

# Konfliktinratkaisu

Sanna Peitso

Svenska studiec centralen  
Vaasa 2006

ISBN 951-9084-56-8

Painotalo: Forgsberg Painotalo, Pietarsaari 2006

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>Alkusanat</b> .....	4
<b>Johdanto</b> .....	5
<b>Konfliktien tutkiminen</b> .....	6
<b>Konfliktin ymmärtäminen</b> .....	7
Jäävuoriperiaate .....	9
<b>Salatun tutkiminen</b> .....	10
<b>Lisää erityyppisiä konflikteja</b> .....	11
<b>Konfliktin vaiheen tunnistaminen</b> .....	14
<b>Omien rajoitustensa ymmärtäminen</b> .....	17
<b>Konfliktien käsitteleminen, ratkaiseminen tai muuntaminen</b> .....	19
<b>Ensimmäisten todellisten askelten ottaminen</b> .....	21
<b>Viestiä rauhaa</b> .....	22
<b>Transformaatioon tai transsendenssiin pyrkiminen</b> .....	24
<b>Esimerkkiä</b> .....	24
Susihukkaa ken pelkäisi vai....? Susikonflikti Rutlaxin kylässä .....	24
Laiskuri Pelle .....	28
Tuulimyllyjä vastaan taisteleva .....	31
Perhekonflikti .....	35
<b>Muistakaa sovinnon tekeminen</b> .....	37
<b>Harjoitusesimerkki</b> .....	37
Käsityöläispäivän vaikeudet .....	38
Kuusia niityllä .....	39
Eri tavoitteet yhdistyksessä .....	39
Itsevaltainen hallituksen puheenjohtaja .....	39
<b>Lähdeluettelo</b> .....	41

## ALKUSANAT

Suomenruotsalainen hanke ”Metoder och handledning för lokal organisations- och verksamhetsutveckling” on toteutettu Ajalla 1.1.2003-28.2.2006, hankkeen omistajana on Svenska studiecetralen. Hankkeen tarkoituksena on ollut tukea yhdistyksiä oman organisaation ja toiminnan kehittämisessä sekä edistää paikallisten ryhmien, yhdistysten ja kylien omaehtoista kehitystyötä. Hankkeen päätavoite voidaan jakaa neljään suurempaan kategoriaan. Kategorioihin sisältyy menetelmäoppaan kehittäminen, joka sisältää kuvauksia paikallisen kehityksen menetelmistä, yhdistysten laatutodistusten kehittämisestä, ohjaajien kouluttamisesta paikallisen kehittämismenetelmien käyttämiseen ja käytännön työstä 30 ruotsinkielisessä kylässä Suomessa. Hankkeen aikana syntyi Metodikcentret (Menetelmäkeskus), josta muodostui hankkeen pysyvä tulos. Metodikcentret kerää, arvioi ja kehittää menetelmiä, jotka kohottavat paikallisten ryhmien sekä organisaatioiden ja verkostojen pedagogista pätevyyttä. Menetelmäkeskuksen ansiosta toimijoiden käytettävissä on ohjaajia ja konkreettisia, kokeiltuja menetelmiä. (Katso [www.methodcentre.com](http://www.methodcentre.com)). Marina Lindell johti hanketta kevääseen 2005 asti, ja sen jälkeen allekirjoittanut on johtanut hanketta. Johtoryhmä tuki hanketta koko hankkeen ajan.

Syksyn 2005 aikana syntyi uusia ideoita, jotka perustuivat kokemuksiin ja uusiin ajatuksiin, jotka hanke oli antanut. Yksi näistä ideoista oli käsikirjan laatiminen konfliktinratkaisusta, apuvälineeksi, jotta positiivinen paikallinen kehitystyö voisi jatkua eikä hidastua tai loppua erilaisten konfliktien johdosta. Sanna Peitso otti hankkeen osalta tehtäväkseen kirjoittaa tämän käsikirjan konfliktinratkaisusta, jossa hän on ansiokkaasti onnistunut. Pari esimerkkiä on lisätty Christina Öhlingin, Tina Holmsin, Ann-Sofie Långvikin, Peter Backan, Henrik von Pfalerin, Björn Wallénin ja allekirjoittaneen toimesta.

Toivomuksemme on, että jokainen lukija tämän materiaalin avulla pääsee jatkamaan työtään ja onnistuu siinä!

Vaasassa 19. tammikuuta 2006

Anna-Leena av Hällström  
vt. hankkeen johtaja

Hankkeen nimi: Metoder för handledning för lokal organisations- och verksamhetsutveckling

**Metoder  
och handledning**  
för lokal organisations- och  
verksamhetsutveckling



## JOHDANTO

### KONFLIKTI JA KONFLIKTINRATKAISU

Jokainen meistä ratkaisee päivittäin pienempiä ja suurempia konflikteja, olimmepa tietoisia siitä tai emme. Useimmat arkipäivän konflikteistamme ovat niin mitättömiä, että emme kiinnitä niihin mitään suurempaa huomiota. Sitä vastoin olemme jatkuvasti tietoisia muualla maailmassa tapahtuvasta suuresta draamasta, missä vakavat koko kansakuntaa käsittävät konfliktit jatkuvat vuosikymmeniä ja joita pidetään yllä tuhoisalla väkivaltakoneistolla. Suomessa vallitsee rauha ja kansalaisten perustarpeet ovat suhteellisen hyvin tyydytetty.

Myös tässä rauhallisessa maassa voimme kuitenkin, kotikentällä, työpaikallamme, yhdistyksessämme tai poliittisessa ryhmässä joutua konflikteihin, jotka ainakin yksilötasolla voivat muodostua sekä syviksi että pitkiksi ja monin tavoin vaikeuttaa osallisten arkipäivää ja tarpeentyydyttämistä. Moni haluaa mieluiten välttää sellaisia konflikteja ja osa onnistuu hämmästyttävän hyvin, mutta myös siitä on seurauksia, jotka eivät aina ole toivottuja. Konfliktit häviävät harvoin pelkästään sivuuttamalla. Jos emme ota asioita esille, ne alkavat helposti elämään omaa elämäänsä ja voivat jatkossa johtaa meidät tilanteisiin, jota kaikkein vähiten olisimme toivoneet.

Tämä käsikirja on tarkoitettu auttamaan aivan tavallista kansalaista ottamaan ne konfliktit, joiden kanssa hän joutuu tekemisiin, käsiteltäväksi. Käsikirjassa annetaan rakentavaa tietoa ja ideoita siitä kuinka ristiriitoja voidaan käsitellä ja ehkä ratkaista, ja siten poistaa hyvän yhteistyön esteet. Toivon mukaan käsikirjaa voidaan käyttää opintopiireissä ja yhdistyksissä, kunnan eri elimissä – yleisesti katsoen kaikkialla, jossa useammat ihmiset kokoontuvat käsittelemään yhteisiä asioita.

Lainaten lukua kirjasta: ”Perustyökalut ristiriidan ratkaisemiseksi löytyvät meiltä kaikilta; itse asiassa jokainen ihminen on oman itsensä paras työkalu. Itsetuntemus on siksi välttämätöntä sillä, jos emme tunne omaa työkaluamme, emme osaa käyttää sitä. Elämäkokemus merkitsee enemmän ihmisen kyvyille ratkaista konflikti kuin luetut teoriat, mutta teoriat auttavat meitä tiedostamaan sen minkä tiedämme ja osaamme.

Sanna Peitso

## KONFLIKTIEN TUTKIMINEN

### Miksi?

Norjalaisen rauhantutkijan Johan Galtung mukaan, jokainen elävä organismi on sidottu tavoitteeseen. Useimmilla meistä on kaksi yhteistä tavoitetta; ravinto ja asunto. Olemme valmiita menemään pitkälle näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Sieltä, missä on tavoitteita, löytyy myös vastakohtaisuuksia. Innostuksissamme saavuttaa omat tavoitteemme, voimme sulkea pois jonkun toisen ihmisen mahdollisuudet tehdä samoin. Samassa yksilössä useat tarpeet voivat olla ristiriidassa ja siellä missä on useita yksilöitä, on väistämättä eri tahtoja. Tämä on normaalia kaikessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. ”On olemassa ihmisiä ilman ristiriitoja. Niitä kutsutaan ruumiiksi.” sanoo kiinalainen sananlasku. Siksi on Galtungin mukaan turhaa yrittää estää konflikteja, mutta äärimmäisen tärkeää yrittää estää ristiriitojen kehittyminen kiivaiksi riidoiksi ja pitkään venyneeksi kärsimykseksi.

On olemassa tavoitteita, jotka enemmän kuin muut voivat johtaa katastrofiin, jos ne suljetaan pois. Tämän hahmottamiseksi australialainen konfliktintutkija John Burton on jakanut ihmisen pyrkimykset kolmeen kategoriaan: **Kiinnostukset**, jotka koskevat poliittisia ja sosiaalisia pyrkimyksiä, aineellisia etuja ja eri yhteiskunnallisten vaikuttajien välisiä suhteita. Kiinnostukset ovat liukuvia ja muuttuvat ihmisen edellytysten mukaan. Ainakin pitkällä aikavälillä ne ovat neuvoteltavia. **Arvot** ovat kytkeytyneitä kulttuuriin, etnisyyteen ja muuhun ryhmään kuulumiseen ja koskevat äidinkieltä, uskontoa, yhteiskuntaluokkaa ja muita identiteettiä luovia аспектеjä elämässä. Myös arvot ovat muuttuvia ja jossakin määrin neuvoteltavia mutta todellinen arvojen muuttuminen tapahtuu erittäin hitaasti, varsinkin kun arvot ovat ankkuroituneita suurempiin väestöryhmiin. **Tarpeet eivät** sitä vastoin ole neuvoteltavia eikä niitä voi erottaa itse ihmisen eksistenssistä. Tarpeet eivät koske ainoastaan fyysisistä henkiin jäämistämme vaan myös sosiaalista ja psyykkistä terveyttämme. Meillä on tunnustamisen, arvokkuuden, henkilökohtaisen kehityksen ja vapauden tarve. Burtonin mukaan nämä tarpeet ovat niin ratkaisevia, että jos niitä ei tyydytetä yhteiskunnan normien puitteissa, ne tulevat synnyttämään yhteiskuntavastaisen ja/tai väkivaltaisen käyttäytymisen.

Johan Galtung täsmentää: Toisen ihmisen perustarpeiden poissulkeminen merkitsee väkivallan käyttämistä. Ja väkivalta – fyysinen, psyykinen tai rakenteellinen – johtaa enemmän tai myöhemmin aina väkivaltaan.

Mitä laajempi oikeudenmukaisten ja rauhanomaisten ratkaisujen spektri meillä on käytössämme, sitä vähemmän houkuttelevaksi kaikenlainen väkivalta muuttuu. Aivan selvää on, että suuria inhimillisiä voimavaroja – sekä omassa arkimaailmassamme että globaalissa maailmassa – kuuluu suurten, pienten, arkipäiväisten ja dramaattisten konfliktitilanteiden kestämiseen, niistä neuvottelemiseen tai riitelemiseen. Jos voimme oppia menetelmiä, jotka auttavat meitä estämään pitkiä riitoja ja inhimillisen energian tuhlaamista voimme sen sijaan toivottavasti mobilisoida voimia luovan ajattelun kehittämiseen, jonka avulla löydämme ratkaisuja ennen kuin ristiriita syntyy. Siinä prosessissa kehittyy myös demokratian taitomme. Meidän on opittava sovittelemaan, lieventämään, välittämään ja rakentamaan siltoja (näennäisesti) vastakkaisten tavoitteiden välille.

Tähän asti ristiriita ja konflikti on esitelty synonyymeinä. On tietysti myös muita tapoja määritellä konflikti. Ehkä tässä on paikallaan selvittää lukijan omat käsitykset?

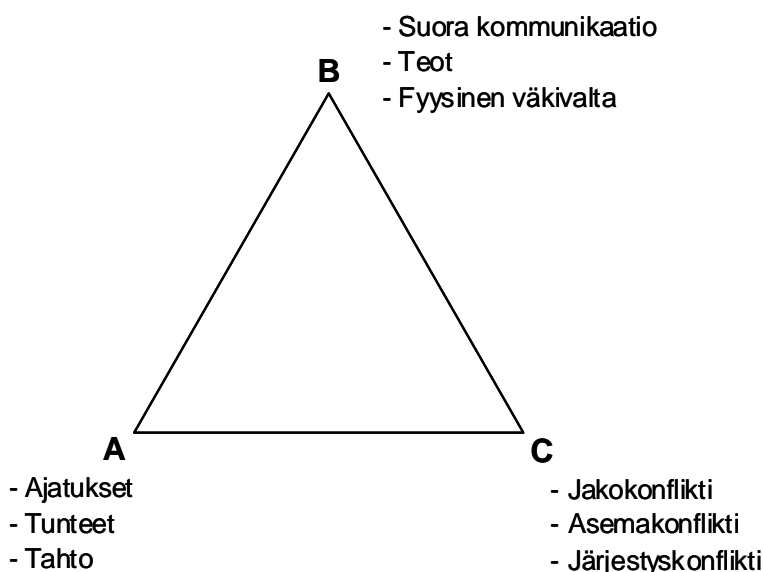
## MIETITTÄVÄÄ:

Mitkä sanat mielestäsi vastaavat konfliktin käsitettä?  
Voiko konflikti olla neutraali? Tai jopa positiivinen? Koska?  
Mikä on konflikti ja ongelma käsitteiden välinen ero?  
Koska konfliktista muodostuu ongelma?  
Onko jokainen konflikti ratkaistava?  
Onko mahdollista luoda konflikti siellä, missä todellisia ristiriitoja ei ole? Miksi kukaan haluaisin tehdä niin?

Konfliktianalyysi alkaa näistä ajatuksista. Konflikteja voidaan nimittäin analysoida ja ymmärtää. Juuri siksi, että monet konfliktitilanteet koskettavat meitä syvästi henkilökohtaisesti ja tunnepohjaisesti, on tärkeää että meillä on henkisiä työvälineitä joihin turvautua ennen kuin tunteet saavat meistä ylionteen ja asiakysymykset jäävät taka-alalle ja konfliktit syvenevät.

## KONFLIKTIN YMMÄRTÄMINEN

Pyrkimyksissään ymmärtää ja selittää konflikteja useat tutkijat käyttävät Johan Galtungin ABC-kolmiota. Kolmio havainnollistaa kolmea osatekijää, jotka aina sisältyvät todelliseen konfliktiin: Osapuolten ASENTEET, tunteet, ajatukset ja motiivi; heidän KÄYTTÄYTYMISENSÄ sanoin ja teoin ilmaistuina, sekä ASIAA KOSKEVA KYSYMYS (Contradiction), joka tavallisesti koostuu yhdestä tavoitekonfliktista. Nämä eri osat vaikuttavat toisiinsa ja konfliktin edetessä painopiste voi siirtyä yhdestä toiseen. Mutta todellisessa tilanteessa ABC-kolmio on työväline aikaista diagnoosia varten, jonka myös henkilö jolla ei ole yksityiskohtaisia perustietoja konfliktiteoriasta tai psykologiasta ymmärtää.



**Asenteet** ovat niitä subjektiivisia reaktioita, jotka aktivoituvat konfliktissa. Tähän lasketaan henkilökohtaiset tavoitteet, toivomukset, aiheet ja pyrkimykset, arvot, normit, todellisuuteen ja muihin ihmisiin kohdistuvat perusodotukset. Tunteet – pelko, viha, katkeruus, kateus, ihailu... - kuuluvat myös tähän, samoin kuin tapa millä niitä käsitellään. Kunkin osapuolen poliittinen, sosiaalinen, uskonnollinen, etninen, kansallinen ja psyykkinen identiteetti vaikuttaa asenteisiin.

Konfliktissa osapuolilla on usein hyvin erilainen kuva siitä mitä on tapahtunut ja miksi. Konfliktin aikana kuvat lisäksi muuttuvat jatkuvasti.

**Käyttäytymisellä** tarkoitetaan osapuolten tapaa ilmaista itseään konfliktissa. On kyse suorasta kommunikaatiosta sekä vastapuolen että ympäristön kanssa suullisesti, kirjallisesti ja/tai teoin. Pahimmassa tapauksessa tämä päättyy väkivaltaan. Mutta se voi myös olla piilevää silloin kun intressikonflikti on olemassa mutta kukaan ei toimi.

Villakoiran ydin, **asiakonflikti**, voidaan määritellä lukemattomin eri tavoin lähtökohtana se mistä asiakonfliktissa on kyse. Usein kyseessä on tavoitekonflikti, mutta tavoite ei aina ole ilmoitettu tai edes tietoinen. Kyseessä voi esimerkiksi olla työpaikka, jossa työntekijöiden eri tavat hoitaa rutiineja herättää molemminpuolista turhautuneisuutta. Ristiriidat eivät ehkä koskaan kasva, mutta konfliktin mahdollisuus on olemassa.

Konfliktit, jossa vastakkaiset tavoitteet selvästi voidaan tunnistaa, voidaan karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan. Kyseessä voi olla *jakokonflikti*, jossa osapuolet kilpailevat jaettavissa olevista resursseista esimerkiksi ruoasta, rahasta, omaisuudesta, eduista, huomiosta, velvollisuuksista. Riidan aiheena on kuka saa mitä. Tämän tyyppisissä konflikteissa kumpikin osapuoli tavallisesti tietää ja kunnioittaa pelisääntöjä, vaikka voimakkaat tunteet voivat kuohua. Palkkaneuvottelut ovat esimerkki jakokonfliktista.

*Asemakonfliktissa* osapuolet kilpailevat jostakin, jota ei mielletä jaolliseksi, esimerkiksi määräysvalta lapsiin tai omaisuuteen, johtajantoimi, poliittinen itsenäisyys. Vain yhden osapuolen katsotaan voivan saavuttaa halutun tavoitteen ja siksi tämän tyyppiset konfliktit usein ovat vaikeita ratkaista.

