

Kaupunkien rooli ihmisten konfliktiprosesseissa

Kaupunkitutkimuksen päivät 2006

Yhteystiedot:

Jorma Vakkuri / eGrade Enabler Oy
(050) 927 6845, jorma.vakkuri@gmail.com

Esittelyt

- **Jorma Vakkuri**, diplomi-insinööri, koordinoiva sisältöasiantuntija, tietämysinsinööri, jolla on 40 vuoden kokemus koordinoivasta poikkitieteellisestä asiantuntijatyöstä aluksi yhdyskuntasuunnittelun tehtävissä ja sittemmin neuvottelevan insinööritoiminnan ja johdon konsultoinnin piirissä. Viimeisen 15 vuoden ajan erityisesti perehtynyt laadunhallinnan aiheisiin, mihin myös pääosa julkaisutoiminnasta on liittynyt. Erityisen kiinnostuksen kohde on radikaaleihin innovaatioihin tähtäävän toiminnan laatu varsinkin intressiristiriitojen vallitessa.
- **eGrade Enabler Oy**, Helsinki, per. 2002, verkostoitunut asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa innovatiivisia tietoratkaisuja organisaation suorituskyvyn ja johtamisen laadukkuuden lisäämiseksi.

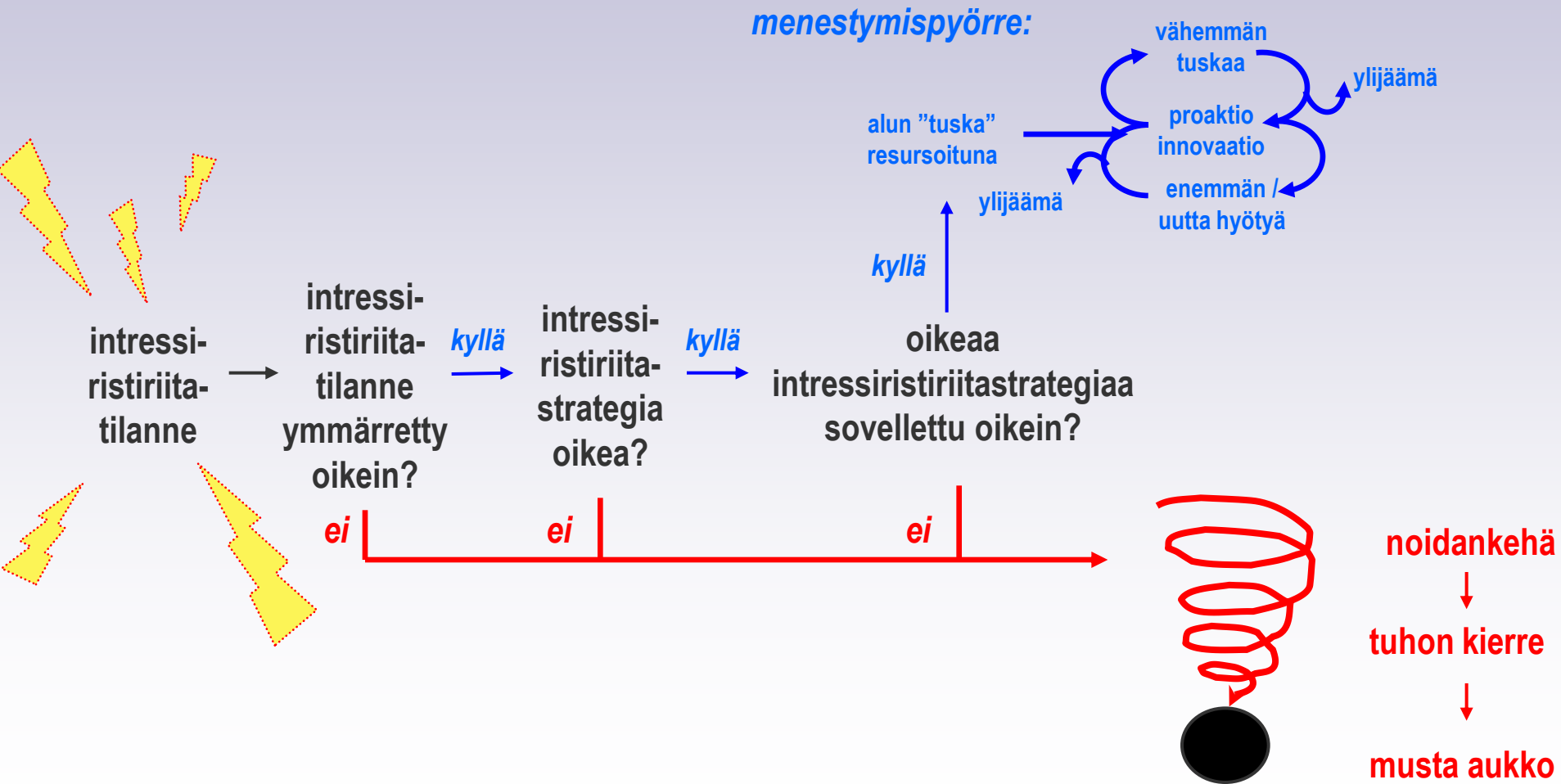
Sisällys

- Mistä on kyse? Käsitteet.
- Fyysinen, virtuaalinen ja toiminnallinen kaupunkiyhdyskunta ihmisten ristiriitaisten intressien läpiviennin näyttämönä.
- Miten kaupunki voi urbanisoitumisen ja globalisoitumisen kompleksina vaikuttaa
 - intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan sekä niiden ymmärtämiseen
 - intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen
 - intressijännitteisten "menestymispyörteiden" / "noidankehien" syntymiseen ja kehittymiseen
- Suomalaisen kaupunkiyhdyskunnan kunnalliset toimijat intressiosapuolina kunta- ja palvelurakennemuutoksen haasteissa.

Mistä on kyse? Käsitteet

- Intressijännitteiden hallinta menestymispyörteisiin päästen ja noidankehät välttämällä
- Käsitteet
 - Kaupunki
 - Verkostoitunut käytäntöyhteisö
 - Toimijan intressit. Intressiristiriidat
 - Konfliktiprosessi
 - Puiteohjaus.

Intressijännitteiden hallinta menestymispyörteisiin päästen ja noidankehät välttämien



Mistä on kyse? Käsitteet

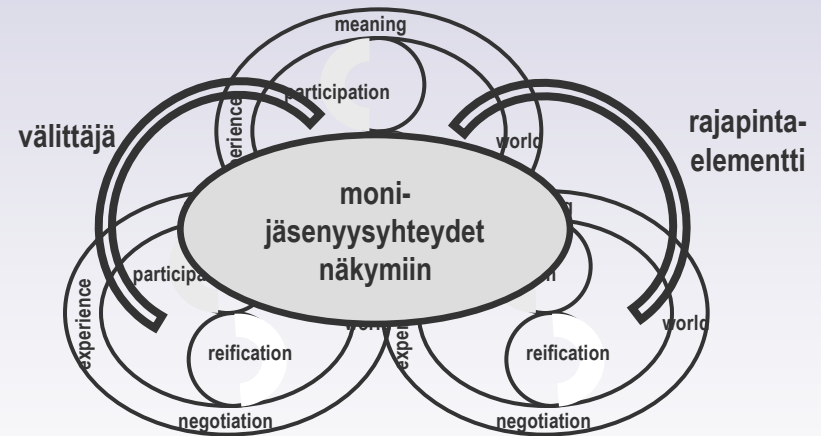
Kaupunki

- Yli 6000 vuotta sitten käynnistynyt ja yhä kiihtyvä kaupunkien kehittyminen ja verkostoituminen
- Kaupungit sijainniltaan edullisten vuorovaikutusmahdollisuuksien tarjoajina säännölliselle kanssakäymiselle ja vaihdannalle
- Fyysinen, virtuaalinen ja toiminnallinen kaupunkiyhdyskunta
- Kaupunki urbanisoitumisen ja globalisoitumisen kompleksina
- Kaupunki hallinnollisena yksikkönä, kunnalliset toimijat.

