

# Tapamme käsitellä konflikteja vaikuttaa ihmissuhteisiimme

TEKSTI LEA AIKÄS-KOHONEN

**E**rimielisyys kehittyi joskus riidaksi, joka tekee työpaikasta taistelulentän. Loukkaantuminen on syvää, yhteistyö jumittaa ja työasiat jäävät sivuun. Myös pienistä kiistoista voi aiheutua pahaa oloa ja epäluottamusta, vaikka työt sujuisivatkin. Toisaalla taas erilaisuudesta syntyy innostavaa yhteistyötä, voimaa ja yhteisöllisyyttä.

Perustehtävää kirkastamalla ja rooli- ja tehtäväjakoa selkeyttämällä ennaltaehkäistään rajariitoja. Avoin viestintä ja jatkuva toiminnan arviointi turvaavat yhteistyön sujuvuutta. Esimiesten valmentaminen, alaisten kehittäminen työyhteisötäidoissa sekä ongelmien ratkaisukeskeinen työstäminen auttavat ratkomaan erimielisyyksiä rakentavalla tavalla. Näiden lisäksi mielenkiintoinen lähestymistapa ristiriitojen työstämiseksi on nonviolent communication (NVC) – myötäelävä vuorovaikutus –, jonka Marshall B. Rosenberg kehitti jo 1960-luvulla. Psykologina minuun teki vaikutuksen se, miten Rosenberg liittää ihmisen tunteet niiden taustalla oleviin tarpeisiin. Sittemmin lähestymistapa ovat kehittäneet mm. Robert Gonzales ja monet muut. NVC on sekä ajattelutapa että käytännön toimintamalli. Havaintomme, tulkintamme, tunteemme ja tarpeemme ovat meissä koko ajan läsnä. Tunteet ovat itsellemme aina totta. Olin löytänyt jotain arvokasta. Olin vuonna 2005 aloittanut vapaaehtoisena rikos- ja riita-asioiden sovittelijana. Sovittelussa keskeinen taustateoria on ns. restoratiivinen oikeus eli korjaava konfliktinratkaisu. Sen ydinajatus on, että konfliktin

osapuolet omistavat keskinäiset riitansa, ja siksi heidän tulee olla myös pääosassa niiden ratkaisemisessa. Työnohjausprosessitkin käynnistyivät usein jonkinasteisesta kriisitilanteesta. Myötäelävä vuorovaikutus näytti tien, miten tukea osapuolia osallistumaan tavalla, joka lisää heidän ymmärrystään konfliktista ja jopa kääntää erimielisyydet oppimiseksi ja rikkaudeksi.

Mutta eihän juttu mene kuin Strömsössä.

## KAKSI IHMISKUVAA, KAKSI KÄSITYSTÄ KONFLIKTISTA

Seuraavassa referoin Liv Larssonin (2008) kuvaamaa NVC:hen pohjautuvaa kahta lähestymistapaa ja ihmiskuvia, joihin ne perustuvat. Larsson kutsuu lähestymistapoja ”hallitsemiseen perustavaksi järjestelmäksi” ja ”elämää palvelevaksi järjestelmäksi”. Niissä ihmisten väliset konfliktit nähdään hyvin eri tavoin.

Hallitsemiseen perustavassa järjestelmässä ihminen nähdään perusolemukseltaan itsekkäänä ja väkivaltaan taipuvaisena. Tarvitaan kontrollia varmistamaan järjestys ja yhteiselon sujuminen. Auktoriteetit määrittävät sen, mikä on oikein ja mikä on väärin. Opimme sisäistämään, millainen käytös on hyväksyttävää ja millainen ei. Konfliktit nähdään kielteisinä, ja niitä pitää voida välttää. Konflikti on merkki siitä, että joku tehnyt jotakin väärin. Koetaan, että oikeudenmukaisuus toteutuu silloin, kun syyllinen löydetään. Hänen pitää kärsiä ansaitsemansa rangaistus ja sovittaa tekonsa.

Hallitsemiseen perustuva järjestelmä on kehittynyt vuosituhansien aikana. Kasvamme siihen perheessä, päiväkodissa, koulussa ja työelämässä. Sisäistämme tukuittain erilaisia vaatimuksia ja sääntöjä, miten kuuluu tai pitää toimia. Koemme ihmisarvomme riippuvan siitä, hyväksyvätkö auktoriteetit meidät vai eivät. Koemme syyllisyyttä ja häpeää toimiessamme sisäistettyjä normeja vastaan ja edellyttämme muidenkin noudattavan niitä.

