

INGA JÄRVINEN & TUULA LUHTANIEMI

RATKAISUKESKEINEN

työyhteisö-
sovittelu



Työterveyslaitos

INGA JÄRVINEN & TUULA LUHTANIEMI

RATKAISUKESKEINEN

työyhteisö-
sovittelu

TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos
Topeliuksenkatu 41
00250 Helsinki
puh. 030 474 1
www.ttl.fi

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2013

Työsuojelurahasto on tukenut tämän kirjan kirjoittamista.

Toimitus: Anna-Liisa Karhula
Graafinen suunnittelu ja taitto: Leena Seppänen, Lenape design

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimen-omaista lupaa.

ISBN (kirja)	978-952-261-067-6
ISBN (pdf)	978-952-261-068-3

Rauha on tahdon asia

”Rauha on tahdon asia” – näillä sanoilla presidentti Martti Ahtisaari aloitti Nobelin rauhanpalkinnon saatuaan kiitospuheensa vuonna 2008. Hän painotti myös, että ”konfliktit ovat ratkaistavissa”. Tämän kirjan painopiste ei ole konfliktien syntyteorioissa tai selityksissä, vaan niiden ratkaisuisissa. Keskitymme erityisesti sovitteluistuntoihin, joihin tuomme ratkaisukeskeisiä menetelmiä sovittelijoiden työn tueksi ja helpottamiseksi.

Tämä kirja sai alkunsa siitä, kun olimme mukana Kuusamon kaupungin työyhteisösovitteluhankkeessa ”Työyhteisösovittelu ratkaisukeskeisenä projektina Kuusamon kaupungin organisaatiossa” vuosina 2008–2010. Hanketta rahoitti Työsuojelurahasto, ja yhdyshenkilönä toimi Riitta-Liisa Lappeteläinen, jonka kannustuksesta hankkeessa syntyneen materiaalin työstäminen julkaisuksi sai alkunsa. Työterveyslaitos tarttui haasteeseen ja ryhtyi kirjan kustantajaksi.

Hankkeen aikana heräsi lukuisia kysymyksiä: miten työyhteisösovittelu aloitetaan organisaatiossa, mitä hyötyjä, haittoja, kustannuksia ja riskejä siinä voi olla, miten sovittelijoita koulutetaan ja tuetaan sekä miten sovitteluistuntoja vedetään.

Havaitsimme, että varsinaisia työmenetelmiä sovittelukeskustelun johtamiseen ei juuri ole tarjolla tai niitä ei ole ainakaan systemaattisesti kirjattu tai tuotu esille. Ratkaisukeskeisyys tarjoaa menetelmiä sekä laajemman viitekehyksen, ajattelutavan, sovittelijan työskentelyn taustalle ja tueksi.

Tässä kirjassa esitetyt ajatukset ja sovellukset ovat käytännön kokeilujen tulosta niistä sovitteluprosesseista, joissa olemme saaneet olla mukana. Kirjaa voivat hyödyntää esimiehet, työsuojelun toimijat, työterveyshuollon työntekijät, organisaation sisäiset sovittelijat – ihmiset, joiden työhön kuuluu ohjata keskusteluja, joiden tavoitteena on ristiriitojen ratkaiseminen.

Sovittelutoiminnan käynnistäminen vaatii organisaatiolta panostamista sovittelijoiden koulutukseen sekä henkilöstön perehdyttämiseen. Sovittelijoiden koulutus on hyödyllistä rakentaa siten, että se sisältää osuuden sovitteluprosessista ja osuuden ratkaisukeskeisyydestä. Ratkaisukeskeisten menetelmien ja taitojen oppiminen osana sovittelutyötä vaatii prosessimaista koulutusta harjoitteluineen. Se voidaan toteuttaa siten, että ratkaisukeskeisyyden oppiminen jatkuu sovittelijoiden koulutuksellisessa työnohjauksessa varsinaisen sovittelukoulutuksen jälkeen. Tällöin menetelmät tulevat paremmin osaksi sovittelijoiden omaa työtapaa. Tämä vaatii riittävää ratkaisukeskeistä tietotaitoa myös työyhteisösovittelukouluttajilta.

Ensin käymme läpi sovittelua yleisesti sekä sovittelun peruskäsitteitä. Lisäksi tarkastelemme konflikteja yleisemmin ja sovittelua konfliktien hallinnan tapana sekä työnantajan velvoitteita ristiriitojen ratkaisuun. Sitten esittelemme organisaation sisäisen (ORSI-) sovittelun edellytyksiä, hyötyjä ja prosessia sekä sovittelua ohjaavien henkilöiden toimintaa, kun he soveltavat ratkaisukeskeisiä työtapoja. Kirjan loppuosassa tarkastelemme sovittelutoiminnan kustannuksia ja riskejä sekä asemaa organisaation arjessa.

Suuren kiitoksen esitämme Kuusamon kaupungille ja siellä erityisesti hallintojohtaja Markku Kämäräiselle, työsuojelupäällikkö Teppo Törmäselle ja nyt jo eläkkeellä olevalle työsuojeluvaltuutettu Helena Kämäräiselle. Sovitteluhankkeen alkutaipaleelta haluamme kiittää rehtori Jukka Oksaa ja sovittelijakollega Hannu Kuusela, joiden panos oli ensiarvoisen tärkeä sovitteluhankkeen käynnistymisessä.

Kuusamon kaupungin koulutetut sovittelijat olivat työllemme ensiarvoisen tärkeitä, ilman sovittelijoiden työnohjausryhmää ei sovittelijoiden ratkaisukeskeinen käsikirja olisi syntynyt. Sovitteluihin osallistuneet ihmiset omine konflikteineen ja omalla yhteistyöllään antoivat materiaalin ja kysymysten kehittelykentän.

Kiitämme esilukijoita: Tapani Aholaa, Timo Pehrmania, Maija Gelliä, Matti Rissasta sekä Lasse Salmea. Heidän palautteensa ja kommenttinsa autoivat muokkaamaan tekstiä julkaisukuntoon. Erityisen arvokasta oli käyty vuoropuhelu, joka kirkasti tämän julkaisun ydinasiat ja pakotti pohtimaan, miksi tämä kirja kannattaa kirjoittaa.

Lämpöisen kiitoksen saavat myös kaikki perheenjäsenet, ystävät ja työkaverit, joilta olemme saaneet tukea ja ymmärrystä.

Kiitämme Työsuojelurahastoa työyhteisösovitteluhankkeeseen ja käsikirjoitukseen annetusta rahoituksesta ja muusta tuesta.

Inga Järvinen & Tuula Luhtaniemi

Sisälllys

Rauha on tahdon asia	3
Sisälllys	6
Kirjoittajat	8
1. Sovittelu	9
Sovittelun eri alueita	10
Sovittelun peruskäsitteet	12
Kaksi näkökulmaa oikeudesta: formaali oikeus ja restoratiivinen oikeus	12
Osallisuus	16
Dialogisuus	16
Ratkaisukeskeisyys	19
Konfliktit	22
Konfliktit – vanha ja uusi näkökulma	22
Viettelevät konfliktit	24
Konfliktien hallintatavat	25
Mitä työyhteisöissä voisi sovittaa?	26
Miksi sovittaa?	28
Työyhteisöjen ristiriitoihin kannattaa tarttua	28
Lain näkökulma	30
Sosiaalisten työolojen merkitys työssä jaksamiselle	31
2. Organisaation sisäinen sovittelu	33
Työyhteisösovittelutoiminnan edellytykset	34
Sovittelumyönteinen ilmapiiri	34
Tarpeen, kustannusten ja hyödyn kartoittaminen	34
Organisaation mahdollisuus sitoutua sovitteluun	35
ORSI-sovittelua, ulkopuolista sovittelua vai näiden yhdistelmää?	36
ORSI-sovittelijoiden rekrytointi, koulutustarpeen selvittäminen ja koulutuksen toteuttaminen	36
Sovitteluun ohjautumisen väylät	37
Sovittelutoiminnan koordinointi	37
Malli työyhteisösovittelun kehittämisestä organisaatiossa	38
Sovittelutoiminnan tarpeen toteaminen	38
Johtoryhmän sitoutuminen	38
Sovittelijoiden koulutus ja työnohjaus: menetelmällisen osaamisen kehittäminen	38
Koulutukset osallistavin menetelmin	39
Sovittelutoiminnan virallistaminen organisaation toimintaan	42
ORSI-sovitteluprosessin hyödyt	43
Energiaa perustehtävään	43
Sovittelija oppii prosessin johtamista	43
Esimiehille työkalu	44
Sovittelu ennaltaehkäisee ristiriitoja	44

3. Organisaation sisäisen sovittelijan ratkaisukeskeinen toiminta	45
Työyhteisösovittelun kulku	46
Aloite sovitteluun	48
Yhteys osapuoliin ja sovitteluprosessista kertominen	48
Sovittelijan roolin selkiyttäminen osapuolille	52
Valmistautuminen ennen ensimmäistä tapaamista	54
Yksilötapaamiset	55
Informaatio prosessista ja yhteistyösuhteen luominen	56
Osapuolen tarinan kuuleminen	57
Tunteiden kuuleminen	58
Tulevaisuuteen suuntaaminen	60
Tavoitteen hyötyjen selvittäminen	62
Onnistumisen uskon tutkiminen	63
Yhteistapaamiseen suuntaaminen	64
Yhteistapaamiseen valmistautuminen	65
Yhteistapaaminen	66
Pelisääntöjen kertaaminen	66
Prosessin kuvaaminen	66
Työnjaosta kertominen	67
Tapahtumiin ja tekoihin palaaminen	67
Tunteiden salliminen	68
Tasapuolisuus	69
Sopimus osapuolten välillä	70
Sopimuksen teossa avustaminen	70
Jos osapuolet eivät tuota sopimusta	73
Tiedottaminen	75
Seuranta	76
Myönteisen kehityksen vahvistaminen	76
Jos sopimus ei ole pitänyt	77
Palautteen pyytäminen ja sovittelutoiminnan kehittämisen	78
4. Organisaation sisäisen (ORSI-) sovitteluprosessin asema organisaation arjessa	79
Työyhteisösovittelutoiminnan kustannukset	80
Työyhteisösovittelutoiminnan riskit	82
Huono laatu	82
Välineellistäminen	82
Väärä väline	83
Pelko	84
Illuusiot	85
Mitä tehdään tiedolle työn tekemisen kehittämistarpeista?	86
Mihin sovitteluprosessi asettuu ristiriitojen ratkaisukeinojen jatkumossa?	86
Vaihtoehtojen tarkastelu	88
Päätös toimintamallista	89
Hyvän tavoittelu on arvokasta sinänsä	90
5. Sovittelijan muistilista	91
Lähteet	96



Kirjoittajat

Inga Järvinen on ratkaisukeskeinen psykoterapeutti (VET), joka työskentelee myös kouluttajana sekä työnohjaajana. Hän on toiminut opettajana sosiaali- ja terveysalalla, ja tällä hetkellä hän toimii myös psykoterapiakouluttajana. Hän on aloittanut sovittelutyön Vantaalla 1987 Juhani Iivarin ensimmäisten sovittelukoulutettavien joukossa. Ratkaisukeskeistä ajattelua hän on opiskellut vuodesta 1986, jolloin Ben Furman ja Tapani Ahola aloittivat ensimmäisiä lyhytterapiakoulutuksia Suomessa. Hän on ollut koulujen vertaissovittelun kehittämistyössä mukana lähes sen alkuajoista lähtien.

Tuula Luhtaniemi on työpsykologi, psykoterapeutti (ET) ja ratkaisukeskeisen koulutuksen saanut työnohjaaja. Hänen ensimmäinen kosketuksensa ratkaisukeskeisiin työmenetelmiin ja viitekehykseen ajoittuu 1990-luvun alkuun. Hän on toiminut työyhteisösovittelijana vuodesta 2008 alkaen.

1

SOVITTELU

"Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö, sovittelija, auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenettelyn avulla löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Sovittelija ei osallistu erimielisyyden ratkaisuun vaan toimii sovinnon mahdollistajana (fasilitaattorina). Sovittelija ohjaa prosessia, jonka lopputuloksena asianosaiset itse löytävät ratkaisun. Hän ei ole passiivinen vetäytyjä vaan aktiivinen kuuntelija. Sovittelija sallii myös tunteiden käsittelyn, moraalisen pohdinnan ja arvokeskustelun. Sovittelija ei tuomitse, mutta huolehtii kuitenkin siitä, että sopimus on osapuolille kohtuullinen. Sovittelu on tulevaisuuteen suuntautuvaa sosiaalista toimintaa, jolla aktiivisesti etsitään pysyviä myönteisiä ratkaisuja. Sovittelu on oppimisprosessi."

Suomen Sovittelufoorumi 2007.

Sovittelun määritelmä jättää paljon avoimeksi sovittelijan konkreettisesta työstä. Mitä esimerkiksi tarkoittaa, että sovittelija ohjaa prosessia, että sovittelija on aktiivinen kuuntelija ja että sovittelija ei ole passiivinen vetäytyjä?

Sovittelun eri alueita

Sovittelu on käytössä laajasti yhteiskunnan eri alueilla. Suomessa sovittelutoiminta alkoi 1983 riita- ja rikosasioiden sovittelutoiminnasta Vantaalla osana Suomen akatemian kokeilu- ja tutkimustoimintaa. Naapuruus-, perhe- ja ympäristöasioiden sovittelusta on Suomessa kokemusta.

Perheasioiden sovittelussa Suomessa on otettu uusia askelia, kun vuoden 2011 alussa käynnistyi kokeilu, jossa sovittelutoimintaa käytetään lasten huolto- ja asumissopimusten teossa Espoon, Helsingin, Oulun ja Pohjois-Karjalán käräjäoikeuksissa. Näissä tuomarin työparina on lasten kehitykseen perehtynyt työntekijä. Tästä toiminnasta on jo nyt hyviä kokemuksia ja sitä on esitetty laajennettavaksi koko maahan.

Koulujen vertaissovittelutoiminta on Suomessa alkanut vuonna 2000, kun SPR:n ja Hesan Nuorten Ääni kampanjan yhteistyönä aloitettiin osallistavaan ja myönteiseen vuorovaikutukseen sekä konfliktinratkaisuun tähtäävä vertaissovittelun koulutus. Toiminta on jatkunut hyvien kokemusten perusteella. Suomen Sovitteluforum on toiminut näiden koulutusten koordinoijana ja organisoijana vuodesta 2004 lähtien. Vertaissovittelutoiminnassa on selkeä yksinkertainen kaava, jonka mukaan sovittelijoiksi koulutetut ristiriidan osapuolia hieman vanhemmat oppilaat auttavat toisia oppilaita löytämään itse ratkaisun ristiriitaansa. Toiminta käynnistetään yhteistyössä koko kouluyhteisön kanssa.

Työyhteisösovittelu on verraten uusi sovellusalue, jonka uranuurtaja Suomessa on ollut Valion koulutuspäällikkö Timo Pehrman.

USA:ssa ja Australiassa työyhteisösovittelu on tavallista. Englannissa toiminta on alkanut kehittyä 1990-luvulla, ensimmäinen suurta työyhteisöä koskeva sovittelutyön aloittaminen on vuodelta 1996 Lewishamin kunnasta. 2000-luvun arviot Englannin tilanteesta kertovat, että työyhteisösovittelutoiminnan käynnistyminen on ollut hidasta, joskin julkinen sektori on lämmennyt asialle yksityistä nopeammin.

LUKEMISTA SOVITTELUN ERI ALUEISTA

- Gellin M: "Lapsikin osaa sovittaa." Minkäläistä oppimista koulujen restoratiivinen toiminta tuottaa. Pro gradu tutkielma. [Ensimmäinen Suomessa restoratiivisesta oppimisesta tehty opinnäytetyö.] Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto, Rovaniemi 2011.
- Gellin M: Sovittelu koulussa. PS-Kustannus, Jyväskylä 2011.
- Hareide D: Konfliktmedling. Studentlitteratur, Lund 2005.
- Kiilakoski T: "Parempihan se on että sovittellaan kuin että ei sovittella." Vertaissovittelu, konfliktit ja koulukulttuuri. Vertaissovittelun ulkopuolinen arviointiraportti. Nuorisotutkimusverkosto, Verkkojulkaisuja 30. Nuorisotutkimusseura, Helsinki 2009.
- Liebmam M (toim.): Mediation in context. Jessica Kingsley Publishers, London & Philadelphia 2000.
- Poikela E (toim.): Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. PS-Kustannus, Jyväskylä 2010.
- Reynolds C: Workplace mediation. Teoksessa: Mediation in context, s. 166–176. Toim. Liebmann M. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia 2000.
- Työyhteisösovittelu – ymmärryksen kautta rakentaviin ratkaisuihin. Suomen sovittelufoorumin esite. Suomen sovittelufoorumi ry (SSF), Turku 2008. [Http://www.sovittelu.com/](http://www.sovittelu.com/).

Sovittelun peruskäsitteet

Sovittelun peruskäsitteitä ovat restoratiivisuus, osallisuus, dialogisuus ja ratkaisukeskeisyys. Dialogisuus ja ratkaisukeskeisyys ovat erityisesti niitä elementtejä, joiden toteutumiseen sovittelua ohjaava henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi. Niiden toteutuminen edistää restoratiivisuutta ja osallisuuden kokemusta sovittelussa.

Kaksi näkökulmaa oikeudesta: formaali oikeus ja restoratiivinen oikeus

Restoratiivisuuden käsitteen selventäminen vaatii paneutumista juriidikan maailmaan. Ristiriitojen ja rikosten selvittelyssä voidaan käyttää kahta erilaista näkökulmaa: formaalin oikeuden tai restoratiivisen oikeuden näkökulmaa.

Formaali oikeus on lakeihin perustuvien seuraamuskäytäntöjen toteuttamista oikeusprosessien, esimerkiksi käräjäoikeuden, kautta. Formaalisessa oikeudessa rikos on loukkaus lakia kohtaan. Oikeuden täytyy määrittää syyllisyys ja määrätä rangaistus. Formaalin oikeuden fokuksessa on rikollisten tekojensa mukaan saama rangaistus. (Mm. Pehrman 2008, Zehr 2002.)

Sovittelun peruslähtökohta on restoratiivinen oikeus

Restoratiivisessa oikeudessa rikos on loukkaus ihmisten välisiä suhteita kohtaan, jotain mikä kohdistuu osapuolten välille. Restoratiivisen oikeuden tavoite on uhrien, rikollisten ja yhteisön jäsenten yhteisen toiminnan kautta palauttaa asiat oikeudenmukaiseen tilaan. Fokuksessa on rikoksentehtäjän vastuunotto teostaan ja uhrin vahinkojen korjaaminen hänen tarpeidensa mukaan. Restoratiivinen oikeus tarjoaa osapuolille sovitteluprosessin kautta mahdollisuuden yhdessä tunnistaa osapuolten tarpeet ja velvollisuudet sekä korjata asiat niin hyvin kuin mahdollista. Se korostaa yhteistyöhön perustuvaa prosessia ja yhteisymmärrykseen perustuvaa lopputulosta. (Mm. Eloheimo 2004, Pehrman 2008 ja 2009, Zehr 2002.)

Restoratiivisen oikeuden ytimenä on, että asianosaiset koontuvat yhteen ulkopuolisen sovittelijan tai muun koollekutsujan avulla keskustelemaan siitä, mitä seurauksia rikoksella on ollut ja mitä sen johdosta pitäisi tehdä (Eloheimo 2004: 180). Sanan restore (engl.) suomennokset tässä yhteydessä viittaavat asioiden tilan palauttamiseen ennalleen. Parhaimmillaan sovittelu-prosessi tuottaa kuitenkin myös oppimiskokemuksen, jolloin osapuolet eivät palaa entiseen suhteeseen, vaan suhde on muuttunut vuorovaikutuksen avulla toisenlaiseksi kuin ennen konfliktia.

Restoratiivisuuden arvot

Osa restoratiivisen menettelyn arvoista on niin olennaisia hyvän lopputuloksen ja ratkaisun kannalta, että niiden toteutumiseen kannattaa sovittelua ohjaavan henkilön erityisesti kiinnittää huomiota. Kunnioittava vuoropuhelu ja vastuun ottaminen teoista ja reaktioista ovat muun muassa näitä arvoja.

RESTORATIIVISUUDEN ARVOT

- Q osapuolten aktiivisuus ja tärkeys
- Q osallisuus
- Q vastuunotto
- Q kunnioittava vuoropuhelu
- Q tunteiden käsittely
- Q yhteisöllisyys
- Q ongelmien korjaaminen
- Q molemmat voittavat (win-win) -ratkaisut

Mm. Eloheimo 2004, Hopkins 2003.

Norjalainen konfliktitutkija Nils Christie (1983) esitti ajatuksen, että konflikti on omaisuutta: osapuolet omistavat konfliktinsa, heillä on oikeus ja velvollisuus olla itse osallisina sen ratkaisussa. Osapuolet ovat asiantuntijoita omassa asiassaan, molemmat ovat aktiivisia ja tärkeitä sopimuksen teossa ja vahinkojen korjaamisessa. Tavoitteena

on, että osapuolten suhde tunnetasolla neutralisoituu tai muuttuu myönteiseen suuntaan sovittelijan tukeman ja ohjaaman työskentelyn avulla.

Muutos suhteessa mahdollistuu sovittelijan avustamassa kohtaamisessa. Keskustelu on väline. Sovittelukeskustelussa voi puhua kunnioittavassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä omasta näkökulmastaan tapahtumista, ajatuksista ja tunteista sekä kuulla toisen osapuolen kertomana tämän näkökulman asiasta. Tunteiden hyväksyminen ja käsittely on tärkeää – ja haasteellista – niin osapuolten kuin sovittelijoiden kannalta. Tunteet kertovat tarpeistamme, joiden tunnistaminen on restoratiivisen oikeuden perusajatuksia ja olennaista ristiriitojen onnistuneille ratkaisuille.

Restoratiivisuus painottaa yhteisön merkitystä osapuolten tukemisessa ja ratkaisuihin ja sopimukseen motivoitumisessa. Yhteisöllisyysnäkökulmaa tarvitaan myös esimerkiksi työyhteisökonfliktin taustalla mahdollisesti olevien työn organisoinnista tai resurssoinnista johtuvien rakenteellisten ongelmien korjaamisessa.