Mistä on kyse? Käsitteet

Verkostoitunut käytäntöyhteisö

Käytäntöyhteisö on ryhmä ihmisiä (yhteisö), jotka jakavat huolen tai halun jostakin, mitä he tekevät ("yhteinen juttu", intressi- tai aihealue, domain) ja ovat vuorovaikutuksessa säännöllisesti oppiakseen tekemään sen paremmin (käytäntö). Käytäntöyhteisön määrää aihealueen, yhteisön ja käytännön muodostama kokonaisuus.



Ref. Wenger, 1998

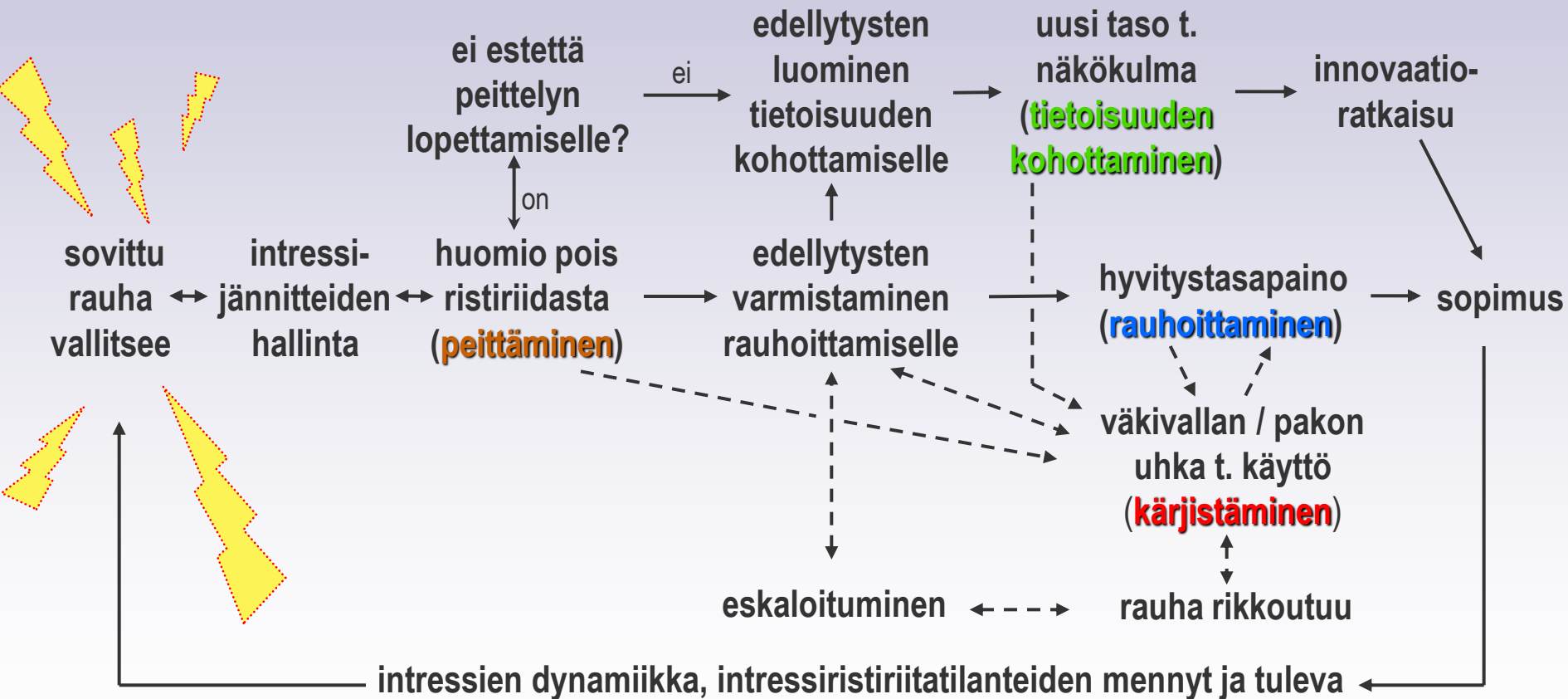
Mistä on kyse? Käsitteet

Toimijan intressit ja intressiristiidat

- **Intressi** on toiminnan motiivi. Se on se etujen, arvojen, oikeuksien, hyötyjen, tarpeiden, suhteiden, toiveiden ja tärkeiden pyrkimysten kokonaisuus, jonka läpivientiä **intressentti** (osallinen toimija tai sidosryhmä) pyrkii edistämään joko pääintressinä tai ali-intressinä.
- **Intressiristiiriita** on kyseessä, jos vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat vastakkaisia tai vastustavat toisiaan ilman erimielisyyksien sopimista. Ristiiriitoja syntyy tyypillisesti, kun on kilpailua niukoista resursseista, vallasta (tai valtaan ja maineeseen liittyviä jännitteitä), eduista tai kun kommunikointi intressiosapuolten kesken puuttuu tai on huonoa, osapuolet mieltävät toisensa harhaisesti, luottamus puuttuu, ratkaisemattomat menneisyyden vääryydet vaikuttavat, osapuolet eivät arvosta keskinäisiä suhteitaan, on ideologisia tms. jännitteitä, tunnekoukkuja tai asiayhteydet ovat vastakkaisia.
- Intressiristiiriita voi **ratketa**, jos
 - yksikin intresseistä muuttuu, korvautuu toisella, laantuu tai poistuu ilman uutta ristiiriitaa tai
 - syntyy ratkaisu, joka tyydyttää asianosaisia intressenttejä heidän kannaltaan hyväksyttävällä tavalla.

