

TAMMI

SO VIT TE LI JA

Kuinka
ratkoa riitoja
(työ)elämässä

PAULI AALTO-SETÄLÄ

Pauli Aalto-Setälä

SOVITTELIJA

KUINKA RATKOA RIITOJA
(TYÖ)ELÄMÄSSÄ



TAMMI

HELSINKI



© PAULI AALTO-SETÄLÄ JA TAMMI 2022

TAMMI ON OSA WERNER SÖDERSTRÖM OSAKEYHTIÖTÄ

ISBN 978-952-04-4271-2

PAINETTU EU:SSA

Omistettu Oivalle ja Elsille

SISÄLLYS

ALUKSI	11
1. MIKSI JA MITEN RIITOJA SOVITELLAAN?	15
Työyhteisöjen riidat maksavat miljardeja.....	15
Mutta mitä me sovitlemme?	20
Kolme teoreettista tapaa ratkaista riita	23
Käytännössä sovelletaan montaa eri tekniikkaa	27
2. SOVITTELUA KANSAINVÄLISILLÄ AREENOILLA	29
Martti Ahtisaaren sodat ja rauhat.....	29
Venäjän hyökkäys Ukrainaan – diplomatian loppu?	36
Konfliktin seitsemän vaihetta.....	41
Yleisökin on osapuoli.....	50
3. SOVITTELUN TYYLIT JA TUNTEET	53
Me tai ne.....	53
Sovittelevan kulttuurin alku.....	57
Minkä tunteen valjastat?	63
Konsensusfetisismi	70

4. SOVITTELUN ESTEET JA

PARHAAT TAKTIIKAT	73
Työyhteisösovittelun perusteet	73
Perustarpeet vaikuttavat sovinnonhaluun	82
Itseohjautuvuuden teoria	84
Laki määrää puuttumaan riitaan.....	87
Neuvottelu on aina vaikuttamista	92
Milloin neuvotella, milloin taistella?.....	94
Mitä oppia poliisilta?.....	97
Työyhteisöjen uudet työväenluokat	103
Nomadit, erakot ja hiljaiset.....	107
Myrkyllinen nostalgia sovinnon esteenä.....	109
Valtakunnansovittelijoiden peukalosääntö.....	110
Yhteisvoitto vaiko yhteistappio?	116

5. SOVITTELEVA JOHTAMINEN JA

IHMISTUNTEMUS	119
Sovitteleva johtaja.....	119
Miksi käyttäydymme samassa tilanteessa niin eri tavalla?	124
Tunteiden säätely ja temperamentti.....	126
Alexander Stubbin ja Antti Rinteen välinen ero	132
Ihmiset riitelevät, eivät asiat.....	136
Sovitteleva viestintä	141
Sovittelevan viestinnän sävy	144
Disinformaatio, misinformaatio ja sovitteleva viestintä.....	145
Miten pysyä puolueettomana?.....	148

6. SITTEN KÄYTÄNNÖN HOMMIIN!	151
Aloitetaan arvoistasi.....	151
Työkulttuuristasi sovittelevampi	153
Miten puhutte toisillenne?.....	154
Sovittelukoulutus kaikille halukkaille.....	155
Pyydä apua.....	156
Neuvottele omatkin asiasi kuin sovittelija	157
 KIITOKSET	 159
 LÄHTEET	 161

ALUKSI

”Kuuntelu ei ole vain tiedonhankintaa. Afrikkalaisista rauhanneuvotteluista olen oppinut, että se on myös *sovinnon* kuuntelua”, kertoo Pekka Haavisto, ulkoministeri ja yksi kokeneimmista suomalaisista rauhanneuvottelijoista.

Tässä kirjassa etsin vastausta tuohon ajatukseen. Miten sovinnon voisi muka kuulla? Miksi konflikteja on ympärillämme yhä enemmän? Miten riitoja yhteiskunnassa ja työpaikoilla voisi ennaltaehkäistä ja vähentää? Miten konflikteja voisi sovittaa nopeammin ja tehokkaammin, millä taktiikoilla ja millä työkaluilla? Mitä voisimme oppia Martti Ahtisaarelta, joka onnistui löytämään rauhan keskellä pitkittynyttä vihanpitoa ja jopa avointa sotaa?