Restoratiivinen prosessi

Restoratiivinen prosessi antaa mahdollisuuden anteeksiannolle ja anteeksisaamiselle. Sen ei kuitenkaan tarvitse olla välttämätön seuraus prosessista. Ulkopuolisen tahon kanssa oman kokemuksen, ajatusten ja tunteiden läpikäyminen saattaa kuitenkin auttaa anteeksiantamisessa.

Restoratiivinen oikeus painottaa itse sovitteluprosessin tärkeyttä. Kun sovitteluprosessi koetaan oikeudenmukaiseksi, se helpottaa sopimukseen sitoutumista. Prosessin ja toisen osapuolen kohtaamisen kautta lopputuloksena on yhteinen sopimus ratkaisusta.

RESTORATIIVISEN PROSESSIN PERUSMALLI

1. Osapuolten erillistapaamiset
2. Yhteistapaaminen, jossa osapuolet tekevät sopimuksen
3. Seuranta, jossa tarkastellaan sopimuksen toteutumista

LUKEMISTA RESTORATIIVISUUDESTA

Christie N: Piinan rajat. Oikeussosiologian julkaisuja nro 4. Helsingin yliopisto, Helsinki 1983.

Elonheimo H: Restoratiivinen oikeus ja suomalainen sovittelu. Oikeus 33 (2004) 2: 179–199.

Elonheimo H: Nuorisorikollisuuden esiintyvyys, taustatekijät ja sovittelu. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C osa 299. Turun yliopisto, Turku 2010.

Hopkins B: Just Schools, A Whole School Approach to Restorative Justice. Jessica Kingsley Publishers, London 2003.

Iivari J (toim.): Rikos- ja riita-asioiden sovittelijan opas. Suomen sovittelun tuki ry & Stakes, Helsinki 2007.

Zehr H: The little book of Restorative Justice. Good Books, Intercourse, PA 2002.

Osallisuus

Sovittelutoiminnan osallisuus-periaatteella tarkoitetaan osapuolten aktiivisuutta ja tärkeyttä konfliktin ratkaisussa. Osallisuuteen liittyy vastuu omasta toiminnasta ja sen seurauksista ja mahdollisuus vaikuttaa.

Dialogisuus

“Kuuro luulee, että ne, jotka tanssivat, ovat hulluja.” (Bucay 2006: 117.) Näemme todellisuuden erilaisista näkökulmista. Yhteistyön kannalta esteenä – yleensä – on luulla, että juuri se paikka, jossa itse olen, on ainoa, josta totuus näkyy.

Konfliktitilanteen vuorovaikutuksessa on pinnan alla piilossa olevia elementtejä, jotka aiheuttavat konfliktin, pitävät sitä yllä tai estävät tyydyttävän ratkaisun syntymistä. Ilmikonfliktin alla on vähäistä tai vääristynyttä kommunikaatiota ja myönteisyyden puutetta, vähäistä tai puuttuvaa yhteistyötä.

DIALOGIIN KUULUU KAKSI OLETTAMUSTA

1. Osapuolet ovat halukkaita kohtaamaan keskustelussa, johon molemmat ottavat osaa ja josta on tuloksena tyydyttäviä sopimuksia, suunnitelmia ja tavoitteita.
2. Osapuolet haluavat kuunnella toisiaan ja pystyvät siihen.

Peavy 2001:82.

Aktiivinen kuuntelu

Sovittelevan toiminnan taustalla on monia taitoja ja ominaisuuksia. Vuorovaikutustaitojen alueella näemme muun muassa aktiivista kuuntelua ja vastaamista, empatiaa, selventämistä, avoimia kysymyksiä ja minä-viestien käyttämistä.

Toisen ihmisen ymmärtäminen voi alkaa sen ymmärtämisestä, etten voi ymmärtää häntä vain oman merkitystodellisuuteni kautta. Kun

kaksi ihmistä kohtaa, kohtaa kaksi kulttuurista. Luonnolliselta tämä tuntuu, jos kohtaajat ovat kahden eri kansallisuuden edustajia. Vaatii hieman enemmän nähdä tämä sama perustava erilaisuus kahden savolaisen tavatessa Kuopion torilla.

Kun on olemassa riittävä yhteisten merkitysten taso ja hyväntahtoisuus, erilaisuus ei haittaa. Pulmia ilmenee siinä vaiheessa, kun kommunikointi estyy tai vääristyy ja syntyy konfliktitilanne, jossa yksilö toteaa, että omat tarpeet ja toiveet ovat ristiriidassa toisen tarpeiden ja toiveiden kanssa.

DIALOGIN OSAPUOLTEN TAITOJA

- Q Kuunnella keskeyttämättä, tyrkyttämättä omia näkemyksiään tai vastustamatta
- Q Pidättäytyä itsestään selvyyksistä, oletamuksista, arvostelusta ja pikaisista johtopäätöksistä
- Q Kunnioittaa toista ja toisen ideoita ja tunteita
- Q Saada omat ideansa, uskomuksensa ja havaintonsa kuuluville, puhua reilusti oman kokemuksensa pohjalta

Peavy 2001: 82.

Dialogisuus vuorovaikutuksessa on taito, jota voi ja pitää harjoitella konkreettisissa tilanteissa, kohtaamisissa. Taidot ovat kahdensuuntaisia. Toisaalta on kyettävä aktiivisesti luomaan toisen tarinalle omaan mieleen tyhjää tilaa, hiljaisuutta ja toisaalta kyettävä ilmaisemaan oman kokemuksen pohjalta syntyneet oman mielen sisällöt. (Peavy 2001: 82.)

Arvostelemasta pidättäytyminen vaatii, että emme heti päätä, onko toisen näkemys oikea vai väärä, vaan asetamme omat näkemyksemme sivuun kuunnellamme toista. Omia ajatuksia ei tarvitse kieltää, mutta niiden annetaan olla ja aktiivisesti pyrimme näkemään asiat toisen näkökulmasta. (Mm. Mönkkönen 2002, Peavy 2001.)

Kuuleminen on dialogissa ehkä vieläkin tärkeämpää kuin puhuminen. Kuuleminen tässä yhteydessä tarkoittaa sekä toisen kuulemistä että toisen itsessä herättämien ajatusten ja tunteiden kuulemistä. Toisen kuuleminen on vaikeaa erityisesti tilanteessa, jossa emme kenties pidä toisen henkilöhistoriasta tai joistakin ulkoisista piirteistä. Tuolloin esitettävä asia ja asian esittäjä sekoittuvat toisiinsa – vastenmielisyyttä toista kohtaan ”kuurouttaa psyykkisesti”. (Mm. Isaacs 2001, Peavy 2001.)

Yhteinen tila

Dialogissa pyritään luomaan yhteinen tila, jossa osapuolten ajatukset ja tarinat ovat tasaveroisesti esillä ja tavoitellaan uutta yhteistä ymmärrystä. Ei yritetä voittaa yksin vaan yhdessä toisen kanssa. Omalle ilmaisullemme asettuu myös toiveita: on sanottava, mitä ajattelee, kokee, tuntee tai uskoo – ei sitä, mitä luulee toisen odottavan. (Mm. Mönkkönen 2002, Peavy 2001.)

Dialogi vaatii rohkeutta, koska konfliktitilanne asettaa kommunikaatiolle lukuisia vaatimuksia. Onnistunut kommunikaatio luo turvallista yhteistä tilaa ja mahdollisuuden luopua konfliktista.

MIKÄ TEKEE MAHDOLLISEKSI KUUNNELLA JA SUHTAUTUA UTELIAASTI ITSENI KANSSA ERI TAVOIN AJATTELEVIIN IHMISIIN?

Mitä tarvitsen, jotta

- Q rohkautun puhumaan ja kuuntelemaan
- Q koen riittävää turvallisuutta, jotta voin puhua avoimesti
- Q pidättäydyn tulkinnoista ja kysyn asioita, joita en ymmärrä
- Q voin ottaa vastuun omista teoistani
- Q voin puhua vain omasta puolestani, omista kokemuksistani, kun toisen ajatukset, tunteet, uskomukset tai näkökulmat ovat omistani poikkeavia?

Dialogisuudella on yhtymäkohtia niin sanottuun väkivallattomaan vuorovaikutukseen (NVC, Non Violent Communication), jossa kommunikaation tavoitteena on tehdä näkyväksi tunteita ja tarpeita sekä purkaa tulkintoja ja niiden pohjalta syntyviä suhdetta vaikeuttavia reaktioita.

LUKEMISTA DIALOGISUUDESTA

Arnkil TE & Seikkula J: Dialoginen verkostotyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2005.

Isaacs W. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Jyväskylä 2001.

Miller S, Miller P, Nunnally E & Wackman D: Suhdetaitoja elämän kumppaneille. Resurssi, Naantali 1995.

Mönkkönen K: Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion Yliopisto, Kuopio 2002.

Peavy RV: Elämäni työkirja. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki 2001.

Peavy RV: Sosiodynaaminen ohjaus. Psykologien kustannus Oy, Helsinki 1999.

Roth S-A: Epävarma polku dialogiin, Ratkes 2/99

[Http://www.toimisait.com/ratkes/userData/lehdet_pdf/ratkes2.1999.pdf](http://www.toimisait.com/ratkes/userData/lehdet_pdf/ratkes2.1999.pdf).

Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisyyden käsite on monimerkityksinen. Sovittelun määritelmässä on ratkaisukeskeisyyttä kuvaavia ilmaisuja: ei etsitä syllisiä, suuntaudutaan aktiivisesti tulevaisuuteen, myönteisiä toimintavaihtoehtoja etsien. Tätä voidaan pitää jo ratkaisukeskeisyyden yhtenä tasona. Ratkaisukeskeisyys käsitteenä on kuitenkin paljon laajempi ja tarjoaa sovittelijalle toiveikkautta ja tulevaisuussuuntautunutta painottavan ajattelutavan lisäksi myös menetelmiä käytettäväksi sovitteluistunnoissa. Ratkaisukeskeisyydellä ei tarkoiteta pelkästään konfliktin ratkaisujen kirjaamista sopimukseen.

Merkitykselliset kysymykset

Kysymykset ovat merkityksellisiä. Kieli ohjaa ajattelua. Sovittelua ohjaavan henkilön tietoisuus omasta toiminnastaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan – myös kysymysten merkityksestä – on hyödyllistä.

Emme voi olettaa, että konfliktin osapuolet ponnistelisivat etukäteen saavuttaakseen dialogisen suhteen tai jo valmiiksi sovitteluun tullessaan suuntautuisivat ratkaisukeskeisesti.

Sovittelua ohjaavan henkilön on hyödyllistä oppia ja käyttää ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja kiinnittää huomionsa myös dialogisuuden edistämiseen siinä määrin kuin se hänen vallassaan on.

Matkalla eteenpäin

Ratkaisukeskeisyys maailmankatsomuksena tarkoittaa, että olemme kiinnostuneempia siitä, mihin haluamme mennä, kuin siitä, mistä olemme tulleet. Ratkaisukeskeisyys on huomion kiinnittämistä ongelmien sijasta ratkaisuihin, heikkouksista voimavaroihin, positiivisten puolien huomioimiseen. Se ei tarkoita pinnalliseen positiivisuuden liturgiaan verhottua ajatusten manipulointia vaan parhaimmillaan johtaa hyvin syvälliseen ajattelun ja toiminnan muutokseen ohittamatta sitä, että elämässä tapahtuu myös ikäviä ja satuttavia asioita.

Tavoitteet

Ratkaisukeskeisesti työskentelevä keskustelua ohjaava henkilö, sovittelija, valmentaja tai terapeutti, auttaa pulmatilanteessa olevaa osapuolta, valmennettavaa, asiakasta pääsemään ”ongelmaviidakon halki kukkulalle”, josta voi katsoa, miten asiat ovat silloin, kun ne ovat halutulla mallilla. Mikä on asianomaisen kannalta tavoiteltavaa? Kun suunta – tavoite – on selvillä, ohjaavan henkilön intressissä on auttaa asianosaista tarkastelemaan motivaatiota toisin sanoen energiaa, jolla tavoitteeseen pyritään.

Ratkaisukeskeistä työskentelyä on kehitetty terapiatyön kehyksissä, ehkä sen vuoksi se usein mielletään liittyväksi terapiaan tai hoitoon. Sovittelu ei ole terapiaa eikä hoitoa, mutta työskentely voi kokemuksellisesti olla terapeutista, kun sovittelussa ihmiset todella kohtaavat toisensa ja luovat mahdollisuuksia yhteiselle myönteiselle tulevaisuudelle.

RATKAISUKESKEISEN TYÖSKENTELYN PERIAATTEITA

- Q Uudelleen määrittely: ongelmia tarkastellaan uusista näkökulmista ja ongelmia määritellään myönteisiksi ilmiöiksi.
- Q Ongelmat muunnetaan tavoitteiksi, joiden on hyvä olla realistisia, yksityiskohtaisia, saavutettavissa ja mitattavissa olevia sekä jollakin tavoin aikaan sidottuja.
- Q Pienten askelten kautta edetään kohti tavoitetta.
- Q Huomio kiinnitetään edistykseen, jo tapahtuneeseen tai kuviteltavissa olevaan edistykseen, muutokseen.
- Q Tutkitaan niitä tilanteita, jolloin tilanne on ollut parempi tai ongelmaa ei ole esiintynyt.
- Q Tutkitaan tavoitteen saavuttamisen hyödyllisyyttä ja sen arvoa.
- Q Tutkitaan onnistumisen uskoa tavoitteen saavuttamisen suhteen.

Mukaiillen Furman Et Ahola 2007.

LUKEMISTA RATKAISUKESKEISYYDESTÄ

- Berg I K: Family based services: A solution-focused approach. Norton, New York 1994.
- De Jong P Et Berg I K: Interviewing for Solutions. Brooks/Cole, Belmont 1998.
- de Shazer S: Keys to Solution in Brief Therapy. WW Norton Et Company, New York 1985.
- de Shazer S: Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy. WW Norton Et Company, New York 1988.
- de Shazer S: More than Miracles: The State of the Art of Solution-focused Therapy. Haworth Press Binghamton, New York 2005.
- Furman B Et Ahola T: Onnistuminen on joukkueläji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki 2007.
- Furman B Et Ahola T: Ratkaisukeskeinen työyhteisö ja kuinka se tehdään. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki 2010.
- Furman B Et Ahola T: Muuttuset. Terapiasta ratkaisuihin. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki 1993.
- Mattila A: Näkökulman vaihtamisen taito. WSOY, Helsinki 2006.
- Weiner-Davids P Et O'Hanlon B: Ratkaisut löytyvät. Psykoterapian uusi suunta. Tammi, Helsinki 1990.



Konfliktit

Konfliktilla tarkoitetaan yleisesti ristiriitaa, riitaa, kiistaa, selkkausta tai erimielisyyttä. Konfliktiin liittyy osapuolten emotionaalinen reaktio: viha, pelko, häpeä, kostonhalu tai muu negatiivinen tunnetila. Konfliktit voivat olla kahden tai useamman yksilön välisiä tai laajeta yksilöiden välisistä tilanteista koskemaan laajempia yhteisöjä.

Konfliktit – vanha ja uusi näkökulma

Käsitykset konflikteista ovat muuttuneet ajan myötä. Vanhan näkemyksen mukaisesti ristiriitaan on olemassa oikea, objektiivinen ratkaisu. Osapuolet ovat vastapuolia, huomio kiinnittyy konfliktin käsittelyn lopputulokseen. Toinen voittaa ja toinen häviää. Konfliktit ovat toiminnan häiriöitä, joita pitää välttää. Konfliktin osapuolet voivat antaa vastuun konfliktin ratkaisemisesta muille. (Mm. Hammarlund 2010, Pohjonen 2001.)

Uuden näkemyksen mukaan totuus sisältää eri osapuolten näkökulmat. Konflikti on yhteinen tila. Konfliktien ja intressierojen olemassaolo on realiteetti, jonka kanssa on opittava elämään. Osapuolet ovat tasa-arvoisesti osallisia ja vastuullisia konfliktin ratkaisuprosessissa, jossa molemmat voittavat. (Mm. Hammarlund 2010, Pohjonen 2001.)

Ovatko konfliktit ratkaistavissa?

Konfliktit ovat ratkaistavissa. Olennainen kysymys on, mikä on lopputulos ja kuinka se on aikaansaatu. Jos tavoitteena on osapuolten hyvä yhteistyö ratkaisun jälkeen, se asettaa konfliktin ratkaisumenetelmille vaatimuksia. Vanhan näkökulman mukaisesti, jos konflikti joko voitetaan tai hävitään, konfliktin käsittely on neuvottelu tai sovituspeli, jossa tavoitteena on toisen käsitysten muuttaminen. Tämä ei takaa hyvää yhteistyötä konfliktin ratkaisemisen jälkeen. (Mm. Hammarlund 2010, Miller ym. 1995.)

Voinko ratkaista jonkun toisen ongelman?

Työyhteisöjen kiistoissa syntyy usein tarve saada jonkun ja mieluummin riittävän auktoriteetin arvio siitä, kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Osallisuuden idea palauttaa vastuun myös kiistojen ratkaisusta konfliktin osapuolille, jolloin sitoutuminen ratkaisuihin on vahvempi kuin ulkopuolisen tahon esittämään ratkaisuun.

Parantaako aika haavat eli järjestyvätkö asiat itsestään, kun niiden annetaan vain olla?

Asiat voivat järjestyä myös itsestään. Konfliktitilanteisiin kuuluva kommunikation vääristyminen kuitenkin voi laajentaa kiistan koskemaan koko työyhteisöä ennemmin kuin auttaa kiistan ratkeamisessa.

Kun kiinnostumme vuorovaikutusprosesseista, konfliktit saavat olla ihmisten välisten suhteiden luonnollisia osia. Kun suhtautumisemme konflikteihin muuttuu, lakkaamme pelkäämästä niiden esiintymistä.

Pitääkö konflikti ratkaista? Edistääkö konfliktin dynaamisuus luovutta yhteisöissä? Mitä edellytyksiä on yhteisön vuorovaikutuskulttuurissa täytyttävä, jotta konfliktien uutta luova voima pääsee esille? Sovitteluissa osapuolet sopivat muun muassa asioista, jotka liittyvät keskustelukulttuuriin ja erilaisuuden hyväksymiseen ja toisen arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Mikäli työyhteisön jäsenillä on riittävä luottamus keskinäiseen hyväntahtoisuuteen, erilaisissa näkökulmissa säilyy niiden mahdollisuus uutta luovaan synteisiin.

Onko olemassa turvallista konfliktien ratkaisun metodologiaa?

Työyhteisösovittelu ottaa huomioon osapuolten kokemukset heitä kunnioittavalla tavalla. Se etenee tästä kokemuksesta sovittelijan aktiivisen työn myötä osapuolten yhteiseen sopimukseen siitä, kuinka tulevaisuudessa toimitaan. Vastuu konfliktin ratkaisusta säilyy osapuolilla.

Olennainen asia onnistuneelle sovittelulle on, kuinka kyetään luomaan sen sosiaaliset ja psykologiset edellytykset. Syntyykö luottamusta riittävästi ja onko keskinäinen kunnioitus sovittelutoiminnan raameilla edesautettavissa niin, että osapuolet kykenevät yhdessä etsimään ratkaisua, joka mahdollistaa tulevan työyhteyden?

Viettelevät konfliktit

Konflikteja voidaan tarkastella yksilön kannalta myös siitä näkökulmasta, miksi meillä voi olla tapana juuttua niihin. Konflikti voi lisätä merkityksellisyyden tunnetta, ja määrittää identiteettiämme. Vastapuolemme edustaa pahaa, jolloin me itse edustamme hyvää, kenties viatonta uhria. (Lewis 2009.)

Konfliktissa on energiaa, olkoonkin, että se on vihan, pelon tai kauteuden energiaa, joka ei voimaannuta meitä – kuten uskomme myötätunnon, empatian ja aidon vuorovaikutuksen energian tekevän. Konfliktin kipeät seuraukset voidaan nähdä ikään kuin suuremmissa yhteydessä, kärsimyksellä on jalompi perusta. Konflikti voidaan myös kokea omien rajojemme turvaamisena – puolustamme omia oikeuksiamme ja haemme kunnioitusta ja arvostusta. Konflikti suojelee, se verhoaa meidän virheemme ja heikkoutemme – haemme syitä tilanteeseen toisesta osapuolesta ja oma osallisuutemme voi jäädä tunnistamatta. (Lewis 2009.)

Konflikti voi luoda mielikuvan eteenpäin menosta, koska vahvat mielenilmaukset saavat aikaan reaktioita muissa ja sen myötä muutoksia: emme olekaan jumittuneet.

Mikä mahdollistaa konfliktista luopumisen? Mitä on tapahduttava, että luopumisesta tulee arvokkaampaa kuin konfliktin jatkamisesta?

Konfliktien hallintatavat

Konfliktien hallintatapoja tarkasteltaessa ydinkysymys on, kenen tarpeista lähtien ja kenen tarpeet tyydyttäen konflikti ratkeaa. Ristiriitojen välttäminen tai ristiriidan olemassaolon kieltäminen ohittaa kaikkien osapuolten tarpeet. Jos toinen osapuoli on vahvempi, esimerkiksi hänellä on suurempi päätösvalta, voi seurauksena olla tilanne, jossa vain hänen tarpeensa tyydyttyvät. Tällöin ristiriita ratkeaa, mutta siitä saattaa seurata negatiivisia tunteita ja tekoja osapuolten välille.

Toisen taipumattomuus taas voi johtaa umpikujaan. Osapuolten välille syntyy taistelutilanne, joka pitkällä tähtäimellä voi vahingoittaa heidän suhdettaan. Osapuolet hakevat oikeusmenettelyn kautta oikeutta itselleen: lopputulos on voittaja-häviäjä-asetelma tai kehnoimmassa tapauksessa molemmat häviävät. Esimerkiksi oikeuskäsittelyn muodollinen voittaja on voinut uhrata pitkän pätkän omaa elämäänsä valmistautuen oikeuteen. Stressin seurauksena hänellä on kenties terveydellisiä ongelmia ja oikeudenkäyntikulut maksettavanaan, ja kenties hän on vaikeuttanut työllistymistään samalla alalla muualla. Eikä hän edelleenkaan ole saanut käsiteltyä konfliktia tunnetasolla. (Mm. Lewis 2009, Miller ym. 1995, Valtee 2002.)