Lisäksi voimme joutua niin kutsuttuun järjestys- tai järjestelmänmuutoskonfliktiin. Tässä konfliktissa on kysymys siitä, mitkä arvostukset ovat perusteena yhteiselle toiminnalle, mitä sääntöjä noudatetaan. Kysymys maan täysivaltaisesta jäsenyydestä EU:ssa on hyvä esimerkki, niin kuin myös sosiaalihuollon ja koulujen budjettiriihet tai kunnallisen vanhustenhuollon periaatteet. Järjestelmänmuutoskonfliktit aktivoivat osapuolten perusarvostuksia ja visioita ja voivat siksi herättää voimakasta osallistumista.

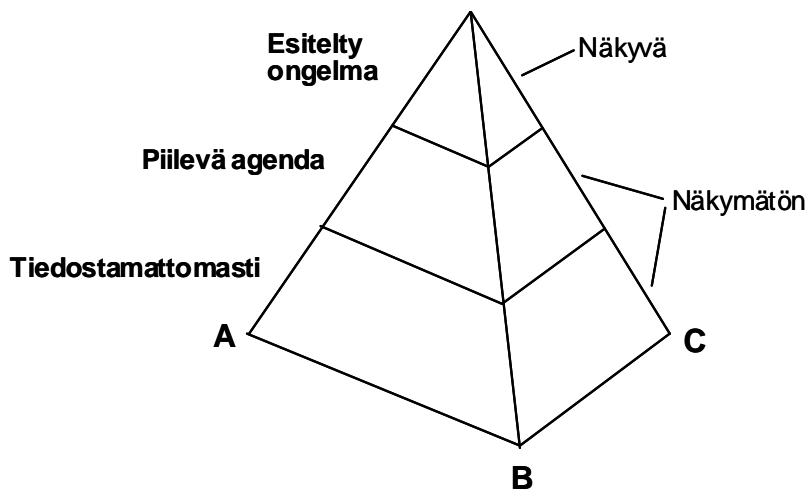
Yllä oleva jako jakokonfliktiin, asemakonfliktiin ja järjestelmänmuutoskonfliktiin lähtee siitä, minkälainen asiakysymys on keskipisteessä.

Konfliktikolmion avulla voimme saada ensivaikutelman siitä, mitkä tekijät ovat tärkeitä jokaisessa ajankohtaisessa konfliktissa; asiakysymykset, osapuolten tunteet ja käsitykset tai ehkä jonkun osapuolen häiritsevä käyttäytyminen, joka on saatava loppumaan ennen kuin osapuolet voivat lähestyä toisiaan. Kyky tunnistaa minkä tyyppisestä konfliktista on kyse ja kuinka pitkälle se on kehittynyt, voi auttaa osallisia ratkaisemaan konfliktin ennen kuin se muuttuu vakavaksi. Tosin konfliktit voivat olla petollisia. Näennäisesti yksinkertainen ristiriita voi ilmentää syvempää ”pinnan alla” olevaa konfliktia. Konfliktissa ei siis tarvitse olla kysymys siitä mistä ensin näyttää olevan kysymys.



Jokaisessa konfliktia muistuttavassa tilanteessa kannattaa kysyä itseltään: Onko tämä *todellinen* konflikti? Ihmiset luovat joskus konflikteja harhaan osuneen vihan vallassa tai yksinkertaisesti koska he ovat yksinäisiä. Konflikti antaa heille yhteenkuuluvuuden tunteen. Siitä tulee heille kerta kerralta (ainoa?) tapa kommunikoida muiden ihmisten kanssa. Konfliktityöntekijä voi tarvita hyvän ymmärtämiskyvyn ja elämäkokemuksen voidakseen erottaa jyvät akanoista.

## JÄÄVUORIPERIAATE



Ulkopuolinen voi jokaisessa erillisessä tapauksessa nähdä konfliktin fyysisen ilmenemismuodon ts. osapuolten käyttäytymisen. ABC-kolmio voidaan nyt hahmotella jäävuoreksi, jaettuna kolmeen vaakasuoraan kerrokseen, jossa ainoastaan huippu on näkyvässä. Tässä on esitelty ongelma se, josta osapuolet itse sanovat, että konfliktissa on kyse, kuten avoimesti osoitetut strategiat, mielipiteet ja tunteet. Mutta se ilmaistu ei välttämättä ole olennaista.

”Piilevä agenda” voi olla todellinen tosiasia, josta yksi tai molemmat osapuolet ovat tietoisia, mutta jota he eivät halua näyttää. Voi olla kyse aikeista ja eduista, joita taktisista syistä halutaan salata, koska ne voivat vaikuttaa neuvottelutilanteeseen. Voi olla kyse moraalisesti kompromettoivista tiedoista, ruokottomista salaisuuksista tai väärästä toiminnasta kulissien takana.

Kolmion piilevä pohjakerros koostuu syvällä olevista, historiallisesti määräytyvistä ja/tai sosiaalisesti perityistä motiiveista ja tarpeista, joista osapuolet eivät ehkä itsekään ole tietoisia. Tähän kätkeytyvät aikaiset kokemukset, jotka lyövät leimansa jokaisen persoonallisuuteen ja reaktiomalliin, joskus tavalla joka ei ole hillittävissä ennekuin ne tuodaan päivänvaloon.

## SALATUN TUTKIMINEN

Ymmärtääksemme mikä akuutissa konfliktissa on todella tärkeää, meidän on saatava tietoa siitä mitä pinnan alla piilee. Meidän on kysyttävä: Ketkä ovat osallisia ja/tai kyseessä olevia osapuolia? Mitkä ovat heidän todelliset pyrkimyksensä ja tarpeensa? Kenellä on mitä menetettävissä tai voitettavissa? Mitkä viiteryhmät ovat osallisia? Mitkä pakottavat tai stressaavat tekijät vaikuttavat osapuolten käyttäytymiseen. Mitkä ovat heidän vahvuutensa ja valtateinonsa?

Tutkija Hugh Miall on tuonut ABC-kolmioon pari ulottuvuutta, jotka voivat auttaa meitä tunnistamaan konfliktin piilevät puolet. Hän sanoo, että ristiriidat muuttuvat todella ymmärrettäviksi vasta silloin, kun näemme missä suuremmassa *yhteydessä* ne syntyvät. *Aikaisemmat suhteet ja kokemukset* ohjaavat osapuolten asennoitumista ja heidän toimiminen ei ole pelkästään spontaania ja harkitsematonta, vaan pohjaa aikaisempien tapahtumien *muistoihin* ja tulevaisuuteen kohdistuneisiin *odotuksiin*.

Ristiriidan *yhteys* käsittää koko yhteiskunnan, myös kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tässä löydämme kulttuurien, viranomaisten, laitosten, sosiaalisten roolien, normien ja lakien sisäisiä ja välisiä ristiriitoja. Globalisaation jatkuessa ulkoiset taloudelliset ja poliittiset voimat vaikuttavat väistämättä paikallisiin – myös henkilökohtaisiin – ristiriitoihin. Jotkut alueet maailmassa ovat taloudellisesti mielenkiintoisia ja jotkut ryhmät näissä maissa voivat hyötyä yhä tiheimmästä verkostosta kun taas muut alueet ja väestöryhmät marginalisoituvat yhä enemmän.

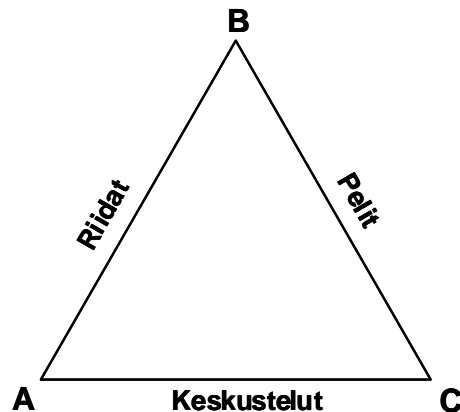
*Suhteet* käsittävät kaiken yksilön, yhteiskunnan ryhmien ja eri yhteiskuntien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän. Eri väestöryhmien väliset huonot suhteet voivat olla ponnahduslauta vaikeisiin konflikteihin ja este rauhalliselle rinnakkaiselolle myös silloin kun itse asiakysymys on ratkaistu.

*Muistot* ovat osa jokaisen osapuolen eri tilanteiden sosiaalista opittua ymmärtämistä. Myös ympäröivä kulttuuri, koulutus ja viestintä vaikuttavat ymmärtämiseen.

Ihminen ei ole autio saari vaan suuremmassa tai pienemmässä määrin tahdoton osa suurempaa kokonaisuutta – ja tämä on syytä muistaa halutessamme ymmärtää ja yrittäessämme ratkaista myös pienempiä ristiriitoja kotikentällä. Yhtä tärkeää on muistaa, että me kaikki kannamme jonkinlaista matkatavaraa. Kasvatus, muistot, vakaumukset, arvostukset ja suhteet vaikuttavat myös konfliktia tarkastelemaan ulkopuoliseen. Katseen kirkkaana pitäminen ei ole erityisen helppoa.

## LISÄÄ ERITYYPPISIÄ KONFLIKTEJA

Tietäessämme useita eri tapoja luokitella konflikteja on paljon helpompaa erityisessä tilanteessa tunnistaa konflikti ja sen todellinen kipupiste tunnistaminen. Tutkija Anatol Rapoport on esitellyt jaon, joka perustuu osapuolten sisäiseen toimintaan. Myös tämä jako voidaan asettaa konfliktikolmioon ja sen fokusointikulmiin; Asenteet, Käyttäytyminen tai Asiakysymys.



### Pelit

Pelirikonflikti perustuu vastakkaisiin tavoitteisiin (C) ja strategiseen toimimiseen (B) kun taas asenteet ja tunteet (A) ovat taka-alalla. Peli noudattaa tiettyjä sääntöjä, joita pelaajat kunnioittavat. Tavoitteena ei ole tuhota vaan voittaa vastustaja viekkaudella. Šakki on hyvä vertauskuva. Arjessa on useimmiten kysymys asema- tai jakokonfliktista, esimerkiksi poliittinen vaalikampanja tai palkkaneuvottelut. Niin kauan kuin kaikki noudattavat sovittuja sääntöjä hallitsemattoman jännityksen kasvamisen riski on pieni.

### Keskustelu

Keskustelu- tai konflikti perustuu siihen, että osapuolten periaatteet, arvot ja normit (A) ovat pohjimmiltaan erilaiset mutta eivät välttämättä johda destruktiiviseen käyttäytymiseen. Perimmäinen tavoite (C) on vastapuolen ja muun ympäristön vakuuttaminen siitä, että osapuoli on oikeassa. Eräs esimerkki on ydinvoimakeskustelu. Keskustelu johtaa harvoin toisen vakuuttamisen onnistumiseen, koska yhteisiä arvoja ei ole tarpeeksi eikä kukaan osapuolista todellisuudessa suostu kuuntelemaan todisteita.

### Riita

Riita on tuhoavin ristiriitatyyppeiksi koska sen lähtökohtana on viha (A) ja destruktiivinen käyttäytyminen (B). Alkuperäinen tavoiteristiriita on jo melkein unohtunut, mikä johtaa siihen, että osapuolet eivät aina tiedä mistä riidassa oikein on kysymys. (Usein taistelussa olevien sotilaiden haastattelut ovat osoittaneet, että heidän käsityksensä konfliktin sisällöstä ovat huonoja, jopa olemattomia). Välittömänä tavoitteena on yrittää eliminoida vastustaja. Taistelu loppuu, kun yksi osapuolista on nujerrettu, pakenee tai antautuu – tai molempien osapuolten on pidettävä tauko uupumuksen vuoksi. Joskus ulkopuolinen tehokkaita painostusmenetelmiä omaava toimija lopettaa riidan.

Lopuksi käsittelemme ristiriitoja, joita luokitellaan **määrämuotoisiksi** tai **epämääräisiksi**, **symmetrisiksi** tai **asymmetrisiksi**, **kuumiksi** tai **kylmiksi**.

Kaikkien osapuolten hyväksymät annetut säännöt ohjaavat *määrämuotoista konfliktia* samalla tavalla kuin yllämainittua ”peliä”. Tähän ryhmään voimme laskea kunnallisen päätöksentekoprosessin, valitusmenettelyt ja budjettineuvottelut. Osapuolet voivat riittävissä määrin etukäteen päätellä konfliktin kulun ja tämä lähtökohtanaan laatia omat tulevaisuudenstrategiansa.

*Epämääräisessä konfliktissa* yhteiset säännöt puuttuvat. Jompikumpi osapuolista voi riidan ja epävarmuuden tilassa mieluummin katsoa kuin katua ja toimia harkitsemattomasti, jolloin konflikti nopeasti voi kasvaa.

*Symmetrisen konfliktin* osapuolet ovat tasavertaisia jokaisessa merkittävässä suhteessa. Heille on melkein itsestään selvää kohdata neuvottelupöydän ääressä yhdenvertaisina ja neuvottelujen kautta saavuttaa hyväksyttäviä ratkaisuja.

*Asymmetrisessä konfliktissa* osapuolet sitä vastoin ovat epätasavertaisia, heillä on hyvin erilainen status, erilaiset voimavarat ja siksi heidän lähtöasetelmänsä neuvotteluissa ovat erilaiset. Voi olla kyse viranomaisista vastaan paikallinen väestö, kansallisesta vähemmistöstä vastaan enemmistöväestö tai ryhmästä työntekijöitä vastaan konsernin johto. Pahimmassa tapauksessa yhtä osapuolta ei hyväksytä lailliseksi neuvotteluosapuoleksi. Konflikti kiihtyy nopeasti, jos voimakkaampi osapuoli kieltäytyy neuvottelemasta ja heikompi ryhtyy epätoivoissaan toimenpiteisiin.

*Kuumat konfliktit* ovat melko samanlaisia kuin yllä kuvatut keskustelukonfliktit. Osapuolet ovat antautuneet asialleen. Omaa tavoitetta ja omia vaikuttimia ihannoidaan voimakkaasti ja niiden sallitaan usein pyhittää keinot. Ei olla halukkaita kuuntelemaan vastaväitteitä vaan omat visiot toteutetaan vauhdilla. Suhteessa vastapuoleen ollaan avoimia ja haetaan yhteyttä tarkoituksena laajentaa omaa aluetta ja hankkia uusia kannattajia. Useimmiten osapuolet ovat tietoisia vahingoista, joita he toiminnallaan tuottavat vastapuolelle, mutta niitä pidetään lähinnä onnettomuuksina tärkeässä työssä ja ne herättävät vain vähäisiä syyllisyydentunteita. Osapuolet ottavat mielellään riskejä voimainmittelöiden muodossa, jotka voivat johtaa konfliktin nopeaan kärjistymiseen.

*Kylmät konfliktit* alkavat usein lämpöisellä tai kuumalla vaiheella. Riippuen tapahtumien kulusta osapuolet ovat jossakin vaiheessa alkaneet käyttäytymään aivan toisella tavalla konfliktissa. He ovat menettäneet uskonsa taisteluun aikaisempien ihanteiden puolesta. Ainoa koossa pitävä tekijä kummankin leirissä on yhteinen mustamaalatuun vastapuolen tuomitseminen. Ulospäin osapuolet eivät näytä tunteitaan. He hyökkäävät toistensa kimppuun ainoastaan epäsuorasti, persoonattomien sääntöjen ja tekaistujen välttämättömyyksien eräänlaisen ”järjestelmäpakon” avulla. Koska konfliktia ei tunnusteta eikä mitään näkyvää vastustajaa siis ole, turhautuneisuus suunnataan sisäänpäin, mikä johtaa ryhmän tai yksilön asteittaiseen hajoamiseen, toimintakyvyn lamaantumiseen ja (kollektiiviseen) depression. Kukaan ei siksi myöskään tunne kantavansa vastuun vallitsevasta tilanteesta vaan tuntee päinvastoin olevansa sellaisten olosuhteiden uhri, johon ei ole vaikutusvaltaa.

Niin kauan kun tällaiset konfliktit ovat yksilöiden välisiä, ne ovat selkeitä ja niitä on jokseenkin helppoja käsitellä jopa silloin, kun ne kiihtyvät riidaksi. Konfliktin käsittäessä kokonaisen ryhmän ihmisiä, se on monimutkaisempi, koska mielet ryhmässä voivat vaihdella ja sovintoehdotukseen, johon yksi edustaja voi suostua, muut eivät ehkä yhdy. Makro- ja megatasolla, joka käsittää alueita, valtioita, kansakuntia ja sivilisaatioita, tuskin tulemme liikkumaan yksittäisinä toimijoina. Sen tyyppien konfliktien tutkiminen on kuitenkin aina

mielekäästä koska niistä voi saada hedelmällisiä ratkaisu- ja transformaatiomalleja. Mahatma Gandhi Intiassa, Martin Luther King USA:ssa, Nelson Mandela Etelä-Afrikassa monien muiden mukana.

**MIETITTÄVÄÄ:**

Tutki rauhassa erityyppisiä konflikteja. Harvoin mikään konfliktimalli esiintyy arkioloissa täysin puhtaaksiviljeltynä, mutta ehkä jokainen voi jossakin kuvauksessa tunnistaa tutun tilanteen.

Yritä nyt kuvailla miten käsittelisit seuraavia kuvattuja konflikteja.

Epämääräinen konflikti: Mikä on uhkaavin ongelma? Mitä mielestäsi olisi tehtävä?

Riita: Mihin toimiin olisi ensin ryhdyttävä? Kuinka riidan osapuolet saataisiin neuvottelemaan?

## KONFLIKTIN VAIHEEN TUNNISTAMINEN

Jotta konfliktiin voitaisiin vaikuttaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti, on syytä tunnistaa ketkä ovat sekaantuneita ja mistä konfliktissa on kyse mutta myös missä vaiheessa konflikti on juuri nyt.

Itävaltalainen teoreetikko Friedrich Glasl on portaan havainnollistanut kuinka konflikti kehittyy. Tämä keskittää huomion siihen kuinka osapuolet kommunikoivat toistensa kanssa ja mitä käsityksiä heillä on toisistaan ja itsestään. Konfliktin kiihtyessä sanotaan, että se kasvaa, mutta kuvan logiikka, portaat alaspäin, viittaa painovoimaan: Kun menettää hallinnan ja tasapainon putoaa alaspäin, ei ylöspäin. Yhä kiivaampaan konfliktiin sekaantuneilla myös tietoisuustaso pyrkii laskemaan. Vähitellen on yhä vaikeampaan nähdä, minkälaiset seuraukset omalla käytöksellä voi olla muille ja kuva sekä itsestä että vastapuolesta vääristyy yhä enemmän.