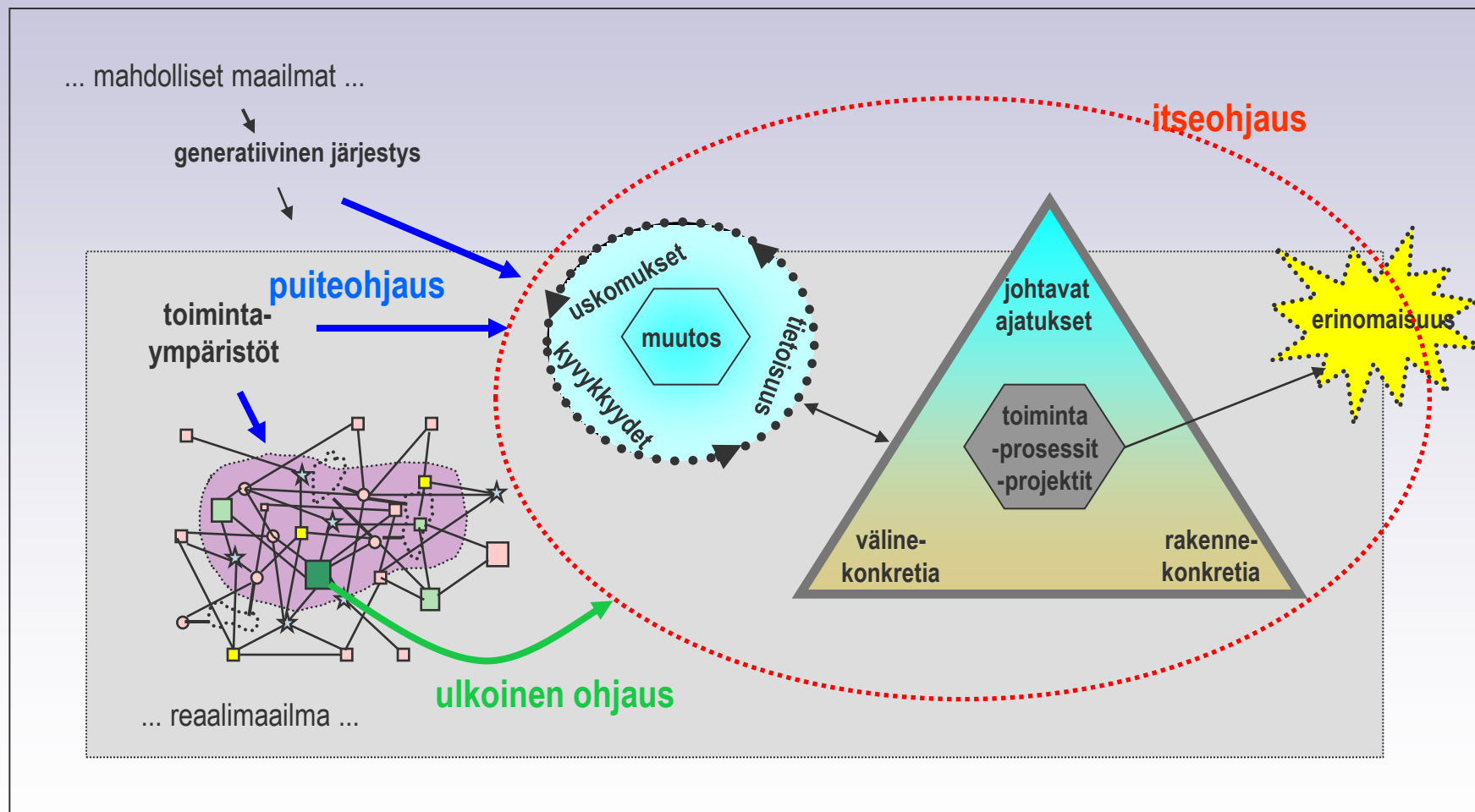
Mistä on kyse? Käsitteet

Konfliktiprosessi



Mistä on kyse? Käsitteet

Puiteohjaus



Kaupunkiyhdyskunta ihmisten ristiriitaisten intressien läpiviennin näyttämönä

- **Fyysinen kaupunkiyhdyskunta**

- ***Kaupunkiekologia:*** urbaanin ympäristösuhteen sosiaalinen ja kulttuurinen välittyminen, paikka urbaanissa, järjestelmäevoluutio, diversiteetti, ympäristökonfliktit, kestävän kehityksen reaaliutopia
- ***Maankäyttö, infrastruktuuri ja rakennettu ympäristö:*** julkinen / yksityinen / yksilöllinen, makro / mikro, verkot, sumeus, lähiyhteisöidentiteetit, käytäntöyhteisöjen konkretiapuitteet ja rajapintarakenteet, yhteisöllinen vs. fyysinen tavoitettavuus, periferiat ja marginaalit

- **Virtuaalinen kaupunkiyhdyskunta**

- ***Uraanit keinotodellisuudet:*** mallit, simuloinnit, viestintä, tietoisuus, tutkiva oppiminen, rinnakkaisuus
- ***Sähköisesti vuorovaikutteinen kaupunki:*** sähköisen maailmankylän napa / solmu, kytkeytyvyys, mobiliteetti, sähköinen ohjaus ja valvonta, sähköiset palvelut, “älykäs” reaaliaikainen kaupunki

- **Toiminnallinen kaupunkiyhdyskunta**

- ***Kaupunki toimintajärjestelmänä ja prosessikompleksina:*** tavoitettavuudet, prosessien suorituskyky, laaduttomuuden vaikutukset, riskienhallinta
- ***Kaupungin ihmiset (asukkaat ja vierailijat) ja organisaatiot toimijoina verkostoineen:*** kanssakäymisen ja vaihdannan eriasteinen mahdollistaminen, areenat intressienttien konfliktiprosesseille, puitteet ja kaupunkikulttuuriset käytännöt intressijännitteiden hallinnalle
- ***Poliittishallinnollinen yhdyskunta:*** kunnallinen vs. muu demokratia, valtasuhteet, kunnallisten toimijoiden toiminnan laadukkuus sidosryhmien eri vaatimusluokissa, identiteettidialogit ja –trialogit.

Miten kaupunki voi urbanisoitumisen ja globalisoitumisen kompleksina vaikuttaa intressijänniteiden hallintaan?

Urbaani asutus paikallistaa yleismaailmallisen verkon lähiyhteisöissään.

Kaupunki tarjoaa sijainnin edullisuutta elämiselle ja toiminnoille niiden mobiileissa ja ei-mobiileissa tilanteissa.

Kaupunki on prosessikompleksi ja emergentti tapahtuma- ja systeemitodellisuus, jolla on merkitystä intressijännitteiden hallinnassa.

Kaupunki vaikuttaa ihmisten konfliktiprosesseissa

- intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan sekä niiden ymmärtämiseen
- intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen
- intressijännitteisten "menestymispyörteiden" / "noidankehien" syntymiseen ja kehittymiseen.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, ”sodan logiikka” alkaa toimia)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi ”palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy **ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa** ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteille on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

Kaupunki voi vaikuttaa esim. puiteohjauksella siihen, miten intressijännitteet kanavoituvat kilpailuksi, vastakkainasetteluiksi tai aktualisoituvat toisiaan vastustavina voimina. Esimerkiksi syrjäyttävä segregatio ilmentää tai lietsoo tiettyjen ryhmäristiriitojen sosioekonomisia juurisyitä.

en, epätietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen

phonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)

”sodan logiikka” alkaa toimia)

etetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)

tai ratkaisua kohti)

• **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se **kestää tai jatkuu prosessina**, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta

Intressiristiriitatilan

- **piilevä** (perustuen ristiriitaisen toiminnan tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen
- **avoimen konfliktin**
- **avoin konflikti** (ede
- **sulkeutuva konflikti**
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki voi ylläpitää / tukahduttaa intressijännitteiden kilpailua, vastakkainasettelua tai keskinäistä vastustamista? Miten kaupunki tarjoaa edellytyksiä menestymispyörteiselle konfliktiprosessille tai johdattaa tuhon kierteisiin? Miten kaupungin prosessien ja konfliktiprosessien kytkennät ja rajapinnat toimivat?