Kompromississa osapuolet voivat tehdä vaihtokauppaa ja myönnytyksiä ja neuvotella molempien tarpeista. Osapuolet päätyvät kannaltaan hyväksyttäviin ratkaisuihin ja pulma ratkeaa, jolloin yhteistyötä on mahdollista jatkaa.

Sovittelu perustuu yhteistyön strategialle. Ratkaisut rakentuvat kunnioittavan ja arvostavan suhtautumisen kautta saavutetulle yhteisymmärrykselle. Osapuolten tarpeet tunnistetaan ja osapuolet etsivät aktiivisesti uudenlaista suhdetta asioihin ja toisiinsa. Tämä voi vaatia aikaa, mutta pitkällä aikavälillä se säästää aikaa ja voimia, koska siitä ei seuraa muiden ratkaisutapojen jälkiharmeja. (Mm. Miller ym. 1995, Valtee 2002.)

Työyhteisösovittelu konfliktien käsittelyssä tarjoaa tuen eri osapuolten tarpeiden huomioon ottamiselle.

Mitä työyhteisöissä voisi sovitella?

Työyhteisöjen konfliktit voivat liittyä pieniin, työyhteisöjen arkeen kuuluviin asioihin. Jos työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri ei tue eri-ävien näkemysten avointa tunnistamista ja puheeksi ottamista, konfliktin kehittyminen voi olla todennäköistä.

Ristiriitojen taustalla voi olla rakenteellisia seikkoja, kuten resurssipula, jonka seuraus näkyy kuormittavassa työtahdissa tai kiireenä. Haitallinen stressi voi johtaa yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotason negatiivisiin seurauksiin ja näkyä muun muassa henkilöiden välisinä ristiriitoina.

Ihmisten persoonalliset toiminnan tyylit voivat poiketa niin paljon toisistaan, että syntyy vahvoja käsityksiä siitä, mikä on oikea ja mikä väärä tapa toimia. Toisinaan työntekijöiden välillä voi olla niin paljon kitkaa tai tiedostamattomistakin syistä johtuvaa vastenmielisyyttä, että he eivät vain tule toimeen keskenään. Ristiriitojen taustalla voi myös olla työn ulkopuolisesta elämästä johtuvaa työtehon tai -kyvyn laskua, mikä taas voi aiheuttaa kokemusta työn epätasaisesta jakaantumisesta ja johtaa keskinäiseen konfliktiin. Eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden arvojen törmäykset voivat myös olla ristiriitojen alkulähteitä. (Mm. Pehrman 2010, Vartia ym. 2005.)

Sovittelulla on mahdollisuuksia myös tilanteessa, jossa asiakkuussuhde uhkaa vaarantua erimielisyyden vuoksi. Tällöin työskentely tapahtuu työyhteisön ja asiakkuuksien rajalla, esimerkiksi erilaiset reklmaatiotilanteet.

Työyhteisöissä voi olla monenlaisia mielipahaa aiheuttavia tilanteita, kuten selän takana puhumista, tiedon panttaamista, ulkopuolelle jättämistä, haukkumista ja mitätöintiä, juonittelua, työn epätasaista jakautumista, epätasa-arvoista kohtelua, kiusaamista, ja klikkiytymistä.

Työyhteisösovittelun alkutilanteeksi riittää, että työyhteisön jäsen on kokenut mielipahaa, joka ei tavanomaisin keinoin ole purkaantunut. Toki voimme pahoittaa mielemme myös asioista, jotka sisällöltään kuuluvat esimerkiksi työnantajan yksipuolisesti päätettäviin, jolloin koetukselle joutuvat enemmänkin omat mielipahan käsittelyn keinoimme kuin että kyseessä olisi sovittelun alkutilanne. Mielipaha on subjektiivinen käsite. Ei tarvitse tutkia eikä todentaa häirinnän tai epäasiallisen käyttäytymisen olemassaoloa ja arvioida sitä lain nojalla. Sovitteluprosessissa osapuolet tarkastelevat mahdollisuuksia korjata tilanne.

LUKEMISTA KONFLIKTEISTA

- Ervasti K: Konfliktit ja vaihtoehdot konfliktin ratkaisumenetelmät. Teoksessa: Sovittelu ja muut vaihtoehdot konfliktinratkaisumenetelmät, s. 13–38. Toim. Pohjonen S. WSLT, Helsinki 2001.
- Hammarlund C: Kriisikeskustelu. Tietosanoma, Helsinki 2010.
- Lewis C: The definitive guide to Workplace Mediation & Managing conflict at work. Ropert Penberthy Publishing Ltd, Surrey 2009.
- Pehrman T: Työyhteisösovittelututkimuksen (Tyso) ja kehityshankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto, Helsinki 2009.
- Pehrman T: Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisöissä. Teoksessa: Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan, s. 135–156. Toim. Poikela E. PS-Kustannus, Jyväskylä 2010.
- Pohjonen S: Konfliktien ratkaisu oikeusjärjestelmässä ja inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Teoksessa: Sovittelu ja muut vaihtoehdot konfliktinratkaisumenetelmät, s. 61–82. Toim. Pohjonen S. WSLT, Helsinki 2001.
- Valtee P: Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 2002/1. Työturvallisuuskeskus, Helsinki 2002.
- Vartia M: Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.
- Vartia M, Lahtinen M, Joki M & Soini S: Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.



Miksi sovittelua?

Työyhteisöissä peruste ristiriitojen ja konfliktien selvittelylle tulee kahta kautta: toinen on lakiin perustuva velvoite ja toinen ristiriitojen hinta työntekijöiden hyvinvoinnin hiipumisen kautta. Tämä voi näkyä kasvaneen stressin välityksellä suoraan sairauspoissaoloina sekä ennenaikaisena eläköitymisenä tai mahdollisesti myös tuottavuuden tai tuloksellisuuden laskuna.

Työyhteisöjen ristiriitoihin kannattaa tarttua

Työyhteisösovittelu on aktiivista ristiriidan ratkaisemiseen pyrkivää toimintaa. Sovittelutoiminnan avulla voidaan poistaa stressin ja kuormituksen aiheuttajia ja parantaa työympäristöä sekä valmentaa ihmisiä selviytymään hankalissa vuorovaikutustilanteissa. Onnistuneissa sovitteluissa opimme uusia vuorovaikutukseen liittyviä toiminnantapoja. Sovittelutaidon elementit voivat olla myös avain menestyksekkääseen henkilöstö- ja tiimijohtamiseen.

Ristiriidat tulevat kalliiksi

Sairauspoissaolojen kustannuksia voidaan esittää laskennallisesti. Esimerkiksi noin 50-vuotiaan, noin 2000 euron kuukausipalkalla olevan työntekijän ennenaikainen eläköityminen maksaa työnantajalle noin 110 000 euroa. Sairauspoissaolopäivän hinnaksi määritellään yleisesti 300 euroa. Jos poissaolojen määrä on tällä hetkellä esimerkiksi keskimäärin 10 päivää/hlö/vuosi, on kustannus 100 henkilön organisaatiossa 300 000 euroa vuodessa. Jos poissaolojen määrää pystytään vähentämään yksi päivä/hlö vuodessa, säästetään 30 000 euroa.

Konfliktien kustannuksiin tulee toinen näkökulma, jos on mahdollista tutkia esimerkiksi lähiesimiesten ajankäyttöä ristiriitatilanteiden selvittelijänä. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan eri yritysten ylin, keskijohto ja lähiesimiehet käyttivät 24 prosenttia työajastaan konfliktien selvittelyyn (Lewis 2009:63).

Jos noin 1500 työntekijän organisaation 100 esimies- ja päällikkötehtävissä olevaa ihmistä käyttää viikossa työajastaan 1 tunnin ristiriitojen selvittelyyn, liikumme huomattavasti pienemmässä arviossa kuin yllä esitetty. 40 vuosityöviikon aikana ristiriitojen käsittelyyn kuluu siis 40 h/esimies. Koko organisaatiossa kulutettaisiin 4000h/vuosi ristiriitojen selvittelyyn, eli n. 500 työpäivää. Ja jos työpäivän laskennallisena hintana pidämme 300 e, saamme tällä laskennalla 150 000 e konfliktien kustannuksia pelkästään esimiehen ajankäytön kautta laskettuna. Lisäksi tulevat mahdolliset ulkopuolisten tahojen suorat kustannukset, esimerkiksi työterveyshuollon tai ulkopuolisten konsulttien palkkiot.

Työn sujuvuus kärsii

Pitkittyneissä konflikteissa työnantajan kustannukset tulevat myös muita reittejä kuin suoranaisten sairauspoissaolojen kautta. Selvittämättömät ristiriidat voivat vaikuttaa työn sujumuuteen ja näin työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Ratkaisematon konflikti sitoo energiaa, jonka pitäisi olla käytettävissä perustyön tekemiseen. Tiimi voi ”halvaantua” perustyössään, koska ratkaisematon konflikti vaikuttaa päätöksentekoon ja päätösten toteuttamiseen. Pitkittynyt ja laajentunut ristiriita voi vaikuttaa myös niin, että se tunkeutuu keskusteluihin ja valtaa aivokapasiteettia, joka tulisi olla käytettävissä perustyöhön liittyvään kehittämistyöhön ja pulmien ratkaisuihin.

Jos henkilöstö ratkaisee ristiriitoja omalta osaltaan siirtymällä toisiin työpaikkoihin, tälläkin on oma vaikutuksensa työn sujumuuteen. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja perehtyminen vie oman aikansa. Jos tiedot ristiriidoista ovat jo levinneet työyhteisön ulkopuolelle, voi olla myös suoranaisia rekrytointivaikeuksia tai tulojen menetystä asiakaskadon kautta.

Yksi peruste nimenomaan sovittelun käyttöön työyhteisöjen kiistoissa on se, että osapuolet ovat yleensä työn kautta läheisessä suhteessa toisiinsa. Heillä on yhteinen historia ja useimmiten yhteinen tulevaisuus. Sovittelun tavoitteena oleva, molempien osapuolten tarpeet

ja tavoitteet huomioiva ratkaisu tuottaa paremmat lähtökohdat yhteiselle tulevaisuudelle ja tuottavuudelle kuin ratkaisut, joissa toinen voittaa ja toinen häviää tai pahimmillaan molemmat häviävät.

Lain näkökulma

Suomalaisessa yhteiskunnassa työyhteisöjen ihmissuhteita säätelee Työturvallisuuslaki, joka asettaa työnantajalle huolenpito- ja puuttumisveloitteen ja toisaalta työntekijälle asiallisen käyttäytymisen veloitteen. Konfliktien saattaminen käsittelyyn on esimiestyötä.

Työnantajan huolehtimisvelvoite ulottuu työntekijän ruumiillisen ja henkisen turvallisuuden ohella myös työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Siihen kuuluu myös työyhteisön tarkkailu mahdollisen häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun havaitsemiseksi riittävän ajoissa, jotta niihin voidaan tehokkaasti puuttua.

Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun estäminen on lain mukaan ensisijassa työnantajan velvollisuus. Käytännössä näiden ongelmien poistaminen on koko työyhteisön asia, työnantajan yksipuolisesti toteuttamat keinot eivät riitä.

Työnantajan toimintavelvollisuuden laukaisee työnantajalle tullut tieto tilanteesta. Työnantajan on lain soveltamisohjeen mukaan pyrittävä selvittämään tapahtumien kulku ja pyrittävä poistamaan häirinnän mahdollisuus työ- tai muilla järjestelyillä ja annettava työntekijöille opetusta ja ohjausta tällaisia tilanteita varten.

Työturvallisuuslain mukainen puuttumisvelvoite asettaa työyhteisöissä esimiehelle paljon tehtävää. Esimies voi myös valtuuttaa jonkun ulkopuolisen tekemään selvittelytyötä konfliktitilanteissa. Jos konfliktin osapuolten välisiä tapahtumia tarkastellaan lain näkökulmasta, on esimerkiksi tutkittava, onko tapahtunut Työturvallisuuslaissa mainittua epäasiallista käyttäytymistä. Jatkotoimenpiteet määräytyvät sen mukaan, voidaanko näin todeta tapahtuneen. Joka tapauksessa voidaan olettaa jommankumman osapuolen joutuvan häviäjän asemaan.

Perinteisen konfliktinhallinnan rajoittuneisuus liittyy tähän voittaja-häviöjä-asetelmaan: muodollisesti löydetään ulkopuolisen tahon ratkaisu, mutta osapuolten välit eivät muutu. Seurauksena on työpaikan tai yhteisön vaihtoja tai vanhan asetelman mukaisesti uusia konflikteja. (Mm. Reynolds 2000.)

Lakeihin perustuva konfliktinhallinta ei kiinnitä mitään huomiota osapuolten keskinäiseen kommunikointiin. Sovittelun yksi peruslähtökohta on arvostava ja kunnioittava vuorovaikutus, jonka toteutumiseen sovittelija kiinnittää huomiota ja tarvittaessa puuttuu. Mikään rajoitusten ja sääntöjen määrä ei toimi sinällään, elleivät ihmiset opi puhumaan toisilleen ja kuulemaan toisiaan. (Mm. Pehrman 2008, Pohjonen 2001.)

Timo Pehrman (2008), joka on työyhteisösovittelutoiminnan uranuurtaja Suomessa, ilmaisee asian näin: ”Kiusaaminen ei poistu pakolla ja kieltämällä se, eikä konflikti ratkea analysoimalla.” Juridinen käsittely ei myöskään käsittele osapuolten tunteita, jotka kuitenkin ovat konfliktin ytimessä.

Sosiaalisten työolojen merkitys työssä jaksamiselle

Sosiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan yksintyöskentelyä, yhteistyön toimivuutta yhteisön jäsenten välillä, tiedonkulun sujuvuutta, asioiden ja toiminnan johtamista, tasa-arvoista kohtelua, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun esiintyvyyttä sekä asiakas- ja potilastyössä kielteisiä tunteita herättäviä vuorovaikutustilanteita.

Työyhteisösovittelutoiminnalla on yhteyksiä yhteistyön yleisemmästä toimivuudesta kiusaamisen ja häirinnän kokemuksiin ja niiden aiheuttamaan mielipahaan.

Puutteet tai häiriötekijät fyysisessä ja psykososiaalisessa työympäristössä sekä krooninen kipu ovat merkittäviä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen riskitekijöitä. Keskeisiä eläke-diagnooseja ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sekä mielenterveysongelmat. Työkyvyttö-

myyden torjumisessa ja työurien pidentämisessä keskeistä on sekä fyysinen että psykososiaalisen työympäristön kohentaminen. Yksi olennainen osa tässä työssä on puuttua kiusaamiseen, koska kiusaamisella on itsenäinen yhteys uupumusasteiseen väsymiseen (Lahelma 2011).

LUKEMISTA SOVITTELU-TOIMINNAN ALOITTAMISEN PERUSTEISTA

Lahelma E: Työssä jaksamiseen ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat tekijät. Loppuraportti. Helsingin yliopisto, kansanterveystieteen laitos, Helsinki 2011.

Lindström K ym: TIKKA – työkuormituksen arviointimenetelmä. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.

Martimo K-P ym: Työstä terveyttä. Duodecim, Helsinki 2010.

Pietiläinen R (toim.): Työturvallisuuslaki Soveltamisopas. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.

Työturvallisuuslaki 738/2002

Ylipaavalniemi J, Kivimäki M, Elovainio M, Virtanen M, Ahola K & Vahtera J: Psykososiaaliset työolotekijät ja depression sairastuminen: kolmen teoreettisen mallin tarkastelu sairaalahenkilöstöllä. Työ ja ihminen 21 (2009) lisänumero 1: 508–520.

2

ORGANISAATION SISÄINEN SOVITTELU

Sovitteluprosessi parhaimmillaan kehittää organisaation toimintaa siten, että yhteisössä opitaan havaitsemaan konflikteja, ratkaisemaan niitä ja käyttämään näitä taitoja uusissa tilanteissa. Organisaation sisältä koulutettujen sovittelijoiden voimin toteutettu työyhteisösovittelevu kasvattaa organisaation sosiaalista pääomaa eri tavalla kuin jos sovittelu toteutetaan ulkopuolisten sovittelijoiden työnä.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa löytyy käsite "*in house mediation*", jolla tarkoitetaan organisaation oman henkilöstön työllä toteutettuja sovitteluja (Reynolds 2000). Suomessa työyhteisösovittelevu on vielä niin nuorta, ettei vakiintuneita nimikkeitä juurikaan ole.

Jatkossa tässä kirjassa käytetään organisaation sisäisen henkilöstön turvin toteutetusta sovittelevusta lyhennettä ORSI. Orsi-sana tarkoittaa kannatintankoa, jota on käytetty asioiden ja tavaroiden väliaikaiseen varastointiin, säilyttämiseen ennen niiden hyötykäyttöä. Myös tässä merkityksessä "ORSI" – hienoisesta kömpelyydestään huolimatta – sopii ristiriidan väliaikaiseen säilömiseen sovittelevuprosessiin, jossa opitaan muun muassa vuorovaikutuskulttuuriin hyödyllisiä taitoja.



Työyhteisösovittelutoiminnan edellytykset

Työyhteisösovittelun peruskäsitteiden, restoratiivisuuden, dialogisuuden, ratkaisukeskeisyyden ja osallisuuden, voi hyvin katsoa olevan sopusoinnussa minkä tahansa organisaation hyvän toiminnan periaatteiden kanssa. Sovittelun tulo ristiriitojen ratkaisemisen välineeksi tarvitsee tukea kaikilla organisaation tasoilla. Toiminnan aloittamiselle on oltava sekä psykologiset että rakenteelliset edellytykset.

Sovittelumyönteinen ilmapiiri

Sovittelutoiminnan aloittamiseen liittyy monenlaisia ajatuksia ja kysymyksiä. Ensimmäinen liittyy konfliktien merkityksen mieltämiseen: Ovatko konfliktit jotain kielteistä, joiden olemassaolotakin on syytä vaieta? Vai onko ristiriitojen esiintyminen perusoletus ihmisten välisissä suhteissa ja enemmän mahdollisuus kuin riski? Kukin yksilö joutuu myös pohtimaan, milloin itse olisi valmis lähtemään sovitteluun – mitä esteitä itsessä on ylitettävä? Mikä merkitys ristiriidalla on? Mistä joutuisin luopumaan, jos luovun konfliktista? Annanko periksi ”vääryydelle”, jos suostun sovitteluun ja kohtaamaan vastapuoleni häntä arvostaen? Luotanko sovittelijoiden taitoon prosessissa?

Yksi tapa vaikuttaa sovittelumyönteisen ilmapiiriin syntyyn on toimia mahdollisimman avoimesti jakaen informaatiota ja pyrkien aktiivisesti synnyttämään keskustelua niin sovitteluprosessista kuin sen tausta-ajatuksista.

Tarpeen, kustannusten ja hyödyn kartoittaminen

Organisaatiossa on yleensä ainakin kolme tahoja, joiden työhön ristiriitojen käsittely tai niiden tietoon tulo kuuluu varsin automaattisesti. Tieto ristiriidasta voi tulla esimiesten tietoon suoraan

konfliktin osapuolten tai muiden työyhteisöjen jäsenten kautta. Esimiehet voivat myös yhteisön tilaa tarkastellessaan havaita yksilöiden toiminnassa viitteitä siitä, että kommunikaatio ei ole suoraa, avointa ja rakentavaa.

Organisaation sisäisinä toimijoina työsuojelun toimijat, valtuutetut ja työsuojelupäällikkö, saavat työyhteisöjen jäseniltä tietoa havaituista epäkohdista ja myös konflikteista.

Luottamuksellisen suhteen vallitessa niin työntekijät kuin työnantaja voivat pyytää työterveyshuollon yhteistyötä ristiriitatilanteissa. Työterveyshuollon suunnitelmallinen toteuttaminen sisältää myös työyhteisöön liittyvien tekijöiden ennalta pohtimisen ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelemisen. Työterveyshuolto voi olla sekä hyviä käytäntöjä edistävä ja ristiriitoja ennaltaehkäisevä taho että ristiriitatilanteita selvittävä ja korjaamisessa avustava taho.

Työterveyshuolloilla voi olla myös näkemystä siitä, kuinka kalliiksi työyhteisöjen ristiriitatilanteet tulevat niin organisaatioille kuin Kelan korvauskäytäntöjen kautta viime kädessä meille kaikille. Ne ovat myös avainasemassa arvioidessaan yksilöiden työkykyisyyttä eri tilanteissa – myös siinä tilanteessa, kun työyhteisön konflikti on johdannut osapuolten kyvyttömyyteen jatkaa työtä esimerkiksi kasvaneen stressioireilun myötä.

Organisaation mahdollisuus sitoutua sovitteluun

Työyhteisösovittelutoiminta kohdistuu selkeästi henkilöiden välisiin suhteisiin eikä esimerkiksi edunvalvontaan. Sitoutumisessa on tärkeää, että organisaation johto – ylintä johtoa myöten – on tietoinen toiminnan aloittamisesta ja suhtautuu siihen myönteisesti, koska he omalla toiminnallaan voivat tukea sovittelun juurtumista vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

ORSI-sovittelua, ulkopuolista sovittelua vai näiden yhdistelmää?

Kun toimintatavaksi valitaan organisaation sisäisen henkilöstön toteuttama ORSI-sovittelu, sovitteluun liittyvä tietotaito kertyy organisaation omaksi pääomaksi suoraan koulutettujen työntekijöiden kautta.

ORSI-sovittelija tullessaan samasta organisaatiosta tuntee paikallisen kulttuurin eikä kenties tarvitse kovin paljon esitietoja. Konfliktin osapuolten näkökulmasta tarkasteltuna hänen voi olla vaikeampaa saavuttaa luottamusta erityisesti pienissä yhteisöissä, koska toimitaan samassa organisaatiossa. Voi myös olla, että kokemus sovittelijana toimimisesta on vähäistä. Kustannukset ovat pienemmät kuin ulkopuolisen sovittelijan työstä kertyvä kustannus.