Alaspäin menoa on tietysti helpompi pysäyttää aikaisessa vaiheessa, joten on hyvä tuntea tiettyjen konfliktivaiheiden tunnusmerkit. Mutta on muistettava, että sisäisen todellisuuden ei tarvitse olla identtinen näkyvän ulkoisen todellisuuden kanssa: Yksi osapuoli voi kokea olevansa syvässä konfliktissa kun taas toinen ei koe olevansa lainkaan sekaantunut.

Ominaista portaan *ensimmäiselle askeleelle* on tietynlainen yhteisymmärrys. Osapuolet yrittävät **keskustelun ja argumentoinnin** avulla kohdata ja löytää yhteisen perustan. Ollaan tietoisia siitä, että hyvä neuvottelutulos riippuu molemmista osapuolista. Mutta, jos toivottua tavoitetta ei saavuteta kohtuullisessa ajassa, ne tekijät, joista osapuolet eivät voi päästä yksimielisyyteen, muuttuvat yhä selvemmiksi ja häiritsevimmiksi. Jos tapahtumien kulkua ei silloin tietoisesti ohjata toiseen suuntaan, eri käsitykset voivat lukkiutua tilaan, joka vaikuttaa vastakkaiselta. Kuitenkin tunnetaan luottamusta toisiaan kohtaan. Ainoastaan rehellinen peli hyväksytään ja epäreilut painostusmenetelmät torjutaan. Mutta jo tässä vaiheessa kiistakäsytysten ympärillä voi syntyä sympatiaryhmittymiä.

Vähitellen osapuolet menettävät uskonsa siihen, että keskustelut johtavat haluttuun tulokseen. Dialogi kehittyy **väittelyksi, laskelmoivaksi sanalliseksi konfrontaatioksi**, jossa ei taistella ainoastaan oman asian puolesta vaan myös omasta asemasta. Omaa oikeamielisyyttä liioitellaan ja vastapuolen motiivin ylle heitetään mielellä varjo. Moleminpuolinen kasvava epäluottamus vastapuolta kohtaan on tunnusomaista konfliktiportaan *toiselle askeleelle*. Osapuolet edellyttävät, että vastapuoli haluaa saavuttaa etuja toisen osapuolen kustannuksella. Tässä vaiheessa tunnetaan kuitenkin vielä tietynlaista lojaaliutta yhteisiä sääntöjä ja intressejä kohtaan, ja siksi tehdään vuoroin yhteistyötä ja vuoroin kilpaillaan. Jos vastapuoli osoittautuu argumentoinnissaan ylivoimaiseksi, häviö voidaan jopa tunnustaa omanarvontuntoa menettämättä.

Yhteistyö päättyy kun osapuolet ovat luiskahtaneet *kolmannelle portaalle*. Tässä vaiheessa osapuolet lakkaavat väittelyn koska he katsovat että se ei kannata. Vastapuoli nähdään kilpailijana ja riippuvuussuhde esteenä. Siten jompikumpi osapuolista – tai molemmat – voivat katsoa, että heillä on oikeus ottaa tilanne hallintaansa ja nopeutta tapahtumien kulkua toivottuun suuntaan. Niin ollen ryhdytään **toimiin, odottamatta vastapuolen suostumusta**. Useissa tapauksissa toimitaan vakaumuksella, että tämä on kaikkien parhaaksi, ja että vastapuoli vähitellen tulee huomamaan kuinka oikeassa ollaan. Valitettavasti tämä johtaa pikemminkin siihen että kaikkien luottamus suullisiin sopimuksiin raukeaa.

Tällaisessa tilanteessa osapuolet kääntyvät mielellään sisäänpäin vahvistaakseen omia asemiaan. Painotetaan ja yksinkertaistetaan intressit, jotka ryhmässä ovat yhteisiä joustavuuden, vaihtelun ja moninaisuuden kustannuksella. Koska vastapuolen kanssa ei enää olla sanallisessa yhteydessä, hänen käyttäytymiseensä reagoidaan sen sijaan suoraan. Siksi on helppo kieltäytyä olevansa vastuussa tilanteesta, mutta vielä ei pyritä vahingoittamaan toista osapuolta.

Kuitenkin pääasiallisena ongelmana näyttää yhä enemmän olevan vastapuoli. Kun yhä kaavamaisemmat kuvat sekä konfliktista että vastapuolesta saavat jalansijan, ne helposti kehittyvät todellisiksi **irvikuviksi**. Osapuolet hyökkäävät nyt toistensa kimppuun henkilökohtaisella tasolla halventavilla lausunnoilla ja kyseenalaistaen toisen moraalialia. Näin tehdään, jotta vastapuolen itsetuntoa ja luotettavuutta toisten silmissä heikennettäisiin. *Neljännellä portaalla* tämä ei vielä tapahdu täysin avoimesti vaan vihjausten, juorujen tai pilojen avulla, jossa itse voidaan kiistää kaikki pahat aikeet.

Jos toinen osapuoli on liian vahva eikä salli itseään poljettavan, konflikti liukuu nopeasti alas *viidennelle portaalle*. Tässä vaiheessa ei enää pidetä kunnioitusta ja rehellisiä menetelmiä välttämättöminä. Koska vastapuolen rehellisyyteen ei luoteta, katsotaan, että itsellä on oikeus – tai jopa velvollisuus – ryhtyä jyrkkiin toimenpiteisiin omien intressien suojelemiseksi. Vastapuoli yritetään saada paljastamaan itsensä ulkopuolisille ja siten **menettämään kasvonsa**. Itse pyritään mahdollisimman suureen toisen osapuolen hallintaan, jotta – kuten asia koetaan – oma turvallisuus ylläpidettäisiin. Taistelussa moraalitonta vastustajaa vastaan voidaan turvautua sekä valheisiin että kiristykseen. Tässä hyökkäykset kuitenkin rajoittuvat vastustajan sosiaaliseen asemaan.

Uusi vaihe konfliktin kiihtyessä alkaa, kun jokin osapuoli alkaa **uhata toimenpiteillä** pakottaakseen toisen osapuolen antamaan periksi. Nyt hyökätään vastapuolen elintärkeisiin elin- tai työtoimintoihin vaikuttavien voimavarojen kimppuun. Konflikti ei kuitenkin pysy *kuudennella portaalla* kauan, sillä uhkaukset ovat uskottavia ja tehokkaita ainoastaan, jos ne tavalla tai toisella toteutetaan.

Jos uhkaukset eivät toimi jompikumpi osapuolista voi vetää johtopäätöksen, että vastapuolen haavoittaminen oikein kunnolla on ainoa tapa, joka johtaa toivottuun tulokseen. *Seitsemännellä portaalla* tavoitteena on opettaa toiselle läksy. Halutaan näyttää, että ollaan valmiita käyttämään hyväksi vastustajan haavoittuvimpia puolia, jotta vastustaja saataisiin pakotettua muutoksen. Tässä on edelleenkin kyse eräänlaisesta pelottelutaktiikasta; **rajoitetusta tuhosta**, jossa hyökkäyksen kohteena on vastapuolen toimintaedellytykset, mutta väkivaltatoimenpiteitä henkilöitä kohtaan vältetään.

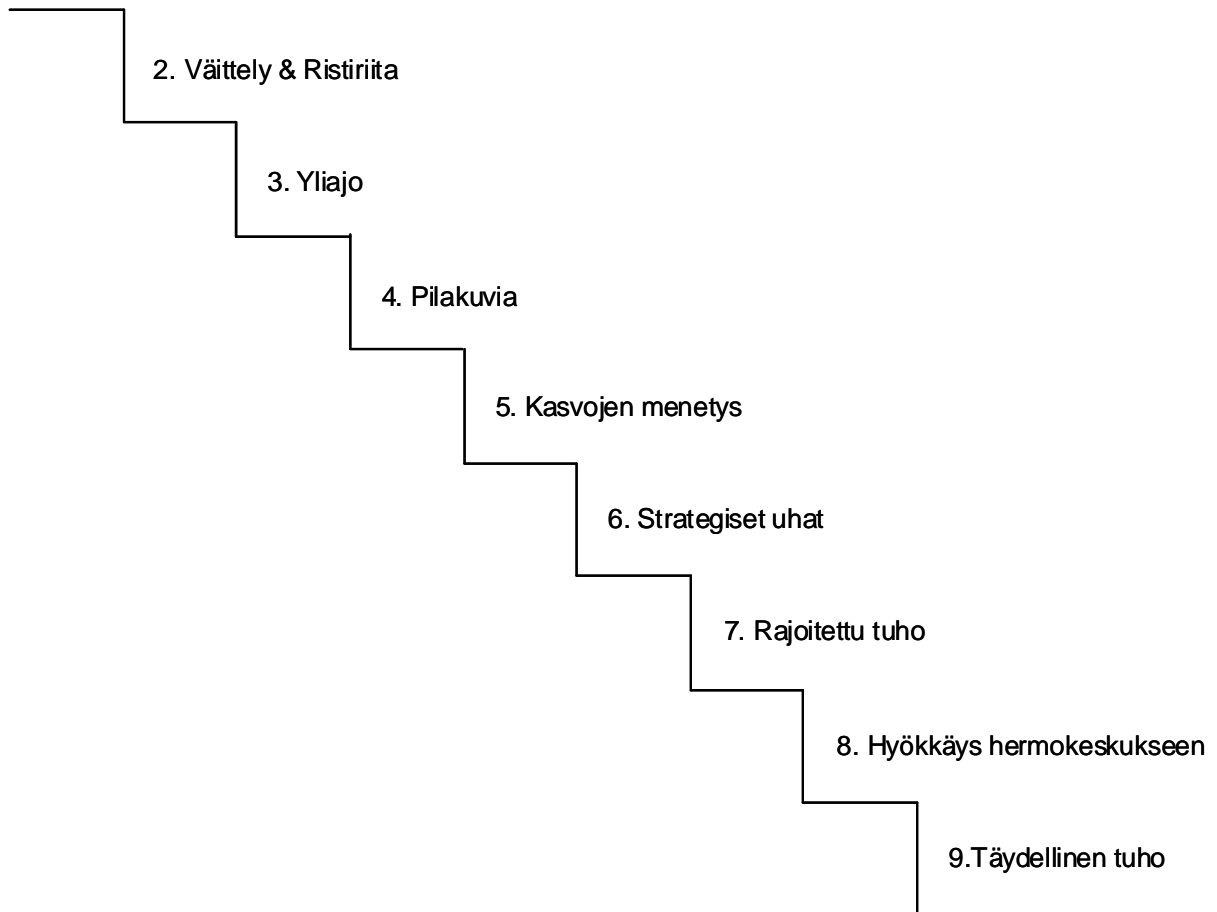
Jos konflikti pahenee *kahdeksannelle portaalle*, toivo vastapuolen pakottamisesta myönnytyksiin on menetetty. Tässä osapuoli haluaa pelkästään **raivata pois tieltä esteen, joka toinen osapuoli hänen mielestään muodostaa**. Vastustajan mahdollisuudet toimia ja viestiä liittolaistensa tai ympäristön kanssa voidaan tuhota esimerkiksi fyysisen eristämisen avulla. Ainoa luottamus, joka tässä vaiheessa on jäljellä, on usko siihen, että vastustaja ei tule tavoittelemaan omaa tuhoaan toimimalla liian yllättävästi.

*Yhdeksännellä ja viimeisellä portaalla* osapuolten tietoisuudessa ole jäljellä muita vaihtoehtoja kuin **vastustajan täydellinen eliminoiminen**. Äärimmäistapauksissa tämä merkitsee, että osapuolet ovat valmiita fyysisesti haavoittamaan tai tappamaan toisensa. Normaalisti tämän ei tarvitse tapahtua fyysisen väkivallan kautta, vaan voi olla kyse yrityksen

ajamisesta konkurssiin tai järjestön lakkauttamisesta ulkoisen pakon tai sisäisen hajoamisen kautta. Kaikki käytettävissä oleva voima käytetään toisen tuhoamiseen.

## KONFLIKTIORTAAT

### 1. Keskustelu & Perusteleminen



Jokainen konfliktin osapuoli voi tietysti koostua useammasta yksilöstä tai kokonaisista ryhmistä yksilöitä. On täysin mahdollista, että ainoastaan yksi osapuolista voi saada aikaan konfliktin kiihtymisen, kieltäytymällä minkään muotoisista neuvotteluista. Konfliktiporaat antavat karrikoidun kuvan todellisuudesta, mutta ne näyttävät, että on tilanteita, joissa ongelmien ratkaisemin yhteistyöllä on mahdotonta tai erittäin vaikeaa. Joka portaalta konfliktin luonne muuttuu yhä epädemokraattisemmaksi ja epäeettisemmäksi ja sillä tavoin se etäännyy yhä enemmän ratkaisusta, joka palvelisi kaikkien osapuolien etuja hyväksyttävällä ja kestäväällä tavalla.



## OMIEN RAJOITUSTENSA YMMÄRTÄMINEN

Viimeistään nyt on paikallaan keskittyä siihen mitä apua tästä käsikirjasta on konfliktin synnyttyä.

Käsikirja käsittelee ristiriitoja mikro- ja mesotasolla eli yksilöissä ja yksilöiden, ryhmien ja pienempien yhdyskuntien välillä. Konflikteja makro- ja megatasolla - valtioiden, kansakuntien, alueiden ja sivilisaatioiden välillä – tutkimme ainoastaan taustatekijöinä ja valaisevina esimerkkeinä.

Käsikirja käsittelee pääasiallisesti näkyviä konflikteja. On tärkeää tietää, että latenteja konflikteja on, mutta koska ne pääosiltaan ovat tavoittamattomia ja on olemassa niin monia konkreettisia tilanteita, jotka vaativat huomiota, keskitymme jälkimmäisiin. Yritämme kuitenkin koko ajan huomioida kätkeyn agendan.

Konfliktiratkaisun menetelmien esittelyssä tämän kirjan lähtökohtana on, että yksilö on tärkein voimavara. Käsikirja on tarkoitettu sekä konfliktin osapuolille että mahdolliselle välittämään kutsutulle kolmannelle osapuolelle ja ulkopuoliselle, joka sanoin ja teoin epävirallisesti voi osallistua konfliktityöhön. Jokainen meistä ratkaisee päivittäin pienempiä ja suurempia konflikteja olimmepa tietoisia siitä tai ei. Perustyövälineet konfliktin ratkaisemiseksi löytyy meiltä kaikilta; itse asiassa jokainen ihminen on oman itsensä paras työväline. Siksi itsetuntemus on välttämätön sillä, jos emme tunne työvälinettä, emme osaa käyttää sitä. Elämäkokemus merkitsee enemmän ihmisen kyvyille ratkaista konflikti kuin luetut teoriat, mutta teoriat auttavat meitä tiedostamaan mitä tarvitsemme ja mitä hallitsemme.

Ruotsissa sijaitsevan Palmecenterin tutkijan Robert Neustateterin mielestä konfliktissa on karkeasti laskettuna viiden tyyppistä käyttäytymistä.

1. *Kilpailu* Ajot saavuttaa tavoitteesi, myös vastapuolen etujen kustannuksella ja ehkä myös itse suhteen kustannuksella. Käyttämäsi voimakeinot ovat asiantuntijat, vaikutusvalta, yhteiskunnallinen asema ja enemmistöön kuuluminen. Voittaminen on konfliktin ratkaisemista. Tämä asennoituminen voi olla hyväksyttävä, kun suhde ei ole tärkeä, kun on ratkaistava mitättömiä kysymyksiä, hätätilanteessa tai kun tämän tapaiset menettelytavat ovat hyväksytyjä käytäntöjä.
2. *Luopuminen / ei kumpikaan.* Yrität ratkaista konfliktin tuomatta esiin omia tavoitteitasi sen paremmin kuin yhteyttäkään. Et keskustele konfliktiin liittyvistä ongelmista, vaan voit jopa kieltää niiden olemassaolon. Pitkällä tähtäimellä tämä voi voimakkaasti vaikeuttaa suhdettasi vastapuoleen. Tämä muunnelma voi olla hyväksyttävä jos asiakysymys ja yhteys eivät ole tärkeitä, mutta luova tauko on perusteltu.
3. *Antautuminen* Yrität saavuttaa ratkaisun tuomatta esiin nimenomaan omaa asiaasi sen sijaan panostat suhteen vaalimiseen. Sivuutat ja tukahdutat omat tavoitteesi tyydyttääksesi vastapuolen, joskus sillä seurauksella, että suhteesta tulee epäterve. Tämä voi olla hyväksyttävää suhteen ylläpidon ollessa tärkeää ja merkityksellistä, kun taas asiakysymys ei sitä ole.

4. *Kompomissi.* Tyydyt siihen, että sekä omat että vastapuolen tavoitteet osittain toteutuvat. Tässä on kysymys kokemuksesta, jossa annetaan ja otetaan. Menetät kuitenkin helposti mahdollisuutesi luovaan ratkaisuun suostuessasi keinoon, joka ei kunnolla tyydytä kumpaakaan osapuolta. Tässä piilee vaara, että ongelmat jossakin vaiheessa palaavat. Hyväksyttävä vaihtoehto yhteistyön ollessa tärkeä, mutta ajan ja voimavarojen ollessa rajoitettuja tai kun tilapäinen ratkaisu on tarpeen.
5. *Yhteistyö / sekä-että* Haluat saavuttaa tavoitteesi **ja** ylläpitää suhteen **ja** huolehtia siitä, että vastapuolen tavoitteet myös toteutuvat. Esität arvoja ja etuja, joista kaikki voivat hyväksyä ja yrität pienillä lähtökohtien muutoksilla päästä ratkaisuun, jossa kaikki ovat voittajia. Tavoite on enemmän kuin hyväksyttävä, edellyttäen, että osapuolilta löytyy halua, aikaa ja kärsivällisyyttä. Joskus erittäin luovat ja epätavalliset ehdotukset edistävät onnellista loppua. Osapuolilla voi kuitenkin olla vaikeaa omaksua liian erikoisia ehdotuksia.