Olen neuvotellut eriasteisissa arkisissa konflikteissa yli 20 vuotta. Kymmeniä yt-neuvotteluja, satoja palkkaneevotteluja, useita yrityskauppoja, lukemattomia työyhteisökonflikteja. Tunnustan heti alkuun, että olen myös *aiheuttanut* konflikteja melkoisen nipun. Nuorempana sytytin riitoja lähinnä suulauttani, ottamalla kantaa hanakasti mihin tahansa. Nopeasti löysin nekin sanat, joita ei olisi kannattanut etsiä. Pari kertaa sain turpaani. Olen myös

ollut vastuussa monen yrityksen transformaatiosta tai fuusiosta, jotka nekin ovat työyhteisölle melkoisia konflikteja.

Jonkinlainen käännekohta ajattelussani tapahtui pandemia-aikana japanilaisen pörssi-yhtiön johdossa. Irtisanouduin ryhtyäkseni yrittäjäksi, opiskellakseni sovittelijaksi ja kirjoittaakseni tämän kirjan. Kyseessä lienee myös jonkinlainen yhteiskunnallinen herääminen: en halua enää seurata riitelyä sivusta. Haastattelin tätä kirjaa varten Pekka Haaviston lisäksi useita ammatikseen neuvottelevia, kuten valtakunnansovittelija Vuokko Piekkalaa ja Minna Hellettä, entistä pääministeri Alexander Stubbia, presidentti Martti Ahtisaaren entistä avustajaa, päätoimittaja Matti Kalliokoskea, vasemmistoliiton kansanedustaja Anna Kontulaa, pormestari Juhana Vartiaista sekä lukuisia työyhteisösovittelijoita ja tutkijoita.

Jokaisen tulisi osata sovitella ja neuvotella, sillä siellä missä on ihmisiä, on myös konflikteja. Eikä konfliktin ilmaantuminen ole välttämättä ollenkaan huono asia. Yhteisö, jossa ei ole näkyviä konflikteja, tarkoittaa yhteisöä, jossa kaikki ongelmat ovat piilossa. Mistä emme tiedä, sitä emme myöskään osaa korjata. Mutta sopia aina kannattaisi. Monestakin syystä.

Tätä kirjoittaessani elämme aikaa, jolloin maailman järkytykseksi Venäjä on hyökännyt Ukrainaan ja seuraamme säälimätöntä sotaa itsenäistä valtiota ja sen kansalaisia vastaan. Samalla kansainvälinen diplomatia tuntuu paradoksaalisesti ensin epäonnistuneen, sitten tiivistyneen yhteiseksi rintamaksi hyökkääjää vastaan. Sotaa suurempaa konfliktia ei ole. Palaan vielä monta kertaa sotaan ja sen vaiheisiin, mutta sitä ennen kerron konflikteista, jotka

ovat paljon meitä lähempänä. Mitä kaikkea ne meissä ja ympäristössämme aiheuttavat?

Tämä teos ei ole johtamisopas, vaikka voisi olla sitäkin. Sovittelua tarvitaan nimittäin kaikkialla, kaikissa rooleissa ja kaikissa ammateissa. Mielestäni kuka tahansa voi hyvin valmistautuneena toimia sovittelijana tai ainakin pätevänä neuvottelijana. Myönteinen kokemus ensimmäisestä työyhteisöneuvottelusta auttaa ratkaisemaan seuraavan. Yhä useamman meistä suorastaan *pitäisi* sovitella mieluummin kuin antaa riidan kasvaa saati sytyttää uusia rovioita polarisaation ikuiseen kiirastuleen.

Jos tämä kirja auttaa Sinua lopettamaan yhdenkin konfliktin, en ole kirjoittanut turhaan.

1 .

MIKSI JA MITEN RIITOJA SOVITELLAAN?