Ulkopuolisella sovittelijalla ei välttämättä ole tietoa organisaatiosta tai ristiriidan osapuolista. Hänellä voi olla enemmän sovittelukokemusta, jolloin ydinasioihin päästään ripeästi. Ulkopuolisen sovittelijan voi olla helpompi saavuttaa osapuolten luottamus. Kustannus hänen tekemästään työstä on suoraan laskettavissa työhön käytettävien tuntien perusteella.

ORSI-sovittelijoiden rekrytointi, koulutustarpeen selvittäminen ja koulutuksen toteuttaminen

Sovittelijoiden rekrytoinnissa on hyvä miettiä, tapahtuuko sovittelijaksi hakeutuminen oman mielenkiinnon pohjalta vai voiko esimerkiksi työyhteisöjä osallistaa tässä: ”Kuka työyhteisöstäsi sopisi mielestäsi sovittelijaksi?” ORSI-sovittelussa olisi hyvä olla sovittelijoita organisaation kaikilta tasoilta, vaihtoehtoja tulee näin enemmän ja sovittelijoiden joukko edustaa paremmin organisaation henkilöstöä.

Sovittelijoille on järjestettävä riittävä koulutus riittävästi ansioituneen kouluttajan avulla. Sovittelijakoulutuksessa on tärkeää saada perustiedot sovittelusta, sovitteluprosessista ja sen etenemisestä. Sen lisäksi on hyödyllistä sovittelijoille saada koulutusta ratkaisukeskeisestä ajattelumaailmasta ja työmenetelmistä.

ORSI-sovittelijoiden asiantuntemus oman organisaationsa erityispiirteistä ja ideat sovittelun käytännön järjestelyistä olisi hyvä hyödyntää. Työyhteisösovittelun koordinointi ja käytännön järjestelyt rakennetaan sovittelijoiden kanssa kunkin organisaation tarpeista ja lähtökohdista käsin.

Sovitteluun ohjautumisen väylät

Ennen toiminnan aloittamista organisaatiossa kannattaa keskustella siitä, kuinka sovitteluun tullaan ja miten sovittelua tarjotaan ristiriidan osapuolille. Halutaanko antaa myös se vaihtoehto, että osapuolet voivat itse suoraan – ilman esimiehen, henkilöstöhallinnon, työsuojelun tai työterveyshuollon osallisuutta – pyytää sovittelua. Tällöin sovittelijoiden yhteystiedot tiedotetaan suoraan henkilöstölle.

Sovittelutoiminnan koordinointi

ORSI-sovittelessa on organisaatiosta löydyttävä taho, joka kantaa koordinoitavastuun sovittelutoiminnasta ja pitää huolta sovittelijoiden ammattitaidon kehittymisestä ja heidän jaksamisestaan esimerkiksi jatkokouluttamisen ja työnohjauksen avulla. Tällä on suora yhteys sovittelutoiminnan laatuun. Useimmissa suomalaisissa organisaatioissa tämä taho voi luontevasti olla henkilöstöhallinnon toimijat tai työsuojelun toimijat.

Malli työyhteisösovittelun kehittämiseksi organisaatiossa

Sovittelutoiminnan tarpeen toteaminen

Organisaation työhyvinvointiohjelman toimenpiteisiin kuuluvana toteutetaan työhyvinvointikysely esimerkiksi vuoden lopussa. Kyselyssä tulee esille, että useissa eri työyhteisöissä koetaan erilaisia ristiriitoja, kiusaamista sekä epäasiallista kohtelua. Kyselyssä todetaan, että esimiehet kokevat tarvitsevansa työvälineitä ristiriitojen käsittelyyn työyhteisöissä. Sovittelutoimintaa päätetään lähteä kehittämään organisaation sisäisenä sovitteluna.

Johtoryhmän sitoutuminen

Johtoryhmä sitoutuu sovittelutoiminnan aloittamiseen ja jatkamiseen. Sovittelutoiminnan käyttöönottoa ja kehittämistä tuetaan organisaation henkilöstön kehittämisrahastosta sekä ulkopuoliselta rahoittajalta saatavalla kehittämisavustuksella.

Sovittelijoiden koulutus ja työnohjaus: menetelmällisen osaamisen kehittäminen

Organisaation oman rahoituksen turvin toteutetaan 10 sovittelijan koulutus sekä useiden työyksiköiden informointi ja perehdyttäminen. Koulutetut sovittelijat ovat organisaation työntekijöitä. Tavoitteena on säilyttää ja kehittää työyhteisösovittelun asiantuntemusta nimenomaan organisaation sisäiseksi pääomaksi. Tavoitteena on myös osallisuus – työyhteisön jäsenet itse omistavat ristiriitansa ja myös niiden ratkaisut. Tämän taustalla ovat Suomen Sovitteluforumin vertaissovittelutoiminnassa 2000-luvun alkupuolelta lähtien koetellut ideat, joita sovelletaan työyhteisösovitteluun.

Yksivuotinen hanke toteutetaan ulkopuoliselta rahoittajalta saatavalla kehittämisavustuksella ja kaupungin henkilöstön kehittämisrahaston rahoituksella.

Ensimmäisessä vaiheessa toteutetut sovittelut ovat osoittaneet, että ratkaisukeskeinen viitekehys toimii ja tuottaa hyviä lopputuloksia sovittelussa. Ratkaisukeskeiset menetelmät istuvat hyvin strukturoituun sovitteluprosessiin ja tuottavat tavoitteena olevan yhteisen sopimuksen sekä ihmisten välisen hyvän yhteistyön aineksia. Kokemus on myös osoittanut, että ratkaisu- ja voimavarakeskeisen ajattelun omaksuminen vaatii prosessinomaista, pitkäkestoista ja toiminnan kautta tapahtuvaa oppimista.

Menetelmällistä osaamista kehitetään paneutumalla sovitteluistuntojen sisältöön sovittelijoiden ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa.

Koulutukset osallistavien menetelmin

Osallistavilla menetelmillä tässä yhteydessä tarkoitetaan tapoja, joilla kohderyhmän aktiivisuutta lisätään ja ylläpidetään, eli tapoja, joilla kohtaamisissa saamme aikaan yhteistä pohdintaa ennemmin kuin yksisuuntaista tiedon välittämistä.

Työsuojelun toimijat

Työnantajan työsuojelun toimijat osallistuvat sovittelijakoulutukseen. Sovittelijakoulutuksen teorettinen osio sisältää perehtymisen restoratiivisuuteen ja sovittelijan toimintaan sovitteluprosessissa sekä sovitteluprosessin mallin oppimisen. Käytännön osio sisältää lukuisia fiktiivisten tilanteiden sovitteluharjoituksia.

Johdon mukana olon vahvistaminen

Organisaation ylin johto kutsutaan mukaan prosessiin tapaamalla johtoryhmä, seuraava askel on eri hallintokuntien johtoryhmien tapaaminen. Tapaamisten tavoitteena on lisätä hallinnon tietoa sovittelutoiminnasta ja oman roolinsa tärkeydestä toiminnan juurruttamisessa.

Esimiesten valmennus

Esimiesten valmennus toteutetaan kahtena puolen päivän mittaisena kokonaisuutena. Koulutukset toteutetaan lyhyiden alustusten ja keskustelun dialogilla, ja esitetyt ajatukset alistetaan yhteiselle pohdinnalle.

1. päivä:

- ”Vauhdinotto kuormitustekijöiden kautta” osiossa paneudutaan selvittämättömien ristiriitojen merkitykseen niin yksilöiden kuin työryhmien hyvinvoinnille tarkastelemalla muun muassa psykososiaalisia kuormitustekijöitä.
- ”Sovittelu – restoratiivisuus” kokonaisuus on tutustuminen sovittelun historiaan, käyttöalaan sekä sovittelun perusajatuksiin. Työyhteisösovittelun prosessiin paneudutaan tarkemmin, tavoitteena on tehdä sovitteluprosessi tutuksi esimiehille ja hahmottaa sovitteluun ohjautumisen reitit.

2. päivä:

- ”Kurkistus ratkaisukeskeisyyden maailmaan” toteutetaan käymällä esimiesten ryhmissä läpi ratkaisukeskeisyyden peruskäsitteitä sekä ajatuksia ja menetelmiä.
- ”Sovittelun avaaminen sovittelijan näkökulmasta” osiossa perehdytään esimiesten kanssa tarkemmin sovittelijan konkreettiseen toimintaan.

Työyhteisöjen informointi

Työyhteisöjen informaatiotilanteet toteutetaan osallistujien yhteisellä pohdinnalla hakien vastauksia kysymykseen: ”Minkälaisia mielihapaa aiheuttavia tilanteita voitte kuvitella esiintyvän missä tahansa työyhteisössä?”

Vaikuttaa siltä, että meidän on varsin helppo tavoittaa niitä vuorovaikutuksen solmuja, jotka edesauttavat konfliktitilanteiden syntymistä.

Työyhteisöjen informaatiotilanteissa perehdytään yhdessä sovittelu-toiminnan tulon organisaation toimintatavaksi sekä käydään läpi

sovitteluprosessin perusmalli, sovittelun organisoituminen sekä ha-
keutuminen sovitteluun.

Työterveyshuollon perehdytys

Työterveyshuolto toimii perinteisesti myös konfliktien selvittelyn ken-
tällä. Ulkopuolisuus organisaatioon nähden voi joissakin tilanteissa olla
helpottava tekijä, selvittelyprosessissa on ikään kuin lähtökohtaisesti
olemassa puolueettomuuden ja neutraaliuden oletus. Työterveyshuol-
lon työntekijöiden suhde ristiriidan osapuoliin on monimutkaisempi
kuin työyhteisösovittelijan suhde osapuoliin. Työterveyshuollon työn-
tekijän rooleissa on työterveyden asiantuntijan rooli, heitä kohtaan on
odotuksia työkykyisyyden arvioinnin suhteen: onko osapuoli työkyvy-
tön konfliktin aiheuttaman stressin seurauksena.

Työterveyshuollon perehdytys koostuu kolmesta iltapäivän tapaami-
sesta. Perehtyminen toteutetaan alustusten ja keskustelun vuoro-
puhelulla.

1. päivä: ”Sovittelun käsitteet ja mahdollisuudet työhyvinvoinnin
lisäämisessä”
 - Ensimmäinen kokonaisuus koostuu paneutumisesta psykososi-
aalisiin kuormitustekijöihin sekä referoituun tutkimustietoon
kuormitustekijöiden ja sosiaalisen pääoman yhteyksistä tervey-
teen ja hyvinvointiin. Lisäksi paneudutaan sovittelun käsitteisiin
ja sovitteluprosessin sisältöön ja käydään läpi asiakasorganisa-
ation omana toimintana toteutettavan sovittelun periaatteita ja
muotoa.
2. päivä: ”Ei tuijoteta ongelmia, etsitään ratkaisuja”
 - Toisessa tapaamisessa keskitytään ratkaisukeskeisyyden perus-
ideoihin ja niiden käyttökelpoisuuden miettimiseen niin työ-
terveyshoitajien ja -lääkäreiden omassa työssä kuin sovitteluun
ohjaamisessa konfliktitilanteissa.
3. päivä: ”Sovittelun avaaminen sovittelijan näkökulmasta”
 - Kolmannessa tapaamisessa perehdytään tarkemmin sovittelu-
prosessin eri vaiheisiin

Sovittelutoiminnan virallistaminen organisaation toimintaan

Työyhteisösovittelutoiminta kirjataan organisaation työhyvinvointisuunnitelmaan ja lisätään työterveyshuoltosuunnitelmaan. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä työyhteisösovittelutoiminta tulee ohjeistuksissa esille luontevasti ja tulee käsitellyksi myös työhyvinvointisuunnitelman yksikkökohtaisissa käsittelyissä.

Työsuojelun toimijat vastaavat sovittelutoiminnan ylläpitämisestä ja sovittelijoiden tuen järjestämisestä. Toiminta jatkuu taloudellisesti järkevänä omasta henkilöstöstä koulutettujen sovittelijoiden voimin. Sovittelijoiden mahdollisuutta irrottautua tarvittaessa omasta työstään tuetaan, ja tavoitteena on eri toimialojen esimiestasolla tapahtuva yhteinen sopimus toiminnan käytännön järjestelyistä. Työyhteisösovittelijoiden tuen välineinä ovat työnohjaus, säännölliset kokoontumiset ja jatkokouluttautumiset.

Työyhteisösovittelun malli liittyy sovittelun organisaation olemassa oleviin rakenteisiin.



ORSI-sovitteluprosessin hyödyt

Työyhteisösovittelun päätehtävänä on auttaa osapuolia ratkaisemaan konflikti. Sovitteluprosessin toinen funktio kohdistuu osapuolten vuorovaikutukseen. Tavoitteena on, että osapuolten omat konfliktin luku- ja ratkaisutaidot kehittyvät ja sovitteleva työote jatkaa ”uusien lähettiläiden” kautta elämäänsä heidän kontakteissaan työyhteisössä.

Sovittelumenetelmän ratkaisukeskeinen ja tulevaisuuteen suuntautuva työtapo tuo myönteisen mahdollisuuden käyttäytymisen muutokseen ja se rohkaisee avoimuuteen konfliktitilanteissa. Sovittelun käyttöönoton tavoitteena on konfliktien muuttaminen voimavaraksi ja mahdollisuudeksi muutokseen.

Energiaa perustehtävään

Työyhteisösovittelutoiminnan hyödyt liittyvät suoraan konfliktien ratkaisemistaitojen lisääntymiseen sekä välillisesti työilmapiirin kehittymiseen ja mahdolliseen tuottavuuden tai tuloksellisuuden kasvuun, kun ristiriitatilanteiden sitoma energia vapautuu perustehtävän suorittamiseen. Työyhteisösovittelujen oppimisvaikutuksia tarkasteltaessa on todettu, että yhteisöjen vuorovaikutus paranee ja työilmapiiri kehittyy (Pehrman 2011).

Sovittelija oppii prosessin johtamista

Kun ratkaisukeskeisyyttä syvennetään, sovittelija oppii käyttämään toiveikkuutta lisääviä ratkaisukeskeisiä kysymyksiä ohjatessaan sovittelua. Hän voi konkreettisesti käytännössä todeta ratkaisukeskeisten menetelmien hyödyllisyyden sekä hyvän lopputuloksen että hyvän yhteistyön syntymisen kannalta.

Sovittelijan roolissa voi havaita, kuinka on mahdollista kuulla eri osapuolten kokemukset ja ymmärtää ne heidän näkökulmastaan ilman, että tarvitsee punnita, mikä on eniten oikea. Erittäin hyödyllisiä ovat myös kokemukset tilanteista, joissa sovittelu ei tuota tulosta. Koke-

muksen kautta kertyy tietoa, opitaan tunnistamaan jo sovitteluprosessin alussa niitä tilanteita, joissa sovittelu ei ole oikea väline vaan on käytettävä muita työnantajan mahdollisuuksiin kuuluvia keinoja.

Esimiehille työkalu

Esimiesten toimintaan ORSI-sovittelu tuo käyttökelpoisen työkalun. Esimiehen toiminta oman yksikkönsä sovittelijana on lähtökohdaltaan monimutkaisempi kuin muun sovittelijan, joka liittyy osapuoliin vain sovitteluprosessin kautta. Esimiehellä ja osapuolilla on työyhteisönsä kautta yhteinen menneisyys ja mahdollisesti myös yhteinen tulevaisuus.

Sovittelu ennaltaehkäisee ristiriitoja

Sovittelu sinänsä soveltuu kaikille riippumatta sukupuolesta, henkilöstöryhmästä, iästä tai koulutustaustasta. Sovittelumenetelmän käyttöönotto tarjoaa organisaatiolle varhaisen puuttumisen menetelmän, ristiriitoihin on mahdollista käydä käsiksi jo siinä vaiheessa, kun joku yhteisön jäsen kokee mielipahaa eri tilanteissa.

Organisaation sitoutuminen sovitteluun toimintakulttuuriin kaikilla tasoillaan voi myös toimia ennaltaehkäisevästi: tietoisuus siitä, että yhteisö on sitoutunut sovitteluun voi jo konfliktitilanteen syntyvaiheessa suunnata ajatuksia kohti ristiriitatilanteen ratkaisua.

LUKEMISTA ORSI-SOVITTELUSTA

Doherty N & Gyuler M: The essential guide to Workplace mediation & conflict resolution. Kogan Page Ltd, London, Philadelphia, New Delhi 2008.

Lewis C: The definitive guide to Workplace Mediation & Managing conflict at work. Robert Penberthy Publishing Ltd, Surrey 2009.

Pehrman T: Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi 2011.

3

ORGANISAATION SISÄISEN SOVITTELIJAN RATKAISU- KESKEINEN TOIMINTA

Ratkaisukeskeisen viitekehyksen ja sovittelun tausta-ajatusten yhdistäminen hyödyttää sekä sovittelua itseään että kehittää myös ratkaisukeskeisiä menetelmiä (mm. Furman & Ahola 2007, De Jong & Berg 1998) konfliktien käsittelyssä.

Ratkaisukeskeisen ajattelun mukanaan tuoma voimavarojen, vahvuuksien ja ihmisten omien arvojen kunnioitus luo pohjaa toiveikkuudelle, tulevaisuuteen orientoitumiselle ja muutoksen mahdollisuudelle sen sijaan, että keskitytään konfliktien syiden ja seurausten tarkasteluun. Tämä ei kuitenkaan sulje pois tunteiden tai työolosuhteiden tarkastelua.

Työyhteisösovittelun kulku

Sovitteluprosessi yksinkertaisimmillaan sisältää osapuolten yksilötapaamiset ja yhteisistunnon sekä seurantatapaamisen. Sovitteluprosessin sisällä on tarpeen vaatiessa varsin paljon liikkumatilaa sen suhteen, kuinka monta tapaamista toteutuu.

Toisinaan saattaa olla hyödyllistä tavata osapuolia yksilöllisesti useammin kuin kerran, ja toisinaan saattaa olla hyödyllistä lisätä yhteistapaamisten määrää tai yhteistapaamisen jälkeen palata vielä yksilötapaamisiin. Nämä ovat vaihtoehtoja, joiden tarpeellisuus selviää prosessin kuluessa.

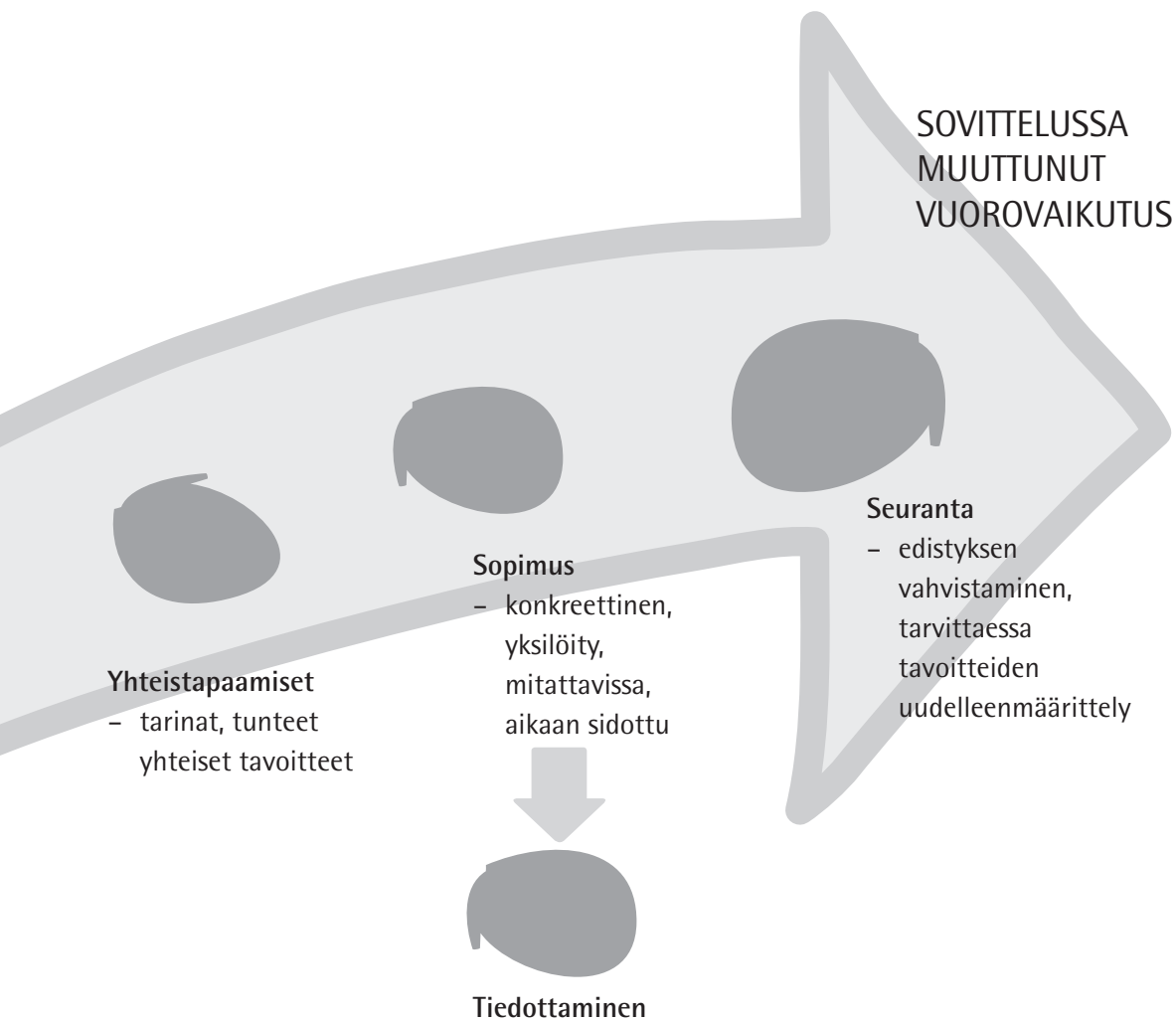
Sovittelijoiden toimintaan kuuluu myös palautteen pyytäminen osapuolilta sovittelutoiminnan kehittämistä varten.