KAIKKI	kilpailu		sekä-että
JOTAKIN		kompromissi	
EI MIKÄÄN	ei kumpikaan		alistuminen
	EI MIKÄÄN	JOTAKIN	KAIKKI

#### MIETITTÄVÄÄ:

Mikä konfliktipersonallisuus vastaa parhaiten omaa tapaasi toimia?

Mikä/mitkä vaikuttavat käyttökelpoisimmilta niissä konflikteissa, joista sinulla on kokemusta?

Neustaeter toteaa, että emme voi olla aktiivisia kaikilla tasoilla. Kuitenkin jokainen meistä voi käyttää henkilökohtaista kompetenssiamme ja voimaamme, missä se parhaiten vaikuttaa konfliktitilanteen muuttamiseen. Niin vaihtoehtoiset tulevaisuudenvisiot voivat erottua ja voidaan luoda uusi dynaaminen todellisuus, jonka kaikki osapuolet voivat hyväksyä. Kun tunnemme itsemme, tiedämme asiakysymyksen ja osallisten tarpeet ja arvostukset, meillä on tarvitsemamme työkalut, jotta voisimme parhaimmalla tavalla olla avuksi työskennellessämme sekä omien että muiden konfliktien parissa.

## KONFLIKTIEN KÄSITTELEMINEN, RATKAISEMINEN TAI MUUNTAMINEN

Tutkijan Hugh Millisin mukaan konfliktinratkaisusta on kehittynyt kolme eri koulukuntaa. Niillä on paljon yhteistä, mutta pääasiassa ne kuitenkin tarkastelevat konfliktin luonnetta erillä tavalla ja sitä mitä sille voidaan tehdä ja on tehtävä.

**Konfliktin käsittelyn** käsitettä käyttävät ne, jotka katsovat, että konfliktit, myös kiivaat, ovat väistämättömiä ja periaatteessa mahdottomia ratkaista. Konflikteja syntyy siksi, että ihmisten historiallisesti, taloudellisesti ja poliittisesti määräytyvät arvot ja intressit ovat erilaisia, ja valta on aina jakautunut epätasaisesti. Konfliktin käsittely on taitoa sopivalla tavalla puuttua konfliktitilanteeseen ja toivottavasti saada aikaan sovinto. Se pyrkii luomaan eräänlaisen kulttuurin, jossa konfliktit jatkossa kanavoituvat helppokäyttöisten menettelytapojen kautta, niin että konfliktin pahenemiselta vältytään ja normaali politiikka samoin kuin kohtalainen arkipäivä ruohonjuuritasolla mahdollistuu.

**Konfliktinratkaisun** puolestapuhujien mielestä jotkut konfliktit ovat väistämättömiä siksi, että ihmisillä on tietyt perustarpeet, joista ei voi neuvotella. Heidän mielestään konfliktin ehdot voivat kuitenkin muuttua, jos osapuolet saavat apua oman käyttäytymistävän ja omien intressien tutkimiseen, analysoimiseen, kyseenalaistamiseen ja uudelleen muotoilemiseen. Konfliktinratkaisuprosessissa kolmanneksi osapuoleksi suositellaan ulkopuolista ammattilaista, joka ilman että hänellä on käytettävissään valtakeinoja, epävirallisesti työskentelee osapuolten kanssa. Yhdessä he pyrkivät selvittämään konfliktin todelliset syyt ja löytämään luovia ratkaisuja, jotka osapuolet eivät ehkä ole nähneet lukkiutuneissa asemissaan. Konfliktinratkaisussa kyseessä on osapuolten tietoiseksi tekemisestä, niin että he voivat siirtyä kohdasta *ei kumpikaan* kohtaan *sekä-että*, jossa kaikki saavat tarvitsemansa. Huomioi, että tämä ei välttämättä merkitse sitä, että kaikki saavat yhtä paljon!

Lisäksi on **konfliktin transformaation** puolesta argumentoivat, tai Johan Galtungin termin, transsendenssi. Heidän mielestään erillisessä konfliktissa *sekä-että* -tilanteeseen pyrkiminen ei riitä. Nykypäivän konfliktit ovat niin kompleksisia ja ympäristön vaikutteiden leimaamia, että niitä ei voida tarkastella erillisinä ongelmina. Sen sijaan ne voidaan nähdä ponnahduslautana positiiviseen muutokseen, eikä pelkästään tilanteena tässä ja nyt, vaan tuloksena suhteista ja asennoitumisesta lähiyhteisössä ja laajemmin yhteiskunnassa kokonaisuutena. Transformaatioteoreetikkojen mielestä konfliktinratkaisun on pohjaututtava muutokseen siinä ympäristössä, jossa konflikti on syntynyt, jotta estettäisiin uusien konfliktien syntyminen samoista olosuhteista. Niinpä he puhuvat sen puolesta, että *useat* osallistuvat omine voimavaroineen erilaisiin tyydyttäviin muutoksiin: Konfliktin osapuolet ponnistelevat konfliktitilanteesta läheisten, ympärillä olevien voimien ja ulkopuolisen avun tuella, asiaan vaikuttavan inhimillisen ja aineellisen pääoman muodossa. Konfliktin osapuolet ovat tässä suurin voimavara sen sijaan, että he olisivat itse ”ongelma” ja ulkopuolinen välittäjä ”ratkaisu”. Konfliktityö tehdään pienten muutosten sarjana, jotka vähitellen muuttavat konfliktin edellytyksiä ja luovat perustan uudelle todellisuudelle, jossa kaikkien osapuolien tarpeet on tyydytetty.

Tässä meidän on muistettava, että asiakysymyksen lisäksi ehkä myös muita tekijöitä on muutettava. Ympäröiviä asioita voidaan pyrkiä muuttamaan, niin että konflikti näyttäytyy toisessa valossa. Toisen osapuolen sisintä voidaan muokata ja muistaa, että ajankohta ja tilaisuus voivat olla ratkaisevia.

Olemme valinneet transsendenssin konfliktinratkaisun äärimmäiseksi tavoitteeksi. Samalla olemme tietoisia siitä, että hyvin pienet muutokset, osatavoitteet ja muut väliaikaiset ratkaisut useimmiten on hyväksyttävä matkalla tavoitteeseen maailmassa, jossa mikään ei ole täydellistä. Lisäksi olemme valinneet esitellä ja yrittää soveltaa konfliktityöhön **Mahatma Gandhin väkivallattomuusperiaatetta**.

Norjalainen filosofi ja kirjailija Arne Naess on kirjoittanut innoittavasti ja käytäntöön soveltuvasti Gandhin väkivallattomuusperiaatteista. Gandhi yritti voittaa antagonismin mutta ei antagonistia t.s. hän ymmärsi erottaa asian ja henkilön toisistaan. Konkreettisuudessa tilanteessa hän selvitti konfliktin taustan ja historialliset toisiasiat ja yritti selvittää mitä yhteisiä objektiivisia intressejä osapuolilla oli. Sellaisia intressejä löytyy aina. Ne lähtökohtanaan hän laati, selvästi ja tarkasti, kohtuullisen pitkäjännitteisiä osatavoitteita, joista yritettäisiin saada osapuolet sopimaan. Jos ainoastaan yksi osapuoli hyväksyi tavoitteet, hän yritti pienillä muunteluilla muotoilla ne houkuttelevammalla tavalla. Gandhi oli tinkimätön kun oli kyse periaatteista, mutta todellinen kompromissien mies kokouksissaan antagonistien kanssa.

Gandhin väkivallattomuusoppi voi innoittaa kansalaisryhmiä – sekä järjestäytyneitä että omaehtoisia – turvautumaan johonkin seuraavista toimintamuodoista konfliktin uhatessa puhjeta:

**Lempä ja lainkuuliainen toiminta**, kuten neuvottelut, sovittelu, yllytys tai mielenosoitukset. **Pitkälle menevä lainkuuliainen toiminta** kuten lyhytaikainen tai rajoitettu lakko, yleislakko, taloudellinen boikotti ja sosiaalinen boikotti. **Äärimmäisyystoimet**, jotka *voivat* merkitä lain rikkomista esimerkiksi maastamuutto, paastoaminen, laajaa institutionaalista kieltäytymistä yhteistyöstä, defensiivistä kansalaistottelemattomuutta, täydellistä kansalaistottelemattomuutta tai rinnakkaishallinto. Mahatma Gandhi ja Martin Luther King, muiden mukana, olivat sitä mieltä, että rikkomalla epäoikeudenmukaista lakia väkivallattomuudella ja kärsimällä rangaistuksensa ihminen tekee suurimman mahdollisen vastarinnan.

Kansalaisliikkeen kannattaa miettiä mitä toimintaa asteikolla lempeä-äärimmäinen ollaan valmiita toteuttamaan. Tärkein johtotähti tässä on väkivallattomuus t.s. torjuva kanta väkivaltaan ja aktiivinen työ väkivaltaa ja sortoa vastaan omassa ympäristössä. Käytännössä on joskus vaikeaa olla johdonmukainen.

Yhdessä 2000-luvun konfliktissa, anti-globalisoitumismielenosoitus Göteborgissa, tilanne vaikeutui erilaisten militanttiryhmien ja yksilöiden sekaantuessa rauhanomaisesti mieltään osoittavien aktivistien joukkoon. Mielenosoitus yltyi pisteittäisiin mellakoihin, jotka kiihtyivät yhteenotoiksi erittäin yllyttävästi käyttäytyvien poliisivoimien kanssa. Täten väkivallattomuusmenetelmien soveltaminen vaikeutui maksimaalisesti.

#### MIETITTÄVÄÄ:

Mitä Gandhi olisi tehnyt Göteborgissa?

Luo konflikti tai lähde todellisesta ja mieti miten erilaiset väkivallattomuustoimet voisivat vaikuttaa lopputulokseen.

## ENSIMMÄISTEN TODELLISTEN ASKELTEN OTTAMINEN

Aluksi meidän on tunnistettava tosiasiat.

- **Onko kyse todellisesta konfliktista?**
- **Minkä tyyppisestä konfliktista on kyse?**
- **Missä vaiheessa konflikti on?**
- **Mistä konfliktissa oikeastaan on kyse?**
- **Ketkä ovat konfliktin todelliset osapuolet?**
- **Mitkä ovat heidän todelliset tarpeensa? Välittömästi? Pitkällä aikavälillä? (=tavoitteenmäärittely)**
- **Mitkä ovat todelliset esteet sille, että he saisivat tarpeensa tyydytettyä?**

Jos konfliktissa vallitsee tuhoava **käyttäytyminen**, meidän on ensin saavutettava ”välirauha”, t.s. saada osapuolet lopettamaan tuhoisin toimintansa. Pahimmassa tapauksessa kielteinen käyttäytyminen on lopetettava pakkokeinoin, mutta muun muassa Johan Galtung on sitä mieltä, että ennen sellaisia toimenpiteitä tilannetta on yritettävä helpottaa muilla keinoilla, ja konkreettisin esimerkein antaa osapuolille aihetta toivoa siitä, että rauhanomainen ratkaisu on mahdollinen ja mielekäs.

Jos osapuolten **päämäärät asiaa koskevissa kysymyksissä** ovat vastakkaisia, voidaan järkipäisesti yrittää löytää pienin yhteinen nimittäjä, nimittäin kuten Gandhi ym. etsiä piileviä tai huomioita jääneitä (osa-)tavoitteita, jotka kaikesta huolimatta ovat yhteisiä ja, jotka vähentävät alkuperäisen konfliktin valtaa suhteeseen. Sopivien uudelleen muotoilujen avulla voidaan myös osapuolten asennoitumisen välisiä eroja vähentää ja lähentää heitä.

Konflikteissa, joissa osapuolten **asenteet** ovat suurin kompastuskivi, on paras turvautua terapeutiseen otteeseen ja yrittää muokata osapuolten tunteita ja asennoitumista toisiinsa. Myös silloin historiallisten ja piilevien konfliktin tekijöiden tutkimisesta voi olla apua. Lisäksi huomion kiinnittämisestä osapuolten väliseen kielenkäyttöön voi olla apua. Väkivallatonta kommunikointia (Nonviolent Communication, NVC) voi oppia. Useiden konfliktiasiantuntijoiden mukaan se on voimakas työväline ristiriitojen selvittämisessä. Palaamme vielä aiheeseen.

**Pelikonfliktissa** on esisijaisesti tarkkailtava että kaikki jatkavat sääntöjen noudattamista, mikä mahdollistaa neuvottelun. Kaavamaiset ja symmetriset konfliktit voidaan yleensä myös ratkaista neuvotteluteitse. Palaamme siihen miten luovalla tavalla neuvotellaan.

**Väittely- tai intressikonfliktissa** on etsittävä piileviä tarpeita, jotka ehkä voivat osoittautua yhteisiksi. Siinä tapauksessa lausuttujen ristiriitojen merkitys vähenee ja osapuolet voivat askel askeleelta lähestyä toisiaan.

**Kiivaassa konfliktissa** tunteet hallitsevat. Tämä puhuu sen puolesta, että on palattava itse asiakysymykseen ja keskittyä sitä koskeviin tosiasioihin. Ehkä päädytään siihen, että tunteet pohjautuvat muihin tekijöihin kuin konfliktissa esitettyihin. Siinä tapauksessa on ensin käytävä käsiksi niihin ja katsottava kuinka ne vaikuttavat esitettyyn asiakysymykseen. Tässä välittäjiltä ja/tai vastapuolelta vaaditaan vakavaa panostusta väkivallattomaan kommunikointiin.

**Epämääräiseen konfliktiin** on lisättävä tiettyjä yhteisiä sääntöjä jotta osapuolet tunsivat itsensä rauhallisiksi ja vähemmän harkitsemattomiin tekoihin taipuvaisiksi. Sen jälkeen voidaan vaatia suurimittaista työtä konfliktin ytimen muotoilemiseksi ja mahdollisten yhteisten tavoitteiden määrittelyä.

**Riita** on ensisijaisesti käyttäytymiskonflikti ja se on todennäköisesti kohdattava juuri sellaisena, vahvoihin perustein ja/tai painostuksiin tulitaukoon ja harkintaan. Vasta sen jälkeen löytyy tilaa konfliktianalyysiin ja ratkaisustrategioihin.

**Kylmässä konfliktissa** osapuolten kanssa työskentelemisestä yksilötasolla voi hyötyä. Heidän itsetuntoaan ja uskoaan siihen, että he voivat vaikuttaa omaan tilanteeseensa, on lisättävä. Tunnustus konfliktin olemassaolosta on provosoitava esiin esimerkiksi kuvailemalla skenaarion tilanteesta, joka syntyy, jos mitään ei tehdä. Osapuolet on saatettava yhteen, heitä on kannustettava osallistumaan ja viestimään omista tarpeistaan.

**Epäsymmetrisen konfliktin** ratkaiseminen ei todennäköisesti edes voi alkaa ilman että osapuolten suhteiden tasapaino jollakin tavalla korjataan. Ainakin molempien osapuolien on tunnustettava toisensa. Joskus sen lajin muutos vie paljon aikaa, mutta samoin kuin konfliktin transformaatioissa tämä voi tapahtua askel askeleelta pienin muutoksin, jotka vähitellen muuttavat konfliktin ehtoja.

Kuitenkin ratkaiseva kysymys on: Kuinka konfliktin osapuolet saadaan puhumaan toistensa tai ulkopuolisen kolmannen osapuolen kanssa – kenenkään turvautumatta pakkokeinoihin? Joissakin tilanteissa voi olla välttämätöntä, että yksi osapuoli tai ulkopuolinen sovittelija tarttuu vaikeaan konfliktiin erittäin epädemokraattisten painostusten kautta päättääkseen riidan ja löytääkseen ajan ja paikan välittämiseksi. Tavoitteenasetteluna on kuitenkin aina oltava, että jokaista osapuolta kohdellaan tavalla, joka edistää yhteistyöhalua ja sellaista ratkaisua, jossa ei ole voittajaa ja häviäjää, koska silloin häviö todennäköisesti tulee käyttämään hyväkseen ensimmäisen tarjoutuvan tilaisuuden koston. Sovinto on vielä yksi tärkeä osa prosessissa; Elämän jatkaminen aikaisemman antagonistin läheisyydessä muistaen konfliktin ja kuitenkin tuntien itsensä tyytyväiseksi. Tämä vaatii aivan erityiset edellytykset.

## **VIESTIÄ RAUHAA**

Thomas Jordan, Göteborgin yliopiston työelämäntutkimuksen laitoksen dosentti, on laatinut eräänlaisen tarkistuslistan tekijöistä, joita ajatella konfliktin osapuolten kanssa kommunikoidessa, joko kolmantena osapuolena tai itse osallisena:

1. Valitse mahdollisimman suuressa määrin demokraattisia menetelmiä kommunikoinnissa konfliktin osapuolten kanssa.
2. Valitse yhteistyöhön perustuvia ongelmanratkaisumuotoja. Tutki miten voit edistää molemminpuolista luottamusta, joka on välttämätön yhteistyön toteutumiselle.
3. Ole mahdollisimman selväsanainen. Tee avoimesti selkoa siitä mitä teet ja miksi. Ilmoita lähtökohtanasi oleva todellisuus, tavoitteesi ja arvostuksesi, konkreettiset aikomuksesi ja syyn siihen miksi ehkä käytät epädemokraattisia menetelmiä.
4. Anna jonkun ulkopuolisen tarkistaa ja kommentoida kuvaustasi todellisuudesta, tavoitteesi ja strategiasi. Tämä on tärkeää toisaalta omien intressiesi erillään pitämiseksi yhteisistä, toisaalta uskottavuutesi lisäämiseksi vastapuolesi ja muiden asianomaisten henkilöiden silmissä.

5. Tarkkaile itseäsi niin että et pahenna konfliktitilannetta omalla toiminnallasi.
6. Selvitä vastapuolen näkökulmat, mitä hän/he ajattelevat, niin että voit kommunikoida heidän ehdoillaan. Yritä vastustaa vastapuolen luomaa kuvaa vihollisesta käyttäytymällä odotettua päinvastaisella tavalla.
7. Jos olet vaikeassa ja pitkäaikaisessa konfliktissa, harkitse vastapuolen edustajan kutsumista osalliseksi ajatuksiisi ja suunnitelmiisi.

