selventäminen

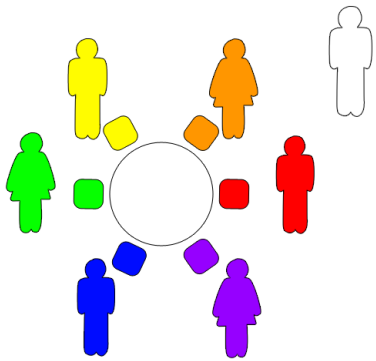
Selvennä fasilitoijan, sovittelijan ja kirjurin roolit

Valitse ja täsmennä fasilitoijan tai sovittelijan tehtävät

Jos koulutettua fasilitoijaa tai sovittelijaa aiotaan pyytää auttamaan osapuolia sopimukseen pääsemisessä, on tärkeää löytää sopiva henkilö, jonka kaikki tärkeät osapuolet voivat hyväksyä. On myös olennaista määritellä kirjallisesti, mitkä ovat neuvotteluprosessia avustavien henkilöiden tehtävät. Toisiaan ulkopuolisia avustajia on vain yksi, toisinaan pieni ryhmä.

Valitse kirjuri ja täsmennä hänen tehtävänsä

Jos päätetään käyttää kirjuria, hänen on oltava pätevä ja työskenneltävä tiiviissä yhteistyössä fasilitoijan tai sovittelijan kanssa. Kirjurin vastuut ryhmää kohtaan on kirjattava selkeästi. Tavallisesti kirjuri hahmottelee keskustelun fläppitaululle ja tekee muiden prosessia avustavien neutraalien tahojen kanssa keskusteluista tiivistelmiä. Yleensä erimielisyyksien kohteet ja sovitut asiat tulisi havainnollistaa tiivistelmin jokaisen tapaamisen jälkeen. Nämä tiivistelmät hyväksytetään neuvottelun osapuolilla.



Perusta yhteistyöryhmä

Kun intressejä yhteensovitetaan useamman kuin kahden osapuolen kesken (kun mukana on esimerkiksi luonnonsuojelijoita, kaupallisia intressejä ja hallinto), on hyödyllistä nimetä yhteistyö- tai johtoryhmä. Tällaiseen ryhmään tulisi kuulua yksi henkilö kustakin tärkeimmästä osapuolesta. Ryhmän vastuulla on tehdä päätöksiä tapaamisten välillä, hyväksyä prosessin kuluja sekä olla fasilitoijan käytettävissä, jos kokoontumisten välillä on tehtävä logistisia päätöksiä.

Harkitse puheenjohtajan nimittämistä

Vaikka fasilitoija tai sovittelija olisi nimetty, on hyödyllistä nimetä puheenjohtaja joko toimeenpanevalle komitealle tai koko kokoukselle. Tämä asema voi kiertää, jos dialogi jatkuu pitkään. Puheenjohtajan päätehtävä on tiedottaa neuvottelujen etenemisestä suurelle ylei-

sölle. Puheenjohtajan roolista voidaan myös luopua kokonaan ja osoittaa tämän tehtävät fasilitoijalle tai sovittelijalle.

Luo säännöt tarkkailijoiden osallistumiselle

Jotkut intressien yhteensovittamisprosessit ovat luottamuksellisia keskustelun luonteesta johtuen. Jos tilaisuudet ovat julkisia, tarkkailijoiden oikeudet ja velvollisuudet luetellaan kirjallisesti muiden sääntöjen ohella. Ei ole tavatonta antaa tarkkailijoille kommentointimahdollisuus virallisten puheenvuorojen päätteeksi. Joskus kutsumattomille tarkkailijoille voidaan antaa suurempikin rooli. On tärkeää, että tarkkailijoita koskevat säännöt on päätetty tapaamisen aluksi ja että fasilitoija, sovittelija ja puheenjohtaja pitävät niistä kiinni. Suljettujen kokouksien juridiset edellytykset on myös tärkeää ottaa huomioon, jos julkisia viranhaltijoita on mukana.

Luo esityslista ja perusperiaatteet

Edellytä sopimista keskusteltavien asioiden kirjosta

Jos intressien yhteensovittamisen prosessin asialista on liian kapea, joillakin osapuolilla voi olla hyvä syy olla tulematta neuvottelupöytään. Jos se taas on turhan laaja, jotkin osapuolet voivat lannistua liian vaikeasta tehtävästä ja siksi jäädä pois neuvotteluista. Asialistasta on tärkeää saada alun alkaen riittävän laaja mutta hallittavissa oleva, vaikka siihen voi yksimielisellä päätöksellä lisätä neuvotteluissa esille tulevia asioita. Luottamuksellisiin haastatteluihin perustuva konfliktikartoitus on paras tapa löytää asialistan tärkeimmät kohdat.

Määrittele aikataulu

On tärkeää olla realistinen sen suhteen, kuinka kauan ryhmältä menee tärkeiden asioiden parissa työskentelemiseen tuntemattomien ihmisten kanssa. Alkuun suuri osa ajasta menee yleensä menettelytapojen selventämiseen. On yleensä hyvä ”edetä hitaasti edetäkseen nopeasti”. Ei siis kannata kiirehtiä alkupään menettelytapoja koskevia asioita päästäkseen käsiksi asialistan vaikeisiin kysymyksiin. Alus-

tavien asioiden setviminen voi luoda hyvän pohjan suhteiden ja luottamuksen luomiselle. Nämä asiat luovat pohjan, jolle ryhmä voi rakentaa. Koko ryhmän on tärkeää olla mukana luomassa realistista aikataulua. Joissain tilanteissa neuvottelujen keston takaraja on ennalta määrätty, ja aikataulu on rakennettava sen mukaisesti.