KONFLIKTIN VUOROVAIKUTUS

Yksilötapaamiset
– tarinat, tunteet,
tulevaisuuteen
suuntaaminen

Aloite sovitteluun
– informaatio
prosessista,
tiedottaminen



Työyhteisösovittelun kulku prosessikaaviona (mukailten Pehrman 2008).

Aloite sovitteluun

Yhteydenotto sovittelijaan voi tulla eri reittejä riippuen siitä, miten organisaatiossa on sovitteluun ohjautuminen ratkaistu:

- konfliktin osapuolilta
- esimieheltä
- työsuojelun toimijoilta
- työterveyshuollosta.

SOVITTELIJAN ENSITOIMET

- Q Ota yhteys osapuoliin.
- Q Kerro sovitteluprosessista.
- Q Selkiytä roolisi osapuolille ja sovi yksilötapaamisten aika ja paikka.
- Q Valmistaudu ennen ensimmäistä tapaamista.
- Q Huolehdi fyysisistä olosuhteista.
- Q Pohdi oma roolisi, tavoitteesi ja kertaa ratkaisukeskeisyyden perusideat ja kysymykset.

Yhteys osapuoliin ja sovitteluprosessista kertominen

Ensimmäinen sovittelijan askel on ottaa yhteyttä sovittelun osapuoliin. Yhteydenotto on ennen kaikkea informatiivinen. Sovittelijalla ei ole sitä asemaa, että hän pystyisi velvoittamaan konfliktin osapuolia sovitteluun. Sovittelija voi kuitenkin omasta roolistaan käsin jo tässä vaiheessa auttaa konfliktin osapuolia tarkastelemaan mahdollisia hyötyjä. Sovittelija kuvaa ensikontaktissa osapuolille myös prosessin kulun.

ENSIMMÄISESSÄ YHTEYDENOTOSSA KERROTTAVIA ASIOITA

- Q Keskustelut ovat luottamuksellisia: vaitiolo, sopimus vain osapuolille, ei kerätä arkistoja
- Q Sopiminen on vapaaehtoista.
- Q Sovittelija on molempien osapuolten hyväksymä.
- Q Sovittelu on maksutonta ja se voi tapahtua työajalla, jos organisaatiossa näin on sovittu.
- Q Sovittelussa etsitään ratkaisuja, ei syyllisiä, kaikilla osapuolilla on oikeus tulla kuulluksi ja huomioiduksi.
- Q Sovittelu on prosessi: ketkä ovat läsnä eri tilanteissa, yksilölliset tapaamiset, yhteinen sovittelutapaaminen, kirjallinen sopimus, seuranta-palaveri.
- Q Aikaa tarvitaan keskimäärin 1,5–2h/tapaaminen.
- Q Sovittelija toimii puolueettomana keskustelun mahdollistajana, hän ei ratkaise asioita, vaan osapuolet tuottavat itse ratkaisut pulmaan.
- Q Sovittelun saa keskeyttää ja osapuolet saavat luopua prosessista missä vaiheessa tahansa.
- Q Sovittelussa noudatetaan vuorovaikutuksen pelisääntöjä, sovittelijan tehtävä on puuttua pelisääntöjä loukkaavaan toimintaan.

Aika ja paikka

Sovittelutapaamisten vaatima aika vaihtelee, mitä isompi joukko osapuolia, sen enemmän aikaa voi varata yhteisistuntoon. Osallistavan valmistautumisen tapaamisiin kannattaa varata 1,5–2 tuntia ja yhteisistuntoon 2–3 tuntia.

Työyhteisöjen sovitteluissa yhteisistunto voi vaatia enemmän aikaa. Toki on hyvä miettiä, jos istunto venyy yli 3 tuntiin, onko sitä mahdollista pysäyttää johonkin vaiheeseen ja mahdollisimman pian sovittuusti jatkaa. Sovittelukeskustelu on intensiivinen ja valppaana pysymistä vaativa tilanne niin osapuolten kuin sovittelijoiden kannalta katsoen.

Puolueettomuus ja luottamuksellisuus

Luottamus prosessin puolueettomuuteen on yhteydessä turvallisuuden tunteeseen ja toisaalta uskallukseen ottaa ratkaiseva askel konfliktin osapuolten toisenlaiseen kohtaamiseen. Luottamuksen rakentumista tukee mahdollisuus itse valita sovittelijaksi haluamansa henkilö jo prosessin alussa. Käytäntö on osoittanut, että koettu sovittelijan riippumattomuus ja puolueettomuuden mielikuva on ollut tärkeää. Mikäli sovitteluprosessiin hakeutuu esimerkiksi koko työyhteisö, on tärkeää, että yhteisön jäsenet hyväksyvät sovittelijan, toisin sanoen yhteisö antaa hänelle valtuutuksen toimia prosessin ohjaajana.

Sovittelijoiden toimiminen työparina voi olla sovittelijoiden jaksamista tukeva työskentelymuoto. Sovitteluprosessiin kannattaa sisällyttää lyhyet suunnittelukeskustelut ennen tapaamisia ja purkamissessiot tapaamisten jälkeen. On osoittautunut hyödylliseksi, että sovittelijat omassa toiminnassaan myös tapaamisten välillä pysyvät ratkaisukeskeisyyden periaatteissa soviteltavien tapausten suhteen.

Konfliktit ovat vietteleviä, ne voivat herättää monenlaisia ajatuksia ja tunteita myös sovittelijoissa. Osapuolia ja konfliktia kunnioittavan ja arvostavan sekä toiveikkaan sävyn säilyttäminen kaikissa tilanteissa on hyödyllistä. Periaatteena sovittelijoiden keskusteluissa on, että kaiken mitä sanotaan, voisi sanoa myös konfliktin osapuolten läsnä ollessa.

Turvallisuutta lisää prosessin luottamuksellisuus. Sovittelija sitoutuu vaitioloon niistä asioista, joita prosessissa käsitellään, myös osapuolten henkilöllisyydestä. Sovittelija sitoutuu myös vaitioloon asioista, joista yksilötapaamisissa keskustellaan. Sovittelija ei yhteistapaamisessa nosta käsittelyyn oma-aloitteisesti asioita, joita osapuolet ovat kertoneet. Osapuolten tuottama sopimus on vain osapuolten itsensä omaisuutta, sovittelutoiminnasta ei tuoteta arkistoja. Vaitiolo yhteistapaamisessa esille tulleista toisen ajatuksista ja tunteista koskee myös osapuolia.

Vapaaehtoisuus

Turvallisuutta lisää myös prosessin vapaaehtoisuus. Lähtiessään sovitteluprosessiin osapuolet tietävät, että he voivat missä tahansa vaiheessa luopua prosessista. Sopiminen on tahdon asia.

Sovitteluun ohjaaminen on asia sinänsä – erityisesti kun halutaan säilyttää vapaaehtoisuuden idea itse sovitteluprosessin ytimessä. Suuri osa ratkaisua voi olla löytynyt, kun osapuolet vapaaehtoisesti lähtevät sovitteluun, osapuolten mieleen on jo tässä vaiheessa tullut tilaa mahdollisuudelle luopua konfliktista. Vaarantaako vapaaehtoisuuden periaatteen, jos esimerkiksi esimies velvoittaa osapuolen yksilötapaamiseen? Yksilötapaaminen antaa mahdollisuuden tutkia sovittelun hyötyjä sovittelijoiden avustamana. Konfliktin osapuoli on tällöin prosessista ja seurauksista tietoisempuna tekemässä päätöstä, lähteäkö sovitteluun vai ei.

Ratkaisukeskeisyys

Sovittelukeskustelussa painopiste on ratkaisujen etsimisessä – ei syyllisten löytämisessä ja rankaisemisessa. Sovittelijan ammattitaitoa on kuljettaa keskustelua niin, että osapuolet kokevat tulleen kuuluvaksi myös mielipahansa kanssa, ettei koettu asioita ohiteta ilman niille kuuluvaa arvoa.

VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT

- Q Kukin osapuoli puhuu omasta näkökulmastaan, omista kokemuksistaan, omista tunteistaan.
- Q Kukin puhuu vuorollaan ja voi luottaa siihen, että oma vuoro tulee. Sovittelijat huolehtivat puheenvuorojen tasapuolisuudesta.
- Q Sovittelijat voivat – ja heidän täytyy – tarvittaessa keskeyttää istunto, mikäli vuorovaikutuksen pelisääntöjä loukataan.

Sovittelijan roolin selkiyttäminen osapuolille

Aloitusvaiheeseen kuuluu sovittelijan roolin selkiyttäminen osapuolille.

SOVITTELIJA KERTOO ROOLISTAAN

- Q Hän ei ratkaise kiistaa
- Q Hän avustaa sopimuksen teossa ja huolehtii sen kohtuullisuudesta
- Q Hän huolehtii vuorovaikutuksen pelisääntöjen toteutumisesta.

Sovittelija on kaikkien puolella

Sovittelija toimii kaikkien puolella olevana keskustelun mahdollistajana, hän ei ratkaise asioita, osapuolet itse tuottavat ratkaisut pulmaan.

Sovittelija auttaa sopimuksen teossa

Sovittelijan tehtävänä on varmistaa sopimukseen kirjattavien kohtien kohtuullisuus molemmille osapuolille, hän myös kirjaa varsinaiset sopimuksen yksityiskohdat.

Sovittelijalla on pelisilmää

Sovittelussa jokaisella on oikeus vuorollaan tulla kuulluksi omasta näkökulmastaan. Toisen kunnioittaminen ja arvostus ovat lähtökohdana. Sovittelijan tehtävänä on puuttua pelisääntöjä loukkaavaan toimintaan. Tietoisuus siitä, että saa omalla vuorollaan puhua, voi helpottaa toisen osapuolen näkökulman kuulemista.

Jotta sovittelijan rooli säilyy yksinkertaisena ja puhtaasti sovittelu-prosessin sisällä, on syytä erottaa se organisaation muusta toiminnasta selkeästi omaksi alueekseen. Organisaation on hyvä miettiä toimintaohjeita ja menettelytapoja niin sovitteluun ohjaukseen kuin sovittelu-prosessin päätöskohtaan erityisesti niissä tilanteissa, joissa sovittelu ei johda sopimukseen ja ristiriidat uhkaavat perustyön tekemistä tai ihmisten hyvinvointia.

Sovittelun aloituksessa voi tulla eteen tilanne, jossa ristiriidan toinen osapuoli hakee sovittelua ilman, että muilla osapuolilla on tästä tietoa. Sovittelijan toimintaan tulee tässä tilanteessa oma erityispiirteensä, jos hänen on lähestyttävä toista osapuolta ilman, että tällä on mitään tietoa toisen halusta prosessiin. Liikumme herkillä alueilla erityisesti puolueettomuuden säilyttämisen kannalta.

Sovittelijana toimiessa tässä tilanteessa kannattaa selkiyttää, kenen kanssa osapuoli on asiasta jo keskustellut. Mikäli mitään yhteyttä ei ole ollut, sovittelijana voi kannustaa yhteyden ottanutta osapuolta ottamaan asian esille joko itse toisen osapuolen kanssa tai pyytämään esimiehensä tukea tässä.

Puolueettomuuden vaalimiseksi on hyvä keskustella yhteyttä ottaneen osapuolen kanssa, mitä hänen yhteydenotostaan ja toiveistaan voi kertoa, esimerkiksi kysymällä suoraan: ”Millä tavalla haluaisit tämän asian ilmaista toiselle osapuolelle?”

Kun yhteys toiseen osapuoleen otetaan, on erityisesti vaalittava hyvän yhteyden saamista varmistamalla myös yhteydenoton olosuhteet: milloin toinen osapuoli pystyy parhaiten asiasta keskustelemaan.

Sovittelijan on suojeltava itseään

Sovittelijan on hyvä suojella itseään liialta informaatiolta tapauksen suhteen ennen toisen osapuolen suostumista sovitteluun. Eitietämisen tila on hedelmällisempi tulevan luottamuksellisen suhteen saavuttamiseksi molempien osapuolten kanssa.

Valmistautuminen ennen ensimmäistä tapaamista

Ennen kuin sovittelija tapaa konfliktin osapuolia, hänen kannattaa valmistautua tapaamiseen niin fyysisten kuin psyykkisten olosuhteiden valmistelulla.

Sovittelijan on mietittävä konkreettinen tapaamistila. Osapuolet voivat itse olla aktiivisia tapaamispaikan ja ajan valinnassa. Mitä isompi joukko osapuolia on, sitä tärkeämpää on etukäteen varmistaa fyysisten olosuhteiden toimivuus ja toisaalta käytettävyys ja saavutettavuus. Sovittelijan tehtävä on kuulla osallistujien toiveet ja toisaalta tarjota vaihtoehtoja. Tämä on tietenkin myös organisaation tasolla edellyttänyt sitä, että on mietitty sovittelulle osoitettavia tiloja.

Ihanteellista olisi, jos sovittelulla olisi käytettävissä neutraali tapaamispaikka, ei esimerkiksi osapuolten omia työtiloja. Luonnollisesti on huolehdittava luottamuksellisuutta vaalivat asiat, esimerkiksi riittävä äänieristys huoneessa, rauhallinen ympäristö ja sisäänkäynti tiloihin. Etukäteen kannattaa miettiä myös sovittelijan tarvitsemat välineet, esimerkiksi mahdollisuus valmistella sopimus tietokoneella tai mahdollisuus fläppitaulun käyttämiseen.

Psyykkinen tilavaraus tarkoittaa tässä yhteydessä sovittelijaparin yhteistä valmistautumista tulevaan sovitteluun. Erityisesti aloittelevan sovittelijan on hyvä muistuttaa itseään uudelleen ja uudelleen sovittelijan rooliin kuuluvista asioista sekä valmistautua ratkaisukeskeisten menetelmien ja kysymysten kertaamisella siihen, että sovittelijana hänellä on kirkkaana mielessä oma avustava roolinsa osapuolten yhteisessä sopimuksessa. Sovittelijapari voi myös sopia omasta työjaostaan tulevassa istunnossa.

Yksilötapaamiset

Yksilötapaamisella on monia merkityksiä sekä osapuolen että sovittelijan kannalta.

YKSILÖTAPAAMISESSA SOVITTELIJA

- Q kertoo prosessin ja selkiyttää roolinsa
- Q kuulee osapuolten tarinat (tapahtumat, teot)
- Q kuulee osapuolten tunteet (mennyt, nykyhetki, tulevaisuus)
- Q suuntaa tulevaisuuteen, tavoitteiden määrittelyminen
- Q voi selvittää tavoitteen hyötyjä osapuolten kannalta
- Q voi tutkia onnistumisen uskon ja tapahtuneen edistyksen määrää ja kasvua
- Q voi tutkia jo tapahtunutta edistystä osapuolten välillä
- Q suuntaa yhteistapaamiseen.

YKSILÖTAPAAMISEN VAIHEET

1. Aloitus:

- Q tervehtiminen
- Q "jään murtaminen"

2. Tarinat ja tunteet:

- Q kuulluksi tuleminen
- Q tilanteen läpikäyminen omasta näkökulmasta
- Q ongelmapuhe

3. Ratkaisut: puheen suuntaaminen

- Q tavoitteisiin ja
- Q ratkaisupuheeseen

Vrt. vertaissovittelu, Gellin 2011.

Informaatio prosessista ja yhteistyösuhteen luominen

Osapuolelle yksilötapaaminen tarjoaa tilaisuuden tunnustella itsesään, minkälainen suhde sovittelijaan syntyy. Muodostuuko se riittävän turvalliseksi, syntyykö luottamus? Syntyykö luottamus sovittelijan puolueettomuuteen? Yksilötapaamisella on mahdollisuus syventyä juuri osapuolen näkökulmasta siihen, mitä on tapahtunut ja mitä tunteita tapahtumat ovat herättäneet. Se voi olla ensimmäinen tilaisuus todella tulla kuulluksi ristiriitatilanteessa ilman, että tarvitsee miettiä, mitä uskaltaa sanoa tai jättää sanomatta.

Sovittelijalle tämä on mahdollisuus kuulla ristiriidan osapuolen kertomus ja päästä selville siitä, mitä osapuolen näkökulmasta katsottuna on tapahtunut ja kuulla myös osapuolen tunteet. Se on tilaisuus synnyttää ja vahvistaa yhteistyösuhdetta, jonka varassa itse prosessi lepää. Sovittelijan tehtävä on edistää sovittelulle myönteistä ilmapiiriä yksilötapaamisessa omaa rooliaan selkiyttämällä: puolueettomuus, ratkaisuvallan palauttaminen osapuolille, kunnioittavan vuorovaikutuksen vaaliminen. Sovittelija voi yksilötapaamisessa pohtia yhdessä osapuolen kanssa, onko olemassa ristiriidan ratkaisuun riittävää sitoutumista tai onko uskoa siihen, että sovitteluprosessi voi auttaa ratkaisemaan konfliktin.

Yksilötapaamisen aloitusvaiheessa voidaan vielä palata sovitteluprosessin periaatteisiin ja kuulostella osapuolen tunnelmia tulevasta keskustelusta. Se, kuinka luonnollista jännittyneisyyttä vähennetään, on varmaankin sovittelija-/osapuolikohtaista. Vieraalle ihmiselle henkilökohtaisista asioista puhuminen vaatii luotettavuuden ja turvallisuuden tunteen välittymistä, jään murtamista.

Osapuolen tarinan kuuleminen

Tarina-käsitteeseen on sisään rakennettuna konstruktivistinen näkökulma siitä, että ihminen on itse oman todellisuutensa aktiivinen luoja. Samanaikaisesti on läsnä idea siitä, että kun minulla on oma näkökulmastani tietty totuus, toisella/toisilla osapuolilla on oma totuutensa heidän näkökulmastaan katsottuna.

Tarina sokeista miehistä tutkimassa yhtä ja samaa norsua ja kuvaamassa omien havaintojensa perusteella tutkittavan eläimen perusolemusta tuo havainnollisesti esille tämän periaatteen – kukaan sokeista miehistä ei voi sanoa olevansa oikeammassa kuin toinen mutta ei myöskään vähemmän oikeassa. Yksilön sisäisenä oivalluksena havainto siitä, että ei tarvitse kiistellä totuuksista, on hyppäys toiselle tasolle kommunikaatiossa.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ MENNEISTÄ TAPAHTUMISTA

- Q Mitä sinun näkökulmastasi katsottuna on tapahtunut?
- Q Mitä olet ajatellut tilanteesta? Mitä muuta?
- Q Miltä sinusta tuntui tapahtumien aikaan?
- Q Miltä tuntuu nyt, kun puhumme siitä?
- Q Mitkä asiat ovat sinun kannaltasi olleet oleellisia tapahtuneessa?
- Q Haluatko lisätä vielä jotain?

Sovittelijan toiminnassa tarinavaiheen tavoite on, että ihminen tulee kuulluksi omassa asiassaan omasta näkökulmastaan. Kuulemiseen ei liity arvostelua, ei oikeassa tai väärässä olemista eikä myöskään perinpohjaista yksilöihin ja tapahtumiin liittyvien syiden tutkimista.

Yksilötapaamisessa käydään läpi tapahtumat, niihin liittyneet tunteet ja ajatukset. Tunteiden ilmaisuun rohkaistaan ja tarjotaan mahdollisuus ilmaista ne. Sovittelijan tehtävä on tehdä tarkentavia kysymyksiä, varmistaa riittävä perehtyminen asiaan yksilön näkökulmasta ja varmistaa myös, onko sovittelijana kuullut oikein osapuolen näkemyksen.

Tunteiden kuuleminen

Tunteiden käsittely osana tarinaa on perusteltua sen vuoksi, että kuulluksi tulemisen kokemukseen liittyy kuulluksi tuleminen myös tunteiden tasolla. Niin kauan kuin emme koe tullemme kuulluksi riittävästi, etsimme yleensä lisäargumentointia samalta tarinan suunnalta.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ TUNTEISTA

- Q Mitä pitää tapahtua, jotta tunteesi lievenee? Mikä kaikki on sinun vallassasi tämän suhteen?
- Q Mitä tukea tarvitset, jotta pelkosi vähenee? Kuka voi tukea sinua tässä?
- Q Olemmeko tässä vaiheessa puhuneet tunteistasi riittävästi, haluatko lisätä vielä jotain?
- Q Näistä tunteistasi huolimatta, mistä asioista voit sopia toisen osapuolen kanssa, jotta perustyösi tekeminen sujuu?
- Q Mitä meidän täytyy vielä käsitellä, että voimme etsiä sinun kannaltasi ratkaisuehdotuksia? – Mitä pitää tapahtua, että voit ehdottaa ratkaisuja?

Tunteiden intensiteetti vaihtelee sekä yksilökohtaisesti että käsiteltävän ristiriidan mukaan. Yksilökeskustelussa voidaan pohtia, voivatko voimakkaat vihan, inhon tai pelon tunteet estää sopimuksen tekemistä. Tähän kysymykseen pystyy vastaamaan vain ristiriidan osapuoli.

Sovitteluprosessi liikkuu aikajanalla menneestä tulevaan. Muutos on luonnollinen asioiden ja myös tunteiden tila.

Sovittelijan valta prosessissa riittää tähän tutkimiseen ja osapuolen avustamiseen tunteiden jäsentämisessä, mutta mikäli osapuoli yksilötapaamisessa tulee siihen tulokseen, että sovitteluprosessiin lähtemiseen liittyy hänen kannaltaan niin suuria riskejä, ettei hän katso siihen voivansa lähteä, sovittelija voi vain hyväksyä sen.

Osapuolen kanssa on kuitenkin syytä neuvotella siitä, kuinka tieto prosessin keskeytymisestä välitetään ohjanneelle taholle, mikäli sellainen löytyy.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ MUUTOKSESTA

- Q Miltä sinusta tuntui noiden tapahtumien aikoihin?
- Q Miltä tapahtunut tuntuu nyt, kun keskustelemme siitä? Miten se on muuttunut?
- Q Miten luulet tunteidesi muuttuvan edelleen, kun aikaa kuluu?

Tulevaisuuteen suuntaaminen

Yksilötapaamisen tavoitteena sovittelijan näkökulmasta on valmistella osapuolta yhteistapaamiseen. Yksi sovittelijan toiminnan kannalta olennainen kysymys voi olla, kuinka hän aavistelee sen kohdan keskustelussa, jossa voidaan lähteä viemään keskustelua kohti tulevaisuuden ratkaisuja. Miten se tehdään tekemättä väkivaltaa osapuolen kokemukselle?