Voimme vielä miettiä *kuinka* ilmaisemme itseämme, tämä voi olla vielä tärkeämpää kuin se *mitä* sanomme. Amerikkalainen psykologi Marshall Rosenberg on kehittänyt väkivallattoman kommunikaation (**Non Violent Communication**), jota suomeksi kutsutaan myös **kirahvikieleksi\*** ja joka perustuu empatiaan toista kohtaan. Tämän ytimenä on ilmasta tunteita ja tarpeita tavalla, jonka muut voivat ottaa vastaan tuntematta olevansa syytettyjä. Kirahvikieli on paljon enemmän kuin tekniikka, se on tapa käyttäytyä. Omien ja toisen sanojen ottamista täydestä todesta, viestimisestä niin että molempien näkökulmat huomioidaan. Siten suhteeseen saadaan energiaa, halua kuunnella ja muuttua.

Kirahvikieli käsittää neljä askelta.

1. Kuvaile objektiivisesti tapahtumaa, joka laukaisi reaktiosi, ts. konfliktin alkua. Rekisteröi kuten videokamera, ilman arviointeja, hyökkäystä henkilöjä kohtaan, viittauksia menneeseen tai toisen asenteisiin.
2. Kuvaile tunteitasi tapahtuneesta, älyllistämättä tai analysoimatta. Ajatukset eivät kuulu tänne, ei myöskään se ”mitä toinen on tehnyt sinulle”, ainoastaan aivan omat tunteet. Aloita jokainen virke sanoilla ”tunnen itseni”.
3. Yritä ilmaista todelliset tarpeesi, jotka antavat vastauksen siihen miksi sinusta tuntuu tällaiselta. Tämä antaa toiselle tilaisuuden tunnistaa ja ymmärtää ongelmasi. Aloita jokainen virke sanalla ”tarvitsen”.
4. Anna konkreettinen ehdotus muutoksesta mahdollisimman myönteisesti. Sano mitä haluat, älä siitä mitä et halua. Puhu selvästi siitä mitä on tehtävä, kenen on tehtävä ja koska.

Tarkoituksena ei ole syyllistää ketään osapuolta, vaan ymmärtää ajoittain kummalliseen käyttäytymiseen johtaneita tunteita ja tarpeita. Rauhallinen kielenkäyttö helpottaa voimakkaiden omien ja muiden tunteiden käsittelyä ja voimme kääntää vastarinnan yhteistyöksi. Kirahvikielen tavoitteena on luoda yhteyksiä ja synergiaa, tavoitteena ei ole se että muut tottelevat.

\*Miksi kirahvi? Kirahveilla on suuri sydän ja pitkä kaula. Sydän on vertauskuva sille kuinka tärkeää on viestiä tunteistaan ja tarpeistaan. Kaula edustaa rehellisyyttä sekä kykyä tuntea empatia ja hallintaa.

## TRANSFORMAATIOON TAI TRANSENDENSSIIN PYRKIMINEN

Työssämme kestävä, rauhanomaisen konfliktin ratkaisun eteen tulemme käyttämään Johan Galtungin kuvaajaa, jota voidaan soveltaa mihin tahansa konfliktiin, yksilöiden välisestä mikrotasosta alueiden ja sivilisaatioiden väliseen makrotasoon kaikkialla, jossa konfliktin syyt ja osapuolet voidaan määrittellä. Sama kuvaaja määrittelee käyttäytymistämme konfliktissa ja se näyttää tältä:

KAIKKI	A voittaa		Transsendenssi – enemmän kuin sekä että
JOTAKIN		kompromissi	
EI MITÄÄN	Ei kumpikaan		B-voittaa
	EI MITÄÄN	JOTAKIN	KAIKKI

Tavoitteenasettelu A x-akselilla on siis yhteen sovittamaton tavoitteenasettelu B:n kanssa y-akselilla.

Tarkastelkaamme konkreettista esimerkkiä:

### **Susihukkaa ken pelkäisi vai....? Susikonflikti Rutlaxin kylässä**

Maanviljelijä Evert Krutsson on vihainen. Hän vilkuilee seinällä roikkuvaa pyssyä -toistaiseksi. Metsästysseuralla on ollut kriisikokous koska seudulla on nähty ja jäljitetty kahta sutta.

Sudet ovat jo ehtineet raadelleet kolme koira ja neljä lammasta. Nimismies on kieltänyt kaiken suden metsästyksen viitaten voimassa olevaan EU-lainsäädäntöön, joka edellyttää, että maanviljelijä aidoittaa tilansa. Paikallislehdessä käydään tulehtunutta väittelyä, jossa useimmissa toimitukseen saapuneissa kirjeissä vaaditaan susien ampumista. Pari eläinsuojelijaa on puhunut seudulla susien olemassaolo-oikeuden puolesta, joka on johtanut siihen, että yksi eläinsuojelijoista on saanut uhkauskirjeen postilaatikkoon.

Rutlaxin paikallisten poliitikkojen mielipiteet käyvät eri suuntiin; enemmistö sanoo haluavansa saada sudet pois (koska tämä on yleinen mielipide), mutta ei löydä sille juridisesti kestäviä perusteita.

Nyt suunnitellaan kansalaiskokousta paikallisessa kansalaisopistossa eri mielipiteiden edustajien kanssa. Mihin keskustelu johtaa? Miten konflikti voidaan ratkaista?

### **Konfliktityömme**

Tässä on ilmiselvä todellinen konflikti.

ABC-kolmiossa se vastaisi järjestyskonfliktia, jossa kilpaillaan siitä, mitkä arvot ohjaavat toimintaa.

Tämä on kuuma konflikti, jossa on kysymys osapuolten tunteista, mutta tähän mennessä se on määrämuotoinen. Suhteessa viranomaisiin konflikti voidaan luokitella väittelyksi, mutta riita ei ole kaukana.

Konflikti on vaiheessa, jossa yhden osapuolista, nimittäin kyläläisten, aineelliset ja tunneperäiset tarpeet on saarrettu. Sudet muodostavat todellisen uhan. Eläinsuojeluaktivistien sympatian ilmaukset suden puolesta koetaan voimistettuna uhkana. EU-lait koetaan epäoikeudenmukaisiksi ja viranomaiset eivät osoita ymmärtämystä kyläläisten tilannetta



kohtaan. Heidän vihansa ja pelkonsa ovat voimistuneet siinä määrin, että on kyseenalaista tullaanko annettuja sääntöjä noudattamaan. Evert Krutsson ei varmastikaan ole ainoa, joka vilkuilee pyssyä.

### **Konfliktin osapuolet:**

*Kyläläiset*, jotka ovat menettäneet kolme koiraa ja neljä lammasta eivätkä halua menettää useampia, he eivät myöskään halua kulkea peloissaan. Heillä on metsästysporukka taustatukena.

*Sudet*, jotka käyttäytyvät susien tavoin, mutta juuri täällä kyläläisille vahingollisin seurauksin. Eläinsuojeluaktivistit tukevat susia.

*EU*, joka antaa koko vastuun rauhanomaisesta ihmisen ja petoeläimen yhteiselosta paikalliselle väestölle vaatimalla aitoja kaikkien tilusten ympärille. EU:lla on suomalaisten viranomaisten tuki, jotka valitsevat EU:n direktiivien noudattamisen ja sopeuttaa omia määräyksiään suden metsästämisestä niihin. Edelleen nimismiehestä, joka valitsee työnsä hoitamisen ja huolehtimisen siitä että määräyksiä noudatetaan.

### **Mitkä ovat osapuolten todelliset tarpeet?**

Kyläläisten todelliset tarpeet ovat, että heidän ei tarvitse menettää eläimiään eikä pelätä.

Susien todellinen tarve on elossa säilyminen.

Eläinsuojeluaktivistit haluavat nähdä omien arvostustensa ja visioidensa sekä luonnon moninaisuuden toteutumisen kotinurkilla.

EU haluaa todennäköisesti koota jäsenvaltionsa kaiken toiminnan kattavien yhteisten arvoperusteiden ympärille. Sudet ovat uhanalaisia eri puolilla Eurooppa, mistä syystä EU on rauhoittanut sudet. EU haluaa todennäköisesti myös suojella kansalaisten kotieläimiä ja on vetänyt johtopäätöksen, että tämä toteutetaan kyseisten tilusten aitaamisella.

Suomalaisten viranomaisten kiinnostuksen kohdetta emme tiedä mutta voidaan ehkä edellyttää että se ensisijaisesti on kansalaisten hyvinvoinnin ja runsaan ja terveen luonnon ylläpitäminen. Joidenkin julistusten mukaan tämä on nimittäin yksi peruste Suomen EU-jäsenyydelle.

Nimismies on tässä tapauksessa kiinnostunut virkansa säilyttämisestä.

### **Mitkä ovat todelliset esteet osapuolten tarpeiden tyydyttämiselle?**

Kyläläisille susien läsnäolo on este. EU:n ja kansallisten viranomaisten määräykset suden metsästyksestä estävät kuitenkin ilmeisen, yksinkertaisen ja nopean ratkaisun. Susien vaara tulla tapetuiksi on uhkaava, riippumatta laista, niin kauan kuin ne jäävät kylän läheisyyteen. Kyläläisten viha ja mahdollisuus käyttää aseita on siten uhkaava este. Eläinaktivisteille kyläläisten reaktio susien vahingontekoon on este. Samoin uhkauskirje voi, jos se koetaan vakavana, olla este.

EU:lle esteenä on, että omat määräykset eivät erityisen hyvin perustu todellisuuteen. Aitaukset, jotka pitävät sudet poissa, kaikkien tilusten ympärillä eivät ole missään mielessä ole realistisia. Myös kansalaisten kasvava halu rikkoa EU:n määräyksiä ja Suomen lakia on myös este.

## Ovatko osapuolten tarpeet kaikilta osin vastakkaisia?

Katsokaamme Galtungin kuviota:

<b>SUDET</b>	<b>KAIKKI</b>	2		5	<b>KYLÄ</b>
	<b>JOTAKIN</b>		4		
	<b>EI MITÄÄN</b>	3		1	
		<b>EI MITÄÄN</b>	<b>JOTAKIN</b>	<b>KAIKKI</b>	

Voimme hetken miettiä vaihtoehtoisten ratkaisujen mahdollisia tuloksia:

Jos kylä saa kaiken eivätkä suden mitään (1) se merkitsee, että viranomaisilta hankitaan lupa juuri näiden susien ampumiseksi. Kylän kotieläimet ovat tilapäisesti turvattuja. Eläinsuojeluaktivistit ehkä panevat liikkeelle joukkonsa protestiksi, mutta ristiriidat voidaan todennäköisesti pitää muodollisella tasolla. Uusia susia voi kuitenkin tulla ja mitä silloin tapahtuu?

Jos kylä ei saa mitään ja sudet saavat kaiken (2) se merkitsee, että kyläläiset eivät pääse mihinkään tehokkaaseen lailliseen ratkaisuun. Vaikka sudet tilapäisesti ajetaan pois, ja susiaitoja rakennetaan, kyläläisten pelko ja turhautuneisuus jatkuu ja sudet ovat edelleen uhka kylän kotieläimille. Susien henki on tilapäisesti turvattu, mutta on todennäköisesti hiuskarvan varassa. Ristiriidan ovat yhä ratkaisematta ja voivat koska tahansa jälleen kiihtyä.

Jos sudet eivät saa mitään eikä kylä mitään (3) se saattaa merkitä, että sudet lainvastaisesti ammutaan. Viranomaiset selvittävät rikosta ja koko metsästysporukan metsästyslisenssit peruutetaan. Nimismies saa viranomaisilta tehtäväkseen valvoa että samantapaiset tapaukset estetään tehokkaasti tulevaisuudessa. Jos uusia susia, karhuja, ilveksiä tai ahmoja nähtäisiin seudulla eläinsuojeluaktivistit kutsuisivat suuremman ryhmän kannattajia kokoon, jotka yhdessä poliisiviranomaisten kanssa valvoisivat kyläläisten toimia. Virheistä rangaistaan ehdottomasti ja konflikti kytee edelleen.

Jos sudet saavat jotakin ja kylä jotakin (4) – kultainen keskitie tai kompromissi – se voi merkitä, että sudet saavat elää mutta, että huolehditaan siitä, että ne kuljetetaan kauas pois erämaahan, jossa on tai ei ole tarpeeksi ravintoa. Kyläläisten ei ainakaan tilapäisesti tarvitse menettää eläimiä ja pelätä ja ehtivät ehkä löytää laillisia keinoja suojella itseään pidemmän aikaa petoeläinten uusilta hyökkäyksiltä.

Ihanteellisin ratkaisu, se että kyläläiset saavat kaiken ja susi saa kaiken (5) – transsendenssi - vaatii todennäköisesti useita lisätoimenpiteitä ja todennäköisesti myös useiden toimijoiden asiaan puuttumista.

Tässä on yksi ehdotus useista mahdollisista:

Eräs henkilö eläinsuojeluaktivistien tuttavapiiristä, joka on kuullut puhuttavan kylän tukalasta tilanteesta ja tuntee joukon kenttäbiologeja, joilla on pitkä kokemus riistanhoidosta, ottaa yhteyttä kunnanhallituksen maltilliseen puheenjohtajaan. Ehkä he voivat auttaa ratkaisun löytämisessä? Kiireellisesti kokoon kutsuttu kunnanhallitus päättää kutsua kaksi susieksperttiä kansalaisyhteiskuntaan. Yhteyttä otetaan myös Maa- ja metsätalousministeriön kalastus- ja riistanhoito-osaston virkamieheen, joka suostutellaan paikan päälle kuuntelemaan ja auttamaan tiedoilla.

Kansalaisopiston rehtori yhdessä parin kyläaktivistin kanssa, jotka haluavat säilyttää sovun kylässä valmistelevat kansalaiskokouksen huolellisesti ottaen huomioon kaikki mahdollisuudet. Parin metsästysporukan jäsenen kanssa puhutaan luottamuksellisesti että vihaisimmat aseiden omistajat on pidettävä rauhallisina ja aseet jossakin määrin valvottuina kotona.

Kokouksen aluksi puheenjohtaja selvittää, että susiongelma selvitetään kaikkien tyytyväisyydeksi ja että tärkeä tieto tullaan esittämään ennen kuin keskustelu avataan. Heti sen jälkeen susieksperitit saavat astua esiin ja lyhyesti ilmoittaa seuraavan:

- Heti kokouksen jälkeen he kaksi ovat valmiita lähtemään susia jäljittämään, nukuttamaan ne ja siirtämään ne kaukana olevaan viranomaisen osoittamaan paikkaan, jossa ne eivät enää ole uhka kylälle.

- He tuntevat petoeläinten käsittelyn menetelmät, jotka tekevät tyhjiksi petoeläinten aikeet vahinkoa tuottamatta. Heillä on myös ehdotus jatkotoimenpiteistä, jotka pitkällä tähtäimellä voisivat suojella kylän asukkaita ja kaikkia kotieläimiä ja jonka he mielellään esittelevät kokouksessa sopivan tilaisuuden tullen.

Tässä vaiheessa puheenjohtaja toteaa, että kaikki luonnollisesti haluavat suojella Rutlaxia ja muita kyliä Suomessa liian lähelle tulevista eläimistä. Tappaminen ei ole vaihtoehto. Voitaisiinko keskustelu siis suunnata muihin rakentaviin menetelmiin? Voitaisiinko ehkä kuunnella mitä susiasiantuntijoilla on sanottavaa ja sen jälkeen jatkaa miettimistä? Koska on olemassa EU-hankkeita, joiden avulla pyritään suojelemaan petoeläinvahingoilta, ei liene vaikeaa järjestää rahoitusta ja hyväksynnän sekä Brysselistä että valtiollisilta viranomaisilta, lähinnä Maa- ja metsätalousministeriöltä.

Pitäisikö kysyä mitä ministeriön virkamiehillä on sanottavaa? Mitä mieltä kokouksessa ollaan?

Transsendenssi tapahtuu siinä silmänräpäyksessä, kun kyläläiset päättävät ajaa asiaansa niin pitkälle, että olosuhteissa tapahtuu todellinen muutos. Jos voidaan suojautua petoeläinvahingoilta laillisin ja tarkoituksenmukaisin keinoin, jotka ovat käytännössä mahdollisia toteuttaa, silloin niistä on tehtävä käytäntö koko maahan ja rahoittaa se varoilla EU:sta ja Maa- ja metsätalousministeriöltä. Jos näkökulmille *i heti* saada kannatusta, voidaan järjestää rauhanomainen mielenosoitus – tai useampia – strategisilla paikoilla ja mielellä eläinsuojeluaktivistien ja muiden kanssa, jotka voivat kannattaa pyrkimyksiä, joilla samalla suojellaan lajia. TV:ssä voidaan käyttää mainosaikaa ja siellä esitellä rakentavia vaihtoehtoja. Koska vaihtoehtoja voidaan esittää, huomataan selvemmin, että kyläläisillä ja susilla ei oikeastaan ole vastakkaisia intressejä.

Maallikon on tässä tapauksessa vaikea päättää miltä itse menetelmät voisivat näyttää. Ehkä ministeriö antaa kouluttaa erikoisjoukon – tai useampia, alueellisesti hajaantuneita – asiansa tuntevista riistanhoitajista, jotka lyhyellä varoitusajalla voidaan kutsua koolle ja lähettää kyliin, joissa on esiintynyt petoeläimiä. Paikan päällä he voivat siirtää petoeläimet paikkaan, jossa riski kotieläinten vahingoittamisesta ovat minimaalisia tai olemattomia. Mahdollisesti petoeläimille olisi syötettävä jätteitä teurastamoista tai muista senkaltaisista paikoista, jotta ne eivät uudelleen hakeutuisi asutuksiin.

Menettelytapa maksaisi rahaa, mutta hyödyttäisi kaikkia osapuolia ja olisi kestävä ratkaisu.

Nyt voidaan luonnollisesti perustella, että sudet eivät ole tämän konfliktin yksi osapuoli, koska niiden kanssa ei voi neuvotella. Lähdemme kuitenkin todellisista vastakkaisista tarpeista ja niissä kylä ja sudet ovat keskenään ristiriidassa, eivät eläinsuojeluaktivistit, joilla lähinnä on neuvoteltava intressi asiassa, eikä EU tai Maa- ja metsätalousministeriö, jotka etupäässä kommunikoivat arvostuksia. Kokeile mielellä toista osapuoliasetelmaa!