Konfliktitilanteessa ajattelua ohjaavat syvään juurtuneet käsitykset siitä, kuka on oikeassa ja kuka on väärässä. Eri mieltä oleva ihminen tai ryhmä nähdään itselle vastakkaisena. Konfliktin ratkaistutapa on nollasummapeliä: toisen voitto on toisen häviö. Tämä synnyttää kytevää katkeruutta ja kostonhalua ja lisää vastakkainasettelua. Kun konfliktin nähdään johtuvan jostain henkilöstä tai ryhmästä, ei tulla tutkineeksi sitä, että itse järjestelmässä voisi olla jotain, mikä johtaa konfliktien syntymiseen. Erimielisyyttä tai riitaa käsitellään tavalla, joka etäännyttää ihmisiä toisistaan entisestään.

Hallitsemisen kulttuurille vaihtoehtoisia järjestelmiä Larsson kutsuu elämää palvelevaksi järjestelmäksi tai kulttuuriksi. Siinä tunnustetaan ihmisten keskinäinen riippuvuus ja toimintamme vaikutukset toisiin ihmisiin. Ajatellaan, että ihmiset haluavat luonnostaan tehdä yhteistyötä ja edistää toistensa hyvinvointia. He toimivat näin omasta tahdostaan, kunhan heidän tarpeisiinsa kiinnitetään huomiota. Ihmiskeskeisessä kulttuurissa tarpeiden ymmärtäminen on keskiössä. Konfliktit

ovat luonnollisia ja kuuluvat arkeen. Niitä syntyy, koska ihmisillä on erilaisia toiveita ja koska heidän tarpeensa eivät ole täyttyneet. Riidan käsittely on osallistavaa, ja on tärkeää kuulla jokaista osapuolta. Kun ihmiset ymmärtävät, mitä kukin on toiminnallaan pyrkinyt saavuttamaan, mikä on tärkeää ja mitä kukin tarvitsee, heidän ymmärryksensä lisääntyy. Samalla kasvava halu löytää ratkaisu, joka tyydyttää kaikkien tarpeita.

Tunnistamalla oma ihmiskuvamme meidän on mahdollista oppia tekemään valintoja. Olemme saattaneet sisäistä hallitsemisen kulttuurin ajattelutavat niin, ettemme huomaa, miten ne vaikuttavat tulkintoihimme, käyttäytymiseemme ja tapaamme kommunikoida. Kielenkäyttö on tästä hyvä esimerkki. Voimme puhua tavalla, joka pikemminkin estää empaattista yhteyttä kuin rakentaa sitä. Me luokittelemme, arvostelemme, arvioimme ja vertailemme: ”sinä olet parempi” tai ”tuo on sopimatonta”. Määrittelemme herkästi, millainen kukakin on: ”olet laiska” tai ”hän on viisas”. Sanamme sisältävät moraalisia arviointeja. Ne sisältävät kritiikkiä, syytöksiä tai vaatimuksia.

### **MYÖTÄELÄVÄ KOMMUNIKAATIO ANTAA KEINOJA RAKENTAA IHMISSUHITEITA**

NVC:n kommunikaatiossa on neljä askelta: havainnot, tunteet, tarpeet ja pyynnöt. Ne auttavat meitä sekä olemaan yhteydessä itseemme että saamaan yhteyden toiseen ihmiseen, siihen miten hän kokee, tuntee ja mitä hän tarvitsee. NVC on prosessimaista kommunikointia, kuuntelemisen ja puhumisen vuorottelua, jossa pyritään tavoittamaan se, mikä on totta ja elävää kullekin osallistujalle kullakin hetkellä. Käsityksemme ja tulkintamme siitä, ”miten asiat ovat”, elää ja muovautuu vuoropuhelun edessä. Absoluuttisen totuuden sijasta tutkitaan erilaisia kokemuksia ja näkökulmia. Rehellinen ja empaattinen itsensä ilmaisu ja toisen kuuntelu tarkentavat huomiokykyä ja ajattelua. Tämä rakentaa ihmisten keskinäistä kunnioitusta ja arvostusta ja synnyttää molemminpuolisen halun ”antaa sydämestään”.