Viimeistele menettelytapojen perusperiaatteet

Lopullisen konfliktikartoituksen tulisi sisältää alustavat perusperiaatteet. Niiden tulisi ottaa huomioon haastatteluissa ilmitulleet menettelytapoja koskevat huolenaiheet. Ehdotetut perusperiaatteet tulisi käydä läpi ja hyväksyä ensimmäisessä järjestäytymiskokouksessa. Yleensä intressien yhteensovittamisprosessia varten laadittavat perusperiaatteet sisältävät seuraavat asiat: (a) osallistujien oikeudet ja vastuut, (b) käytöstavat, joita osallistujien odotetaan noudattavan, (c) säännöt median kanssa toimimiseen, (d) päätöksentekomenetelmät ja periaatteet sekä (e) strategiat erimielisyyksien käsittelyyn ja mahdollisen sopimuksen täytäntöönpano.

Vaadi kaikkia osallistujia allekirjoittamaan perusperiaatteet

Neuvottelujen alussa jokainen osallistuja allekirjoittaa sovitut perusperiaatteet. Kopiot niistä lähetetään jokaiselle ryhmälle, organisaatiolle tai laitokselle, joka on edustettuna neuvotteluissa. Myös tarkkailijoita pyydetään allekirjoittamaan säännöt ennen kokouksiin osallistumista, vaikka ne olisivat yleisölle avoimia.

Selvennä mihin asti ennakkotapaukset pätevät

Ihmiset osallistuvat intressien yhteensovittamiseen usein saadakseen räätälöityjä ratkaisuja ongelmiinsa tai kohtaamiinsa kiistoihin. On tärkeää, että osallistujat tuntevat voivansa vapaasti kehitellä neuvotteluissa suunnitelmia ja ratkaisuja, jotka sopivat juuri heidän ongelmiinsa. Jos kaikki sopivat, ettei olla luomassa ennakkotapauksia, vastahakoiset ryhmät on yleensä helpompi suostutella mukaan neuvotteluihin. Tällöin syntyneet ratkaisut eivät myöskään rajoita tulevia intressien yhteensovittamisprosesseja.

Selvitä sähköiset kommunikaatiomahdollisuudet

Osallistujien tulee päättää, miten sähköisiä kommunikaatiokeinoja käytetään. Arvioi ja ota huomioon osapuolten erilaiset mahdollisuudet käyttää eri teknologioita.

Luo sähköpostilista

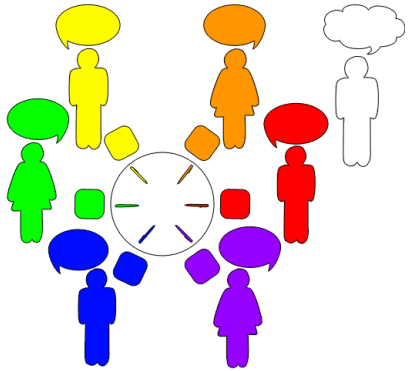
Jotkut kutsutut ryhmät tai henkilöt eivät välttämättä tule kaikkiin tapaamisiin – tai he voivat jättäytyä kokonaan pois. Tällaisia osapuolia ja muita kiinnostuneita varten perustetaan sähköpostilista neuvotteluiden kulusta tiedottamista varten.

2.3 Kolmas askel: Keskustelut

Keskustele rakentavassa ilmapiirissä

Esitä huolenaiheet ehdottoman rakentavalla tavalla
On tärkeää pitää lähtökohtana ongelmanratkaisua, silloinkin kun neuvotteluissa on voimakkaita erimielisyyksiä tai henkilökohtaista vihamielisyyttä. On jokaisen osanottajan edun mukaista käyttäytyä tavalla, jota muidenkin halutaan noudattavan. Huolenaiheet on esitettävä ehdottoman rakentavalla tavalla, eli perusteluilla ja selityksillä on erityisen tärkeä rooli. Niiden, jotka ovat keskustelun edistymisen suunnasta eri mieltä, tulee aina selittää erimielisyytensä perusta.

Intresseillä ja suhteilla ei koskaan pidä keinotella
Intressien yhteensovittamisprosessissa ketään ei pidä painostaa luopumaan intressiensä ajamisesta ryhmän ”tunteiden” tai ”yleisen edun” nimissä. Toisin sanoen ketään ei tulisi pyytää luopumaan intresseistään sovinnollisuuden tai prosessin onnistumisen takia.



Kuuntele aktiivisesti
Jokaisen intressien yhteensovittamisprosessin osanottajia rohkaistaan (jopa ohjataan, jos se on välttämätöntä) kuuntelemaan aktiivisesti, eli tarkistamaan säännöllisesti, että viesti on ymmärretty siten kuin se on tarkoitettu.