Voimme ottaa toisen esimerkin:

### **Laiskuri Pelle**

Kahdeksan hengen ryhmä työskentelee yhdessä jokseenkin intensiivisesti Tuhat Kukkaa nimisen avustusorganisaation erilaisissa hankkeissa.

Kaikki ryhmässä paitsi yksi, Pelle, ovat työskennelleet kovasti tehtäviensä parissa. Muut ovat kerta toisensa jälkeen muistuttaneet Pelleä siitä, että hänen on hoidettava työnsä. Hän myöntää ja unohtaa tai sitten hän myöntää ja tekee työnsä huolimattomasti. Hän sanoo kyllä muistavansa, mutta muistaa ainoastaan puolet siitä mitä muut toivovat hänen tekevän. Hän on itse ottanut joukon tehtäviä suorittaakseen, mutta hän ei työskentele tehokkaasti niidenkään parissa. Ryhmän kokoontuessa kerran viikossa tehdäkseen sisäisesti selkoa edistymisistään osoittautuu kerta toisensa jälkeen, että hän ei ole saanut mitään tehtyä edellisestä kokouksesta.

Ryhmän muut jäsenet ovat turhautuneita siitä, että Pellen huolimattomuus saattaa heidät huonoon valoon. Muun muassa jäsenlehti kuuluu hänen vastualueeseensa, mutta se on niin huonosti tehty, että jäsenet valittavat ryhmälle.

Ryhmä on yrittänyt ratkaista ongelman monella eri tapaa. Myös johtajalle, joka on hallituksen puheenjohtaja, on puhuttu. Hän on järjestänyt niin kutsuttuja palautekeskusteluja ja kehityskeskusteluja, joissa kaikki ovat istuneet yhdessä ja avoimesti sanoneet mitä mieltä he ovat toistensa panostuksista ryhmään sekä ehdottaneet parannuksia. Nyt ryhmän seitsemän muuta jäsentä sanovat, että tuntuu hyödyttömältä puhua Pellen kanssa, koska hän antaa kaiken mennä yhdestä korvasta sisään ja toisesta ulos eikä mitään parannusta tapahdu. Koko vuoden he ovat yrittäneet saada häntä osallistumaan tarmokkaammin. He uskovat, että ongelmana on, että hän ei pidä paikastaan eikä ole kiinnostunut tekemästään. Mutta he ovat sitä mieltä, että jos on luvannut hoitaa työn, se on suoritettava loppuun tekemällä parastaan.

Useat ryhmän jäsenet ovat päätyneet siihen, että he voivat paremmin, jos he itse hoitavat tehtävät kuin, jos he jankuttavat Pellemme, mikä ainoastaan uuvuttaa heitä. Nykyään he sanovat kerran, korkeintaan kaksi ja sen jälkeen he tekevät työn itse. Se on nopeampaa ja he ovat vähemmän tuhtuneita.

Melkein vuoden ajan paljon ryhmän jäsenten energiasta on kulunut siihen, että Pelle ja siten koko ryhmän sisäinen työnjako saataisiin toimimaan. Vuosi on pian kulunut ja vaikuttaa siltä kun, kukaan ei enää jaksaisi välittää konfliktin ratkaisemisesta. Pelle ei ylipäättään vaikuta näkevän asiaa konfliktina. Nyt jotkut ryhmän jäsenet pelkäävät, että epätoivoisuus iskee kaikkiin muihin ja että sopu ja työnilo kärsivät, lyhyesti sanottuna että ryhmä lakkaa toimimasta ryhmänä.

Mitä on tehtävä?

## Pohtikaamme konfliktia:

- Tämä on todellinen konflikti. Se on kuitenkin esitelty ainoastaan enemmistön näkökulmasta. Pelle ehkä kuvailisi tilannetta toisin.
- Konfliktin tyyppin tunnistaminen ei ole aivan helppoa. Mahdollisesti on kyse järjestelmän muutoskonfliktista, jossa Pelle ei yhdy muun ryhmän näkemyksiin siitä, mitkä arvostukset johtavat toimintaa; tässä tapauksessa hyvän työmoraalin periaatteet. Konflikti on luiskahtamassa kylmään vaiheeseen ja tiettyyn epämääräisyyteen.
- Tässä konfliktissa voi olla useita piileviä agendoja ja tiedostamattomia kerrostumia. Meillä ei esimerkiksi ole mitään tietoa Pellen vaikuttimista.
- Konflikti on kiihtynyt konfliktiportaan kolmanteen vaiheeseen, jolloin ryhmä ei enää odota Pellen osallistumista vaan hoitaa työn melkein kuin häntä ei olisi. Hänen mukana olosta on muodostunut osa ongelmaa.
- Konfliktissa on kyse siitä, että kahdeksan henkilöä ryhmässä on näennäisesti samaa mieltä siitä kuinka ryhmän on työskenneltävä, mutta ainoastaan seitsemän toteuttaa käytännössä yhteisiä periaatteita. Kahdeksas henkilö työskentelee täysin omin ehdoin tai ei ollenkaan mutta kieltäytyy myöntämästä sitä. Tämä merkitsee, että muiden on hoidettava hänen tehtävänsä, jotta ne ylipäänsä tulisi tehtyä, minkä he kokevat epäoikeudenmukaiseksi ja vääräksi.
- Konfliktin osapuolet ovat toisaalta ryhmän enemmistö, seitsemän henkilöä, osittain Tuhannen Kukan tuella, jolle he työskentelevät, toisaalta Pelle, joka ei osoita, että hän kokee mitään konfliktia.
- Ryhmäenemmistön todelliset pitkän tähtäimen tarpeet ovat kaikkien ryhmän jäsenten luottamuksen palauttaminen, luottamus siihen, että kaikki hoitavat oman osansa työstä eivätkä pakene velvollisuuksiaan, niin että jonkun muun takaa suurenee. Tuhannen Kukan intressinä on että työ suoritetaan ja että henkilökunta voi hyvin. Pellen todellista tarvetta on vaikea arvata.
- Esteitä ryhmän tarpeille ovat Pellen käyttäytyminen, hänen kieltäytyminen konfliktin tunnustamisesta ja jokaisen lisääntyvä avuttomuuden tunne tässä tilanteessa. Este Tuhannen Kukan intressien toteuttamiselle on että ryhmä toimii huonosti, mikä painaa leimansa työilmapiiriin ja -laatuun ja lisäksi jäytää henkilökunnan hyvinvointia. Koska emme oikein tiedä mitä Pelle tahtoo, on vaikea tietää mikä on esteenä hänen tarpeilleen. Ilmeisesti muut eivät enää oikein koe, että hän on osa ryhmää.

Enemmistö ryhmän jäsenistä on käyttänyt paljon energiaa ja luovia menetelmiä, yrittääkseen ratkaista tämän konfliktin yhdessä Pellen kanssa. Ryhmän voimat ovat tässä suhteessa loppuun kuluneet. Suurimpana ongelmana on, että Pelle ei tunnusta konfliktin olemassa oloa.

Tässä vaiheessa olisi varmasti paikallaan, että johtaja puhuisi henkilökohtaisesti Pellen kanssa, jotta hän saisi kertoa mielipiteensä ryhmän tilanteesta ja syyt toimintaansa. Ensimmäisenä tavoitteena tulee olla se, että Pelle tiedostaa olemassa olevan konfliktin, jotta hän voisi miettiä omaa osaansa siinä. Siitä johtaja voi edetä kysymällä mitä Pelle on halukas tekemään tilanteen muuttamiseksi. Jos hänellä on rakentavia ehdotuksia, esimerkiksi ryhmän

työtehtävien uusjako, ryhmän muut seitsemän jäsentä saavat ottaa kantaa tähän. Muuten johtajan on johtajan ominaisuudessaan katsottava, että tehdään sellaisia päätöksiä, jotka jatkossa hyödyttävät organisaation hyväksi tehtävää työtä.

Katsokaamme ajateltavissa olevia ratkaisuja:

<b>PELLE</b>	<b>KAIKKI</b>	2		5	<b>MUUT 7</b>
	<b>JOTAKIN</b>		4		
	<b>EI MITÄÄN</b>	3		1	
		<b>EI MITÄÄN</b>	<b>JOTAKIN</b>	<b>KAIKKI</b>	

7 saa kaiken ja Pelle ei mitään (1) voi tässä vaiheessa merkitä, että turhautunut johtaja erottaa Pellen ja tilalle palkataan uusi henkilö, joka työskentelee samojen arvostusten mukaan kuin Tuhhat Kukkaa ja loput ryhmästä. Mitä silloin on opittu?

Pelle saa kaiken ja 7 ei saa mitään (2) voi merkitä, että Pelle jää paikalleen säilyttäen suhtautumisensa työhön, mutta tehden muutaman hyvän jäsenlehden ja hoitaen paria, kolmea muuta tehtävää sen verran moitteettomasti, että johtajalla ja 7 eivät jaksakaan tai halua ”riidellä” enää. He mukautuvat siihen, että kantavat vastuun kokonaisuudesta laskematta täysin mukaan Pelleä ja hän jatkaa toimimista omin ehdoin kunnes hän itse valitsee tehdä jotakin muuta. Ajan mittaan tällä on luultavasti negatiivisia seurauksia ryhmän motivaatiolle ja suorituksille ja siten myös Tuhannen Kukan intresseille.

Kukaan ei saa mitään (3) voi merkitä, että johtaja haluaa välttää päätöstä, mutta sanoo Pellen, että hänet luultavasti erotetaan, jos hän ei ryhdistäydy. Tilanne jatkuu muuttumattomana, mutta myös Pelle alkaa voida pahoin. Hän on ehkä usein tai pitkäaikaisesti sairauslomalla. Jos 7 välinen ryhmäsopu huononee samanaikaisesti, kun työtaakka lisääntyy, se voi johtaa siihen, että useat heistä palavat loppuun ja/tai hakeutuvat muuhun työhön, riippumatta siitä jatkaako Pelle virallisesti paikallaan. Siinä tapauksessa tämä merkitsee, että työn laatu huononee voimakkaasti ja että myös Tuhannen Kukan intressit kärsivät.

Osapuolten välinen kompromissi – johtajan määräämä – voisi merkitä, että Pellen työaika lyhennetään puoliaikaiseksi ja että hänen odotetaan hoitavat tiettyjä selvästi laadittuja tehtäviä, joista hän itse jossakin määrin on kiinnostunut. Hänen palkkaansa vähennetään puolella, joka jaetaan 7 välillä korvauksena lisääntyneestä työtaakasta. Pelle pääsee kokonaisvastuun jakamisesta, josta hän ilmiselvästi ei selviä eikä halua kantaa, sillä uhkavaatimuksella, että hän antaa raportin suoritetusta työstä sekä johtajalle että 7:lle kerran viikossa. Hoitaessaan tämän hän saa jäädä, muuten hänen on lähdettävä.

Transsendenssi (5) tässä tapauksessa voisi merkitä seuraavia pieniä muutoksia:

Johtaja ja ammattiterapeutti/-neuvoja kutsuu Pellen perusteellisiin keskusteluihin hänen osallistumisestaan ryhmään, hänen kiinnostuksestaan työhön, hänen unelmistaan ja toivomuksistaan ja mahdollisista ongelmistaan. Terapeutilla ehkä on kapasiteettia selvittää piileviä agendoja ja motiiveja. Hän ehkä saa ajan psykoterapeutille. Ehkä hän vihdoinkin uskaltaa tunnustaa, että hän ei ole ollenkaan kiinnostunut maailmanpolitiikasta vaan kaikkein mieluiten haluaa hip hop muusikoksi. Ehkä hän voi saada apua mahdollisen tien löytämiseksi tavoitteeseensa.

Voi myös käydä niin, että Pelle vihdoinkin uskaltaa myöntää, että hän haluaisi suorittaa niitä tehtäviä, jotka pari muuta henkilöä ryhmässä nyt jakaa. Ehkä hän kaikkein mieluiten haluaisi

valokuvata? Myös 7:n ryhmä, joka on lopen uupunut vuoden epätydyttävän työsuhteen jälkeen, saa huolellisesti käydä läpi mitä kukin heistä tekee, haluaisi tehdä eikä haluaisi tehdä. Johtaja saa osallistua kokoukseen ja selittää miksi hän ei ole toiminut päättäväisemmin ja vastuullisemmin ja kertoa miten hän haluaisi toimia jatkossa.

Seurauksena voi olla työtehtävien perusteellinen uudelleen jako yhdessä koko Tuhannen Kukan hallituksen, terapeutin, 7:n ryhmän ja Pellen kanssa. Ehkä ryhmä jaetaan työpareihin. Ehkä palkataan uusi henkilö, joka voi toimia päävastuullisena ja huolehtia siitä, että kaikki ovat tyytyväisiä. Ehkä ryhmä on kokonaan hajotettava, sillä osoittautuu, että useimmat heistä haluavat tehdä jotain muuta. Ehkä Tuhat Kukkaa saa miettiä vaihtoehtoisia tapoja hoitaa näitä työtehtäviä tulevaisuudessa. Ostopalveluilla? Parilla hyvin ansioituneella ammattilaisella, joka ei edes yritä toimia ryhmässä ja joka ei tarvitse johtohenkilön neuvoja?

Transsendenssi on tapahtunut siinä silmänräpäyksessä kun toimijat päättävät muuttaa niitä olosuhteita, jotka ovat johtaneet nykyiseen tilanteeseen. Ratkaisun ei tarvitse olla pysyvä, mutta sen on avattava lukitut asemat, välitettävä toivoa paremmasta tulevaisuudesta, tyydyttää osapuolten nykyiset todelliset tarpeet ja antaa tilaa välttämättömälle sovinnolle.

Johan Galtung, transsendenssin suurin puolestapuhuja, huomauttaa että hyvältä ratkaisulta on edellytettävä, että se jokseenkin helposti voidaan tehdä tekemättömäksi. Hän sanoo myös, että on aina paras edetä pienin askelin. Miksi? Siksi, että me voimme olla väärässä?

Tarkastelemme vielä paria esimerkkiä, jotta saisimme lisää harjoitusta konfliktitranssendenssin taidossa.

### **Tuulimyllyjä vastaan taistelevinen**

Rutlaxin pienessä rannikkokunnassa tulee.

Ei ole kysymys siitä, että kaikki eivät olisi samaa mieltä siitä, että meidän on siirryttävä kestävään energiatuotantoon. Biopoltoaine, vesivoima, tuulivoima...tuulivoima?

Kuten sanottu tuuliolosuhteet kunnassa ovat hyvät. Tuulee kovaa ja usein. Sen ovat myös valtion viranomaiset huomanneet. Siksi rannikon edustalle on suunniteltu suuri tuulivoimapuisto, niin lähelle rantaa että on tarpeeksi matalaa rakentaa merenpohjalle. Kunta on puntaroinut asiaa joka puolelta ja todennut että tuulimyllyt olisivat hyvä asia. Ne antaisivat myös vähän työpaikkoja.

Tuulimyllyt on kuitenkin suunniteltu niin lähelle rantaa, että ne tulevat näkymään kesämökkien ikkunoista. Ja kesämökkejä on paljon. Tämä on antanut aihetta tulehtuneeseen keskusteluun. Miten hyvä asia uusiutuva energia itse asiassa on juuri Rutlaxissa?

Useat arvelevat, että tuulimyllyt häiritisivät romanttista saaristomaisemaa. Kesähuviloiden ja rantatonttien omistajat pelkäävät, että heidän omaisuutensa arvo laskisi. Ammattikalastajat pelkäävät, että kalojen kutupaikat häiriintyisivät.

Kunnassa on nyt noussut toisenlainen myrsky. Tuulimyllyjä vastustavat ovat perustaneet vastarintaliikkeen entisen paikallispolitiikon johdolla. Paikallinen lehti on saatu julkaisemaan artikkeleita tuulimyllyjen negatiivisista vaikutuksista mielikuvituksellisine animaatioineen siitä miltä maisema näyttäisi, jos tuulimyllyt rakennettaisiin.

Sadat valitukset ovat seuranneet valtion tuulimylypuistosuunnitelmien julkaisua. Vastarintaliike esittää vastaehdotuksena, että tuulimylyt sijoitettaisiin kauemmaksi mereen. Mutta suunnittelijat ravistavat päätään. Niin syvään veteen ei voida rakentaa.

### **Miten edetä?**

Onko tämä todellinen vai konstruoitu konflikti?

Vaikuttaa siltä, kuin todellinen järjestelmänmuutoskonflikti vallitsisi. Ollaan eri mieltä siitä, mitkä arvot tulisivat ohjata toimintaa. Konflikti on saanut väittelyn muodon, jossa vastakkaisten päämäärien edustajat – puhdas ja uusiutuva energiantuotanto maassa, vastaan yksityiset taloudelliset intressit – oikeastaan eivät ole vastaanottavia argumentteille. Konflikti on kiihtynyt niin pitkälle, että koko tuulimylyhanke voi epäonnistua.

*Ketkä ovat konfliktin osapuolet, mitkä ovat heidän todelliset tarpeensa ja mistä konfliktissa oikeastaan on kyse?*

Yksi osapuoli on *valtion viranomaiset* koska he ovat tehneet aloitteen tuulimylyjen sijoittamisesta Rutlaxiin. Heillä on tarve löytää sopiva paikka tuulimylypuistolle, koska heille on annettu tehtäväksi huolehtia siitä, että tietty osuus maan energiantuotannosta on uusiutuvaa. He ovat valinneet tuulivoiman. Rutlax on harvinaisen sopiva paikka rakentamiselle. Heillä on *kunnan* tuki (tässä tapauksessa enemmistö hallituksessa ja valtuustossa). Kunnan intressit ovat pari vakituista työpaikkaa lisää ja myönteinen kansallinen, mahdollisesti myös kansainvälinen huomio, joka voi seurata tuulimylypuistoa.