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ, JOILLA MENNÄÄN TUNTEISTA KOHTI RATKAISUJA

- Q Kun olemme puhuneet näistä tunteistasi nyt, olemmeko käyneet niitä läpi tässä vaiheessa riittävästi?
- Q Mitä meidän täytyy vielä käsitellä, jotta voimme etsiä sinun kannaltasi ratkaisuehdotuksia?
- Q Mitä pitää tapahtua, että näistä tunteistasi huolimatta voit ehdottaa ratkaisuja ja tehdä sopimuksen?

Sovittelun määritelmän mukaisesti sovittelussa suunnataan katse ratkaisuihin, jotka tukevat tulevaisuuden suhteita. Erityisen tärkeäksi tämä tulee työyhteisöjen ristiriitojen sovitteluissa, joissa perusoletus on, että konfliktin osapuolet tulevat työyhteyden perusteella olemaan joka tapauksessa jonkinasteisissa yhteyksissä toisiinsa. Heillä on yhteinen historia ja useimmissa tapauksissa myös yhteinen tulevaisuus.

Yksilötapaamisissa sovittelija voi suunnata osapuolen ajatukset jo tulevaan tavoiteltuun yhteistyöhön. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa puhutaan tällöin tavoitteistamisesta. (Mm. Furman & Ahola 2007: 99–105.)

Osapuolta autetaan muotoilemaan mahdollisimman konkreettisia, tekojen tasolla olevia tulevan yhteistyön tavoitteita, joita on mahdollista mitata. Tavoitteissa kannattaa pyrkiä purkamaan isot tavoitteet pieniksi askeliksi, osatavoitteiksi. Työyhteisösovittelussa tavoitteena on konfliktin ratkeaminen niin, että perustehtävän tekeminen mahdollistuu aiempaa paremmin.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ TULEVASTA TYÖTOVERUUDESTA

- Q Minkälaista sinun mielestäsi riittävän hyvä työkaveruus teidän välillänne voisi olla?
- Q Mitä silloin välillänne tapahtuu?
- Q Miten asiat ovat, kun ne ovat perustyösi sujumisen kannalta riittävällä tasolla?
- Q Mitä toivot tapahtuvan välillänne?
- Q Mitä pitää tapahtua, jotta tämä ristiriita ratkeaa ja voit ratkaista tämän tilanteen niin, että työyhteys jatkuu työn tekemistä edistävänä?
- Q Minkälaisen edistyksen näet mahdollisena välillänne?

Jos osapuolen ratkaisuehdotukset liittyvät joko oman tai toisen osapuolen työsuhdetta tai työtä koskeviin muutoksiin, on pohdittava, kenellä on valtaa näihin asioihin. Mikäli todetaan, että ratkaisujen toteutuminen ei ole osapuolten vallassa, käsittely näiden asioiden osalta siirrytty muille tahoille, sovittelussa käsitellään niitä asioita, joihin osapuolet voivat itse vaikuttaa.

Tavoitteen hyötyjen selvittäminen

Yksilötapaamisessa sovittelija voi tarvittaessa tutkia muutosmotivaatiota yhdessä osapuolen kanssa. Motivoidumme muutokseen, kun koemme tavoitteen tärkeäksi ja houkuttelevaksi ja uskomme, että se on mahdollista saavuttaa.

Kun edellä keskusteltiin osapuolten kanssa tulevan yhteistyön tavoitteista, muutosmotivaatiota voidaan vahvistaa tarkastelemalla tavoitteen saavuttamisen myönteisiä seurauksia ja hyötyä osapuolelle itselleen, työyhteisölle, ihmisille kuten asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai perheenjäsenille.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ KONFLIKTIN RATKEAMISEN HYÖDYISTÄ

- Q Mitä hyötyä ristiriidan sopimisesta on sinulle itsellesi, työyhteisöllesi ja muille?
- Q Mitä hyvää mahdollinen teidän välinen sopimus tuo työyhteisösi ja työn sujumiseen?
- Q Mitä hyvää ristiriidan ratkeaminen ennustaa sinulle, yhteistyösuhteenne ja työyhteisöllenne?

SOVITTELIJAN RATKAISUKESKEISIÄ KYSYMYKSIÄ VALINNAN MAHDOLLISUUDESTA

Nämä ovat ns. tienhaarakysymyksiä, jotka konkretisoivat ja avaavat tulevaisuutta sekä ratkaistun että ratkeamattoman konfliktin jälkeen (Mattila 2006: 166–169).

- Q Mitä ajattelet tulevaisuudesta, jos teidän välillenne ei tule riittävää työkaveruutta? Mitä siitä seuraisi sinun, työyhteisösi ja muiden ihmisten kannalta?
- Q Mitä konfliktin ratkaisemisesta seuraisi: sinun kannaltasi, työyhteisösi ja muiden ihmisten kannalta?
- Q Kumpi tie on enemmän sinun arvojesi, sinulle tärkeiden asioiden mukainen?

Onnistumisen uskon tutkiminen

Mitä enemmän uskomme tärkeän tavoitteen saavuttamismahdollisuuteen, sitä valmiimpia olemme näkemään vaivaa omasta puolestamme vaadittavien muutosten tekemiseen. Ratkaisukeskeisistä menetelmistä asteikkokysymykset ovat oiva väline tutkia niin onnistumisen uskon määrää kuin sen kasvua.

Yksilötapaamisessa on mahdollista tutkia myös ajatusten, tunteiden ja toiminnan suhdetta. Ajatusten ja tunteiden tietoinen pakottamalla muuttaminen tai hallinta on käytännössä hukkaan heitettyä energiaa, mutta oman toiminnan muuttaminen omien arvojen mukaisesti on mahdollista. Sovittelija voi esimerkiksi yhdessä osapuolen kanssa tarkastella sitä kuinka on mahdollista antaa hankalien ajatusten ja tunteiden olla JA toimia toisin suhteessa työkaveriin. Tällöin osapuolen omat arvot ovat muutoksen voima.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ OSAPUOLEN USKOSTA KONFLIKTIN RATKAISUMAHDOLLISUUKSIIN

- Q Asteikolla 1–10, kun 10 tarkoittaa, että pidät ristiriidan ratkeamista täysin mahdollisena, minkä verran uskot mahdollisuuksiinne?
- Q Mikä saa sinut arvioimaan mahdollisuudet x:n veroisiksi? Mikä nostaisi arviotasi yhden numeron asteikolla?
- Q Mitä itse olet valmis tekemään, että usko ristiriidan ratkeamiseen kasvaa? Mitä odotat toiselta osapuolelta? Mikä olisi sinulle pienin mahdollinen merkki siitä, että ratkaisu konfliktiin löytyy?
- Q Mitkä asiat saavat sinut uskomaan, että voit muuttaa omaa käyttäytymistäsi suhteessa työtoveriisi?
- Q Kuka työyhteisössäsi voi auttaa siinä?
- Q Mitkä asiat saavat sinut uskomaan, että työtoverisi voi muuttaa omaa toimintaansa?
- Q Miten saatte muut työyhteisön jäsenet uskomaan, että muutos tilanteessa mahdollinen? Mitkä ovat merkkejä mahdollisesta muutoksesta?
- Q Kuka voi auttaa sinua/teitä muutoksen aikaansaamisessa?

Yhteistapaamiseen suuntaaminen

Yksilötapaamisessa voidaan jo paneutua yhteistapaamisen kulkuun. Jotta luottamus säilyy, sovittelija ei voi yksilötapaamisesta viedä omalla suullaan asioita yhteistapaamiseen, mutta hän voi rohkaista osapuolta etukäteen miettimään, mitkä asiat yksilötapaamisen keskustelussa ovat olennaisia vietäväksi yhteistapaamiseen.

Sovittelija voi kannustaa osapuolta jo etukäteen miettimään omia ratkaisuehdotuksiaan ja pohtimaan myös sopimista edistäviä toiveitaan ja odotuksiaan toiselle osapuolelle. Samoin on mahdollista kannustaa häntä miettimään, mitä hän itse on valmis tekemään konfliktin ratkeamisen ja ratkaisuehdotusten toteutumisen eteen.

Yksilötapaamisissa sovittelija voi antaa osapuolille mukaan kysymyksiä kirjallisena. Osapuolet voivat myös kirjata yhteistapaamista varten jo ennalta omia ajatuksiaan ja ehdotuksiaan.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ JOILLA VALMISTAUDUTAAN YHTEISTAPAAMISEEN

- Q Miettisitkö jo etukäteen, mitä ratkaisuehdotuksia sinulla on?
- Q Mitä odotuksia sinulla on toisen osapuolen toiminnan suhteen työn arjessa? Mikä hänen toiminnassaan helpottaisi yhteistyön sujumista?
- Q Mitä olet itse valmis tekemään konfliktin ratkeamisen ja ratkaisuehdotusten toteutumisen eteen?
- Q Miettisitkö jo etukäteen yhteistapaamista varten, mitkä olennaiset asiat tästä keskustelusta haluat tuoda siihen?

Yhteistapaamiseen valmistautuminen

Kun sovittelijat ovat tavanneet konfliktin osapuolet yksilöllisesti ja yhteistapaamisen aika ja paikka on sovittu, on hyvä varata aikaa yhteistapaamisen valmisteluun. Sovittelijat voivat sopia omasta työjaostaan. Erityisesti sovittelijauran alkuvaiheessa on tärkeää palauttaa mieleen niin sovitteluprosessin kulkua, omaa roolia kuin ratkaisukeskeisten tulevaisuuteen suuntaavien kysymysten kirjoa.

Yhteistapaaminen

YHTEISTAPAAMISESSA SOVITTELIJA

- Q kertaava vuorovaikutuksen pelisäännöt
- Q kuvaava prosessia
- Q kertoo työnjaosta
- Q palaa tapahtumiin ja tekoihin
- Q sallii tunteet
- Q on tasapuolinen
- Q avustaa sopimuksen teossa
- Q keskustelelee tiedottamisesta
- Q sopii seuranta-tapaamisen.

Pelisääntöjen kertaaminen

Yhteisistunnon alussa sovittelijan tehtävä on kerrata sovittelun vuorovaikutuksen pelisäännöt.

Prosessin kuvaaminen

Sovittelija kuvaava uudelleen sovitteluprosessin periaatteet: vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus, tasapuolisuus. Ei etsitä syllisiä vaan ratkaisuja. Katse on enemmän tulevaisuudessa, menneestä otetaan esille tarvittava osa. Osapuolille kuuluu ristiriidan ratkaisujen löytäminen – vastuu ratkaisuista niin sopimuksen kohtien kuin sopimuksesta tiedottamisen suhteen on asianosaisilla.

Sovittelijan onnistumista ei mittaa syntynyt sopimus, vastuu myös sopimuksettomuudesta on osapuolilla. He omistavat konfliktin, ratkaisut ja myös ratkaisemattoman tilan.

Työnjaosta kertominen

Yhteisistunnossa sovittelijapari voi alussa myös määrittää omaa työnjakoaan, esimerkiksi jos toinen on aktiivisempi keskusteluttaja, toinen voi olla aktiivisempi osapuolten sopimuksen kirjaamisvaiheessa. Samoin on mahdollista esimerkiksi vuorovaikutuksen pelisääntöjen ollessa uhattuna sovittelijaparin pysäyttää tilanne, keskenään reflektoida sitä ja pohtia esimerkiksi, tapahtuiko pelisääntöjen loukkaamista, ja yhteisesti päättää mahdollisesta sovittelukeskustelun keskeyttämisestä ja jatkamisesta.

Tapahtumiin ja tekoihin palaaminen

Yhteiskeskusteluissa käydään läpi tapahtumia ja puhutaan ongelmista sen verran kuin on tarpeen. Keskustelun fokus on kuitenkin tulevaisuuden yhteistyössä. Yhteistapaamisessa on tavoitteena tuoda yksilötapaamisten sisällöistä olennaiset asiat ääneen lausutuiksi yhteistapaamiseen. On hyödyllistä, että sovittelija pyytää molempia osapuolia ajattelemaan niitä asioita, joista yksilötapaamisissa keskusteltiin, ja tuomaan yhteistapaamiseen sieltä ne asiat, jotka tuntuivat olennaisilta tässä tilanteessa.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ YHTEISTAPAAMISESSA

menneistä tapahtumista

- Q Kun ajattelet tapahtuneita asioita, mitä sinun kannaltasi keskeisiä asioita haluat nostaa esiin?
- Q Miltä tilanne on tuntunut?
- Q Mitä muuta haluat kertoa?
- Q Kun ajattelet yksilötapaamisissa tai tässä puhuttuja asioita, mitkä ovat olennaisia sopimuksen tekemistä ajatellen?

tästä hetkestä

- Q Olemmeko käsitelleet riittävästi tapahtunutta, jotta voimme lähteä keskustelemaan ratkaisuista?
- Q Miten te voitte ratkaista tämän tilanteen?
- Q Mitä toivot toiselta, mitä olet itse valmis tekemään?

ratkaisuista

- Q Minkälaisista asioista huomaatte, että olette päässeet eteenpäin?
- Q Mitkä olisivat ensimmäisiä askelia ratkaisun suuntaan?
- Q Miten muut työyhteisössä huomaavat edistyksen?

Tunteiden salliminen

Kokemus sovittelijana toimimisesta saa kysymään, kenen on tärkeintä kuulla osapuolten tunteet? Tärkeää on, että joku prosessiin osallistuva kuulee, välttämätöntä ei ole, että kaikki tunteet tulevat toisen osapuolen kuulemiksi. Hyvin toteutunut yksilötapaaminen voi muovata jo osapuolten mieleen väljyyttä sen mahdollistamiseksi, että konfliktista voi luopua. Parhaimmillaan yhteistapaamisissa lisääntyy ymmärrys toisen osapuolen yksilöllisestä tilanteesta, jolloin mielipahaa aiheuttanut toiminta nähdään laajemmissa yhteyksissä.

Tunteet voivat olla voimakkaasti läsnä myös yhteisistunnossa. Yksi sovittelun perusajatuksia on, että sovittelua ei pidä lopettaa, mikäli

osapuolten tunteet voimistuvat. Sovittelijan toiminnassa on tärkeää pysyä valppaana näissä tilanteissa ja ohjata osapuolten vuorovaikutusta sekä niitten sisällön osalta että huolehtimalla tasapuolisuudesta puheenvuoroissa. Olennaista on ohjata osapuolia puhumaan minä-viestein ja pitäytymään omassa havainnoissaan, havaintojen herättämissä ajatuksissaan, omassa tunteissaan sekä omassa toiminnassaan.

Tasapuolisuus

Yhteisistunnossa tasapuolisuuden kokemuksen tarjoaminen on yksi sovittelijan toiminnan olennaisimpia asioita. Ihmiset ovat erilaisia myös siinä mielessä, kuinka helppo heidän on ilmaista itseään. Toiset ovat puheliaampia, toiset hiljaisempia. Sovittelijan vastuulla on huolehtia siitä, että kukin osapuoli kokee tulleen riittävästi kuulukuksi omasta näkökulmastaan. Helpointa varmistua tästä on kysyä tätä suoraan.

Ratkaisuihin suuntautuva sovittelija voi myös kysyä, ovatko ratkaisuun pääsemisen kannalta olennaiset asiat tulleet esille ja mistä vielä pitäisi keskustella, jotta ratkaisujen kannalta olennaiset teemat on läpikäyty. Voi olla tilanteita, joissa tasapuolisuudesta huolehtiminen voi tarkoittaa tiukkaakin puheenvuorojen rajoittamista: ”Nyt olet käyttänyt viisi minuuttiasi, annetaan toiselle osapuolelle hänen viisi minuuttiaan.”

Oman haavoittuvuuden esille tuominen ei ole helppoa. Vaikeista asioista puhuminen on oikeasti vaikeaa. Sivuraiteelle joutuminen keskustelussa on enemmän sääntö kuin poikkeus. Sovittelijan yksi tärkeä tehtävä on ohjata keskustelua kohti sopimuksen tekoa ja tulevaa yhteistyötä.

Vaikka sovitteluprosessi yksinkertaisimmillaan sisältää vain yhden varsinaisen sovittelutapaamisen, yhteistapaamisen alussa voidaan sopia, että tarvittaessa prosessissa voidaan palata yksilötapaamisiin tai sopia uusi yhteistapaaminen, jos osapuolet tarvitsevat lisämieltämisäikää sopimuksen tekemistä varten.

Sopimus osapuolten välillä

Kirjallisella sopimuksella on selkeitä etuja verrattuna suulliseen. Se dokumentoi osapuolten toiveet ja toiminnan muutoksen tavoitteet, ja siihen on helppo seurantatapaamisessa palata.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ SOPIMUKSESTA

- Q Nyt kun olemme puhuneet näistä asioista, mikä tässä olisi olennaista sopimustanne ajatellen?
- Q Voisitko vielä tiivistää ratkaisujen kannalta olennaisiin asioihin?

Sopimuksen teossa avustaminen

Sopimuksen kohdat ovat lähtöisin sovittelun osapuolista. Sovittelijan tehtävä on auttaa muotoilemaan ja kirjata toivotut toiminnan muutokset. Sopimukseen kannattaa kirjata pienten askelten logiikalla mahdollisimman konkreettisia tekojen tasolla olevia asioita. Esimerkiksi toisen arvostaminen puretaan konkreetiksi toiminnaksi: Miten toisen arvostaminen näkyy arjen toiminnassa? Mistä tiedät, että työtoverisi arvostaa työtäsi?

Usein sopimukseen kirjataan keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja:

- ”Tervehdimme tavatessamme.”
- ”Jatkossa puhumme asiat suoraan keskenämme.”
- ”Jos toiminnassasi jokin mietityttää, kysyn suoraan mitä tarkoittit.”

Valmis allekirjoitettu sopimus jää ainoastaan osapuolten haltuun ja voidaan sopia, että osapuolet tuovat sen seurantatapaamiseen. Seurantatapaamisen ajankohta kirjataan myös, mikäli se on mahdollista sopia istunnossa. Toinen vaihtoehto on, että sovittelija ottaa yhteyttä osapuoliin sovittun ajan päästä sopiakseen tapaamisen.

Sovittelija voi myös käydä osapuolten kanssa keskustelua mahdollisiin vastoinkäymisiin varautumisesta jo sopimuksen tekovaiheessa: Mitä tehdään, jos jompikumpi kokee, että sopimus ei pidäkään. Muutoksen suunta on harvoin lineaarinen, pikemminkin sitä kuvaava viiva sisältää tasanteita ja takapakkeja. Tämä on luonnollinen muutoksen tila. Motivaation karkaamista mahdollisten takaiskujen tullen voidaan ennaltaehkäistä pohtimalla etukäteen, miten niihin suhtaudutaan.

Hyvä SOPIMUS

- Q Sopimus kuvailee tavoitellut asiat konkreettisesti ja toiminnan tasolla, ei yleistysten tai hyvien aikeiden tasolla.
- Q Sopimus muotoillaan mieluummin positiivisesti kuin negatiivisesti: se kuvaa sitä, mitä ihmiset tekevät ja mitä he aloittavat, ei niinkään sitä, mitä he eivät tee tai mitä he lopettavat.
- Q Sopimuksen kohtien saavuttamisen on oltava osapuolten vallassa: sopimuksessa ei voida asettaa muille velvoitteita, voi vain luvata, mitä itse aikoo tehdä.
- Q Sopimuksen noudattamisesta on oltava selvää hyötyä osapuolille, mitä suurempi hyöty, sen suurempi sitoutuminen.
- Q Sopimus on sitä parempi, mitä nopeammin sopimuksen kohdat voidaan panna käytäntöön: mitä voi tehdä jo tänään tai huomenna. Mikäli jokin kohta ei ole juuri nyt pantavissa käytäntöön, voidaan sopia, mistä lähtien sopimus siltä osin pätee.
- Q Muutoksen on oltava mitattavissa: nopealla tarkistuksella osapuoli voi katsoa, miten toivottu toiminta sujuu.

Mukaiillen Doherty & Gyuler 2008.

Työyhteisösovittelusopimus

Työyhteisö: _____

Sovittelun osapuolet: (nimet) _____

Me allekirjoittaneet olemme sopineet seuraavaa:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

jne.

Sopimuksen seurannasta olemme sopineet seuraavaa:

Päiväys ja allekirjoitukset:

Sovittelijat ja allekirjoitukset:

Malli sopimuksesta.

Jos osapuolet eivät tuota sopimusta

Sovittelijan onnistumista ei mitata sillä, saavatko osapuolet aikaan sopimuksen vai eivät. Kun lähdemme siitä perusajatuksesta, että osapuolet omistavat konfliktinsa, tästä seuraa loogisesti, että he myös omistavat lopputuloksen: sopimuksen tai sopimuksettoman tilan. Sovittelua voidaan sanoa menetelmälähtöiseksi toiminnaksi, jossa hyvän sovittelijan ammattitaitoon kuuluu osata käyttää menetelmiä, jotka edesauttavat toivottuun tulokseen pääsemisessä.

Oleellinen vapaaehtoisuus

Sovittelukokemusten perusteella näyttää siltä, että osapuolet päätyvät molempia tyydyttävään sopimukseen, mikäli vapaaehtoisuuskriteeri täyttyy. Dialoginen, tulevaisuussuuntautunut ratkaisukeskeisiä menetelmiä hyödyntävä prosessi itsessään toimii. Osapuolet vaikuttavat suhtautuvan toisiinsa toisenlaisella ymmärryksellä ja muutostoiveikkuudella kuin ennen sovittelua.

Kriittiset yhteydet

Kriittisiä sovittelutoiminnan kannalta ovat tilanteet, joissa esimies tai työsuojeluhenkilöstö on ohjannut osapuolet sovitteluprosessiin. Tämä ei välttämättä ole huono asia prosessin kannalta, se saattaa myös lisätä motivaatiota. Mikäli tällaista vahvaa ohjausta on ollut, on todennäköistä, että kyseessä on vahvasti yksilöiden tai työyhteisöjen hyvinvointia rapauttava konflikti ja sen vuoksi on tärkeää organisaatiossa miettiä, miten edetään mahdollisen sopimuksettoman sovittelun jälkeen.