**HAVAINTO:** Teot, sanat ym., jotka havaitsen ja jotka vaikuttavat minuun juuri nyt.

**TUNNE:** Mitä tunteita minussa herää. Reagoin havainnoistani tekemääni tulkinnaan.

**TARVE:** Mitä tarpeita on tunteitteni taustalla juuri nyt. Ovatko ne tyydyttyneet vai eivätkö ole tyydyttyneet tällä hetkellä.

Koemme ns. myönteisiä tunteita, kuten iloa, helpotusta, rentoutta, kun tarpeemme ovat täyttyneet. Koemme ns. kielteisiä tunteita, kuten turhautumista, levottomuutta ja kiukkua, kun tarpeemme eivät ole täyttyneet.

**PYYNTÖ:** Mitä toinen voisi tehdä juuri nyt, että se auttaisi minua täyttämään tarpeeni tällä hetkellä? Mitä itse voin tehdä? Täsmällisen pyynnön esittäminen.

### **Kuva 1. NVC-prosessin neljä askelta.**

NVC:n taustalla on kaksi perusolettamusta:

1. kaiken sen taustalla, mitä ihmiset tekevät, on pyrkimys täyttää tarpeita ja
2. ihmiset haluavat olla toisilleen avuksi ja hyödyksi, kunhan he voivat tehdä sen vapaaehtoisesti.

Ensimmäinen olettamus ohjaa kuuntelemaan herkällä korvalla tarpeita, joita voisi olla tekojen – ja myös sanojen – taustalla. Tekojen, valintojen tai sanojen avulla ihminen pyrkii täyttämään jotakin tarvettaan, joka on aktiivinen juuri kulloisellakin hetkellä. Voi olla suuri haaste nähdä nämä tarpeet esimerkiksi hyökkäävän käytöksen takaa. Kun tämä onnistuu, kommunikaatio muuttuu. Riita näyttäytyy uudessa valossa. Tarpeiden kuuleminen ei tarkoita itse tekojen hyväksymistä. Ei tarvitse olla edes samaa mieltä.

Toisen perusolettamuksen mukaan ihmiset haluavat olla toisilleen hyödyksi, kunhan se tapahtuu vapaaehtoisesti. Tämä halu ja kyky on meille luontainen, sisäänrakennettu ominaisuus, koska olemme perimmiltämme sosiaalisia, yhteisöllisiä olentoja. Koemme vilpitöntä iloa ja onnellisuutta, kun näemme miten toimintamme on tuottanut hyvää toiselle ihmiselle. Koemme kiitollisuutta, kun ajattelemme ihmistä, joka on tehnyt hyväksemme jotain. Teot tai sanat ovat tuolloin osuneet otolliseen maa-

perään, tarpeisiin, jotka ovat tulleet otetuiksi huomioon.

Toiseen perusolettamukseen sisältyy tärkeä elementti – vapaaehtoisuus. Käskyt ja vaatimukset rajoittavat autonomiaamme. Voimme toimia niiden mukaan, vaikka emme haluaisi, esimerkiksi velvollisuudesta. Riidan käsittelyssä vapaaehtoisuus tarkoittaa, että osapuolet valitsevat halun etsiä yhdessä ratkaisua. Riitaa ei ratkaista etsimällä syyllisiä vaan etsimällä ymmärrystä siitä, mitä on tapahtunut, miten konflikti on vaikuttanut, ja mitä tarpeita kultakin jää sen takia toteutumatta.

### **KUN RIITA UHKAA RIKKOA IHMISSUHITEITA – SOVITTELUSTA**

Ihmissuhteet voivat joskus jopa katketa konfliktin vuoksi. Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö, sovittelija, auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenettelyn avulla löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Sovittelija ei ratkaise osapuolten ongelmaa vaan toimii sovinnon mahdollistajana (fasilitaattorina). Sovittelija ohjaa prosessia, jonka lopputuloksena asianosaiset itse löytävät ratkaisun. (Suomen sovittelufoorumi.) Konfliktissa voi olla sovittavana monenlaisia asioita, vahinkoja jne. Konflikti on kuitenkin aina myös tilanne, joka uhkaa rikkoa ih-

misten välisiä suhteita. Sovittelija tukee osapuolia yhteyden rakentamisessa uudelleen. Tavoitteena on palauttaa ihmisuhteet ennalleen tai ainakin niin, että työn tekeminen voi jatkua mahdollisimman tehokkaasti ja hyvässä ilmapiirissä (Pehrman 2012). Mitä aikaisemmassa vaiheessa riidan aiheet käsitellään, sen helpompaa on palauttaa yhteys ihmisten välille. Osapuolet oppivat, miten toimimalla erimielisyydet voi kääntää rikastamaan kanssakäymistä.