ei olla:

potentiaalisesti
ellinen, virtuaalinen

lanteet)

eskaloituminen, sota)

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes **intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin**, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanne voi olla:

- piilevä (peitetty)
- ristiriitaisen tilanteen tulkinta tai epätodellisuus
- oireileva (kriittinen)
- avoimen konfliktin tilanne
- avoin konfliktin tilanne

**Mikä on kaupungin rooli innovaatiojärjestelmissä?
Miten kaupunki luo, ylläpitää tai varmistaa proaktiivisen ja innovaatiotoiminnan edellytyksiä?
Esimerkiksi uudet globalisaatoratkaisut voisivat poistaa tai ehkäistä ristiriitojen juurisyitä integroivalla lähiyhteisödiversiteetillä.**

tilanne voi olla:

- piilevä (peitetty) tai potentiaalisesti
- oireileva (kriittinen) tai todellinen, virtuaalinen
- avoimen konfliktin tilanne (kriittinen)
- avoin konfliktin tilanne (kriittinen)
- avoin konfliktin tilanne (kriittinen)

- sulkeutuva konfliktin tilanne (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes **intressiristiriita ratkeaa** ristiriidan poistavan innovaation turvin, **erimielisyydet sopimalla**, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedon ristiriitaisen toiminnan tietoiseen kestävä tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiyty)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki voi toimia dialogi- ja trialogi-osapuolena?
Miten kaupunki tarjoaa areenoita integroivalle, vuorovaikutteiselle ja dissipatiiviselle viestinnälle? Voiko kaupunki toimia välittäjänä tai sovittelijana?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes **intressiristiriita ratkeaa** ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, **laillista ratkaisuvallaa käyttäen** tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Kaupunki laillisen ratkaisuvallan käyttäjänä tai valtuuttajana?

- Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka
- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätoivoon, omakäynnin tai petollisuuteen, ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
 - **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)
 - **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, ”sodan logiikka” alkaa toimia)
 - **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
 - **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
 - **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi ”palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes **intressiristiriita ratkeaa** ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai **ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta**.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa. Ionka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tietoisuuden puuttamiseen, ristiriitaisen toiminnan tietoiseen tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden oireita)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisitilanteita)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteesta)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuva tilanteesta)
- **asettumistilanne konfliktin tutua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Miten kaupunki tarjoaa / estää vaikuttamiskanavia tai -mekanismeja? Kaupungin ominaisuuksien ja toiminnan tulevaisuusrelevanssi ristiriitaa ylläpitävien voimien kannalta? Esimerkiksi elämänkaarihallinnan vaikutus elämisen ja kuoleamisen laatuun.

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan **tiedostamattomuuteen**, epätietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, ”sodan
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratka
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Miten kaupunki vaikuttaa mahdollisen ristiriidan tiedostamiseen ja heikkojen signaalien suodattamiseen?

Ennen avointa konfliktia tilanne voi ”palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, **epätietoon**, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
 - **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys)
 - **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, ”sodan logiikka”)
 - **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, ma...
 - **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua k...
 - **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko...
- ristiriidattomuutta kohti).

Miten kaupunki vaikuttaa tosiasiapohjaisen toiminnan edellytyksiin? Luoko kaupunki epätietoa (ignorance)? Toteutuuko ennakoiva oikeus?

Ennen avointa konfliktia tilanne voi ”palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätietoon, **ehkäisyyn** tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
 - **oireileva** (kielteisiä vaikutuksia aiheuttavat tilanteet, jännitys, kiristyneet tilanteet)
 - **avoimen konfliktin alkuvaihe** (”kiikukka” alkaa toimia)
 - **avoin konflikti** (si, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
 - **sulkeutuva konflikti** (sua kohti)
 - **asettumistilanne** (joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta)
- Ennen avointa konfliktin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki ehkäisee / estää preventiivisen toiminnan? Miten kaupunki vaikuttaa hyvään ennakkointiin, proaktio- ja innovaatiotoiminnan edellytyksiin? Mikä on puiteohjauksen rooli?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätietoon, ehkäisyyn tai **potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen**; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys,
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, ”sodan logiikka” a
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manif
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua koh
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Miten kaupunki keskeyttää ristiriitaisen toiminnan / estää sen keskeyttämisen?

Ennen avointa konfliktia tilanne voi ”palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; **ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen**)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit,
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta mer
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Luoko kaupunki harhoja? Miten kaupunki ylläpitää tai poistaa harhaisuutta?

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)

- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)

- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytymisen kiistet "euden laajalle" alkaa toimia)

- **avoin konflikti** (edeltävän)

- **sulkeutuva konflikti** (sulk

- **asettumistilanne konflikt**

ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia ti

ratkennut. Avoimen konflikt

vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kiipanevat keskenään, ovat toisiinsa vastakkaisia tai

vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Menestymispyörteisen konfliktiprosessin kannalta ensimmäinen kriittinen "totuuden hetki" on piilevän intressiristiriitatilanteen muuttuminen oireilevaksi tai oireilevan tilanteen proaktiivinen tai innovatiivinen palautuminen piileväksi. Miten kaupunki luo näinä "totuuden hetkinä" onnistumiselle edellytyksiä ja ylläpitää tai estää niitä?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, epätietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen; ristiriita itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen tai epätodellinen)
- **oireileva** (**kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet**)

Miten kaupunki indikoi tai kannustaa / sallii / estää indikoinnin? Miten kaupunki kanavoii jännitteitä? Miten kaupunki tarjoaa areenoita ja mekanismeja kiristymiselle tai kriisiytymisen torjunnalle? Miten luottamusta heikentävä poistetaan, miten luottamusta vahvistetaan? Miten jännitys valjastetaan yhdessä oppimisen dynamiikaksi? Miten kaupunki luo innovatiiviset areenat käytäntöyhteisöjen viestinnälle? Miten kaupungin prosessit ovat osallisina? Miten kaupungin laaduttomuus voi vaikuttaa juurisyyntä? Esimerkiksi kaupunki voi aiheuttaa oikea-aikaisen ennakoinnin ja preventiivisen toiminnan laiminlyönneillä vaikeita sosioekonomisia ongelmia, jotka voivat olla tärkeitä juurisyyntä intressiristiriidoille.

vastustavat toisiaan, on avoimien konfliktin myötä muuttanut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy riskinä, joka jatkuu prosessina, kunnes intressit ja erimielisyydet sopimalla, laillisilla keinoin lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma luonne:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedon puutteeseen, ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keuhkoon tai epätodellinen)

- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, "sodan logiikka" alkaa toimia)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Menestymispyörteisen konfliktiprosessin kannalta toinen kriittinen "totuuden hetki" on oireilevan intressiristiriitatilanteen muuttuminen avoimen konfliktin uhaksi tai avoimen konfliktin uhan proaktiivinen tai innovatiivinen palautuminen vain oireilevaksi tai piileväksi ristiriitatilanteeksi. Miten kaupunki luo näinä "totuuden hetkinä" onnistumiselle edellytyksiä ja ylläpitää tai estää niitä?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intre
jatkuu
erimie
lakatt
Intre
• piile
ristiriit
tai epä

Miten kaupunki toimii turhan kriisiytymisen ehkäisemiseksi? Salliiko se sen tai aktualisoiko se itse turhaa kriisiytymistä? Miten kaupunki on kiistojen osapuoli? Toimiiko se oikein? Proaktiivisen toiminnan kannalta: miten estetään eskalaation mahdollisuus, varmistetaan kunnialliset perääntymistiet ja välittäjätoiminta ja poistetaan uhat ristiriidan perustavilta arvoilta. Innovaatiotoiminnan kannalta: miten luodaan ristiriidan perustavien etujen uhkan syrjäyttävä innovaatio, poistetaan juurisyyt tai mitätöidään niiden relevanssi?

- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)
- **avoimen konfliktin uhka** (**kriisiytyminen, kiistat**, "sodan logiikka" alkaa toimia)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta

Valmius? Riskienhallinta? Osallisuus? Puitteet?
Miten sodan logiikka sovelletaan innovatiivisesti?
Miten turvataan innovatiivinen välitystoiminta ja
kumppanuuden mahdollisuus?

ka mukaan tilanne voi olla:

tietoon, ehkäisyyn tai potentiaalisesti
itsessään voi olla todellinen, virtuaalinen

- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattorit, kohonnut jännitys, kiristyneet tilanteet)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, **"sodan logiikka" alkaa toimia**)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressit sopivat toisiinsa sopimalla, laillistamalla tai lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamiseen, ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keuhkoon tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen, kiistat, "sodan logiikka" alkaa toimia)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai keuhkavaa ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Menestymispyörteisen konfliktiprosessin kannalta kolmas kriittinen "totuuden hetki" on avoimen konfliktin uhan muuttuminen avoimeksi konfliktiksi. Miten kaupunki luo tänä "totuuden hetkenä" onnistumiselle edellytyksiä ja ylläpitää tai estää niitä ottaen huomioon, että intressit ovat voineet joutua avoimeen konfliktiin joko toimimalla oikein taikka sitten virhevalintojen tai taitamattomuuden vuoksi?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin.

erimielisyydet sopimalla lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteita

- **piilevä** (perustuen ristiriitaisen toiminnan tietämättömyyteen tai epätodellinen)

- **oireileva** (kielteisen epävarmuuden oireita)

- **avoimen konfliktin uhka** (kiihtymisen, kiistat, sodan logiikka alkaa toimia)

- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)

- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)

- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestävää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki on osapuoli? Toimiko kaupunki oikein / väärin? Proaktiivisen toiminnan kannalta: miten varmistetaan kestävän rauhan edellytykset ja luotettava vuorovaikutus, miten poistetaan umpikujan torjunnan esteet? Innovatiivisen toiminnan kannalta: miten sodan logiikkaa sovelletaan innovatiivisesti? Miten luodaan välitysinnovaatio? Miten luodaan vetovoimaisen kumppanuuden mahdollistava visio? Miten turvataan tuleva parantaminen?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikka.

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomuuteen, ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattori)
- **avoimen konfliktin unka** (kriisiytyminen, kiistat, "sodan logiikka" alkaa toimia)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Menestymispyörteisen konfliktiprosessin kannalta neljäs kriittinen "totuuden hetki" on muutos avoimesta konfliktista sulkeutuvaksi konfliktiksi. Miten kaupunki luo tänä "totuuden hetkenä" onnistumiselle edellytyksiä ja ylläpitää tai estää niitä?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiriita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttamasta.

Intressiristiriitatilanteilla on oma dynamiikkansa, jonka mukaan tilanne voi olla:

- **piilevä** (perustuen ristiriidan tiedostamattomaan ristiriitaisen toiminnan tietoiseen keskeyttämiseen tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteisen epävakauden indikaattori)
- **avoimen konfliktin uhka** (kriisiytyminen / kriisi)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menestyksellä, kriisi, maanrakentaminen, osittainen)
- **sulkeutuva konflikti** (**sulkeutuen** joko **umpikujaa** tai ratkaisua **kohti**)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki on osapuoli? Toimiko kaupunki oikein / väärin? Miten varmistetaan tasavertainen oppiminen ja torjutaan umpikujat innovatiivisesti? Miten kaupunki vaikuttaa umpikujasta pääsyyn kohti ratkaisua? Toimiiko kaupunki innovaatoratkaisun takaajana?

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Miten kaupunki on osapuoli? Miten kaupunki vaikuttaa umpikujasta pääsyn ratkaisuun? Toimiiko kaupunki innovaatoratkaisun takaajana? Toimiiko kaupunki oikein / väärin? Proaktiivisen toiminnan kannalta: miten varmistetaan tasavertainen oppiminen? Innovaatiotoiminnan kannalta: miten luodaan vetävä uudistamisen visio ja innovatiivinen kyvykkyys sen toteuttamiselle?

- avoimen konfliktin uhka (kriisiytyminen, kiistat, "sodan logiikka" alkaa toimia)
- avoin konflikti (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- sulkeutuva konflikti (**sulkeutuen** joko umpikujaa tai **ratkaisua kohti**)
- asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi (asettuen joko piilevää intressiristiriitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien lakattua vaikuttaa.

Intressiristiriita

- **piilevä** (perustuen ristiriitaisen toiminnan tai epätodellinen)
- **oireileva** (kielteis
- **avoimen konfliktin unka** (kriisiytyminen, kiistat, "sodan logiikka" alkaa toimia)
- **avoin konflikti** (edeltävän tilanteen hallinta menetetty, kriisi, manifestoitu riita, eskaloituminen, sota)
- **sulkeutuva konflikti** (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- **asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi** (asettuen joko piilevää intressiristiitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti).

Menestymispyörteisen konfliktiprosessin kannalta viides kriittinen "totuuden hetki" on siirtyminen konfliktin sulkeutumistilanteesta asettumistilanteeseen mahdollisen umpikujan päätyttyä ja konfliktin ratkettua. Miten kaupunki luo tänä "totuuden hetkenä" onnistumiselle edellytyksiä ja ylläpitää tai estää niitä?

Ennen avointa konfliktia tilanne voi "palautua" edeltäviin vaiheisiin, vaikei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitatilanteiden syntymiseen ja dynamiikkaan?

Intressiristiriitatilanne syntyy ristiriitaisten intressien alkaessa vaikuttaa ja se kestää tai jatkuu prosessina, kunnes intressiristiita ratkeaa ristiriidan poistavan innovaation turvin, erimielisyydet sopimalla, laillista ratkaisuvalltaa käyttäen tai ristiriitaa ylläpitävien voimien

Miten kaupunki vaikuttaa juurisyiden poistamiseen / ylläpitoon? Miten kaupunki vaikuttaa asettumista tukien ja edistään yli jäsenyyskuvopolvien akkulturaatioon, interventioihin, järjestelmämuutoksiin, eettiseen uudistumiseen ja uudistavien käytäntöyhteisöjen syntymiseen ja toimintaedellytyksiin? Miten piileväksi jäänyt ja avoimen konfliktin rasittama intressiristiita saadaan uudistumisen pontimeksi?

- sulkeutuva konflikti (sulkeutuen joko umpikujaa tai ratkaisua kohti)
- asettumistilanne konfliktin tultua ratkaistuksi (**asettuen joko piilevää intressiristiitaa tai kestäväää ristiriidattomuutta kohti**).