Työyhteisöjen riidat maksavat miljardeja

Kaikki konfliktit eivät uhkaa maailmanrauhaa, mutta pienemmätkin konfliktit aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja valtavia kustannuksia. Kansallisella konfliktilla voi olla maailmanluokan hinta. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan neljännes esimiesten työajasta menee riitojen selvittelyyn. Vuonna 2021 esimiestyötä Suomessa teki reilu miljoona palkansaajaa, joiden vuosiansio sivukuluineen oli keskimäärin 49 266 €. Jos meiltä kuluisi aikaa riitelyyn yhtä paljon kuin amerikkalaisilla kollegoilla, siihen käytetyn ajan arvo olisi peräti 11 miljardia euroa. Esimiestyöhön kuuluvat varmasti jatkossakin erilaiset riidanratkaisutehtävät, mutta mitä jos sovittelukoulutuksella ja sovittelykulttuurilla saataisiin vaikka puolitettyä riitelyyn nyt käytetty aika? Mitä kaikkea saisimme aikaan näin säästyvällä viidellä ja puolella miljardilla eurolla?

Työhyvinvoinnissa konfliktin matematiikka on vielä yksiselitteisempää. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työyhteisöjen häiriökäyttäytyminen aiheuttaa satojen miljoonien eurojen menetykset joka vuosi. Ammattijärjestö Tehy on laskenut, että negatiivinen ilmapiiri ja työyhteisöjen häiriökäyttäytyminen aiheuttaa poissaoloja, vähentää tehokkuutta ja lisää rekrytointikustannuksia yhdelle ainoalle sairaanhoitopiirille yli 30,5 miljoonalla eurolla vuodessa. Lisäksi tulevat mahdolliset ulkopuolisten tahojen suorat kustannukset, esimerkiksi työterveyshuollon tai ulkopuolisten konsulttien palkkiot.

Tämän kaiken päälle pitää laskea vielä valtakunnallisten työmarkkinariitojen massiiviset välilliset ja välittömät kustannukset, kun tehtaat seisahtuvat, sairaiden hoito keskeytyy tai vaikkapa vienti pysähtyy.

Meillä ei siis olisi varaa huonoon ilmapiiriin eikä sovittelemattomiin riitoihin.

Työyhteisösovittelu olisi tärkeää monesta syystä. Arvokasta olisi, että ottaisimme itse konflikteistamme vastuuta ja vaikuttaisimme aktiivisesti tilanteen paranemiseen. Lisäksi sovittelulla katkaistaisiin monen työyhteisön kurjuuden kierre. Riita syttyy helposti ja saattaa levitä muutamasta ihmisestä laajemmalle, kun hiljaiset tarkkailijat alkavat liittyä kiistaan. Ennen pitkää konflikti leviää koko työyhteisöön. Huono työilmapiiri sairastuttaa ja saa työntekijät vaihtamaan työpaikkaa. Ystävyys-suhteitakin katkeaa turhan tähden.

Pitkittyneet ristiriidat heikentävät myös yritysten tuottavuutta. Energiaa kuluu vääriin asioihin ja yrityksen huono maine alkaa vaikuttaa uusien työntekijöiden rekrytointiin

ja asiakassuhteisiin. Johdon päätöksenteko saattaa halvaantua, eikä mikään oikein etene. Monessa työpaikassa kokouksissa puhutaan jostain aivan muusta kuin niistä ongelmista, jotka työntekoa oikeasti haittaavat. Mikäli suuri osa työajasta menee kokouksiin, joissa ei tuoteta tai ratkaista yhtään mitään, se on mille tahansa toiminnalle valtava aika- ja rahasyöppö.

Mielenrauha Oy:n toimitusjohtaja ja pääkouluttaja Totti Karpela on kouluttanut yrityksiä haastavissa ja poikkeuksellisissa vuorovaikutustilanteissa jo kohta kolmekymmentä vuotta. Toimiessaan aiemmin poliisina Karpela oppi, että väkivalta- ja voimankäyttötilannetta edeltää lähes aina huono vuorovaikutustilanne. Hän opiskeli työyhteisösovittelijaksi ja 1960-luvulla kehitetyn puhejudon osaajaksi. Nyt hänen yrityksensä hoitaa tapauksia, joissa sovittelu ei enää auta.