Ole eri mieltä olematta eripurainen
Jokaisen intressien yhteensovittamisprosessin osanottajia opastetaan ”olemaan eri mieltä olematta eripurainen.” Heidän tulee myös välttää toisten osallistujien motiivien ja henkilökohtaisten ominaisuuksien arvostelua. Tällaiset ohjeet tulisi liittää ryhmän kirjoitettuihin sääntöihin.

Pyri mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen
Intressien yhteensovittamisen pitäisi olla niin läpinäkyvää kuin mahdollista. Toisin sanoen

ryhmän mandaatin, asialistan ja sääntöjen, osallistujien ja heidän edustamiensa ryhmien tai intressien listan, harkinnassa olevien ehdotusten, käytettyjen päätöksentekoperiaatteiden, rahoituksen ja loppuraportin tulisi sopivana aikana olla avoimia ja kenen tahansa sellaisen tarkasteltavissa, jota ryhmän suositukset koskettavat.

Pyri keksimään kaikkia hyödyttäviä vaihtoehtoja

Intressien yhteensovittamisen tavoitteena on mahdollisimman suuri arvon tuottaminen ja varmistaa sen jakaminen tavalla, joka ottaa kaikki asiaankuuluvat seikat huomioon. Arvon tuottamisen avainkysymys on kaikkia hyödyttävien vaihtoehtojen löytäminen. Tämä onnistuu parhaiten erottamalla keksiminen sitoutumisesta. Yhteistyöhenkisen ”kakun kasvattamisen” tulisi edeltää antautumista kilpailevalle paineelle ”saada itselleen suuri viipale”.

Ideointia ja keksimistä ennen valintoja ja sitoutumista

Korosta paketointia

Paras tapa tuottaa arvoa on paketoida useita asioita ja niiden osia yhteen. Useimmat elleivät kaikki osapuolet voivat saada irti enemmän ”käymällä kauppaa” eri tavoin arvostamistaan asioista ja paketoimalla niitä sopivasti yhteen kuin he saisivat neuvottelujen kariutuessa. Jos tämä ei onnistu, sopimusta tuskin syntyy, ja se ei ehkä edes olisi mielekästäkään.

Testaa vaihtoehtoja pelaamalla ”mitä jos” -peliä

Arvon tuottamisen tärkein tekniikka on vaihtoehtojen ja pakettien arviointi ”mitä jos” -kysymyksillä. Joskus on parasta, että kysymykset esittää neutraali taho (toisinaan vieläpä luottamuksellisesti), jotta neuvottelijat kokevat olevansa valmiita vastaamaan niihin.

Luo työryhmiä ja hae asiantuntijoita avuksi

Joint fact-finding – yhteisesti hyväksyttävän tiedon tuottaminen

Jos intressien yhteensovittamisen osapuolten annetaan tuottaa prosessissa tarvittava tieto tai tekninen data itsenäisesti, he päätyvät omiin versioihinsa, joita värittävät näkemykset ongelman luonteesta ja sen oletetut ratkaisut. Tämä johtaa usein tieteelliseen vastakkainasetteluun, lähtötietojen ristiriitoihin, jotka estävät tosiseikkojen hyödyntämisen päätösten

pohjana. On parempi, jos kaikki osallistujat voivat hyväksyä ne tiedot, joiden perusteella ratkaistaan epävarmuutta tai erimielisyyttä aiheuttavat kysymykset. Sopimuksella yhteisestä tiedonkeruusta pitäisi sopia (a) mitä tietoa etsitään, (b) miten se pitäisi tuottaa (esim. kuka ja millä metodeilla) ja (c) miten puuttuva tieto tai erimielisyydet lähteistä ratkaistaan. Tosiseikoista voi aivan hyvin vallita yksimielisyys, vaikka niiden tulkinnasta olisikin merkittävää erimielisyyttä.

Etsi avuksi asiantuntijoita

Osapuolten, jotka haluavat yhteensovittaa intressejään on usein hyödyllistä neuvottelujen ohella keskustella asiasisällöistä asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijoiden käytön ja valinnan määrittävät ryhmän tarpeet, ja niistä on oltava yhteisymmärrys osapuolten välillä. Tyypillisesti prosessissa mukana olevien neutraalien tahojen tulisi olla yhteydessä asiantuntijoihin koko neuvotteluprosessin ajan ja sen jälkeen. Näin varmistetaan, että he ymmärtävät intressien yhteensovittamisen tavoitteet ja että he tarjoavat neuvonsa muodossa, josta on eniten hyötyä ryhmälle.

Järjestäkää yhteistä tiedonkeruuta

Yhteinen tiedon tuottaminen delegoidaan siihen nimetylle työryhmälle. Tiedonkeruu tulisi nähdä tilaisuutena oppia lisää keskusteltavista asioista – niinpä näihin ryhmiin osallistumista ei tulisi varata ainoastaan teknisesti osaavimmille. Työryhmillä tulisi olla selkeä mandaatti. Ne eivät ole päätöksentekoelimiä; sen sijaan ne tuovat tietoa ja vaihtoehtoisia ratkaisuja koko ryhmän käsittelyyn.

Ota työryhmien ja asiantuntijoiden työ huomioon

Työryhmien ja asiantuntijoiden löydökset ovat ainoastaan yksi syöte intressien yhteensovittamisprosessiin. Tulkintaerimielisyydet ja osallistujien vastakkaiset intressit johtavat usein siihen, ettei alakomiteoiden ja asiantuntijoiden työ johda sopimukseen. On kuitenkin tärkeää hyödyntää parhaat tarjolla olevat asiantuntija-avun lähteet.