Sovittelussa jokaisen osapuolen tarina on tärkeää tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Sovittelija kuuntelee osapuolia yksi kerrallaan. Käytännössä kuuleminen herkästi keskeytyy, koska osapuolten on vaikea kuunnella toisiaan ollessaan erimieltä. Sovittelija tarvitsee mm. seuraavia keinoja ja taitoja auttaessaan osapuolia ratkomaan kiistaansa (Larsson 2008): *Taito luoda ja ylläpitää yhteys ihmiseen*. Empaattinen läsnäolo ja avoimuus sille, mitä toisessa tapahtuu tässä ja nyt. Taito reflektoida, heijastaa takaisin kerrottu asia niin, että se rakentaa yhteyttä. Toinen ihminen kokee tulevasa kuulluksi ja ymmärretyksi tunteiden ja tarpeiden tasolla.

*Taito auttaa kiistan osapuolia kuulemaan toisiaan.* Kuunneltuaan ensimmäisen osapuolen tarinan, tunteita ja tarpeita, sovitteija reflektoi kuulemansa ja varmistaa, että kertoja kokee tullessa kuulluksi. Tämän jälkeen sovitteija auttaa kuuntelevaa osapuolta heijastamaan kertojalle, mitä on kuullut tämän kaipaavan ja tarvitsevan. Sen jälkeen osat vaihtuvat, ja sama toistuu toisin päin.

*Taito antaa ns. ensiapuempatiaa*, kun ihminen ei pysty kuuntelemaan. Sovittelija pyrkii tunnistamaan, miksi ihmisen on vaikea sulattaa kuulemaansa, ja saa tilanteen rauhoittumaan.

*Taito pitää langat käsissään* puhumisen ja kuulemisen prosessissa keskeytyksistä huolimatta. Taito säilyttää koko ajan yhteys osapuoliin.

Sovittelijan *taito itse keskeyttää* puhuja silloin kun hän arvioi, että puhujan tapa ilmaista itseään rikkoo yhteyden osapuolten välillä. Taito keskeyttää tavalla, joka rakentaa luottamusta ja turvallisuutta.

## Sovittelu on elävä prosessi, jossa on syytä olla valmiina reagoimaan tilanteiden mukaan ja etenemään joustavasti.

*Taito antaa itse itselleen empatiaa* huomattessaan, että oma mieli ei pysy avoimena. Sovittelija voi itse esim. alkaa tuomita osapuolten käytöstä. Sovittelija palauttaa itsensä tähän hetkeen havainnoimalla omaa ajatteluaan, havaintojaan, tunteitaan ja tarpeitaan. Joskus tähän riittää hetki, joskus on tarpeen pitää tauko ja jatkkaa myöhemmin.

*Taito kertoo rehellisesti mitä itsessä tapahtuu:* mitä kuulee, mitä tuntee, mitä kokee tarvitsevasa. Tällä sovitteija tukee osapuolten välistä kommunikaatiota.