”Jostain syystä hankala asiakas on ihmisille helpompi käsitellä kuin häiriökäyttäytyminen oman työyhteisön sisällä. Jos häiriökäyttäytyjä on tuttu jo vuosien takaa, on asian puheeksi ottaminen vaikeampaa”, Karpela sanoo. Karpelaa huolestuttaa se, miten haluttomia esimiehet ovat ottamaan konflikteja hoitaakseen. Työpaikalle pitäisi nopeammin kutsua apuun sovittelija tai ulkopuolinen konsultti. ”On aivan käsittämätöntä, miten haluttomia esimiehet ovat sovitteluun – ulkopuoliseen apuun turvaudutaan vasta aivan viimeisessä hädässä, kun mikään ei enää auta ja ollaan jo liian pitkällä”, Karpela sanoo.

Konflikteja on ihmisyhteisöissä aina, joten niitä ei pitäisi pelätä. On hyvä myös erottaa tehtäväkonflikti suhdekonfliktista. Siis väittely riitelystä. Tehtäväkonfliktissa

väitellään siitä, miten jokin asia pitäisi tehdä, suhdekonflikti henkilöityy riitelyksi ja on helposti loukkaavaa. Yksi tulevaisuuden työelämätaito on väitellä rohkeasti siitä, miten monella tavalla tietyn asian voisi nähdä ja toteuttaa, siten ettei kärjistä tilannetta suhdekonfliktiksi. Esimerkiksi käyttäytymispsykologian tutkija Ming-Hong Tsai on osoittanut, että jo pelkästään kiistatilanteen nimittäminen väitelyksi riidan sijaan helpottaa tilannetta. Kokeet osoittivat, että väitellessään osapuolet ovat valmiita tutustumaan eriäviin mielipiteisiin ja mahdollisesti jopa muuttamaan mieltään. Tämä voimistaa myös osapuolten halua jakaa tietoa toisilleen.

Wrightin veljekset ovat hyvä esimerkki. Ensimmäistä lentokonetta suunnitellessaan veljekset Wilbur ja Orville Wright väittelivät kuulemma kiivaasti aamusta iltaan. Ään-täkin korotettiin. Henkilökohtaisuuksiin ei silti menty. Riitaiselta vaikuttaneesta työskentelytavastaan huolimatta he lopulta saivat valmiiksi historian ensimmäisen miehitetyn ja motorisoidun lentokoneen ja lensivät sillä myös itse vuonna 1903. Sovittelua he olisivat tarvinneet vasta myöhemmin. He aloittivat riitelyn heti historiallisen lentonsa jälkeen ja tappelivat vuosikausia patentistaan muita lentokonevalmistajia vastaan.

On paljon erilaisia tapoja sovittaa ja neuvotella varsinaisia riitoja. Valtakunnansovittelijoiden nyrkkisääntö on aloittaa varsinaiset neuvottelut vasta siinä vaiheessa, kun osapuolet osaavat kertoa *vastapuolen* tavoitteet ja perustelut. Tämä on hyvä sääntö kaikenlaisiin neuvotteluihin, joissa keskitymme helposti vain muotoilemaan omia vaatimuksiamme ja perustelemaan niitä uudelleen

ja uudelleen. Lisäksi neuvottelut tulisi ajoittaa oikein ja rakentaa luottamus ratkaisun löytämistä varten. Lopuksi tehdään sopimus ja seurataan sen toteutumista.

Yksinkertaista!

Konfliktin sovittelu on neuvottelutaitojen musta vyö. On myös niin, että jos ei osaa neuvotella lainkaan, tulee ennemmin tai myöhemmin hyväksikäytetyksi. Tarvitaan siis joko lisää sovittelijoita tai sitten yhteisöihin on rakennettava konflikteja paremmin kestävä sovitteluva kulttuuri, jossa esimerkiksi tämän kirjan tiedot ja taidot kuuluvat kaikkien osaamis- ja vastuualueisiin. Muutoksen voisi panna käyntiin kouluttamalla ensin kaikki esihenkilöt.

Ihmisen aloittamat konfliktit voi ihminen myös lopettaa, kuten on sanonut presidentti Martti Ahtisaari, Nobelin rauhanpalkinnon voittaja ja kaikkien suomalaisten sovittelijoiden esikuva.

Miksi sovittaa?

1. Riitojen epäsuorat kustannukset ovat nousseet miljardeihin.
2. Tuottavuus lisääntyisi, kun aikaa vapautuisi riitelystä tuottavaan työhön.
3. Hyvinvointi paranisi, sillä riitely kuormittaa mieltä ja sairastuttaa ihmisiä.
4. Oppisimme ottamaan vastuun omista konflikteistamme.
5. Katkaisisimme kurjuuden kierteen.