Käytä yhteisen tekstin menetelmää

Luonnostele alustavia ratkaisuehdotuksia

Usein paras tapa fokusoida intressejä dialogia on alustavien ratkaisuehdotusten tuominen keskusteluun. Ehdotusten joukon tulisi

käsitellä asialistalla olevia kysymyksiä ja esittää mahdollisimman laaja joukko ajatuksia tai vaihtoehtoja. Fasilitoija tai sovittelija voi valmistella alustavat ratkaisuehdotukset. Niitä voi tuottaa myös ehdotuksia luonnosteleva alakomitea, johon kuuluu jäseniä kaikista merkittävistä osapuolten kategorioista. Alustavien ratkaisuehdotusten tarkoitus on fokusoida keskustelua, ei päättää sitä.

Pidä aivoriihiä
Aivoriihet ovat tärkeä vaihe intressien yhteensovittamisessa. Niitä voidaan käyttää alakomiteoissa tai koko neuvottelijoiden joukon kesken, mutta joka tapauksessa aivoriihen tulisi pyrkiä laajentamaan jokaista asialistan kohtaa koskevien harkittavien ehdotusten joukkoa. Aivoriihimenetelmää tulisi käyttää myös kompromisseja ja kaupankäyntiä edistävien ratkaisupakettien luomiseen.

Vältä kritiikkiä
Paras tapa rohkaista neuvottelijoita osallistumaan aivoriiheen on pidättäytyä kritisoimasta uusia vaihtoehtoja, kun niitä esitetään. Tämä voidaan kirjata perusperiaatteisiin. Kritiikistä pidättyminen ei tarkoita tuen tai hyväksymisen osoittamista; se on kuitenkin paras tapa rohkaista luovaa ajattelua.

Vältä henkilöitymistä
Intressien yhteensovittaminen on parhaimmillaan yhteinen tavoite. Jos yksilöt tai yksittäinen ryhmä vaativat tietyn ehdotuksen kirjaamista heidän nimiinsä (esimerkiksi saavuttaakseen arvostusta omien taustajoukkojensa keskuudessa), vastaväitteet tai vastaehdotukset ovat todennäköisiä. Konsensus on helpompi saavuttaa, kun osallistujat eivät ota yksittäisiä ajatuksia tai ratkaisupaketteja nimiinsä.

Kokoa parannukset tekstiin
Kun keskustelu etenee, osallistujien pitäisi keskittyä ”parantamaan” yhteistä tekstiä, jonka luonnosteleva alakomitea tai neutraali taho on valmistellut. Tulee välttää kilpailevia tekstejä, joissa pyritään maksimoimaan jonkin tai joidenkin ryhmien intressejä. Kun muutoksia tekstiin tehdään, niiden lähdettä ei kirjata. Kaikkien yhteisen tekstin muutosten tulee olla koko ryhmän hyväksymiä.

Etsi tilannekohtaisia vaihtoehtoja
Kun keskustelu etenee, keskustelijoiden kannattaa silloittaa erimielisyyksiä ehdottamalla tilannekohtaisia sopimuksia. Usein ”jos…niin”

-tyyppinen käsittely auttaa niiden löytämisessä. Toisin sanoen, jos joukko osallistujia vastustaa senhetkistä ehdotusluonnosta tai vakiinnutettua sopimusta, heidän tulisi esittää muutoksia, jotka tekevät siitä hyväksyttävän.

Muuttakaa agendaa tai perusperiaatteita (mikäli välttämätöntä)

Harkitkaa yhdessä uudelleen neuvotteluja tukevien organisaatioiden vastuita, velvollisuuksia ja valtuuksia

Intressejä yhteensovitettaessa on toisinaan tarpeen tarkastella uudelleen neuvottelussa mukana olevien organisaatioiden vastuita ja velvollisuuksia, jotka osapuolet ovat alussa sopineet. Muutoksia näihin tulisi tehdä ainoastaan, mikäli ne antavat mahdollisuuden konsensuksen syntymiseen.

Harkitkaa myöhemmin mukaan tulleiden velvollisuuksia ja valtuuksia

Intressejä yhteensovitettaessa nousee esiin uusia kysymyksiä ja huolenaiheita, ja saattaa olla mielekästä ottaa neuvotteluihin mukaan uusia osapuolia. Uusien osapuolten edustajia voidaan ottaa mukaan muiden osapuolten hyväksynnällä, jos käsiteltävät asiat tai sopimuksen syntyminen sitä vaativat. Näiden uusien ryhmien velvollisuuksia ja valtuuksia erityisesti jo sovittujen asioiden uudelleenkäsittelyn suhteen tulisi harkita koko ryhmän läsnä ollessa. Muutoksia asialistaan ja perusperiaatteisiin tehdään ainoastaan kaikkien osapuolten hyväksynnällä.