Ennen avointa konfliktia tilanne voi “palautua” edeltäviin vaiheisiin, vaikkei ristiriita olisikaan ratkennut. Avoimen konfliktin toteuduttua tätä paluuta entiseen ei ole, koska se, miten vaikuttavat intressit (intressikompleksit) kilpailevat keskenään, ovat toisilleen vastakkaisia tai vastustavat toisiaan, on avoimen konfliktin myötä muuttunut.

tilanne voi olla:

avoimen tai potentiaalisesti
olla todellinen, virtuaalinen

(konfliktitilanteet)
(voimia)

konflikti, eskaloituminen, sota)

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- **Peittämisstrategia** (huomio pois ristiriidasta)
- **Rauhoittamisstrategia** (hyvittäminen)
- **Tietoisuuden kohottamisstrategia** (uusi taso / näkökulma)
- **Kärjistämistästrategia** (väkivalta / pakko)

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- Peittämisstrategia (huomio pois ristiriidasta)
- Rauhoittamisstrategia (hyvittäm...
- Tietoisuuden kohottamisstrate...
- Kärjistämistästrategia (väkivalta /

lykkääminen, esim. ristiriidan käsittelyn siirtäminen otollisempaan ajankohtaan, ajanpeluu

vetäytyminen, esim. ristiriidan karttaminen, segregatio, toimintaympäristön vaihtaminen

suora peittely, esim. asiointilan tosiseikkojen salaaminen

merkityksen muuntelu tai siirto, esim. paloittelu / yhdistely, horjuttaminen, hiljainen epätieto

houkuttelu, esim. huomion vetäminen pois ristiriidasta houkuttelevampaan kohteeseen

sijaistamisjärjestely, esim. sijaistoimija, sijaisasia (kuten sosiaalinen rituaali, ikään-kuin-ratkaisut, osapuolten eristäminen toisistaan tai ristiriidasta, institutionaaliset sijaiskäytännöt kuten köyhyyttä ylläpitävät sosiaalistamisprosessit, rakenteet ja rituaalit, riskipuskurit).

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- **Peittämisstrategia** (huomio pois ristiriidasta)
- **Rauhoittamisstrategia** (hyvittäminen)

laillisuus (rule of law), esim. järjestys ehtoja noudattaen, mitä on määrätty, ja pidättymällä kielletystä; konfliktien ehkäisy oikeusnormien velvoittamalla, mahdollistamalla ja luvallistamalla toiminnalla; vastuu

suora hyvitys, esim. vahingonkorvaus, vastavuoroisesti tasapainottava hyvike

ehdollinen hyvitys, esim. aikatekijän innovatiivinen hyväksikäyttö

korvaaminen toisella, esim. uuden arvostetun asian asettaminen hyvityksen sijaan; periksi antaminen jossakin asiassa jonkun muun hyväksi, tyypillisesti ”lehmänkaupat” perustuen kohteena olevan asian laajentamiseen tai syventämiseen

vastavuoroisuus, esim. vastavuoroinen kompensointi tulevaisuudessa

kompromissi, esim. keskinäiset myönnytykset, neuvotteluratkaisut, demokratiamuodot

integrointi, esim. vastavuoroisuusperusteiset sosiaaliset tai poliittiset järjestelmät

sopiminen win-win-hakuisesti, esim. keskinäisten hyötyjen jakaminen, ”tinkiminen” tai suostuttelu perustuen intresenttien toisistaan poikkeaviin arvostusasteikkoihin

tasapainoinen osallisuus, esim. mulle-sulle-politiikka, ”vie sie, mie vikisen”

laskelmoitu riskinotto, esim. ratkaisemattoman ristiriidan aiheuttamien riskien rahoittaminen

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- Peittämisstrategia (huomio pois ristiriidasta)
- Rauhoittamisstrategia (hyvittäminen)
- Tietoisuuden kohottamisstrategia (uusi taso / näkökulma)
- Kärjittämistästrategia (väkivalta / pakko)

tietoisuutta luova ja ylläpitävä johtaminen, esim. sen varmistaminen, että yksilöt ymmärtävät kokonaisuuden, johon he osallisina kuuluvat

oppiminen eli yksilön oppiminen, organisatorinen ja käytäntöyhteisöjen jatkuva oppiminen

jäsentynyt vuoropuhelu yhtäläistetyin edellytyksin ja perustuen yhteisymmärrykseen tosiasioista

osallistumispainotteinen kehitysprosessi, esim. ristiriitarajat ylittävä osallistuminen ja ristiriitojen kautta tapahtuva ohjelmallinen kehittyminen

evolutiiviset arvokeskustelut ja tavoite-keino-vyörytys, esim. Hoshin Kanri

luovat win-win –ratkaisut, esim. verkostoituneet kumppanuudet innovaation luomiseksi

innovointi, esim. joustavassa yhteistyössä uuden luominen Mitä- tai Miten-vastauksina

rajat ylittävä dialogi ”henkiseen kvanttihyppyyn” tähdäten menemällä ongelman taakse

rakentava vastakkainasettelu, esim. väkivallaton vastarinta

vastuun vaalinta, esim. sovittelijan soveltama systemaattinen kuulemismenettely

tietoinen ristiriidan ratkaisematta jättämisestä hyötyminen, esim. ristiriidan ”alistaminen”

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- **Peittämisstrategia** (huomio pois ristiriidasta)
- **Rauhoittamisstrategia** (hyvittäminen)
- **Tietoisuuden kohottamisstrategia** (uusi taso / näkökulma)
- **Kärjistämistästrategia** (väkivalta / pakko)

väkivallalla tai pakkokeinojen käytöllä uhkaaminen, esim. henkinen painostus pakkokeinoin, väkivallalla uhkaamisen institutionaaliset muodot, kollektiivisen väkivallan muodot, riitauttaminen
väkivallan käyttö, esim. avoin sota, fyysisen, rakenteellisen tai kulttuurisen väkivallan käyttö
pakottaminen, esim. valtarakenteiden, legitiimisti sallittujen pakkokeinojen tai oikeudettoman ratkaisuvallan tahdonvastainen käyttö.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- **Peittämisstrategia** (huomio pois ristiriidasta)
- **Rauhoittamisstrategia** (hyvittäminen)
- **Tietoisuuden kohottamisstrategia** (uusi taso / näkökulma)
- **Kärjistämistästrategia** (väkivalta / pakko)

Valintalogiikka (perusasetelma voimassa ja osapuolet valitsevat oikein):

1. jos ristiriita on vähäpätöinen tai hetkellinen, niin sovelta peittämisstrategiaa
2. jos optimaalisuus edellyttää lykkäämistä, niin lykkää
3. jos edellytykset tietoisuuden kohottamiselle olemassa, kohota tietoisuutta
4. jos edellytykset tietoisuuden kohottamiselle puuttuvat, mutta ne voidaan luoda, niin luo
5. jos rauhoittamisstrategia on käytettävissä ja mahdollinen, niin rauhoita
6. jos kärjistämistästrategia on ainoa vaihtoehto eikä ole mahdollista lykätä, kärjistä.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- Peittämisstrategia (huomio pois ristiriidasta)
- Rauhoittamisstrategia (hyvittäminen)
- Tietoisuuden kohottamisstrategia (uusi taso / näkökulma)
- Kärjistämistästrategia (väkivalta / pakko)

Valintalogiikka (**perusasetelma voimassa ja osapuolet valitsevat oikein**):

1. jos ristiriita on vähäpätöinen tai hetkellinen, niin sovelta peittämisstrategiaa
2. jos optimaalisuus edellyttää lykkäämistä, niin lykkää
3. jos edellytykset tietoisuuden kohottamiselle olemassa, kohota tietoisuutta
4. jos edellytykset tietoisuuden kohottamiselle puuttuvat, mutta ne voidaan luoda, niin luo
5. jos rauhoittamisstrategia on käytettävissä ja mahdollinen, niin rauhoita
6. jos kärjistämistästrategia on ainoa vaihtoehto eikä ole mahdollista lykätä, kärjistä.