Toisena osapuolena ovat *kiinteistönomistajat* joihin tuulimylyjen sijoitus suoraan tai epäsuoraan vaikuttaa. Heidän etuna on säilyttää tiloja ympäröivä luonto visuaalisesti ja audiaalisesti mahdollisimman koskemattomana koska koskematon luonto on vahva kortti myyntiyhteyksissä. He näkevät myös arvon siinä, että he itse voivat katsella ikkunasta (näennäisesti) koskematonta luontoa teollisesti tuotetun laitoksen sijaan, jonka he katsovat huomattavasti vähentävän tätä arvoa. Heillä on *ammattikalastajien* sivustatuki, joilla on tarve säilyttää elinkeinonsa tuotto. Heillä on myös entisen *paikallispoliitikon* tuki, jolla mahdollisesti on kätketty agenda (hän ehkä haluaa kalastella ääniä poliittista takaisin tulemistakin varten) sekä *paikallislehden* tuki, jonka omistaja ja tekijät haluavat että lehti leviää, sitä ostetaan ja luetaan.

Vastarintaliike ja sen kannattajat ovat valtion viranomaisten ja kunnallisten päättäjien intressien tiellä.

*Mutta ovatko osapuolten tavoitteet oikeasti ristiriidassa?*

Kaikki ovat samaa mieltä siitä että uusiutuva energiantuotanto on välttämättömyys ympäristön kestävästä kehityksestä ajatellen. Voitaisiin ehkä perustella, että tuulimylyt pitkällä tähtäimellä ehkä ovat houkuttelevampi maisema kuin vaahtoavat sinilevät, haisevat lahdet, lisääntyvä kaislojen leviäminen ja kuolleet kalat rantavesissä. Voitaisiin ehkä perustella, että uusiutuvat energiantuotanto lähistöllä pitkällä tähtäimellä – kun koko kansakunnan tietotaso ja siten arvoreferenssit ovat muuttuneet – jopa voi lisätä kunnan vetovoimaa ja myötävaikuttaa kuntaan muuttoon samoin kuin korkeampiin tontti- ja kiinteistöhintoihin.

Tietysti tuulimylyjen sijoittaminen juuri Rutlaxiin ei ole aivan välttämätöntä. Viranomaiset voivat melko varmasti löytää rannikkoviivaa pitkin jonkun muun sopivan sijoituspaikan, jossa



on vähemmän kiukkuisia mökinomistajia. Missä tahansa, jossa halutaan ottaa käyttöön uusi konsepti, joka vaatii joltakin osapuolelta myönnytyksiä, on järkevää, jopa välttämätöntä etukäteen panostaa massiivisesti tiedon levittämiseen. Lisäksi on käytävä perusteellisia julkisia keskusteluja ajatuksen ankkuroimiseksi.

Yllä olevassa tapauksessa vaikuttaa siltä kuin suurimmalla osalla tuulivoiman vastustajista on aika hatarat perusteet vastustuksellensa. Tiedetäänkö esimerkiksi missä määrin tuulivoimapuisto häiritsisi kalojen kutupaikkoja? Voidaanko sitä verrata ympäristön pilaantumisen vaikutuksilla kalastukseen?

Katsokaamme minkälaisen tuloksen Galtungin konfliktikuvio tällä kertaa antaa.

<b>TUULIVOIMAPUISTON PUOLESTAPUHUJAT</b>	<b>KAIKKI</b>	2		5	<b>VASTARINTA- LIIKE</b>
	<b>JOTAKIN</b>		4		
	<b>EI MITÄÄN</b>	3		1	
		<b>EI MITÄÄN</b>	<b>JOTAKIN</b>	<b>KAIKKI</b>	

Jos vastustajat saisivat kaiken ja puolestapuhujat eivät mitään (1) Rutlaxin päättäjät saisivat antautua ja peruuttaa tuulivoimapuiston myönteisen päätöksen, jota näin ollen ei rakennettaisi kuntaan. Valtion viranomaiset olisivat haaskanneet aikaa ja rahaa mutta saisivat luvan hakea toista paikka tuulivoimapuistolle. Vastuullisille kunnan poliitikoille tämä olisi noloa ja he saisivat vastata monille valitsijoille siitä, että uusia työpaikkoja ei syntynyt. Luultavasti entinen paikallispoliitikko käyttäisi hyväkseen sitä, että hän ei ole yksi heistä ja jotkut ristiriidan kunnan asukkaiden välillä jatkuisivat, ehkä syvenisivät.

Jos puolestapuhujat saavat kaiken ja vastustajat eivät mitään (2) se merkitsee, että tuulivoimapuisto rakennetaan viranomaisten suunnitelman mukaisesti. Pari uutta työpaikkaa syntyy. Osa tyytymättömistä kiinteistönomistajista yrittää myydä mökkejään ja muuttavat kunnasta. Muut antavat periksi ja yrittävät elätellä toivoa, että tuulimyllyt joidenkin kiinteistön ostajien silmissä voivat olla ihastuttavia. Muita tuulimyllyjen olemassa olo häiritsee sekä visuaalisesti että audiaalisesti, he pysyvät väitteessään, että he ovat taloudellisesti kärsineet, ja jatkavat katkerasti jo hävittyä taisteluaan tuulivoimaa vastaan Rutlaxissa, ehkä Suomessa ja koko maailmassa. Seuraavassa kunnallisvaalissa he ehkä onnistuvat äänestämään entisen paikallispoliitikkonsa sisään, joka jatkaa ristiriitojen käyttämistä omiin tarkoituksiinsa. Konflikti on edelleen olemassa ja syvenee ehkä.

Kukaan ei saa mitään (3) merkitsee, että sijoittamispäätöstä ei toteuteta eikä pureta. Molemmat leirit käyvät kampanjoita; Tuulivoiman puolestapuhujat pommittavat seutua tosiasioiden: Tiedotustilaisuuksia työpaikoilla ja julkisissa tiloissa, luentoja kansalaisopistossa, teemaluentoja peruskouluissa ja lukioissa. Vastustajat kutsuvat mielipiteidensä kannattajia joltakin paikkakunnalta, jossa tuulivoimala jo on rakennettu, kertomaan mitä tuulimyllyt todellisuudessa aiheuttavat naapureille ja luontoa rakastaville. Ristiriidat olisivat siis jäljellä. Valtion viranomaiset aloittavat salaa neuvottelut muiden sijoituspaikkakuntien kanssa. Mahdollisesti tilanne vähitellen rauhoittuu ja prosessi voidaan saattaa päätökseen, kun väestö on kypsytynyt asennoitumiseen, joka tyydyttää kaikkia osapuolia niin paljon kun suinkin on mahdollista.

Kompromissi (4) voi merkitä, että seutukaavoittajat onnistuvat tekemään niin tehokkaan tiedotuskampanjan, että kaikki jotka ainoastaan perusteettomien ennakkoluulojen vuoksi ovat protestoineet tuulivoimalapuistoa vastaan myöntävät. Paikallislehteä kuten myös radiota ja

TV:tä käytetään perusteelliseen analyysiin tuulivoimalan luonteesta, toiminnoista ja haitoista, ammattikalastajat vakuuttuvat siitä, että tuulivoima pitkällä tähtäimellä on hyväksi kalastukselle. Kun osa kesämökkien omistajista lopulta on saatu mukaan, kunnanhallitus katsoo, että rakentaminen voidaan toteuttaa, lupauksella lähimmille (tyytymättömille) naapureille, koko ajan seurata mahdollisia haittoja niin että heille valtiollisin varoin voidaan korvata haitta, josta voidaan katsoa heidän kärsivän.

Kuinka transsendenssi Rutlaxin tuulivoimapuistosta saavutetaan: uusia tarkastelukulmia, muuttuneita olosuhteita ja uusi todellisuus?

Vaihtoehdossa, jossa kaikki saavat kaiken (5), tarvitaan useampia toimijoita, ennen kaikkea puolestapuhujia. On kehitettävä luova suunnitelma kaikista niistä lukemattomista tavoista, joilla tuulivoimalapuisto voisi houkuttaa kesävierailijoita, turisteja, kiinnostuneita energiasektorin asiantuntijoita, lapsi- ja nuorisoryhmiä jne. Suunnitelmassa, jonka monitaitoisen asiantuntijaryhmän on tehtävä ja, joka on kutsuttu läheltä ja kaukaa, puhuttaisiin suurten kulttuuripanostusten ja ympäristöpoliittisten panostusten puolesta:

Lähellä valaistuja tuulimyllyjä rakennettaisiin korkeatasoinen kelluva näyttämö, jossa alueen musiikki-, tanssi- ja teatteriopetus voisi järjestää vuosittaisia kesäesityksiä, jossa yleisö on pienveneissä näyttämön ympärillä. Joka kesä voitaisiin palkata yksi tai kaksi henkilöä, jotka soutaisivat yleisölle virvokkeita. Ammattikalastajat voitaisiin kiinnittää toimintaan, samoin kuin opinto- ja kalastusretkiin saaristossa, jossa kesämökkien omistajat, turistit ja muut kiinnostuneet voisivat tutkia merenpohjan ja vesieläimistön tilaa reippaiden kesätyötä tekevien biologiaopiskelijoiden johdolla.

Kulttuurista ja ympäristöstä kiinnostuneet kielitaitoiset kesämökkien omistajat ja paikkakuntalaiset voisivat yhdessä opiskella oppaiksi ulkomaalaisille ryhmille.

Osa kesämökeistä, jotka kaikesta huolimatta hylättäisiin, voitaisiin varata kulttuurityöntekijästäipendiaateille, joiden tehtävänä olisi yhden kesän aikana luoda vähintään yksi julkinen taideteos, joka liittyy tuulimyllyihin. Taideteokset voitaisiin myydä kunnan ympäristöystävällisten keksintöjen kehittämisen hyväksi. Entinen paikallispoliitikko voitaisiin nimittää uuden, laajennetun kulttuurisektorin pr-mieheksi.

Ympäristönsuojelullisesti Rutlaxista voisi tulla esimerkillinen päästötön kunta (á la Västanfjärd Kemiönsaarella), jossa kaikista rantakiinteistöistä puuttuu vesikäymälä, mutta joissa on kompostoiva käymälä ja jossa kaikilla on hyvin hoidettu komposti. Kierrätyskeskus ja uutta luova keskus perustetaan osuuskunnan muodossa paikkakunnan työttömistä ja siellä romu muuttuu taiteeksi ja käyttökelpoisiksi vekottimiksi. Ongelmajätekeräyksiä tehdään osuuskunnan aloitteesta ja kaikenlaista muuta jätteenlajittelua tehostetaan optimaalisesti. Erillinen ryhmä kunnan teknisessä lautakunnassa saa tehtäväkseen seurata uutta luovia ympäristöhankkeita ympäri Eurooppaa.

EU:n ympäristörahoisto LIFE on Suomen ympäristöministeriön kautta mahdollinen yhteistyökumppani hankkeen rahoitusta varten.

Kun Rutlaxilaisilla on ollut aikaa ajatella näitä ja muita mahdollisia vaihtoehtoja, he tulevat ymmärtämään, että pienen rannikkokylän tuulivoimapuiston puolestapuhujilla ja vastustajilla ei ehkä sittenkään ole täysin vastakkaiset intressit.

## Perhekonflikti

Pettersonin perheellä on kesämökki maalla. Nyt kesä on loppu, koulu on alkanut ja lapset Frida ja Manda ovat mukana kaikenlaisessa toiminnassa kaupungissa; tennis, baletti, harrastajateatteri ja kuorolaulu. Mökille lähteminen ei houkuttele heitä enää. Maalla ei näin syksyllä myöskään ole kavereita. Mökki on kuitenkin siivottava ennen talvea. Äiti Stina ja isä Anders ovat sitä mieltä, että koko perheen olisi lähdettävä mökille yhdessä tekemään melko ikävää työtä. He ovat kertoneet lapsille, että päivä tullaan käyttämään siivoamiseen ja ilta mukavaan yhdessäoloon kaupungilla, mahdollisesti he menisivät tyttöjen kanssa sirkukseen.

Kun on aika lähteä mökille Manda alkaa pukeutua mutta Frida ilmoittaa isälle, että hän ei halua lähteä mukaan. Tarkemmin sanoen hän kieltäytyy lähtemästä. Manda katsoo pitkään ja ihmettelee voiko Frida todella jäädä yksin kaupunkiin. Hän alkaa epäröidä. Isä katsoo yhtä pitkään ja sanoo, että hän todella haluaa, että he molemmat tulevat mukaan auttamaan. Frida toistaa, että hän ei aio tulla. Manda panee pois takin ja mumisee, että hän ei siinä tapauksessa myöskään halua. Äitini Stina ja isä Anders katsovat apua etsivinä toisiaan. Lopulta isä tekee päätöksen. Hän sanoo päättäväisesti; ”No, te jääte sitten tänne ja minä ja äiti lähdemme yksin”. Ilman lisäkeskusteluja vanhemmat kävelevät autolle ja lähtevät. Autossa he keskustelevat syntyneestä tilanteesta ja päätyvät yhteiseen linjaa.

Tytöt omistavat päivän sarjakuvalehdille ja dvd-elokuville. He odottavat innokkaasti, että äiti ja isä tulisivat kotiin, jotta he saisivat lähteä sirkukseen. He kuitenkin nolostuvat melkoisesti kun isä Anders kotiin tultuaan heti ilmoittaa, että hänen ei tee yhtään mieli lähteä sirkukseen koska tyttöjen ei tehnyt mieli osallistua perheen yhteisiin velvollisuuksiin. Äiti Stina sanoo, että hän on samaa mieltä. Eli ei sirkusta. Frida on masentunut ja on sitä mieltä, että kaikki on hänen vikaansa. Hän kävelee ympäri taloa ja huutaa ”Minä olen tyhmä!” Vähän myöhemmin illalla hän kuitenkin kömpii isän syliin ja sanoo ”Isä, minä pidän sinusta niin paljon!”.

*Minkälainen konflikti tämä on? Olisiko se voitu ratkaista toisella tavalla? Ratkaistiinko se ylipäänsä?*

Todellinen konflikti? Kyllä, isän ja äidin tavoitteena on että koko perhe yhdessä vastaa kesämökin siivoamisesta. Fridan tavoitteena on, että hänen ei tarvitse lähteä mökille siivoamaan, mutta kuitenkin mennä sirkukseen illalla. Mandan tavoitteena on mahdollisesti oikeudenmukaisuus, hänen myöskään pitää siivota jos Frida ei siivoa. Vastakkaisia pyrkimyksiä. Erilaiset suhtautumiset siihen mikä on tärkeää ja välttämätöntä. Kaikkien osapuolten johdonmukainen mutta yhteen sovittamaton käyttäytyminen. Ehkä piilevä agenda vanhemmilla: Että Frida ja Manda pakottamalla heitä vastaamaan seurauksesta, jota päätös kieltäytyä osallistumasta siivoamiseen merkitsee – ei sirkusta illalla – oppivat jotakin tärkeää elämän ehdoista.

Katsomme jälleen konfliktidiagrammia:

<b>FRIDA JA MANDA</b>	<b>KAIKKI</b>	2		5	<b>ÄITI ja ISÄ</b>
	<b>JOTAKIN</b>		4		
	<b>EI MITÄÄN</b>	3		1	
		<b>EI MITÄÄN</b>	<b>JOTAKIN</b>	<b>KAIKKI</b>	

Äiti ja isä saavat kaiken, Frida ja Manda eivät mitään (1): Lapset pakotetaan mukaan kesämökille. Koska he murjottavat ja hangottelevat vastaan koko päivän vanhemmat päättävät, että sirkukseen ei myöhemmin mennä. Tytöt menevät kiukkuisina sänkyihin eivätkä ollenkaan puhu vanhemmille ennen kuin he aamulla menevät kouluun.

Frida ja Manda saavat kaiken, vanhemmat eivät mitään (2): Isä ja äiti antavat lasten jäädä kotiin ja lähtevät yksin siivoamaan. Illalla he eivät jaksaa jatkaa lastenkasvatuksen arvoitusten miettimistä vaan antavat periksi ja lähtevät yhdessä tyttöjen kanssa sirkukseen, ostavat virvokkeita ja popcornia kaikille ja yrittävät työntää syrjään voimakkaan ärtymyksensä.

Kumpikaan osapuoli ei saa mitään: Äiti ja isä masentuvat tyttöjen yhteistyöstä kieltäytymisestä, että he eivät ollenkaan viitsi lähteä kesämökille. Sen sijaan he vetävät verhot ikkunoiden eteen, avaavat viinipullon ja jakavat sen television äärellä, jossa näytetään sentimentaalisia lännenelokuvia. Frida ja Manda komennetaan ulos poimimaan 18 ämpärillistä pudokkaita nurmikolta kompostiin.

Kaikki saavat jotakin (4): Äiti ja isä tarjoavat kummallekin tytölle 20 euroa, jos he tulevat mukaan kesämökille auttamaan. Heidän on puolestaan luvattava, että he eivät murjota vaan tekevät parhaansa tehdäkseen yhdessäolon mukavaksi kaikille. Jos he selviävät siitä he saavat mennä sirkukseen illalla yhdessä isän ja hänen ystäviensä kanssa kun taas äiti viettää rauhallisen koti-illan naistenlehden parissa.

Kaikki saavat kaiken (5): Sopii todella kysyä mihin transsendenssi tässä tapauksessa voisi johtaa. Muuttuneeseen todellisuuteen: Ehkä koko perhe päättää, että ei kesämökin siivous eikä sirkukseen ole niin kovin tärkeää? Ehkä kaikki neljä lähtevät todella pitkälle vaellusretkelle paikalliseen maastoon herkulliset eväät repussa. Kaikki saavat raitista ilmaa ja liikuntaa ja kaikki ovat virkistäytyneitä ja haltioituneita illalla.

Tai sitten transsendenssi itse asiassa tapahtuu juuri sillä tavoin kuin esimerkkiperhe toteutti päivänsä ja ”ratkaisi” konfliktinsa. Frida ja Manda näkivät osallisuutensa kaikkeen sinä päivänä tapahtuvaan ja heidän ymmärtämyksensä syytä ja seurausta kohtaan lisääntyi. He muuttuivat vaikka kuinka vähän ja perheen todellisuus muuttui hiukan. Itse asiassa kaikkia konflikteja ei ehkä tarvitse ratkaista.