Mutta mitä me sovitlemme?

Mikä on konflikti? Määritelmän mukaan konflikti on yksilöiden tai ryhmittymien välinen ristiriita, joka voi johtaa toisen osapuolen mitätöimiseen tai jopa tuhoamiseen. Kevyimmillään konflikti on ihmisten välinen riita-tilanne, jossa osapuolet pitävät toisen näkemystä vääränä ja omaansa oikeana, eivätkä pysty tai halua ratkaista ongelmaa omin avuin. Intressit eivät kohta.

Modernin konfliktiteorian kirjoittanut C. Wright Millsin mielestä jopa yhteiskunnalliset rakenteet ovat syntyneet konfliktista ihmisten erilaisten *intressien* ja *resurssien* välillä. Tästä on usein kysymys niin palkkaneuvotteluissa kuin muutosneuvotteluissakin, kuten yt-neuvotteluita nykyään kutsutaan.

Tässä kirjassa konfliktiksi kelpaa mikä tahansa ihmisten välinen ongelmatilanne, jota yritetään yhdessä ratkaista. Esimerkit olen hakenut rauhanneuvotteluista, työpaikoilta, työmarkkinaneuvotteluista ja jopa hallitusneuvotteluista. Niissä kaikissa on paljon samaa, vaikka kussakin on omat erityispiirteensä.

Suurin osa konflikteista itää, elää ja roihuaa työpaikoilla. Tutkimusten mukaan ylivoimaisesti kuormittavimpia työpaikoilla ovat työntekijöiden väliset sovittelmattomat konfliktit.

Kuten tämä.

Pandemia-aikaan istuin neuvottelussa sukulaiseni työpaikalla. Vastapäätä istui kaksi työnantajan edustajaa. Sukulaiseni oli pyytänyt minua apuun, sillä hänelle oli kerrottu, että hänen työsuhdettaan ei enää jatkettaisi ja

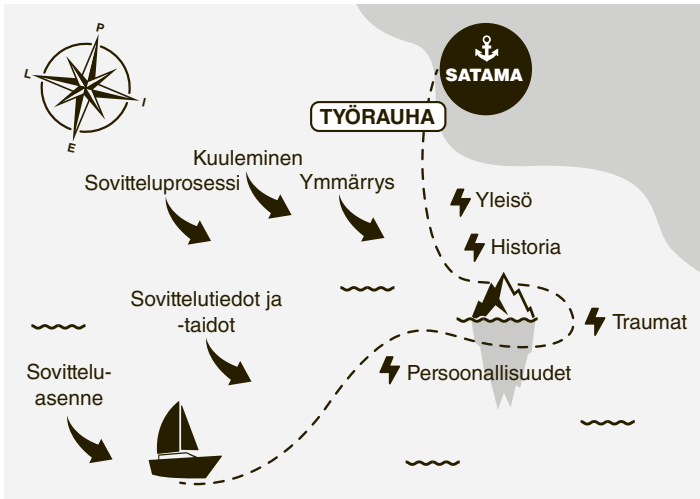
hänet oli kutsuttu keskustelemaan työsuhteen päättämisestä. Syynä ei ollut raha, sillä epäoikeudenmukaista kyllä, tukityöllistetyille kehitysvammaisille ei makseta palkkaa vaan vain pientä eläkettä ja ruokapalkkio. Palkasta ei siis nyt neuvoteltaisi. Sukulaiseni on CP-vammainen, ja hän oli suoriutunut työtehtävistään vuosikausia moitteetta. Hän ei kuitenkaan pystynyt ajamaan omaa asiaansa, sillä konfliktit saivat hänet lukkoon.