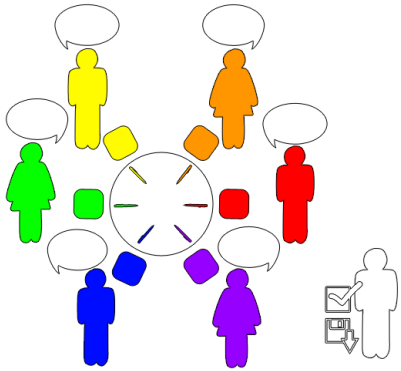
2.4 Neljäs askel: Päätöksenteko

Varmista lopputuloksen hyväksyttävyys

Tutki mahdollisten neuvottelutulosten hyväksyttävyyttä ja kattavuutta
Intressien yhteensovittamisprosessissa on jatkuvasti arvioitava sitä, miten laajan tuen lopputulos voi saada osapuolten kesken. Tämä onnistuu parhaiten, kun neutraali taho tiedustelee osallistujilta, tuleeko heille mieleen ”parannuksia” päätösehdotukseen. Lisäksi on tärkeää kysyä, onko jokainen edustaja valmis ”myymään” ehdotuksen taustajoukoilleen, ja voiko jokainen ”elää” ryhmän suosituksen kanssa.

Käytä koeäänestyksiä
Vaikka ryhmä päättäisikin toimia konsensusperiaatteen mukaisesti, koeäänestykset voivat olla avuksi kokeiltaessa ratkaisujen kattavuutta matkan varrella. Aina kun tällaisia äänestystyökaluja käytetään, on tärkeää selittää, että äänestystuloksien tarkoitus on selvittää aikaan saadun yhteisymmärryksen laajuutta eikä pyrkiä sitoumuksiin.

Pyri yksimielisyyteen mutta tyydy ylivoimaisen enemmistön tukeen
Intressien yhteensovittamisen prosessissa tu-



lisi pyrkiä yksimielisyyteen. On kuitenkin mielekästä tyytyä siihen, että ylivoimainen enemmistö tukee lopullisia suosituksia tai päätöksiä, jos yksimielisyyttä ei saavuteta sovitussa ajassa. Vaikka ei ole mahdollista sanoa täsmälleen, miten suuri osuus kiistattomasti edustaisi ryhmän enemmistön kantaa, olisi vaikea väittää, että konsensukseen on päädytty, jos alle 80 % osallisista on hyväksynyt päätöksen.

Yritä kaikkesi tyydyttääksesi ulkopuolelle jättäytyvien huolenaiheet
Ennen lopullisten suositusten tai päätösten tekemistä intressejä yhteensovittavan ryhmän kannattaa vielä viimeisen kerran yrittää tyydyttää ulkopuolelle jättäytyvän osapuolen tai osapuolien huolenaiheet. Tämän voi tehdä pyytämällä niitä, joille lopullisten suositusten tai päätösten hyväksyminen on mahdotonta, ehdottamaan pakettiin tai alustavaan sopimukseen sellaisia muutoksia, joiden kanssa he

voisivat sen hyväksyä – kuitenkin niin, ettei sopimuksesta tule vähemmän houkutteleva yhdellekään niistä osapuolista, jotka ovat jo ilmaisseet sille tukensa.

Dokumentoi

Ylläpidä visuaalista tiivistelmää tärkeimmistä asioista, joista ollaan samaa ja eri mieltä

Kirjurin on tärkeää tehdä kirjallisia muistiinpanoja intressien yhteensovittamiskeskustelusta. Tämä on parasta tehdä muodossa, joka on kaikkien osallistujien nähtävillä koko prosessin ajan. Perinteisten pöytäkirjojen kirjoittaminen kaikista keskusteluista ei ole tarpeen, kunhan pääkohdat siitä, mistä ollaan samaa ja mistä eri mieltä, tulee kirjoitettua muistiin.

Tarkistuta kaikki päätökset kirjallisessa muodossa ennen niiden viimeistelyä

Intressien yhteensovittamisprosessin loppuraportin kirjallinen luonnos kierrätetään kaikilla osallistujilla ennen kuin heitä pyydetään ilmaisemaan tukensa tai vastustuksensa. Vastuu ensimmäisen luonnoksen kirjoittamisesta voidaan osoittaa neutraalille taholle, mutta lopulta kaikkien osapuolten täytyy olla vastuussa loppuraportista, jos sellainen tehdään.

Anna jokaisesta keskustelusta kirjallinen tiivistelmä kaikkien osapuolten tarkastettavaksi.

Jokaisesta muodollisesta ryhmäkeskustelusta tehdään kirjallinen tiivistelmä vielä senkin jälkeen, kun intressejä yhteensovittava ryhmä on tehnyt loppuraportin. Tällainen arkisto voi olla tärkeä ryhmän suositusten uskottavuuden kannalta ja voi auttaa selventämään ryhmän aikomuksia, jos myöhemmin syntyy tulkinta-epäselvyyksiä.

2.5 Viides askel: Sopimuksen täytäntöönpano

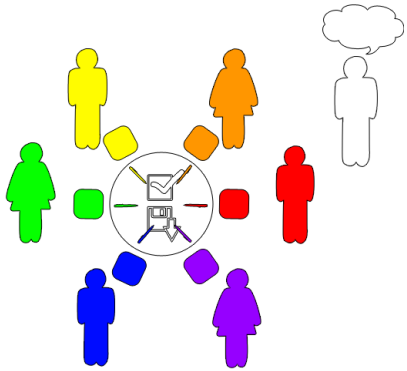
Pyri siihen, että edustettavat osallistuvat sopimuksen vahvistamiseen

Huolehdi, että eri tahojen edustajat kokoavat edustettaviensa mielipiteet viimeisestä luonnoksesta

Intressien yhteensovittamisprosessiin osallistuvia pyydetään keräämään edustamiensa tahojen mielipiteet ehdotuksen viimeisestä luonnosversiosta. Luonnoksen tulisi olla edustettavien ryhmien tai organisaatioiden jäsenten saatavilla riittävän ajoissa, jotta jäsenet ehtivät kommentoida ehdotusta edustajilleen.