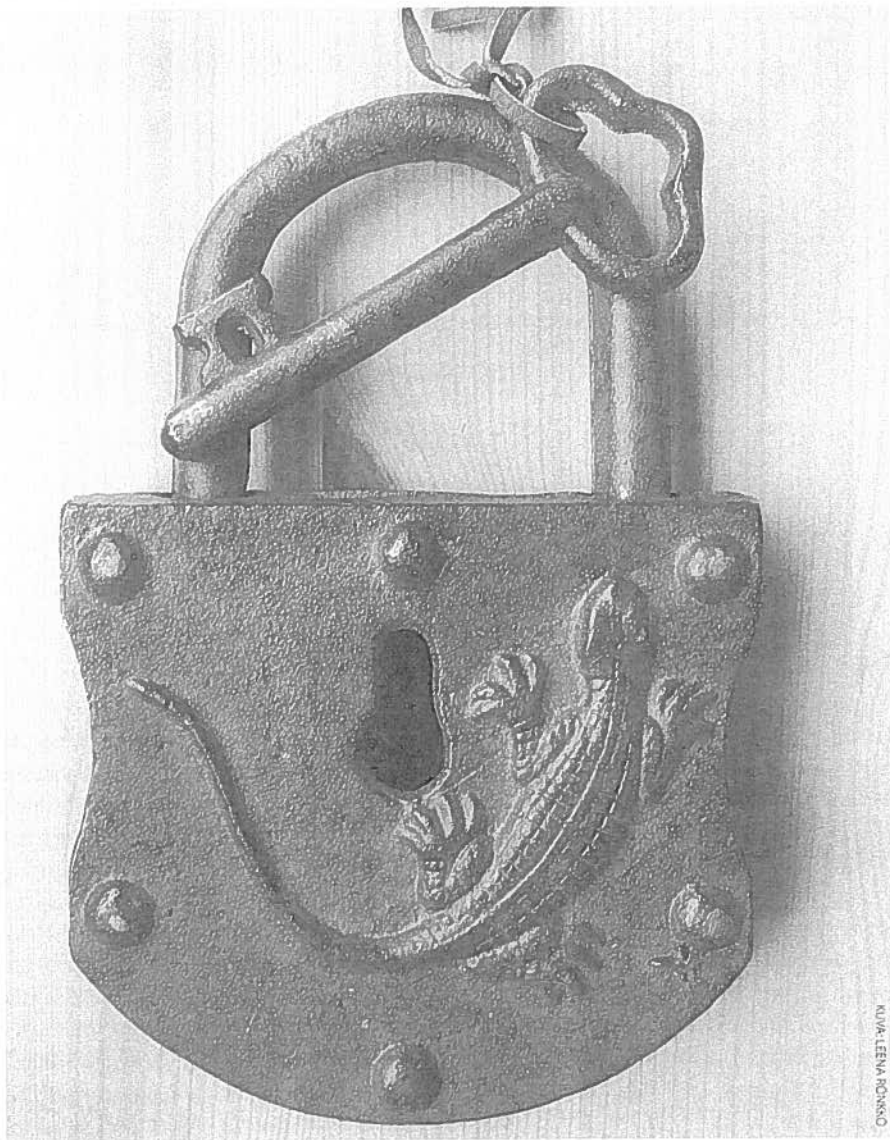
Sovintoa pohditaan vasta sitten, kun osapuolten tarpeet ovat tulleet kuulluiksi ja he ymmärtävät, mikä itse kullekin on tärkeää. Sovitteluratkaisu, joka ottaa huo-

mioon mahdollisimman hyvin eri tarpeet, on ratkaisu, johon osapuolet ovat valmiimpia sitoutumaan ja sovinto voi kestää. Halu sopia tulee syventyneen ihmimillisen ymmärryksen myötä. Sopimukseen pääseminen ei kuitenkaan ole itsetarkoitus. Silloinkin kun sopimukseen ei päästä, sovitteilu on ollut osallistujilleen monin tavoin oppimiskokemus.

### KOKEMUKSIANI SOVITTELUSTA

Ristiriitojen sovitteilu voi verrata lainelaudalla surfaamiseen. Taidot ja kokemus saavat surfaajan liittämään aallon harjalla. Osapuolten välinen vuoropuhelu sujuu, lisää ymmärrystä ja lähentää osapuolia toisiinsa. Tilanne on kuitenkin herkkä. Ihmisten välinen yhteys voi katketa hetkessä. Joku on sanonut jotakin, mikä hermostuttaa toisen osapuolen. Surfaaja tipahtaa lainelaudalta kylmään veteen. Ei auta muu kuin kivuta takaisin laudalle ja ottaa kiinni taas siitä, missä mennään.

Kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen merkitystä ei voi liikaa korostaa. On tärkeää, että sovitteija kuulee ja ymmärtää, mutta ristiriidan selviämisen kannalta olennaisinta on, että riidan toinen osapuoli ymmärtää, mikä kertojalle on tärkeää. Helpotus on silloin silminnähettävää. Hallitsemiseen perustuva ajattelutapa voi olla meissä kuitenkin tiukassa. Stressaantuneina sormumme etsimään syyllisiä ja haluamme rangaista. On vaikea kuulla toista osapuolta silloin, kun omat tarpeet jylläävät eivätkä vielä ole tulleet kuulluiksi. Usein oikeassa olemisen halun taustalla on juuri tarve tulla itse ymmärretyksi. Kun tämä tapahtuu, avautuu myös tilaa kuulla toista osapuolta. Sovittelijan tehtävänä on pyrkiä luomaan ja ylläpitämään riittävän turvallinen ilma- piiri, jossa osallistujien on mahdollista sie-tää myös tuskallisia tunteita. Kokiessaan epämuukavuutta ihmisen saattaa olla vaikea luottaa, että tilanteessa pysyminen jotta oivallukseen ja että tilanne helpottuu. Vuoropuhelu etenee askel askeleelta hidastuen, jotta oivalluksille tulee tilaa. Vaikeissa konflikteissa sovitteilu saattaa viedä enemmän aikaa kuin siihen ollaan valmiita panostamaan.