Sovittelija voi saada esimerkiksi konfliktien osapuolilta myös suoraan yhteydenottoja, joissa keskustelun jälkeen sovittelija toteaa, että hän ei voi suoraan lähteä ehdottamaan sovitteluprosessia. Tuolloin hän voi ohjata huolestunutta työyhteisön jäsentä tai osapuolta ottamaan yhteyttä esimieheen tai työsuojeluun, jotta työhyvinvointia uhkaavat tekijät tulevat työnantajan tietoon.

Selkeä lopetus

Sovittelu itsessään on yksinkertainen, selkeä menetelmä ja sellaisena sen on suotavaa pysyäkin. Sovittelija osallistuu vain sovittelijan roolissa prosessiin. Elleivät konfliktin osapuolet pääse sopimukseen, sovitteluprosessi on selkeästi päätettävä.

Jotta sovittelun asema luotettavana työkaluna säilyy, on sovittelijan hyvä keskustella osapuolten kanssa menettelytavoista, kuinka tieto sovittelun tuloksesta palautetaan ohjanneelle taholle. Sovittelija voi myös keskustella osallisten kanssa jatkosta, mitä palauttaminen organisaatiolle käytännössä tarkoittaa. Voimme otaksua, että osapuolten tuleminen tietoisiksi valintojensa seurauksista on kuitenkin jatkoa ajatellen merkittävää – miten eteenpäin, jos sopimusta ei synny?

Tästä kohdasta voi myös seurata uusi sovittelutapaamisten sarja, mikäli osapuolet motivoituvat edelleen tutkimaan mahdollisuuksia keskinäisen sopimuksen saavuttamiseen.

Sovittelijan asiantuntemus on vuorovaikutus- ja prosessiosaamisessa. Hän liittyy konfliktin ratkaisuun fasilitaattorin roolissa. Hän avustaa sopimuksen tekemisessä ja seuraa toteutumista. Vastuu sopimuksettomien tilojen jälkeisistä toimista on organisaatiolla, ei sovittelijalla. Organisaatiossa tulee miettiä sovittelun asema muiden konfliktinratkaisukeinojen joukossa.

Tiedottaminen

Ristiriita on hyvin usein yhteisön muiden jäsenten tiedossa jollakin tavoin. Esimies on mitä luultavimmin tietoinen sovittelusta, erityisesti jos sovittelu on tapahtunut työajalla. Mitä pitempään konflikti on jatkunut, sitä todennäköisempää on, että muut yhteisön jäsenet ovat tavalla tai toisella joutuneet ratkaisemaan oman suhteensa konfliktiin – kuka valitsee puolensa, kuka pysyttelee neutraalina, kuka mitäkin.

Sovittelijan tehtävänä on käydä osapuolten kanssa keskustelua siitä, millä tavoin he haluavat vai haluavatko tekemästään sopimuksesta tiedottaa muulle yhteisölle. Sovittelija ei voi omasta roolistaan käsin tiedottaa, ellei tässä keskustelussa muuta osapuolten kanssa sovita. Sovittelija ei ratkaise tiedottamisen tarvetta, mutta hän voi esimerkiksi tiedottamisen hyödyistä keskustellen auttaa osapuolia ratkaisemaan tämän kysymyksen.

Jos konflikti on tullut sovitteluun jonkun tahon ohjaamana, on syytä käydä neuvottelua siitä, kuinka ohjaavaa taho informoidaan sopimuksesta. Nyrkkisääntönä voi pitää, että vaikka sopimuksen sisältö on selkeästi osapuolten omaisuutta, ohjaava taho voisi hyötyä siitä tiedosta, onko sopimus saavutettu vai ei.

Sovittelussa voi nousta esille ristiriitojen taustalta sellaisia työhön, työn organisointiin ja johtamiseen liittyviä asioita, joita ei kannataisi jättää yhteisössä käsittelemättä. Sovittelija voi keskustella osapuolten kanssa siitä, kuinka nämä voisivat toimia, jotta sovittelukeskustelu johtaisi myös ehkä muunlaiseen työskentelyyn työyhteisössä epäkohtien muuttamiseksi.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ TIEDOTTAMISESTA

- Q Mitä muun työyhteisön olisi hyvä tietää?
- Q Onko jotakin asioita, jotka ovat oleellisia muun työyhteisön toiminnan kannalta?

Seuranta

Sovittelijan tehtävät seurantatapaamisella voivat jakaantua periaatteessa kahteen eri suuntaan:

1. Kun sopimus on pitänyt, myönteistä kehitystä voidaan vahvistaa tutkimalla, kuinka osapuolet ovat sen aikaansaaneet.
2. Jos sopimus ei ole pitänyt, voidaan palata sopimuksen yksityiskohtiin, tarkistaa tavoitteet, keinot ja muutosaikataulu.

Myönteisen kehityksen vahvistaminen

Myönteistä kehitystä vahvistavia kysymyksiä sopijaosapuolille ovat muun muassa kysymykset, joilla kartoitetaan sitä, miten osapuolet ovat saaneet aikaan sen, että sopimus on pitänyt.

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ MYÖNTEISESTÄ KEHITYKSESTÄ

- Q Miten olette saaneet aikaan sen, että sopimus on pitänyt? Miten selitätte sitä?
- Q Mitä tämä ennustaa tulevalle työtoveruudellenne?
- Q Mistä voit kiittää itseäsi ja toista osapuolta sopimuksen pitämisessä?
- Q Ketkä kaikki ovat tukeneet sopimuksessa pysymistä?
- Q Minkälaista myönteistä vaikutusta sopimuksen pitämisellä on ollut sinulle, työyhteisölle, ilmapiirille, työn tulokselle jne.?
- Q Miten saatte tämän hyvän kehityksen jatkumaan?
- Q Mistä arvoistanne sopimuksen pitäminen kertoo?
- Q Mitä hyvää sopimuksen pitäminen ennustaa sinulle, työtovereillesi ja työyhteisöllesi?

Myönteistä tilannetta voidaan tarkentaa ja tutkia, minkälaisia vaihteita se on sisältänyt. Tutkitaan, mitä myönteisiä vaikutuksia tällä kehityksellä on ollut osapuoliin, työhön, työyhteisöön, ilmapiiriin, työn tulokseen ja vastaaviin asioihin. Selvitellään, kuinka osapuolet ovat tukeneet toisiaan, mistä he voivat kiittää toisiaan ja ketkä kaikki ovat tukeneet tässä. Tarkastellaan myös, miten osapuolet saavat hyvän kehityksen jatkumaan myös tulevaisuudessa.

Jos sopimus ei ole pitänyt

Aina tehdyt sopimukset eivät kuitenkaan pidä. Jos näin on käynyt, on palattava taaksepäin ja pohdittava:

- Sovittiinko yhteistyön kannalta oikeista asioista?
- Olivatko tavoitteet realistisia, riittävän tarkkoja ja mitattavissa olevia?
- Onko joidenkin asioiden suhteen tapahtunut myönteistä kehitystä?
- Ovatko yhteistyön puitteet ennallaan vai onko tapahtunut jotain, mikä muutti sopimuksen merkitystä?

SOVITTELIJAN KYSYMYKSIÄ SOPIMUKSEN PITÄMISESTÄ

- Q Mitkä sopimuksen yksityiskohdat ovat pitäneet? Miten niihin on päästy? Mitä olette yrittäneet tämän yksityiskohdan suhteen?
- Q Sujuuko arki riittävästi työnteon kannalta?
- Q Voiko näitä sopimuksen kohtia tarkentaa? Mitä nyt ajattelette tästä sopimuksen kohdasta?
- Q Onko tilanne työyhteisössänne muuttunut niin, että tämä sopimuksen kohta ei ole enää ajankohtainen?
- Q Tapahtuiko jotain, mikä muutti sovittujen asioiden merkitystä?
- Q Mitä olet valmis tekemään sopimuksen toteutumisen suhteen jatkossa?
- Q Mikä voisi vahvistaa uskoasi siihen, että muokattu sopimus pitää jatkossa?

Tarkennetaan tarvittavia kohtia ja pohditaan osapuolten kanssa, mitä he ovat jatkossa valmiit tekemään sopimuksen pitämisen suhteen. Tarkastellaan osapuolten motivaatiota ja pohditaan, mikä lisää motivaatiota tai onnistumisen uskoa.

TOINEN NÄKÖKULMA RISTIRIITAAN JA RATKAISUJEN ETSIMISEEN

- Q Onko tästä ristiriidasta ollut jotain hyötyä?
- Q Mikä on estänyt ratkaisemasta ristiriitaa?
- Q Mistä luopuisit, jos sitoutuisit ratkaisujen etsimiseen?
- Q Mitä sinulta vaatii sitoutua ratkaisujen etsimiseen?

Palautteen pyytäminen ja sovittelutoiminnan kehittäminen

Palautteen pyytäminen on merkityksellistä sovittelutoiminnan kehittämisen vuoksi. Sovittelija voi tarkastella omaa toimintaansa kysymällä esimerkiksi kokivatko osapuolet tullessa kuulluksi, ymmärretyksi ja kunnioitetuksi tapaamisessa. Osapuolia voidaan pyytää arvioimaan sekä tavoitteita ja keskustelun aiheita että työntekijöiden käyttämien menetelmien sopivuutta.

Sovittelija voi pyytää osapuolta arvioimaan, miten asiat sujuvat henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa, ihmissuhteissa ja työpaikan ihmissuhteissa sovitteluprosessia aloitettaessa ja seurantatilanteessa. Häneltä voidaan myös kysyä arviota sovittelun vaikutuksesta hyvinvointiin.

4

ORGANISAATION SISÄISEN (ORSI-) SOVITTELUPROSESSIN ASEMA ORGANISAATION ARJESSA

Ratkaisemattomien konfliktien suora henkilöstökustannus on vaikeasti laskettavissa. On kuitenkin kohtuullisen loogista olettaa, että kasautuva mielihahakertymä (Pehrman 2008) lisää sairauspoissaoloja ratkaisuyrityksenä, jonka tarkoitus on vähentää yksilön kokemaa painetta. Mielipahakertymä voi lisätä riskiä sairastua depression ja hoitamattomana tilana se voi johtaa varhaiseen eläköitymiseen. Muut kustannukset tulevat välillisesti siitä, että työn – minkä vuoksi organisaatio on olemassa – sujuva virta takkuilee.

Sovittelutoiminnan riskeihin voidaan vaikuttaa. Yksi olennaisimpia vaikuttamisen keinoja on huolehtia sovittelijoiden taitojen kehittymisestä koulutuksen ja työnohjauksen avulla. Sovittelu tarvitsee toimintaa koordinoivan tahon.



Työyhteisösovittelutoiminnan kustannukset

Ulkopuolisen sovittelun kustannukset on yksinkertaisempaa laskea euromääräisesti kuin ORSI-sovittelutoiminnan. Kun löydetään sopiva ja luotettava taho, joka on pätevästi kyetäkseen toteuttamaan sovitteluja, sen kanssa voidaan sopia tarkka tuntihinta toiminnasta. Sovitteluun tulevien osapuolten osalta on mietittävä myös, voivatko he sovittaa konfliktiaan työajalla, jolloin siitä voidaan katsoa syntyvän osa kustannuksista.

Organisaation on sisäisesti mietittävä reitit, joita kautta konfliktitilanteissa hakeudutaan sovitteluun. On mietittävä, kuka voi ottaa yhteyttä sovittelijaan ja mitkä ovat ne kriteerit, jotka laukaisevat organisaation ulkopuolisen sovittelun käyttämisen, toisin sanoen kenellä on valta päättää kustannuksista. Samoin on syytä miettiä, miten yhteydenpito sovittelun tuloksesta tapahtuu. Erityisesti jos sovittelu ei johda osapuolten väliseen sopimukseen, on työnantajan hyvä jo ennalta miettiä, miten tilanteessa edetään, jotta työturvallisuuslakiin pohjautuvat velvoitteet täyttyvät.

ORSI-sovittelussa organisaation kustannukset syntyvät sovittelijoiden kouluttamisesta sekä heidän työajastaan sovittelijoina. Samoin konfliktien osapuolten mahdollisuus osallistua sovitteluprosessiin työaikanaan on hyvä selvittää ja sopia riittävän päätösvaltaisella organisaation tasolla ennen toiminnan aloittamista. Koulutetun

sovittelijan ammattitaidosta ei ole hyötyä eikä se kartu toiminnassa edelleen, mikäli organisaatiossa ei ole annettu hänelle valtuutusta toimia sovittelijana.

Sovittelutoiminnan tulo yhteisöön haastaa myös yhteisöllisyyttä – esimerkiksi voidaanko sopia, että kaupunkiorganisaatiossa opettaja saa käyttää työaikaansa toimiessaan sovittelijana terveyskeskuksen vuodeosastolla.

Käytäntö tarvitsee vakiintuakseen myös tukevia rakenteita. Kustannuksia voi tulla siitä, että jokin taho organisaatiossa ottaa työyhteisösovittelutoiminnan organisoinnin johtaakseen ja pitää myös huolta koulutettujen sovittelijoiden ammattitaidon säilymisestä esimerkiksi työnohjauksen ja jatkokouluttamisen avulla.

Suomalaisissa organisaatioissa työyhteisösovittelutoiminnan koordinaatio voisi luontevasti olla työsuojelun toimijoiden aluetta.

ORSI-SOVITTELUTOIMINNAN KUSTANNUSTEN SYNTY

- Q koordinaation työ: työaika
- Q sovittelijoiden koulutus
- Q sovittelijoiden työajan käyttö
- Q sovittelijoiden työnohjaus ja jatkokoulutukset



Työyhteisösovittelutoiminnan riskit

Sovittelutoiminnan riskejä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Riskit voivat liittyä sovitteluprosessin laatuun, sen välineellistämiseen tai sovittelun käyttämiseen ratkaisujen hakemiseen tilanteessa, jossa se on väärä väline.

Huono laatu

Huonosti toteutuneen sovittelun lopputuloksena voi olla menetetty mahdollisuus: uusia loukkaantumisia, jolloin mielipaha kasvaa ja usko vaikuttamismahdollisuuksiin ja osallisuuteen vähenee. Kustannukset kasvavat niin osapuolten mahdollisten oireilujen vuoksi kuin yhä uudelleen esiin tulevan konfliktin uusista selvittelyistä. Työyhteisön perustyön tekemisen puutteet voivat johtaa tehon ja tuottavuuden laskuun. Lopputulos voi johtaa myös siihen, että itse sovittelutoiminnan maine kärsii.

Huonosti toteutetun sovittelun juuret voivat olla joko siinä, ettei sovitteluprosessia noudateta, jolloin valmistautuminen on pinnallista, tai siinä, että sovittelukeskustelujen sisällä vuorovaikutuksessa eivät toteudu kunnioituksen ja arvostuksen ideat sekä suuntautuminen tulevaisuuden myönteisiin ratkaisuihin.

Välineellistäminen

Sovittelun välineellistäminen tässä yhteydessä tarkoittaa sen tulevista näennäiseksi keinoksi ratkoa konflikteja. Kun halutaan pitää huolta siitä, että sovittelutoiminta on todellinen vaihtoehto ristiriitojen ratkaisulle, on niin ylimmän johdon kuin työntekijöiden pohdittava sovittelun mahdollisuuksia organisaatiossa.

Yksi kysymys on, voiko konfliktin osapuoli välineellistää sovittelun, jolloin hänen tavoitteenaan ei olisikaan aito halu etsiä sopua vaan kenties pitkittää konfliktia ja viedä sitä edelleen uusille areenoille, uudelle yleisölle, uusien tuomareiden tuomittavaksi?

Sovittelun käyttäminen konfliktien ratkaisussa on sitä helpompaa, mitä varhemmin ristiriitatilanteeseen puututaan. Esimiesten taidot sekä konfliktien ratkaisujen avustamisessa että sovitteluprosessiin ohjaamisessa ovat ensisijaisia ja viisaat yhteisöt tukevat esimiehiä myös tästä näkökulmasta erilaisilla valmennuksilla. Työyhteisösovittelun onnistumisen edellytys on osapuolten aito sitoutuminen sovinnon etsimiseen (Pehrman 2009).

Väärä väline

Yksi ratkaisukeskeisesti toimivan sovittelijan toiminnan tärkeä osa-alue edellisen pohjalta on osapuolten sitoutumisen ja sovintoon motivoitumisen tutkiminen ja vahvistaminen ja toisaalta sovitteluprosessin päättäminen, mikäli sitoutumista ei ole. Mikäli osapuolten sitoutumista konfliktin ratkaisemiseen ei synny, on sovittelu väärä väline ja tällöin tarvitaan työnantajan muita keinoja. Mistä siis tunnistamme aidon sitoutumisen ja voidaanko yksilötapaamisissa avata jokin uusi näkökulma, joka mahdollistaa sitoutumisen? Sovittelu ei ole mikään ihmelääke, ja on tärkeää pystyä jollain tavoin tunnistamaan ne tilanteet, joissa sovittelu vain pitkittää piinallisia tilanteita ja joissa tarvitaan työnantajan oikeuksiin kuuluvia puuttumisen keinoja.

Yhtenä merkinä osapuolen sitoutumattomuudesta ratkaisuun voi olla osapuolen kyvyttömyys ottaa omalta osaltaan vastuuta konfliktin ratkaisusta ja tuottaa kohtuullisia ratkaisuvaihtoehtoja. Yksilötapaamisessa tämä voi näkyä keskustelun sisällössä junaavassa muiden syyttämässä sekä kyvyttömyydessä irrottautua katsomaan tilannetta toisesta näkökulmasta.

Pelko

Pelon tunne voi myös olla sovitteluun lähtemistä estävä tekijä (Pehrman 2009). Osapuoli voi olla invalidisoitunut pitkään jatkuneen henkisen väkivallan, kiusaamisen vuoksi, jolloin hän tarkastelee maailmaa usein jo murtuneen itseluottamuksen ja arvostuksen kautta ja ehkä turhautuneena ja pettyneenä saamatta jääneeseen oikeuteen, jos tilannetta on käsitelty tai pyritty ratkomaankin. (Mm. Takala & Mielityinen 2001.)

Sovittelijan on mahdollista tutkia pelkoa osapuolten kanssa yksilötapaamisissa. Osapuolen ajatuksia on kunnioitettava ja hänen arviointiaan arvostettava – niin sovittelijoiden kuin mahdollisesti sovitteluun ohjaavienkin on poissuljettava osapuolen ”pakottaminen” yhteistapaamiseen.

Illuusiot

Riskejä voi tuottaa myös illuusio siitä, että sovittelutoiminnalla voitaisiin vastata kaikkien ristiriitojen selvittelyyn. Sovittelutoiminnan tulo haastaa organisaation tarkastelemaan konfliktien hallinnan keinoja. Sovittelutoiminta on sijoitettava omaan kohtaansa konfliktien hallinnan jatkumossa, jossa lähdetään osapuolten omista keinoista ja päädytään työnantajan vahvoihin puuttumisen keinoihin ei-toivotun käyttäytymisen lopettamisessa. Erityisen tärkeäksi tämä nousee tilanteissa, joissa sovittelu ei tuota sopimusta ja ristiriita vaarantaa yksilöiden tai yhteisön terveyttä tai perustehtävästä suoriutumista.

Sovittelutoiminta ei korvaa esimiestyötä konfliktien hallinnassa, mutta se voi tarjota työkalun, jota esimies voi halutessaan käyttää.

Kaikki edellä kuvattu nostaa vahvasti valokiilaan sovittelutoiminnan laadun (ks. myös Eloheimo 2004:196): sovittelijoiden kompetenssin ja vastuun työstään sovittelijana. Sovittelutoiminnan laatuun voidaan vaikuttaa sovittelijoiden koulutuksella sekä työnohjauksella. Koulutus on hyödyllistä suunnitella niin, että se sisältää sekä sovittelun prosessiin liittyvän osuuden että riittävän ratkaisukeskeisten menetelmien hallinnan ja taitojen oppimisen osuuden.

Mitä tehdään tiedolle työn tekemisen kehittämistarpeista?

Vaikka sovitteluprosessi on hyödyllistä pitää itsenäisenä prosessina, se voi nostaa esiin itse työhön liittyviä kehittämistarpeita tai haastaa organisaatiota selkiyttämään omaa toimintaansa ristiriitatilanteiden selvittämisessä.