Edustajat vastaavat sopimuksen allekirjoittamisesta ja sitoutumisesta tehtyyn sopimukseen

Kun intressien yhteensovittamisprosessi on saatu päätökseen, osallistujia pyydetään osoittamaan julkisesti kannatuksensa tehdylle sopimukselle. Edustajat ovat vastuussa sopimuksen julkisesta tukemisesta, vaikka heidän edustamansa taho ei pystyisikään kollektiivisesti seisomaan sen takana. Allekirjoitus tulisi ymmärtää sitoumuksena tehdä kaikki mahdollinen täytäntöönpanon edistämiseksi, mikäli neuvotteluissa on saavutettu yhteisymmärrys.



Tee kaikki tarpeellinen, jotta epäviralliset sopimukset saadaan sisällytettyä viralliseen lopputulokseen

Intressien yhteensovittamisprosessin tulokset ovat usein neuvoa-antavia. Joskus valittujen tai nimitettyjen viranomaisten on vielä hyväksyttävä tulos. Kaikkiin intressien yhteensovittamisprosessin lopputuloksina syntyneisiin sopimuksiin tulee sisällyttää selvitys siitä, millä tavoilla epäviralliset sopimukset tehdään osaksi toimeenpanoa, ja kuka tämän toteuttaa. Epävirallisesti saavutettu yhteisymmärrys voidaan sisällyttää varsinaiseen sopimukseen esimerkiksi lisäehtona. Tämä voi olla aiheellista esimerkiksi tilanteessa, jossa sopimuksen toteutuminen edellyttää viranomaisen myöntämää lupaa (esimerkiksi maankäyttösopimus). Sopimus tulee luonnollisesti laatia viranomaisen määrittämien ehtojen mukaan.

Sisällytä sopimukseen tarpeelliset seurantamenetelmät

Sopimuksen täytäntöönpanon toteutumista tulee seurata. Vastuut ja seurannan toteuttamistavat tulee kirjata neuvotteluryhmän raporttiin.

Sisällytä sopimukseen toimintatavat keskustelun jatkamiseksi ja erimielisyyksien ratkaisemiseksi

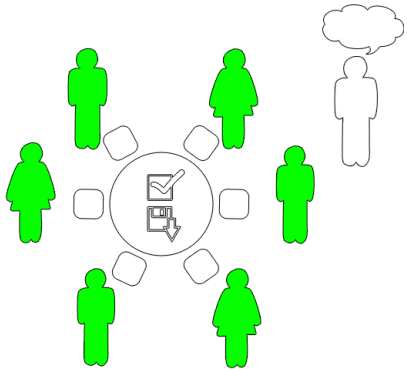
Kaikkien neuvotteluryhmien tekemien sopimusten tulisi sisältää mekanismi osallistujien kokoamiseksi uudelleen neuvottelupöydän ääreen, jos sopimusta tehdessä vallinneet olosuhteet muuttuvat tai yksi tai useampi sopimuksen osapuolista ei noudata sopimusta. Asianmukaiset toimintatavat erimielisyyksien ratkaisemiseksi (sekä tämän toiminnan käynnistämisen tavat) tulee määritellä sopimuksessa tai ryhmän raportissa.

2.6 Intressien yhteensovittaminen organisaatioiden sisällä

Intressien yhteensovittamisen prosessi on joiltain osin erilainen vakiintuneiden organisaatioiden sisällä kuin tiettyä kiistaa tai ongelmaa koottujen osapuolten kesken. Erot koskevat etenkin prosessiin lähtemisen mahdollisuuksia, intressien yhteensovittamisen taitojen kertymistä, sitoumusten syntymistä sekä sopimusten toteuttamista. Organisaatioiden sisäiset suhteet luovat niin mahdollisuuksia kuin ongelmia.

Olemassa olevien suhteiden luomat mahdollisuudet

Keskustelut voivat olla tehokkaampia
Pysyvien organisaatioiden edustajien voi olla helpompi lähteä mukaan yhteisten etujen etsimiseen perustuvaan prosessiin. Vetoamalla yhteisiin intresseihin (tai velvollisuuksiin) ja osapuolten edustaman suuremman yhteisön hyvinvointiin koollekutsuja tai fasilitoija voi usein saada yksittäisen organisaation sisältä tulevat osallistujat toimimaan yhteistä ongelmanratkaisua edistävällä tavalla. Toisaalta monissa organisaatioissa on myös toimimattomia suhteita, jotka tekevät rakentavista keskusteluista vaikeita.



Tarve ylläpitää pitkäaikaisia suhteita tulee selväksi
Pysyvissä organisaatioissa osapuolten pitäisi olla paremmin selvillä pitkäaikaisten suhteiden tuhoamisen ja heikentämisen kielteisistä vaikutuksista. Niinpä niiden sisällä pitäisi ainakin teoriassa olla helpompaa rohkaista rakentavan keskustelun sääntöjen noudattamiseen kuin erillisissä kokouksissa.