Miten kaupunki voi vaikuttaa? Perusasetelman voimassaoloon. Virhevalintojen mahdollisuuksiin. Ristiriitojen vähäpätöisinä tai hetkellisinä kokemiseen. Reaaliopioihin otollisista ajankohdista. Edellytyksiin soveltaa tietoisuuden kohottamisstrategiaa (avoin vuorovaikutus, totuudellisuus, perusluottamus, yhteinen kieli, win/win/win-suhteet ym). Rauhoittamisstrategian hyvittäjärooleihin ja hyvitysten arvoon / hintaan (kunnallisdemokratian valtapelit!). Siihen, onko pakko käyttää pakkoa.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- **Peittämisstrategia** (huomio pois ristiriidasta)
- **Rauhoittamisstrategia** (hyvittäminen)
- **Tietoisuuden kohottamisstrategia** (uusi taso / näkökulma)
- **Kärjistämistästrategia** (väkivalta / pakko)

Valintalogiikka (perusasetelma voimassa ja osapuolet valitsevat oikein):

1. jos ristiriita on vähäpätöinen tai hetkellinen, niin sovelta peittämisstrategiaa
2. jos optimaalisuus edellyttää lykkäämistä, niin lykkää
3. jos edellytykset tietoisuuden kohottamiselle olemassa, kohota tietoisuutta
4. jos edellytykset tietoisuuden kohottamiselle puuttuvat, mutta ne voidaan luoda, niin luo
5. jos rauhoittamisstrategia on käytettävissä ja mahdollinen, niin rauhoita
6. jos kärjistämistästrategia on ainoa vaihtoehto eikä ole mahdollista lykätä, kärjistä.

Ydinasiat oikean intressiristiriitastrategian hyvässä soveltamisessa ovat:

- vuorovaikutuksen varmistaminen kaikissa oloissa
- oppiminen, erityisesti innovatiivinen yhdessä oppiminen
- ristiriidat ratkaistaan innovaatioin ja hallitsemalla riskit innovatiivisesti
- ylijäämästä on käytettävä tarpeeksi parantamiseen ja sen nopeuttamiseen.

Miten kaupunki vaikuttaa intressiristiriitastrategioiden valintaan ja soveltamiseen?

Tunnetut intressiristiriitastrategiat (ovat toisensa poissulkevia):

- Peittämisstrategia (huomio pois ristiriidasta)
- Rauhoittamisstrategia (hyvittäminen)
- Tietoisuuden kohottamisstrategia (uusi taso / näkökulma)
- Kärjistämistä strategia (väkivalta / pakko)

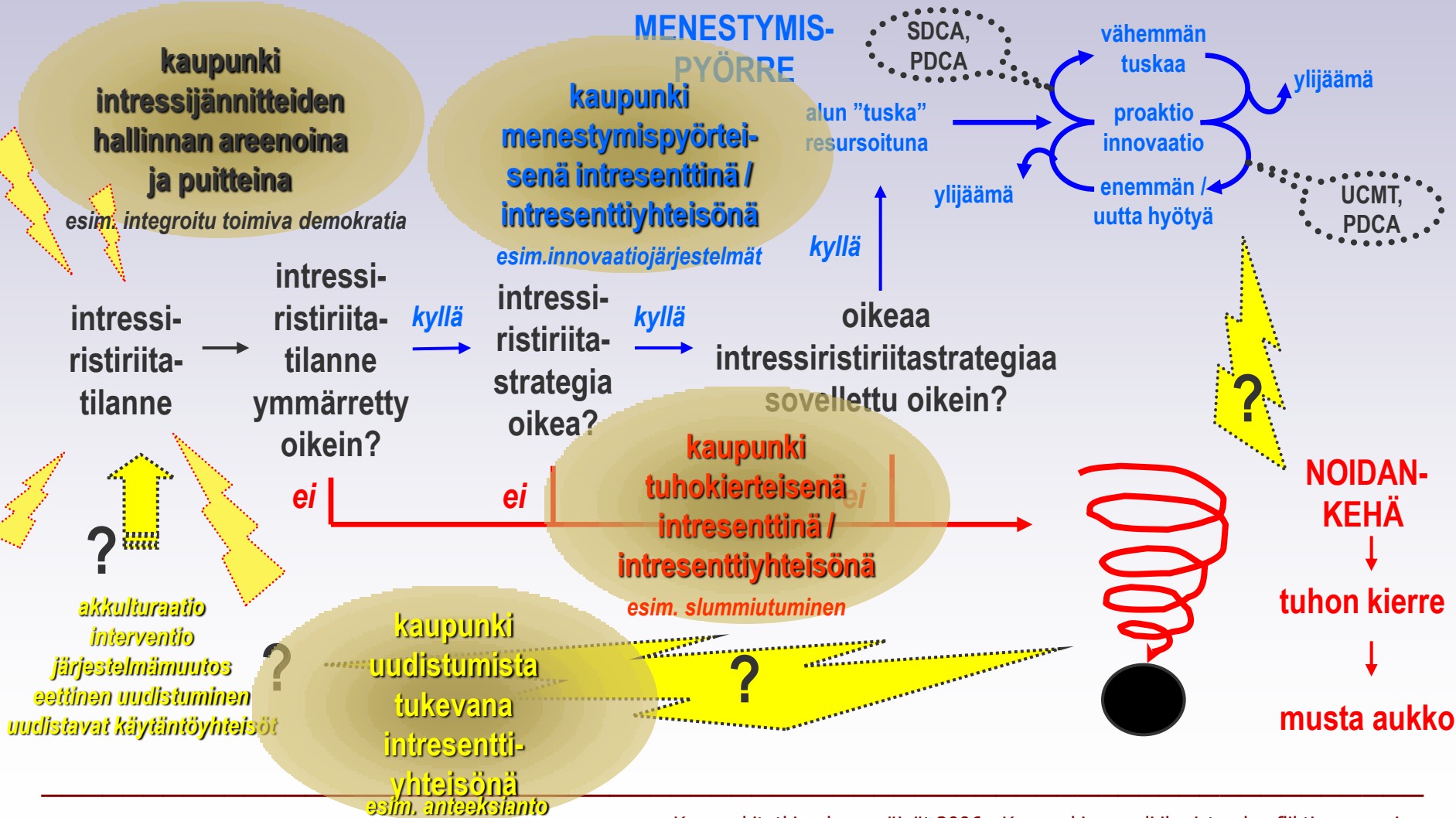
Valintalogiikka (perusasetelma voimassa ja osanuolet valitsevat oikein):

1. jos ristiriita on
 2. jos optimaalis
 3. jos edellytyk
 4. jos edellytyk
 5. jos rauhoittam
 6. jos kärjistäm
- Kaupunki voi vaikuttaa intresentinä, intresentiyhteisönä ja toimintaympäristön puiteohjauksen kautta. Intresentiyhteisöjen hyvät valinnat lisäävät intresentiyhteisöiden mahdollisuuksia toimia laadukkaasti. Kaupunki voi parantaa oikean strategian soveltamiseen liittyvien epävarmuuksien proaktiivista ja reaktiivista hallintaa priorisoidusti, kuten poistamalla riskitekijöitä, estämällä syy-seuraus-suhteita, rajoittamalla kielteisiä vaikutuksia, jakamalla riskiä ja varautumalla niihin.