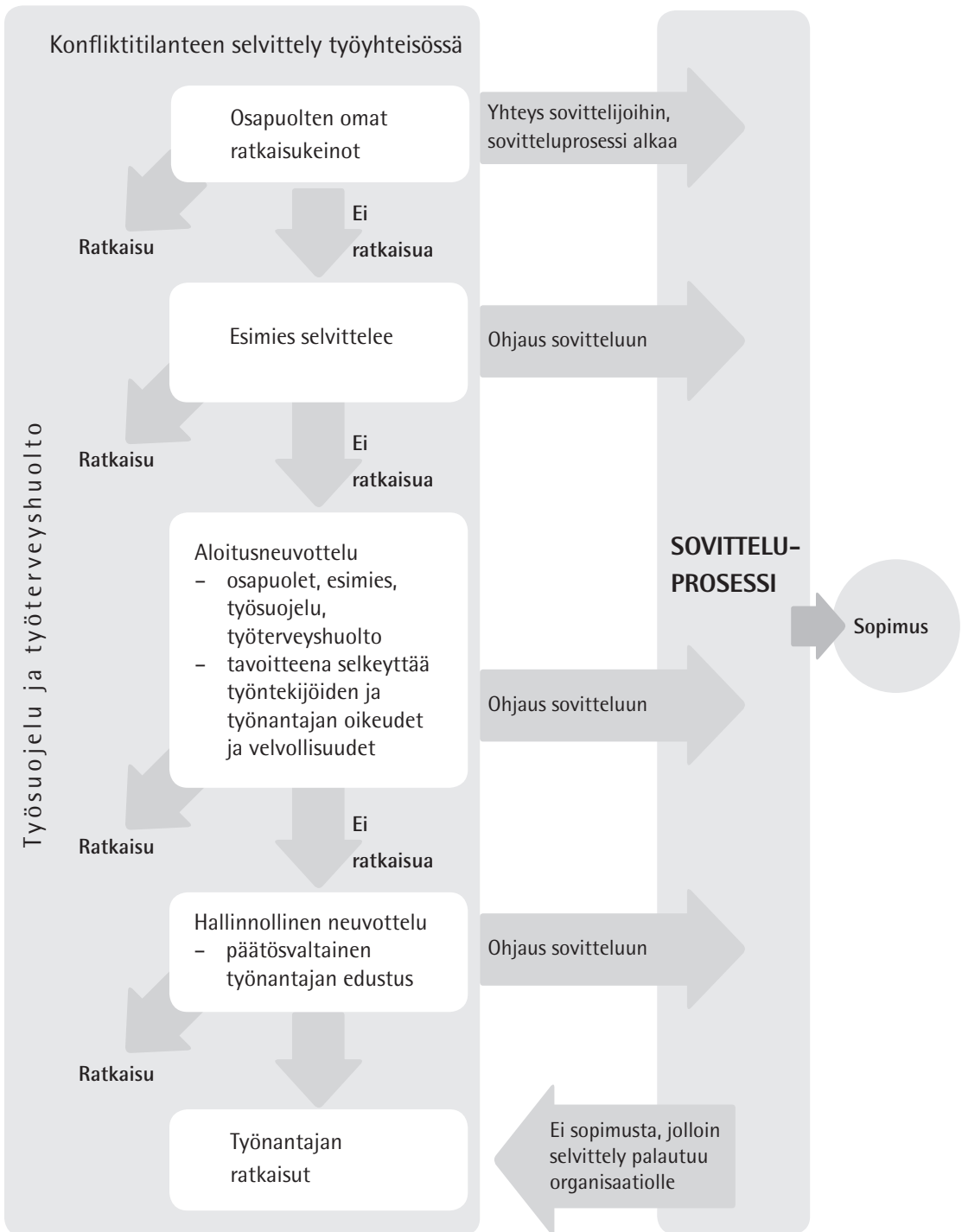
Konfliktien taustalla saattaa olla esimerkiksi työn tekemiseen, organisointiin, tiedonkulkuun liittyviä epäkohtia, joiden korjaamisesta koko yhteisö hyötyisi. Olisi tärkeää, ettei tämä tieto katoaisi. Viisas organisaatio hyödyntää näitä asioita toimintansa kehittämisessä: miten lisätä organisaation valmiuksia tai otollisia tilanteita kuulla ORSI-sovittelussa esille nousseita kehittämisajatuksia?

Sovittelijan näkökulmasta yksi mahdollisuus on lisätä sovittelijan työkalupakkiin työn ja konfliktin yhteyttä selvittäviä kysymyksiä. Esimerkiksi: ”Jos työssäsi (sisällössä, työtavoissa, työnjaossa, suunnittelussa jne.) tapahtuisi jotakin, vaikuttaisiko se konfliktin ratkaisuun? Ja jos vaikuttaisi, niin miten?”

Sovittelijat voivat myös motivoida osapuolia viemään näitä asioita yhdessä eteenpäin, mikä edelleen vahvistaa heidän suhteensa muuttumista. Tämä vahvistaa myös osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuden kokemusta.

Mihin sovitteluprosessi asettuu ristiriitojen ratkaisukeinojen jatkumossa?

Sovittelu haastaa organisaatiota selkiyttämään omaa toimintaansa ristiriitatilanteiden selvittelyssä. Se tuo yhden uuden keinon konfliktien ratkaisuun.



Sovitteluprosessin asema organisaation arjessa.

Sivulla 87 olevassa kuvassa esitetään yksi mahdollisuus sovitteluprosessin nivomisesta organisaation toimintaan: Kaavion vasemmassa reunassa kulkevat työyhteisön tavanomaiseen arkeen kuuluvat konfliktien ratkaisun keinot. Sovitteluprosessi on oma erillinen kokonaisuutensa, johon voi ohjautua mistä tahansa kohdasta ristiriitojen ratkaisun prosessia. Prosessi alkaa osapuolten omista keinoista ja etenee lähiesimiehen selvittelyn kautta aloitusneuvotteluksi. Aloitusneuvottelu voi käytännössä olla myös hallinnollinen neuvottelu, mikäli läsnä ovat ne tahot, joilla on riittävä toimivalta. Työsuojelu ja työterveyshuolto voivat olla ristiriitojen selvittelyissä auttavina tahoina mukana missä prosessin kohdassa tahansa.

Vaihtoehtojen tarkastelu

Aloitusneuvottelun tavoitteena on konfliktin osapuolten kanssa tarkastella kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja, joita on olemassa tilanteen ratkaisuun.

Vaihtoehtoina voivat olla esimerkiksi sovittelu tai jokin muu työnantajan määrittelemä keino, kuten

- kirjallinen tai suullinen huomautus tai varoitus (epäasiallinen toiminta voi olla myös irtisanomisen peruste)
- työpisteen vaihdot
- työkyvyn arviointiin ohjaaminen.

Tavoitteena on myös asianosaisten kuuleminen ja heidän ratkaisuvaihtoehtojensa kartoittaminen. Lähtökohtana neuvottelulle on selkiyttää ja tuoda esille sekä työnantajan että työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia.

Jos neuvottelussa osapuolet päätyvät vielä etsimään sopimisen mahdollisuuksia sovitteluprosessin kautta, on mahdollista sopia, kenelle asia palautuu, ellei sovittelu tuota tulosta.

On mahdollista, että jompikumpi osapuolista on lähtenyt oikeusteitse hakemaan ratkaisua tilanteeseen. Myös tässä tilanteessa työyhteisösovitteluprosessi on mahdollista aloittaa. Organisaation arjen ulkopuolella kulkevassa prosessissa on myös mahdollista päätyä riitaja rikosasioiden sovitteluun oikeuslaitoksen ohjaamana.

Päätös toimintamallista

Kun organisaatio on täsmentänyt toimintamallinsa, sovittelijoiden kannalta tilanne helpottuu. He voivat keskittyä sovitteluprosessin läpiviemiseen.

Sovittelun aloittaminen tilanteessa, jossa aloite prosessiin syntyy tavallaan pakotetun valinnan tuloksena, on luonnollisesti erilaista kuin tilanteessa, jossa ei tällä tavoin ole avattu työnantajan mahdollisia toimenpiteitä ristiriitatilanteen ratkaisemiseksi. Tämä ei kuitenkaan sovitteluratkaisun löytämisen kannalta ole välttämättä huono asia, ulkopuolinen paine voi lisätä motivaatiota keskinäisten ratkaisujen löytämiselle.



Hyvän tavoittelu on arvokasta sinänsä

Työyhteisöjen kulttuurien muutos konfliktien syntymistä ehkäisevään ja toisaalta niitä ratkovaan suuntaan on arvokas asia. Mitkä tahansa toimet, jotka nostavat esille vuorovaikutustaitojen merkitystä yhteisöjen hyvinvointiin vaikuttavana asiana, ovat suotavia. ”Viisasten kiveä” ei myöskään konfliktien ratkomisessa kukaan omista yksin, siksi työyhteisösovittelukin on vain yksi, joskin arvokas ja käyttökelpoinen mahdollisuus muovata yhteisöjen vuorovaikutuskulttuureja konflikteja hyödyntävään suuntaan.

Työyhteisösovittelu organisaation sisäisenä toimintana on väline jolla voidaan sekä hallita konflikteja että kasvattaa yhteisöön työntekijöitä, jotka haluavat omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti yhteisön vuorovaikutukseen. Työyhteisösovittelun sisällä olevat arvot ja välineet ovat sellaisia, joiden yleistyminen yhteisön vuorovaikutuksessa lisää sosiaalista pääomaa ja työhyvinvointia.

Rauha on tahdon asia. Ratkaisukeskeisesti toimiva sovittelija voi kuitenkin auttaa tahtomaan rauhaa, kun hän tarkastelee osapuolten kanssa ratkaisujen löytymisestä tulevia hyötyjä niin osapuolille itselleen kuin koko työyhteisölle.

*”Ei rakkaus käyttämällä kulu, se vahvistuu,
Eikä liekki pala lakan alla, se tukahtuu.*

*Eikä maailma paremmaksi muutu,
jos ei sitä paremmaksi tee.
Eikö siis yritettäisi vielä uudelleen?”*

Marko Annala: Haloo Helsinki – Kuule minua (2011).

5

SOVITTELIJAN MUISTILISTA

Sovittelijan vastuulla on sovitteluprosessin läpivieminen osapuolia kunnioittaen, ei sopu tai ratkaisujen aikaansaaminen. On varattava riittävästi aikaa!

1. Sovittelija kertoo sovittelun periaatteet.

- Sovittelu on luottamuksellista, sopimus jää vain osapuolille, arkistoja ei ole.
- Sovittelu on vapaaehtoista.
- Sovittelijat ovat molempien osapuolten hyväksymiä.
- Sovittelu on maksutonta. Sovittelu voi tapahtua työajalla, mikäli organisaatiossa on niin sovittu.
- Etsitään tulevaisuuteen suuntaavia ratkaisuja, ei syyllisiä, kaikilla osapuolilla on oikeus tulla ymmärretyksi ja huomioituksi.

2. Sovittelija kuvaa sovitteluprosessin.

- Ketkä ovat läsnä eri tilanteissa:
 - yksilölliset tapaamiset
 - yhteinen sovittelutapaaminen.
- Tehdään kirjallinen sopimus.
- Pidetään seurantalaveri.

Sovittelijan rooliin ei kuulu ratkaista asioita. Osapuolet tuottavat itse ratkaisut pulmaan, ja sovittelija toimii puolueettomana keskustelun mahdollistajana. Osapuolet saavat keskeyttää sovittelun ja luopua prosessista missä vaiheessa tahansa. Sovittelija voi tehdä muistiinpanoja keskustelun aikana sovitteluprosessia varten.

3. Sovittelija kertoo vuorovaikutuksen pelisäännöt.

- Kukin vuorollaan puhuu omasta puolestaan.
- Pyritään kuuntelemaan toinen toistaan.
- Sovittelijan tehtävä on puuttua pelisääntöjä loukkaavaan toimintaan.

4. Yksilötapaamisessa sovittelija voi kysyä:

- Mitä sinun näkökulmastasi katsottuna on tapahtunut?
- Mitä olet ajatellut tilanteesta? Mitä muuta?
- Miltä sinusta tuntui? Mikä tuntui pahimmalta?
- Haluatko lisätä vielä jotain?
- Kun työtoveruus on sujunut, minkälaista yhteistyönne on silloin ollut?
- Onko välillä ollut parempia vaihteita?
- Mitä toivot työtoveriltasi? Mitä olet itse valmis tekemään?
- Jotta voitte jatkaa työtovereina, mitä pitää tapahtua?
Mitä välillänne tapahtuu, kun asia on riittävästi sovittu?
- Mitä hyötyä asian sopimisesta on sinun kannaltasi katsoen?
Mitä hyvää sopimus tuo työyhteisöosi, työn sujumiseen?
- Jos sopimusta ei synny, miten arvelet tilanteen jatkuvan?
Mitä siitä seuraa?
- Kun ajattelemme tulevaa yhteistapaamista, miettisitkö jo alustavasti sinun kannaltasi tärkeitä, arvokkaita asioita, joista haluat sopia?

5. Yhteistapaamisen kulku ja sovittelijan mahdollisia kysymyksiä:

Tervehditään ja esittäydytään.

Sovittelija kertoo periaatteet ja prosessin kulun ja vuorovaikutuksen pelisäännöt.

Osapuolet kertovat tarinat tapahtuneesta siltä osin kuin se on tarpeellista:

- Jos me käymme tässä alussa läpi teidän välillänne tapahtuneita asioita, teistä keskeisiltä tuntuvat asiat, mitä haluat kertoa? Mitä vielä?
- Miltä tilanne on tuntunut?
- Onko nyt riittävästi käsitelty tapahtunutta, jotta voimme lähteä keskustelemaan ratkaisuihin?
- Miten te voitte ratkaista tämän tilanteen?
- Mitä toivot toiselta, mitä olet itse valmis tekemään?

Jos osapuolet eivät tuota ratkaisuehdotuksia, keskustelua voidaan jatkaa:

- Jos sopimusta ei synny, miten arvelette tilanteen jatkuvan? Mitä siitä seuraa?
- Minkälaisista asioista huomaatte, että olette päässeet eteenpäin tilanteen ratkaisussa?
- Mitkä olisivat ensimmäisiä askelia ratkaisun suuntaan?
- Kun ajattelette yksilötapaamisissa tai tässä puhuttuja asioita, mitkä ovat olennaisia teidän välisenne sopimuksen tekemistä ajatellen?

6. Osapuolet tekevät sopimuksen.

Osapuolet tekevät sopimuksen, jonka sovittelija kirjaa. Osapuolet tuottavat sopimuksen sisällön, jossa pyritään saamaan esille konkreettisia, tekoina ilmaistavia asioita. Pienetkin teot ovat tärkeitä.

Sovitetaan seuranta-tapaamisesta. Sopimus jää osapuolille.

7. Sovitaan tiedottamisesta työyhteisölle.

- Haluatteko tiedottaa tekemästänne sopimuksesta työyhteisölle?
- Mitä työyhteisön on tarpeen tietää?
- Mitä hyötyä siitä voi olla?
- Miten haluatte tiedottaa?

8. Seuranta

Seurannassa sovittelija voi kysyä, jos sopimus on pitänyt:

- Miten olette saaneet sen aikaan?
- Miten pidätte huolta hyvän kehityksen jatkumisesta?
- Mitä hyvää tämä ennustaa tulevaisuudessa?

jos sopimus ei ole pitänyt:

- Mitkä sopimuksen yksityiskohdat ovat kuitenkin pitäneet?
- Sujuuko arki riittävästi työn tekemisen kannalta?
- Mitä nyt ajattelette sopimuksen yksityiskohdista?
- Tapahtuiko jotakin, mikä muutti sopimuksen merkitystä?
- Mitä olet valmis tekemään sopimuksen toteutumisen suhteen jatkossa?

9. Sovittelija(pari) tarkastelee, missä kaikessa onnistuttiin?

- Missä onnistuimme sovitteluprosessissa?
- Missä onnistuimme keskinäisessä yhteistyössä?

Lähteet

- Arnkil T-E & Seikkula J: Dialoginen verkostotyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2005.
- Berg I K: Family based services: A solution-focused approach. Norton, New York 1994.
- Bucay J: Kuuntele tämä tarina. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki 2006.
- Christie N: Piinan rajat. Oikeussosiologian julkaisuja 4. Helsingin yliopisto, Helsinki 1983.
- De Jong P & Berg I K: Interviewing for Solutions. Brooks/Cole, Belmont 1998.
- De Shazer S: Keys to Solution in Brief Therapy. WW Norton & Company, New York 1985.
- De Shazer S: Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy. WW Norton & Company, New York 1988.
- De Shazer S: More than Miracles: The State of the Art of Solution-focused Therapy. Haworth Press Binghamton, New York 2005.
- Doherty N & Gyuler M: The essential guide to Workplace mediation & conflict resolution. Kogan Page Ltd, London, Philadelphia, New Delhi 2008.
- Elonheimo H: Restoratiivinen oikeus ja suomalainen sovittelu. Oikeus 33 (2004) 2:179-199.
- Elonheimo H: Nuorisorikollisuuden esiintyvyys, taustatekijät ja sovittelu. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C osa 299. Turun yliopisto, Turku 2010.
- Ervasti K: Konfliktit ja vaihtoehdot konfliktin ratkaisumenetelmät. Teoksessa: Sovittelu ja muut vaihtoehdot konfliktinratkaisumenetelmät, s. 13-38. Toim. Pohjonen S. WSLT, Helsinki 2001.
- Furman B & Ahola T: Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki 2007.
- Furman B & Ahola T: Ratkaisukeskeinen työyhteisö ja kuinka se tehdään. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki 2010.
- Furman B & Ahola T: Muuttuset. Terapiasta ratkaisuihin. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki 1993.

- Gellin M: "Lapsikin osaa sovittaa." Minkäläistä oppimista koulujen restoratiivinen toiminta tuottaa. Pro gradu tutkielma. [Ensimmäinen Suomessa restoratiivisesta oppimisesta tehty opinnäytetyö.] Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto, Rovaniemi 2011.
- Gellin M: Sovittelu koulussa. PS-Kustannus, Jyväskylä 2011.
- Hammarlund C: Kriisikeskustelu. Tietosanoma, Helsinki 2010.
- Isaacs W: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Jyväskylä 2001.
- Hareide D: Konfliktmedling. Studentlitteratur, Lund 2005.
- Hopkins B: Just Schools, A Whole School Approach to Restorative Justice. Jessica Kingsley Publishers, London 2003.
- Iivari J (toim.): Rikos- ja riita-asioiden sovittelijan opas. Suomen sovittelun tuki ry & Stakes, Helsinki 2007.
- Kiilakoski T: "Parempihan se on että sovittaan kuin että ei sovittella." Vertaissovittelu, konfliktit ja koulukulttuuri. Vertaissovittelun ulkopuolinen arviointiraportti. Nuorisotutkimusverkosto. Verkkojulkaisuja 30. Nuorisotutkimusseura, Helsinki 2009.
- Lahelma E: Työssä jaksamiseen ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat tekijät. Loppuraportti. Helsingin yliopisto, kansanterveystieteidenlaitos, Helsinki 2011.
- Lewis C: The definitive guide to Workplace Mediation & Managing conflict at work. Roper Penberthy Publishing Ltd, Surrey 2009.
- Liebmann M (toim.): Mediation in context. Jessica Kingsley Publishers, London & Philadelphia 2000.
- Lindström K ym: TIKKA – työkuormituksen arviointimenetelmä. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
- Martimo K-P ym: Työstä terveyttä. Duodecim, Helsinki 2010.
- Mattila A: Näkökulman vaihtamisen taito. WSOY, Helsinki 2006.
- Miller S, Miller P, Nunnally E & Wackman D: Suhdetaitoja elämäkumppaneille. Resurssi, Naantali 1995.
- Mönkkönen K: Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion Yliopisto, Kuopio 2002.
- Peavy RV: Elämäni työkirja. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki 2001.
- Peavy RV: Sosiodynaaminen ohjaus. Psykologien kustannus Oy, Helsinki 1999.

- Pehrman T: Työyhteisösovittelututkimuksen (Tyso) ja kehityshankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto, Helsinki 2009.
- Pehrman T: Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisöissä. Teoksessa: Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan, s. 135–156. Toim. Poikela E. PS-Kustannus, Jyväskylä 2010.
- Pehrman T: Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi 2011.
- Pehrman T: Sovittelu suomalaisessa yhteiskunnassa. Sovitteluprosessin toteutus. Eduskunnan Pikkuparlamentin auditorio. Suomen sovittelufoorumi ry 22.1.2009.
[Http://www.sovittelu.com/kirjasto-2009.pdf](http://www.sovittelu.com/kirjasto-2009.pdf).
- Pehrman T: Tyso-valmennus, työyhteisösovittelijakoulutus. [Julkaisematon koulutusmateriaali.] Kuusamo 2008.
- Pietiläinen R (toim.): Työturvallisuuslaki Soveltamisopas. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
- Pohjonen S: Konfliktien ratkaisu oikeusjärjestelmässä ja inhimillisessä vuorovaikutuksessa. Teoksessa: Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät, s. 61–82. Toim. Pohjonen S. WSLT, Helsinki 2001.
- Poikela E (toim.): Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. PS-Kustannus, Jyväskylä 2010.
- Reynolds C: Workplace mediation. Teoksessa: Mediation in context, s. 166–176. Toim. Liebmann M. Jessica Kingsley Publishers, London and Philadelphia 2000.
- Roth S-A: Epävarma polku dialogiin, Ratkes 2/99
[Http://www.toimisait.com/ratkes/userData/lehdet_pdf/ratkes2.1999.pdf](http://www.toimisait.com/ratkes/userData/lehdet_pdf/ratkes2.1999.pdf).
- Takala J-P & Mielityinen I: Rikosten sovittelu ja parisuhdeväkivalta – sovinnon aika? Teoksessa: Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät. Toim. Pohjonen S. WSLT, Helsinki 2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002
- Työyhteisösovittelu – ymmärryksen kautta rakentaviin ratkaisuihin. Suomen sovittelufoorumin esite. Suomen sovittelufoorumi ry (SSF), Turku 2008.
[Http://www.sovittelu.com/](http://www.sovittelu.com/).

Valtee P: Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 2002/1. Työturvallisuuskeskus, Helsinki 2002.

Vartia M: Workplace bullying – A study on the work environment, well-being and health. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.

Vartia M, Lahtinen M, Joki M & Soini S: Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.

Weiner-Davids P & O'Hanlon B: Ratkaisut löytyvät: Psykoterapian uusi suunta. Tammi, Helsinki 1990

Ylipaavalniemi J, Kivimäki M, Elovainio M, Virtanen M, Ahola K & Vahtera J: Psykososiaaliset työolotekijät ja depression sairastuminen: kolmen teoreettisen mallin tarkastelua sairaalalahenkilöstöllä. Työ ja ihminen 21 (2009) lisänumero 1: 508-520.

Zehr H: The little book of Restorative Justice. Good Books, Intercourse, PA 2002.

Työtovereiden väliset ristiriidat ratkeavat, kun niistä keskusteleminen onnistuu

Laki velvoittaa työnantajan tarttumaan työyhteisön ristiriitoihin. Ratkaisemattoman ristiriidan hinta voi olla työntekijöiden hyvinvoinnin hiipuminen, joka aiheuttaa sairauspoissaoloja, ennenaikaisia eläköitymisiä ja tuottavuuden laskua.

Kirjassa esitellään organisaation sisäinen ratkaisukeskeinen sovittelumenetelmä. Sovitteluprosessin kulku ja sitä ohjaavien henkilöiden toiminta kuvataan aina sovittelun aloittamisesta sopimuksen saavuttamiseen saakka. Lisäksi tarkastellaan työyhteisösovittelun edellytyksiä ja riskejä.

Ratkaisukeskeisestä sovittelumallista on hyviä kokemuksia. Mallin käyttämisestä hyötyvät kaikki, jotka joutuvat ratkomaan työelämän ristiriitoja.