Koronapandemia oli tuolloin juuri alkanut, ja työyhteisössä oli herännyt pelko, että sukulaiseni voisi olla vaaraksi muille. Hänelle oli sanottu, että ”juuri tuollaiset sitä koronaa levittää”. Neuvottelussa kerroin työnantajalle, että väite on paitsi naurettava myös syrjivä. Yhdenvertaisuuslaki on laadittu juuri tällaista välitöntä syrjintäuhkaa varten, tässä tapauksessa vammaisuudesta johtuvan huonon kohtelun estämiseksi. Pyysin sukulaistani kertomaan työnantajan edustajille, miltä työsuhteen päättäminen hänestä tuntuisi. Keskustellessamme kävi ilmi, että työsuhdetta ei haluttukaan enää päättää. Kyseessä oli työnantajan mielestä väärinkäsitys, ja he myönsivät, ettei heillä ollut tiedossaan kaikkea mitä nyt kuulivat. Suurin osa kollegoista kuulemma piti sukulaisestani, mutta yksi työkavereista oli huolissaan koronasta ja hygieniasta ja oli siksi ehdottanut työsuhteen päättämistä.

Sovimme, että harjoitteleme kasvomaskin ja muiden terveysturvallisuusasioiden hallintaa ennen kuin sukulaiseni tulee takaisin työpaikalle. Yhdenvertaisuuslaki myös suojelee syrjinnästä kertovaa työntekijää, eikä häneen saa kohdistua minkäänlaisia vastatoimia. Sukulaiseni toivotettiin lämpimästi tervetulleeksi takaisin töihin.

Tässä neuvottelussa käytin oikeuksiin pohjautuvaa, faktapohjaista sovittelumenetelmää. Minulla ei ollut muodollista asemaa, mutta osapuolten sen salliessa otin sellaisen roolin. Neuvottelua hankaloitti se, että osapuollet eivät olleet millään tasolla tasaväkisiä. Molemmat kuitenkin halusivat sovintoa, joskin eri syistä: työnantaja välttääkseen oikeusprosessin ja sukulaiseni säilyttääkseen työpaikkansa.

Muitakin tapoja ja menetelmiä ratkaista riita on.



Sovittelun voi nähdä purjehduksena kohti työrauhan satamaa. Matkalle valmistautuminen ja harjoittelu auttavat merellä eteen tulevissa tilanteissa. Matkaa hidastavat ihmisten erilaiset taustat ja traumat, joskus persoonallisuudetkin. Sopuisaa neuvotteluvauhtia lisäävät kokemus, aktiivinen kuuntelu ja ymmärrys.

Kolme teoreettista tapaa ratkaista riita

Kaijus Ervastin tutkimusten mukaan konfliktin teoreettisia ratkaisumenettelyjä on kolmenlaisia.

Oikeuksiin pohjautuva menettely on klassinen valta-asemiin perustuva riidanratkaisutapa. Tällöin käytetään ratkaisijana henkilöä tai tahoja, jolla on valta ratkaista riita, esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien valtuuttama rauhanneuvottelijaa, työyhteisössä toimitusjohtajaa tai taloyhtiössä hallitusta. Valta voidaan antaa myös ulkopuoliselle auktoriteetille, kuten oikeudelle. Riidanratkaisumenettely voi olla esimerkiksi välimiesmenettely tai tuomioistuinmenettely. Ongelmana oikeuksiin ja valtaan perustuvassa neuvottelussa on se, että vaikka yksittäinen konflikti ratkaistaisiinkin, osapuolet jäävät silti useimmiten riitoihin. Konflikti ei näin katoa vaan pahimmillaan synnyttää konfliktien kierteen. Oikeudessa näyttö ratkaisee, kun taas kokonaisuudella tai jatkolla ei ole merkitystä. Joissakin tapauksissa oikeudenkäynnin sijasta voidaan valita sovittelu.

Intressipohjainen menettely keskittyy oikeudellisen aseman tai vallan sijasta konfliktin syihin eli ristiriitaisiin intresseihin. Intressit voivat olla sosiaalisia, psykologisia tai muita keskenään ristiriitaisia vaatimuksia, joita koetaan sitten sovittella yhteen. Intressipohjaisessa konfliktissa sovittelu sopii mainiosti ratkaisumenetelmäksi. Esittelen sovittelun idean ja prosessin kohta tarkemmin.