Ydinasiat oikean intressiristiriitastrategian hyvässä soveltamisessa ovat:

- vuorovaikutuksen varmistaminen kaikissa oloissa
- oppiminen, erityisesti innovatiivinen yhdessä oppiminen
- ristiriidat ratkaistaan innovaatioin ja hallitsemalla riskit innovatiivisesti
- ylijäämästä on käytettävä tarpeeksi parantamiseen ja sen nopeuttamiseen

Miten kaupunki vaikuttaa "menestyspyörteiden" / "noidankehien" syntymiseen ja kehittymiseen?

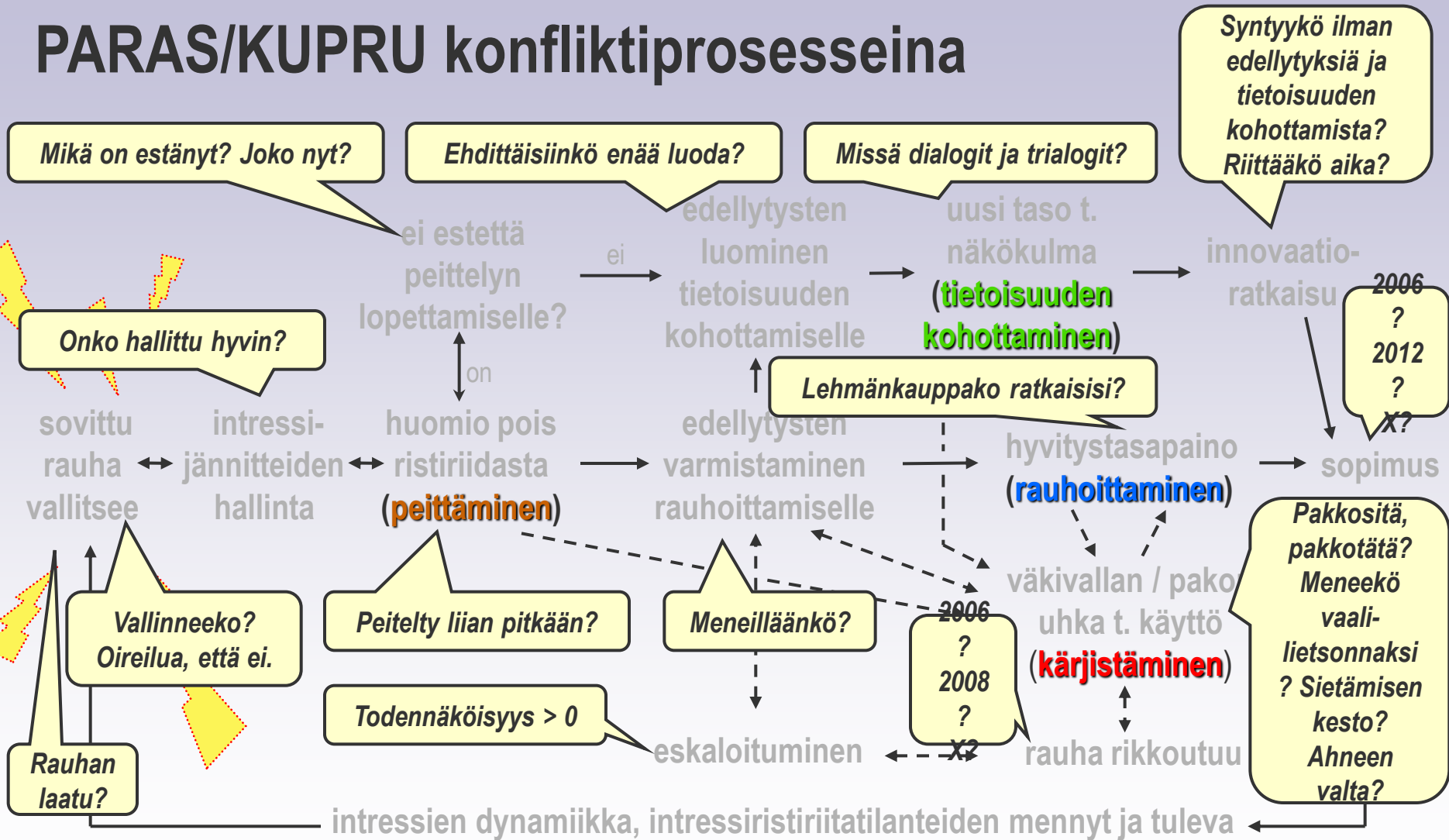


Suomalaisen kaupunkiyhdyskunnan kunnalliset toimijat intressiosapuolina kunta- ja palvelurakennemuutoksen haasteissa

Kunta- ja palvelurakennemuutos konfliktiprosesseina

Miten intressijännitteet antavat sytykettä parantamiselle eivätkä johda “noidankehiin”?

PARAS/KUPRU konfliktiprosesseina



Miten intressijännitteet antavat sytykettä parantamiselle eivätkä johda “noidankehiin”?

Miten varmistaa laadukas ja innovatiivinen kunta- ja palvelurakennemuutos?

- Maksata laaduttomuuden kustannukset niiden aiheuttajilla
- Varmista, että kansalaisten tarpeet ja odotukset ymmärretään vaatimusluokiltaan oikein
- Mobilisoi kaikki toimijat, panosta vuorovaikutukseen, torju kriisiytyminen
- Sovella oikeaa intressiristiriitastrategiaa oikein
- Poista esteet breakthrough-innovaatioilta
- Valjasta intressijännitteet yhdessä oppimisen dynamiikaksi
- Eliminoi laaduttomuuden kustannukset poistamalla juurisyyt innovatiivisesti
- Käytä laaduttomuuden vähentämisen avulla vapautuvista resursseista ainakin puolet innovatiiviseen parantamiseen
- Ennakoi ja ehkäise laatuongelmat
- Varmista laadukas johtaminen

PARAS ei ole laaduton ja ongelmat ratkaisematta jättävä tai niitä generoiva KUPRU!

Kiitos!

Intressijännitteiden hallinnan aiheesta kiinnostuneille:

Jorma Vakkuri: “**Laadukas toiminta intressiristiriitojen vallitessa**”
artikkeli kirjassa Soile Pohjonen (toim.): “**Ex Ante – ennakoiva oikeus**”, Talentum 2005