## **MUISTAKAA SOVINNON TEKEMINEN**

On tärkeä muistaa, että mahdolliset katkerat tunteet ja konfliktin aikana eri yksilöiden ja ryhmien välille syntyneet suhteet voivat jatkua pitkän aikaa, vaikka konflikti on ratkaistu. Sovinnon tekeminen on A ja O, jos haluamme, että ratkaisun myönteiset vaikutukset ovat kestäviä.

Johan Galtung muistuttaa, että transsendenssia on seurattava työ rauhanomaisen yhteiselon puolesta, kärjistävää ja epähumanista ajattelua ja käyttäytymistä vastaan; työ rauhanomaisen tilan ylläpitämisen puolesta ja kaikenlaisen väkivallan ehkäiseminen pehmein menetelmin sekä sovinnon tekeminen; parantuminen ja mahdollisten aggression noidankehien katkaiseminen.

Tutkija John Paul Lederach on esittänyt teorian jonka mukaan kestävän sovinnon tekeminen edellyttää pitkäjännitteistä työtä rauhan, oikeudenmukaisuuden, totuuden ja empatian – merkityksessä armeliaisuus – puolesta. Tärkeitä käsitteitä, jotka voivat olla miettimisen arvoisia. Myös Lederach ajattelee totaalista arvomuutosta, joka vaihe vaiheelta, verkostojen kautta, olemassa olevien konfliktien molemminpuolisen ymmärtämisen kautta, toivotusta tulevaisuudesta kommunikoitujen visioiden kautta muuttaa kilpailun ja riidan järjestelmää suvaitsevaisuuden ja rauhallisen yhteiselon järjestelmäksi.

## **HARJOITUSESIMERKKI**

Tässä seuraa muutama esimerkki riidoista, jotka on tarkoitettu harjoituksiksi käsikirjan käyttäjille. Yrittäkää omin päin käydä läpi transsendenssiprosessia. Ottakaa huomioon kaikki tähän asti käsitellyt neuvot ja ohjeet – mutta muistakaa koko ajan, että oma eletty elämä ja omat kokemukset myös ovat arvokkaita suosituksia.

### **Maanomistuskiista**

Aikojen alussa paikallinen maanomistaja Kalle Rutlaxissa möi huvialatontin. Myöhemmin osoittautui, että tontti sijaitsi tuusulalaisen Villen mailla Rutlaxissa. Jotta kauppakirjan purkamisesta vältyttäisiin, Ville sai korvaukseksi ”huvilatontin” Kallelta. Tontti sijaitsi palokyläläisen Pellen huvilatontilla Rutlaxissa. Pelle ei ollut kovin iloinen uuden naapurin saamisesta.

Huolet alkoivat, kun Ville myöhemmin haki rakennuslupaa saamalleen huvilatontille. Silloin Pelle ja Kalle liittoutuivat ja valittivat rakennusluvasta. Eri syistä Ville ei saanut rakennuslupaa.

Vielä pari vuotta myöhemmin parille saarelle tehtiin rantakaava ja kaavassa Villen maa osoitettiin mahdolliseksi laituripaikaksi saarille ajaville veneille. Pelle suhtautui erittäin kielteisesti, mutta ei tehnyt mitään kun rantakaava hyväksyttiin valtuustossa ja valitus olisi voitu esittää. Sen sijaan hän protestoi myöhemmin kaikissa mahdollisissa foorumeissa muun muassa paikallislehdissä ja syytti kunta syylliseksi asiassa. Hän väitti, että rakennuslupaa laiturille Villen tontilla oli myönnetty vaikka kunta ei koskaan ole käsitellyt rakennuslupaa laituria varten.

Tietoimitus, joka koski tierasitusta kyseessä olevalle alueelle, päättyi maa- ja metsätalouden ministeriön. Syynä oli että, Pelle ei voinut hyväksyä sitä, että Ville saisi käyttää tietä, jonka maksamiseen Pelle oli osallistunut. Tässä voidaan mainita, että tie oli rakennettu toisen maalle ja Ville voi käyttää sitä päästäkseen tontilleen kulkematta ollenkaan Pellen tontilla.

Kunta on yrittänyt ehdottaa neuvotteluja Pellen kanssa, mutta huonolla tuloksella. Rakennusasia on lähetetty ympäristökeskukseen, jonka lausunto osoittaa, että menettely on ollut täysin lainmukainen, mutta Pelle on edelleen täysin toista mieltä. Hän on jopa lähettänyt kirjeen kunnanhallituksen puheenjohtajan ja valtuuston puheenjohtajan koteihin, koska hän uskoo, että kunnanjohtaja on valehdellut poliitikoille asiassa eikä näyttänyt heille kirjoituksia, joita Pelle on lähettänyt kunnalle.

Kuinka on edettävä? Miten konflikti voidaan ratkaista?

### **Käsityöläispäivän vaikeudet**

Kotiseutumuseo Slätterbodan perinteenä on ollut järjestää vuosittaiset käsityöläispäivät kesäkuussa. Tämän tempauksen yhteydessä Nuorisoseura GUF:illa on ollut tapana käyttää tilaisuutta hyväkseen järjestääkseen käsityömarkkinat. Molemmat tapahtumat järjestetään Slätterbodassa; käsityöläispäivä kotiseutumuseon alueella, jonne on sisäänpääsymaksu ja ilmaiset markkinat alueen ulkopuolella. Kotiseutumuseon alueella olevat käsityöläiset saavat korvauksen siitä, että he tulevat esittelemään käsityötänsä, kun taas myyjät markkinoilla maksavat myyntipaikastaan, kuten tapana on markkinoilla.

Kotiseutumuseon pääasialliset tulot käsityöläispäivästä tulevat omasta klimppisopasta, kahvin ja voileipien ym. myynnistä koska tulot sisäänpääsymaksusta menevät käsityöläisten korvauksiin. GUF:illa sen sijaan ei ole varsinaisia menoja markkinajärjestelyjen yhteydessä, vaan se saa tuloja torikojuista ja omien tuotteiden myynnistä. Slätterboda toimii kaupallisesti ja GUF aatteellisesti. Yhteistyö on toiminut hyvin useina vuosina.

Kaikki vaikutti toimivan hyvin myös tänä kesänä; kukaan nuorisoseurassa ei aavistanut mitään konfliktia ennen kuin yksi markkinoiden myyjistä sai lähes sadan euron sähkölaskun Slätterbodan kotiseutumuseolta koska hän oli kytkenyt vohveliraudan markkina-alueen sähkötolppaan. Vohvelien myyjä soitti nuorisoseuralle ja oli silminnähävän ärtynyt tästä odottamattomasta menosta. Kuten myös nuorisoseuran hallitus: Mistä tämä johtuu?

Kotiseutumuseoon otettiin yhteyttä ja sieltä ehdotettiin, että kutsuttaisiin koolle yhteinen kokous. Kun kokous sitten pidettiin tuli esiin, että kotiseutumuseon aktivistit olivat pahoittaneet mielensä siitä, että GUF:in markkinoilla myytiin niin paljon syötävää; vohveleiden lisäksi myös lohippiirakoita, savustettua kalaa ja pizzoja, jotka kuljetettiin soutuveneellä markkinoille höyryävän tuoreina. Kotiseutumuseon aktivistit katsoivat, että tämä oli syynä siihen, että heidän perinteinen klimppisopansa ei käynyt erityisen hyvin kaupaksi käsityöläispäivänä. ”Mutta sitten lehdestä saa lukea, että markkinoilla oli ruokaa, ruokaa, ruokaa” klimppisopasta keittäjä huokasi apeana.

Mutta miksi sähkölasku? Ehkä vertauskuvallinen teko. Ehkä Slätterbodan kotiseutumuseon tapa kompensoida mahdolliset klimppisopasta saamatta jääneet tulot.

Koska kaikki haluavat pysyä hyvissä väleissä toistensa kanssa asia ratkaistiin kompromissilla: GUF saisi tulevaisuudessakin myydä ruokaa markkinoillansa, mutta ainoastaan pakatussa muodossa, ei tarjoiltuina lämmitettyinä annoksina.

Minkälaisesti konfliktista tässä on kyse? Päästiinkö hyväksyttävään ratkaisuun? Miten transsendenssiprosessi muuttaisi lopputulosta?

### **Kuusia niityllä**

Maanviljelijä Andersson Rutlaxista halusi vuokrata Hugon maat, koska Hugo ei enää aktiivisesti tarvinnut niitä maanviljelykseen. Hugo ei halunnut kuulla puhuttavan asiasta. Erimielisyydet kiristyivät kunnes molemmat kyläläiset olivat kunnolla vihaisia toisilleen.

Osoittaakseen omistustaan Hugo istutti kuusia niitymaalle, jonka Andersson halusi vuokrata. Nyt tilanne on sellainen, että niitymaasta (ja maanviljelijöistä) on kova puute Rutlaxissa. Kuusten istuttaminen keskelle hienointa peltomaisemaa oli perinteiden häpäisemistä, joka sai kaikki kyläläiset jaloilleen. Hugo on nyt täysin poissuljettu kyläyhteisöstä, mutta hän ei anna sen häiritä itseään. Kaikki kutsuvat häntä kuusia omistavaksi hölmöksi.

Voidaanko tämä konflikti transformoida onnelliseen ratkaisuun? Kuinka?

### **Eri tavoitteet yhdistyksessä**

Dusån kyläyhdistys tarjoaa hyvän yhteistyöilmapiirin. Kokoukset pidetään myönteisessä hengessä, viihdytään yhdessä, kunnioitetaan toisia jne. Mutta pohjimmiltaan ryhmän jäsenillä on hyvin erilaiset tavoitteet toiminnalleen yhdistyksessä.

Osa on sitä mieltä, että erilaisten tilaisuuksien järjestäminen ja mukavat kokoontumiset riittävät, kun taas toiset haluat nähdä yhdistyksen työskentelevän koko kylän hyväksi. He haluavat suorittaa suuria ja tärkeitä tekoja päämääränä kokonaisvaltaisuus; yrittää luoda pari uutta työpaikkaa, järjestää nuorisolle iltapäivätoimintaa, opintopiirejä pirteille eläkeläisille ja yhteinen lasten kaitsemisrengas pikkulasten vanhemmille. He ovat sitä mieltä, että tapahtumat ovat lisämauste.

Mitään näkyvää konfliktia ei ole vielä syntynyt, mutta jäsenet, joilla on eri pitkät ja laajat kokemukset, alkavat kasvaa irti toisistaan. Kaikki välittävät yhdistyksestä ja tärkeästä tehtävästä, jonka se täyttää, mutta ollaan aivan selvästi menossa kahteen eri suuntaan.

Mitä on tehtävä? Kenen on ryhdyttävä toimenpiteisiin?

### **Itsevaltainen hallituksen puheenjohtaja**

Rutlaxin kuntaan on juuri valittu uusi hallituksen puheenjohtaja. Hän on ollut aktiivinen paikallisessa ja alueellisessa politiikassa ja on jopa ollut ehdokkaana eduskuntavaaleissa. Hän alkaa kuitenkin olla vähän väsynyt, joten hän on ajatellut, että hänen arvolleen sopiva loppukiri hallituksen puheenjohtajana sopii kuin valettu hänelle. Hänhän tietää enemmän kuin kukaan muu miten asiat on hoidettava. Vai kuinka?

Heti alusta lähtien hän tekee heti selväksi, että kunnanhallituksen säännöllisesti toistuvista arvokeskusteluista, jotka hänen edeltäjänsä on ottanut käyttöön, ei hänen kohdallaan ole mitään hyötyä. Sellaisesta ei pidä saada kokouspalkkiota. Hän selittää ystävällisesti, mutta päättäväisesti, että Brandstadin seutuhallitus on menetellyt niin ja näin ja, että hän on sitä mieltä, että se malli toimii erinomaisesti. Niin ollen se otetaan käyttöön myös Rutlaxin kunnassa, mielellään myös lautakunnissa, olkaa hyvä.

Jos joku ilmaisee poikkeavan mielipiteen puheenjohtaja saa koko ryhmän tuntemaan itsensä tyhmäksi ja voi sillä tavoin nuijia läpi suurimman osan omista näkemyksistään. Hyvin nopeasti Rutlaxin kunnanhallituksesta tulee huomattavan harvasanaiseksi.

Tyytymättömyys kytee, mutta ilmaistaan ainoastaan epämääräisesti ja voimattomasti ennen kunnanhallitusten kokouksia tai niiden jälkeen.

Minkälainen konflikti tämä on? Miten se voitaisiin transformoida?



## LÄHDELUETTELO

### *Kirjallisuus*

**Johan Galtung:** Transcend & Transform, an introduction to conflict work, Pluto Press 2004.

Koko kirja on käytetty inspiraation- ja viitelähteenä. Vakaumuksemme siitä, että transformaation/transsendenssi on hedelmällinen menetelmä konfliktinratkaisutyössä sellaisissa yhteyksissä, joissa tätä käsikirjaa tullaan käyttämään, perustuu tämän kirjan lukemiseen.

**Svante Karlsson:** Freds- och konfliktkunskap, Studentlitteratur 1997.

Kappale konfliktinratkaisusta/konfliktinkäsittelystä (s. 108-145) on toiminut referenssinä teoriakeskustelussamme. Burtonin teoria ihmisen perustarpeista (s. 138-139) on otettu täältä, samoin Rapoportin teoria konflikti-ilmauksista riidassa, pelissä ja väittelyssä (s. 116).

### *Internetlähteet:*

<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>

Tämä on Göteborgin yliopiston työtieteen laitoksen tutkijan ja opettajan, dosentti **Thomas Jordananin** luoma websivu. Ilman sitä tämän käsikirjan kirjoittaminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa. Sivulta löytyy yksinkertaisesti helposti ymmärrettävässä muodossa materiaalia, jota osittain olemme käyttäneet kokonaisuudessaan, esim. ”Konfliktkunskapens ABC”: <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/22konfliktabc.html>, täältä olemme myös lainanneet kuvat konfliktikolmiosta ja jäävuoresta.

Thomas Jordan viittaa myös **Friedrich Glaslin**, joka on luonut konfliktiportaat ja jaon kuumiin ja kylmiin konflikteihin. Olemme löytäneet Jordanin version portaasta osoitteessa: <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/23eskalation.html> ja käyttäneet sitä viitteenä tutkiessamme Glaslin omaa: <http://www.mediate.com/articles/jordan.cfm> (myös tämä saatavilla Jordanin sivulla).

Jordanin artikkelista ”Samarbete, dominans och kamp på liv och död - Nio aktionsformer för att hantera delade meningar” olemme lainanneet periaatteet eettisen toiminnan varmistamiseksi konfliktitilanteissa:

<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/26interaktionsformer.pdf>

Suurella määrin olemme myös saaneet vaikutteita **Robin Neutstaeterin** käsikirjasta ( Olof Palme International Centerin julkaisema 2002) ”A Handbook for working with Conflict, Democracy and Social Change - Conflict Management-Resolution Project”, englanninkielinen version, nyt joulukuussa 2005 saatavilla ainoastaan ruotsinkielisenä käännöksenä. Ennen kaikkea olemme käyttäneet hänen teoriaansa konfliktipersonallisuuksista (s. 23-24 englanninkielisessä versiossa) ja hänen ajatuksiaan siitä miten me kaikki voimme toimia konflikteissa (s.35):

<http://www.palmecenter.se/upload/filer/kunskapsbank/konfliktantering.doc>

(ruotsinkielinen käännös)

Teoreettisissa lähtökohdissamme **Hugh Miallin** käsikirja (Berghof research Center for Constructive Conflict Managementin julkaisema): Conflict Transformation: A Multi-Dimensional Task on erittäin tärkeä. Tässä olemme käyttäneet hänen ajatuksiaan konfliktityön kolmesta eri koulusta (s.3-4) sekä hänen teoriaansa konfliktien syvemmistä yhteyksistä (s. 8-9): <http://www.berghof-handbook.net/complete.htm>

Marshall Rosenbergin teorioita väkivallattomuuskommunikaatiosta, erityisesti Kirahvikielestä olemme tutkineet muun muassa ruotsinkielisillä verkkosivuilla Non Violent Communication: <http://www.nonviolentcommunication.se/index.php?id=6,32,0,0,1,0>

Kuvaa konfliktiportaista olemme lainanneet käsikirjasta Fred i Våra Händer - Icke våld & konstruktiv konflikthantering: [http://www.sfn.se/svefn/files/Materialet\\_-\\_IV\\_och\\_KH\\_delen.pdf](http://www.sfn.se/svefn/files/Materialet_-_IV_och_KH_delen.pdf)

Kaikki yllämainitut työt ovat tutustumisen arvoisia ja olemme kiitollisia siitä, että ne ovat olleet vapaasti käytettävissä.

Yhdessä kirjoittajan ja kaikkien avustajien ajatusten ja kokemusten kanssa ne kuitenkin muodostavat aivan oman synteesin. Melkein koko henkilökunta, joka on työskennellyt hankkeessa Metodboxen och Metodcenter syksyllä 2005: <http://methodcentre.com/metodbox> on osallistunut työhön mielipiteillä, neuvoilla ja konfliktiesimerkeillä, ja tästä syystä katson, että tämä käsikirja on yhteinen hanke.

### **Lukuvinkkejä kiinnostuneille:**

Conflict Management in Community Organizations, L-701 (Ohio State University Fact Sheet) <http://ohioline.osu.edu/cd-fact/1701.html>

Conflict Resolution Network: CR Trainers Manual: 12 skills [http://www.crnhq.org/cr\\_trainers\\_manual.htm#understandingconflict](http://www.crnhq.org/cr_trainers_manual.htm#understandingconflict)

Marc Gopin: Healing Hearts in Conflict - The example of Caux <http://www.gmu.edu/departments/crdc/docs/healinghearts.html>

Christopher Mitchell: Beyond Resolution: What does Conflict Transformation actually transform? <http://www.gmu.edu/academic/pcs/CM83PCS.htm>

Beyond Intractability: A Free Knowledge Base on More Constructive Approaches to destructive Conflict <http://www.beyondintractability.org/tour-text.jsp>

Crisis Management Initiative - Office of President Ahtisaari <http://www.cmi.fi>