Pysyvissä organisaatioissa sitoumukset otetaan todennäköisemmin vakavasti

Pidempiaikaisten ihmissuhteiden vuoksi osapuolten tekemiin sitoumuksiin suhtaudutaan usein vähemmän epäilevästi kuin väliaikaisissa kokoonpanoissa. Erityisesti hierarkkisesti johdetuissa organisaatiossa myös todennäköisesti tiedostetaan ylemmän johdon pitävän huolta siitä, että osallistujat pitävät lupauksensa. Vaikka kaikissa pysyvissä organisaatioissa kumpikaan näistä oletuksista ei pidä paikkaansa, yleensä osapuolille pitäisi olla yleensä helpompaa olettaa, että sitoumuksia kunnioitetaan. Tämän puolestaan pitäisi tehdä sopimuksen saavuttamisesta helpompaa.

Päätöksenteon pitäisi olla helpompaa

Monista syistä intressien yhteensovittamisen pitäisi olla helpompaa pysyvässä organisaatiossa. Organisaation hyvinvointiin vetoamisen yhteisenä intressinä pitäisi rohkaista vastarannankiiskiä ja ulkopuolelle jättäytyneitä hyväksymään tekeillä oleva ratkaisu. Osallistujilla, jotka kuuluvat samaan organisaatioon, on todennäköisemmin joukko yhteisiä arvoja kuin väliaikaisissa kokoonpanoissa, joissa usein toisilleen vieraat osapuolet huomaavat joutuvansa työskentelemään yhdessä. Niinpä pitäisi olla helpompaa löytää pitävämpiä perusteluja ja argumentteja. Myös ylemmältä johdolla tuleva paine sopimuksen saavuttamiseksi (vaaditussa ajassa) todennäköisesti painostaa osallistujia kohti yhteisymmärrystä. Pysyvässä organisaatiossa jokaisen osallistujan täytyy pitää mielessä mahdollisuus, että hän onkin itse seuraavalla kerralla ”oman tiensä kulkija”. Pelkästään sekin, että seuraava kerta todennäköisesti tulee, voi luoda painetta olla mukana syntyvässä ratkaisussa, oli se millainen tahansa.

Epämuodollisesti neuvotellut sopimukset todennäköisesti muodostavat ennakkotapauksia

Pysyvissä organisaatioissa, halusivatpa osallistujat tai eivät, epämuodollisesti neuvotellut sopimukset muodostavat todennäköisemmin ennakkotapauksia. Pysyvissä organisaatioissa jopa kirjoittamattomat sopimukset todennäköisesti ”alkavat elää omaa elämäänsä” tullen osaksi institutionaalista muistia. Niinpä ryhdyttäessä intressien yhteensovittamiseen voi olla vähemmän mahdollisuuksia sommitella uniikki ratkaisu jokaiseen tilanteeseen.

Intressien yhteensovittamisen taitojen kehittymisen mahdollisuudet

Missä tahansa pysyvässä organisaatiossa kokemuksen intressejä yhteensovittavista tekniikoista pitäisi olla helpommin omaksuttavissa normaaliin toimintaan kuin väliaikaisessa kokoonpanossa. Vaikka organisaation jäsenet vaihtuisivat nopeasti, ”instituution muisti” ja uusien toimintatapojen integrointi työkulttuuriin helpottavat omaksumista verrattuna erillisiin neuvotteluihin. Tämä antaa oppimisen ja kehittämisen mahdollisuuksia.

Panosta organisaation oppimiseen

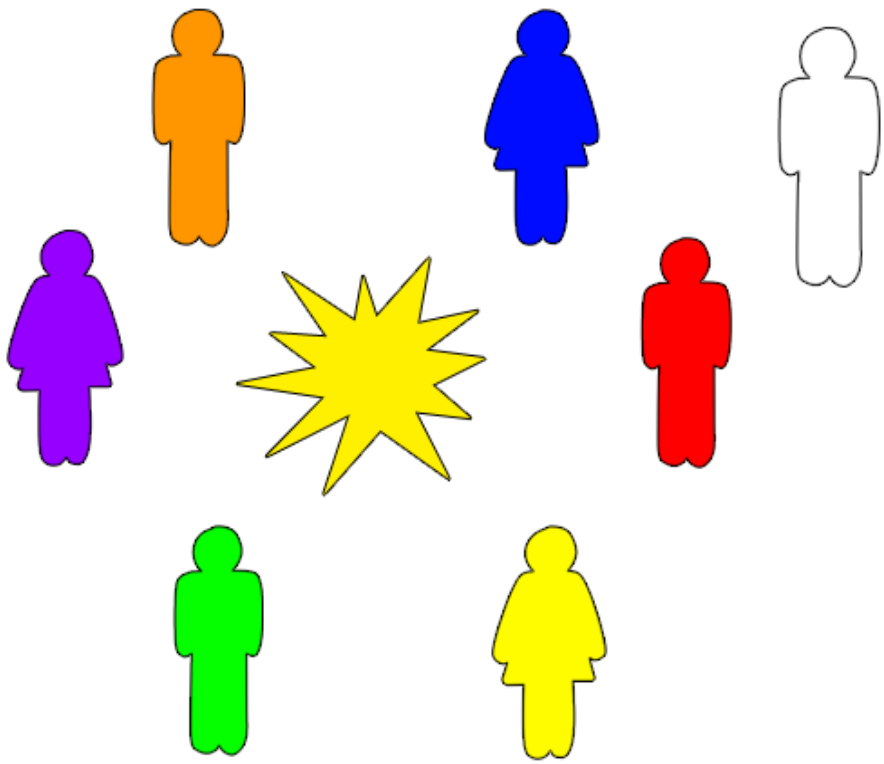
Jatkuvasti yhdessä työskentelevien ryhmien on tärkeää pohtia, mitä voidaan oppia aiemmista yhteisistä kokemuksista. Kannattaa varata säännöllisesti aikaa sen määrittämiseksi, mitkä piirteet ja ominaisuudet ryhmän toiminnassa ovat toimineet hyvin ja mitkä heikosti. Pätevät puolueettomat toimijat voivat auttaa organisaatiota oppimaan.