Suurin osa työpaikkojen konflikteista on intressipohjaisia, ja myös työmarkkinariidoissa ja politiikassa intressit törmäävät. Entinen valtakunnansovittelija Vuokko

Piekkala muistuttaa:

Jos osapuolilla ei ole alustavaakaan näkemystä siitä, mistä he ovat eri mieltä, varsinaista sovittelua ei kannata yrittää. Se ei tarkoita, etteikö sovittelija voisi kuulla ja kuunnella osapuolia, jotta sekä osapuolille että sovittelijalle syntyisi käsitys riidan sisällöstä. Osapuolilla on usein myös neuvottelutavoitteita, jotka ilmoitetaan ehdottomiksi. Sen selvittäminen, mikä loppujen lopuksi todella on ehdotonta, on oma taiteenlajinsa, mutta jos ehdottomat tavoitteet ovat kaukana toisistaan, sovittelua ei kannata yrittää.

Identiteettipohjainen menettely on uusi toimintatapa. Siinä tunnistetaan identiteettipohjaiset konfliktit ja edistetään rakentavaa vuorovaikutusta. Jäävuoren kokoisissa konflikteissa pelkkä valta-asemien ja resurssien sovittelu ei riitä, jos identiteettipohjaiset tarpeet jäävät tunnistamatta. Menettelyssä käytetään sellaisia vuorovaikutusmenetelmiä kuin refleksiivistä dialogia, yhteisymmärryksen rakentamista sekä demokraattista osallistumista. Johdettu dialogi on sovittelun ydintä.

Entinen pääministeri Alexander Stubb kuvailee eroa identiteettipohjaisten ja muiden konfliktien välillä seuraavasti:

Ideologiset ristiriidat saadaan kyllä soviteltua. Sen sijaan identiteettiin perustuvat konfliktit ovat vaikeampia, sillä on vaikea tehdä kompromissia itsensä kanssa. Mitä ideologisempi konflikti on, sen helpompaa on

tehdä kompromissi. Meidän on vaikea muuttaa itseämme saati olla väärässä.

Politiikassa kieltämättä kohtaavat niin identiteetit kuin intressit. Helsingin pormestari Juhana Vartiainen muistuttaa näiden kahden olevan suhteessa toisiinsa.

Luulisin, että politiikassa identiteetit ja intressit ovat usein samoja asioita, koska identiteetti määrittää intressit. Esimerkiksi täällä Helsingissä vasemmistopuolueet ajattelevat, että palvelut tulisi ostaa julkiselta puolelta kalliimmalla kuin mikä markkinahinta olisi. Sehän on puhtaasti identiteetin määrittelemä intressi.

Ekonomistille ja matemaatikolle poliittinen prosessi on välillä vieras. Yliopistolla ja tieteessä paras argumentti voittaa. Vartiainen kuvailee, kuinka poliittinen neuvottelu eroaa peliteoreettisesta mallista:

Matemaattisessa peliteoriassa voi aika tarkkaan laskea, mitä haetaan, ja silloin voi päätellä, miten lopputulokseen voisi rationaalisesti edetä ja mitä voisi tapahtua seuraavaksi, jotta sinne päästäisiin. Poliittisessa maailmassa todellinen polku lopputulokseen on todella pitkä. Peliteoriassa ne vaihtoehdot, joita kumpikaan ei halua, eivät ole lainkaan relevantteja. Poliittisessa prosessissa taas joku kohtuutonkin vaatimus voi jossain neuvottelujen vaiheessa olla ihan hyvä, jos sen avulla pääsee eteenpäin. Peliteoria pätee

Sovittelu on neuvottelutaidon musta vyö.

**Tämän kirjan opit ja esimerkit
auttavat ketä tahansa pärjäämään
konfliktitilanteissa ja ymmärtämään
osapuolia paremmin.**

Sovittelua tarvitaan enemmän kuin koskaan. Yritysten, perheiden ja yhteiskunnan kriisiytyneet ongelmat ovat pohjimmiltaan ihmisten välisiä konflikteja. Ja minkä ihmiset ovat aloittaneet, sen he pystyvät myös päättämään.

Tämä käytännönläheinen kirja auttaa onnistumaan haastavissa riitatilanteissa, kuten muutosneuvotteluissa tai rauhanneuvotteluissa. Taitava neuvottelija neuvottelee itsensä hankalasta tilanteesta eroon, mutta sovittelutaitoinen pääsee pidemmälle: palauttaa kriisiytyneen suhteen ennalleen ja tekee näin maailmasta sopuisamman paikan.