Sovittelu on elävä prosessi, jossa on syytä olla valmiina reagoimaan tilanteiden mukaan ja etenemään joustavasti. Sovittelu on syytä keskeyttää, jos vapaaehtoisuuden periaate ei enää toteudu. Pakotamalla ei hyvää synny. Työskentely voi kuitenkin jatkua, esimerkiksi joidenkin osapuolten työnohjauksena tai coachina. Sovittelukeskustelut voivat myös nostaa esille esimerkiksi tarvetta selvittää tehtävä- ja roolijakoja. On erilaisia keinoja rakentaa yhteisön toimivuutta. Sovittelu on ihmiskeskeisyydessään ainutkertainen prosessi avaamaan ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta, inhimillisyydestä ja keskinäisestä riippuvuudesta.

#### LÄHTEITÄ JA KIRJALLISUUTTA

Larsson, Liv (2012). *Sovittelun taito*. Suomentanut Marja Leena Toukonen. (Skapa kontakt och samarbete genom medling, 2008). Helsinki: Basan Books.

Pehrman, Timo (2012). *Paremmiin puhumalla, restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 86. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Rosenberg, Marshall (2008): *Myönteellisen taito: johdatus väkivallattomaan vuorovaikutukseen*. Suom. Tiina Ekman et. al. Helsinki. NVC in Finland ry.

Tietoa NVC:stä: [www.cncv.org](http://www.cncv.org)  
[www.nvcfinland.fi](http://www.nvcfinland.fi)

Suomen sovittelufoorumi: [www.sovittelu.com](http://www.sovittelu.com)



**Lea Äikäs-Kohonen**  
[lea.aikas-kohonen@kolumbus.fi](mailto:lea.aikas-kohonen@kolumbus.fi)  
p. +358 50 3425 864

Kirjoittaja toimii työnohjaajana, valmentajana ja sovittelijana. Hän on koulutukseltaan psykologi, johdon ja esimiesten työnohjaaja sekä NLP Master Practitioner. NVC-lähestymistapaa ja sovittelua hän on opiskellut eri opettajien johdolla vuodesta 2006.

Sovitteluprosessi on syytä pohjustaa hyvin, jotta osapuolet ymmärtävät, millaisesta ongelmanratkaisusta on kyse. Yhteisessä avaustilaisuudessa keskustellaan odotuksista ja huolista, sovitaan prosessin kulusta, työskentelyä ohjaavista periaatteista, joista vapaaehtoisuus on yksi tärkeä periaate. Seuraavaksi sovittelija tapaa osallistujat henkilökohtaisesti, millä varmistetaan yksilöiden kuuleminen. Tapaamisessa sovittelija auttaa osapuolia myös valmistautumaan yhteiseen tapaamiseen, joita on tarvittaessa useampia. Kun keskinäinen ymmärrys on riittävä, osapuolet tekevät sopimuksen konkreettisista asioista, joilla voivat sopia riidan

ja varmistaa tulevaisuudessa yhteistyön sujuvuutta. Prosessiin kuuluu myös seurantatapaaminen myöhempänä ajankohtana. Timo Pehrman (2012) on väitöskirjassaan kuvannut hyvin työyhteisössä tapahtuvaa sovitteluprosessia.

Olemme tottuneet ratkaisemaan ongelmia järjen avulla. Tunteiden, saati tarpeiden, tunnistaminen voi olla vierasta. Useimmille ristiriidan kanssa painiskeleville NVC-lähestymistapa tuntuu kuitenkin mielekkäältä, sillä riita tuskastuttaa ja vie energiaa, tunteet ja tarpeet ovat pinnassa, tunnistettavissa.