Panosta organisaation kehittämiseen

Organisaation opettamisen teoreettinen osaaminen ei kuitenkaan automaattisesti johda ryhmävalmiuksien paranemiseen tai päätöksenteon kehittymiseen. Koulutukseen ja muuhun organisaation kehittämiseen on panostettava. Kehittyminen vaatii kaikilta osallistujilta aikaa ja huomiota ollakseen tehokasta. Organisaation kehittämisessä voi käyttää apuna päteviä ulkopuolisia konsultteja. Voi myös olla tarpeen nimetä tai palkata vastuuhenkilö, joka varmistaa asianmukaisen oppimis- ja kehittämistoiminnan.

3 Intressien yhteensovittamisen esteiden hallinta

Sekä erillisissä kokouksissa että pysyvissä organisaatioissa todennäköisesti kohdataan tiettyjä ennalta arvattavia intressien yhteensovittamisen esteitä. On tärkeää, että osanottajat käsittelevät näitä esteitä erityisellä huolella.



Vastaa häiritsevään käytökseen

Jos intressien yhteensovittamisprosessin osanottaja tai tarkkailija käyttäytyy häiritsevällä tavalla, fasilitoijan, sovittelijan tai puheenjohtajan – kuka sitten kokousta hallinnoikin – tulisi muistuttaa henkilöä hänen allekirjoittamistaan perusperiaatteista. Jos tämä ei riitä muuttamaan hänen käytöstään, hänelle läheisiä osanottajia tulisi pyytää puuttumaan asiaan ryhmän puolesta. Jos tämäkään ei auta rauhoittamaan häiritsevää henkilöä, saattaa olla järkevää keskeyttää kokous väliaikaisesti ja antaa koko ryhmän taivutella häiritsevä henkilö joko muuttamaan käytöstään tai poistumaan. Jos tämäkin ratkaisu epäonnistuu, osanottajien ei pitäisi epäröidä tarpeen mukaan ottaa yhteyttä viranomaisiin, jotta nämä auttavat häiritsevän henkilön poistamisessa.

Hyväksy neuvoa-antava rooli jos muuta ei ole tarjolla

Sekä yksityisellä sektorilla että julkisella puolella intressejä yhteensovittaville ryhmille halutaan usein antaa vain neuvoa-antava, ei päättävä rooli. Muodollinen päätäntävalta voi tällöin säilyä vaaleilla valituilla tai nimitetyillä edustajilla tai viranomaisilla. Tämän ei tarvitse vähentää intressien yhteensovittamisen merkitystä. Päättäjän näkökulmasta on aina hyödyllistä tietää, mitkä vaihtoehdot tai ratkaisupaketit todennäköisimmin nauttivat keskeisten osapuolten täyttä kannatusta. Lisäksi, jos päättäjät ovat mukana intressien yhteensovittamisessa tai ainakin heidät pidetään ajan tasalla sen edistymisestä, he voivat kokea tulokset tukemisen arvoisina.

Selvennä osallistujien oletettuja vastuita

Joskus intressien yhteensovittamisen prosessin osanottajat käsittelevät luottamuksellista tai yksityistä tietoa, mikä voi johtaa vastuukysymyksiin. Vastuun laajuus pitäisi ilmaista selvästi jo kutsussa ja selittää ryhmän toimintaa ohjaavissa perusperiaatteissa.

Selvennä luottamuksellisuuteen liittyvät kysymykset

On hyväksyttäviä syitä ottaa käyttöön luottamuksellisuusjärjestelyjä riippumatta siitä, kuinka avointa itse intressien yhteensovittaminen on. Sekä nämä järjestelyt että niiden käytön perustelut tulisi kuvata selkeästi ryhmän perusperiaatteissa. Näissä järjestelyissä on otettava huomioon julkisuussäädökset, jos osanottajiin kuuluu julkisia viranhaltijoita.

Selvennä lailliset velvollisuudet, jos osanottajat samaan aikaan käyvät oikeutta

Jos intressien yhteensovittamisella on tarkoitus ratkaista ongelmia, joista samaan aikaan käydään oikeutta, lakiasiantuntijan tulisi selvittää osanottajille heidän lailliset oikeutensa ja epämuodollisen intressien yhteensovittamisen vaikutus lakiprosessiin ja päinvastoin. Heidän tulisi myös ottaa yhteyttä tuomariin keskustellakseen parhaasta tavasta koordinoida näitä kahta prosessia.