

**RATKAISUKESKEINEN TYÖYHTEISÖSOVITTELU OSANA TYÖYHTEISÖN
TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN RAKENTAMISTA**

Sini Rantama

Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu 30 op

Helsingin Psykoterapiainstituutti

Toukokuu 2015

Sisällys

JOHDANTO	3
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY LYHYESTI	3
Työyhteisösovittelu	3
Ratkaisukeskeisyys	3
Työyhteisösovittelija	4
Osapuolet ja osallisuus	4
MILLOIN JA MIKSI SOVITTELUA TARVITAAN?	4
LUOTTAMUSPULA ESTÄÄ TYÖYHTEISÖN TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN	5
RATKAISUKESKEINEN TYÖYHTEISÖSOVITTELU KÄYTÄNNÖSSÄ – LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN	6
Aloite sovitteluun	6
Yksilötapaamiset	7
Harjoitus: Asteikko	7
Yhteistapaamiset	9
Sopimus	10
Seuranta	10
MITÄ JOS SOVITTELUPROSESSI EI JOHDAKAAN SOPIMUKSEEN TAI JOS TEHTY SOPIMUS EI OLE PITÄNYT	11
LUOTTAMUKSEEN RAKENTUVAN VUOROVAIKUTUKSEN YLLÄPITÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	12
POHDINTA	13
LÄHTEET	14

JOHDANTO

Tämä kirjoitus avaa ratkaisukeskeisen työyhteisösovittelun merkitystä työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen mahdollistajana tilanteissa, joissa vuorovaikutus on jostain syystä muuttunut haasteelliseksi. Kirjoituksessa käsitellään ratkaisukeskeisen työyhteisösovittelun merkitystä myös oppimiskokemuksen näkökulmasta: mitä hyötyjä sovitteluprosessista on työyhteisön vuorovaikutustilanteita ajatellen myös jatkossa varsinaisen sovitteluprosessin jälkeen.

Kirjoitus on suunnattu kaikille organisaatioiden henkilöstöasioiden parissa työskenteleville, aina lähiesimiehistä työterveyshuollon toimijoihin saakka.

Työskennellessäni työyhteisöjen valmentajana, olen huomannut, että ristiriitoja ennaltaehkäisevillä toimilla – esimerkiksi vuorovaikutusvalmennuksilla – usein toivotaan korjattavan tilanteita, joissa työyhteisössä ilmennyt ristiriita on saattanut jo muuttua hankalaksi konfliktiksi. Jos työyhteisössä esiintyy esimerkiksi selän takana puhumista, ryhmästä ulos jättämistä tai muuta kielteisiä tunteita herättävää toimintaa, työyhteisölle järjestettävä valmennus myönteisestä vuorovaikutuksesta ei yksinään saa tilannetta välttämättä muuttumaan.

Kyseisissä tilanteissa ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu voisi monesti olla tehokkaampi keino saada työyhteisön vuorovaikutus toimivaksi. Tämän kirjoituksen yhtenä tavoitteena onkin lisätä yleistä tietoisuutta kyseisestä menetelmästä, jotta se tulisi yhä yleisemmin osaksi organisaatioiden käyttämää keinovalikoimaa työhyvinvoinnin lisäämisessä.

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY LYHYESTI

Kirjoituksessa käytetään toistuvasti useita aiheeseen liittyviä termejä, joten tässä alla on lyhyesti avattu termien sisältöä ymmärryksen helpottamiseksi.

Työyhteisösovittelu

Työyhteisösovittelu on ulkopuolisen sovittelijan luotsaama prosessi konfliktitilanteiden purkamiseksi. Prosessin päävaiheita ovat aloite sovitteluun, yksilötapaamiset, yhteistapaamiset, sopimus ja seuranta. Prosessin vaiheet käydään yksityiskohtaisemmin lävitse myöhemmin tässä kirjoituksessa.

Ratkaisukeskeisyys

Työyhteisösovittelu on ratkaisukeskeistä: ei etsitä syyllisiä, ja syiden ja ongelmien sijaan keskitytään ratkaisuihin, ja koitetaan löytää myönteisiä toimintavaihtoehtoja. Huomiota kiinnitetään positiivisiin asioihin ja heikkouksien sijasta vahvuuksiin. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 19-20)

Ratkaisukeskeisessä työyhteisösovittelussa keskitytään tarkastelemaan ongelmia uusista näkökulmista. Haasteet muutetaan konkreettisiksi tavoitteiksi, joita kohti edetään pienten välitavoitteiden kautta. Sovittelun eri vaiheissa käytetään kyselytekniikkaa ja voidaan käyttää erilaisia ratkaisukeskeisiä harjoituksia, jotka auttavat uusien näkökulmien

löytämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä.

Työyhteisösovittelija

Työyhteisösovittelija on työyhteisösovittelijan koulutuksen saanut henkilö, joka vastaa sovitteluprosessin etenemisestä. Työyhteisösovittelija voi olla organisaation sisältä tai vaihtoehtoisesti voidaan käyttää ulkopuolista sovittelijaa. Tärkeää kummassakin tapauksessa on, että sovittelija on osapuoliin nähden neutraali ja puolueeton. Sovittelijan rooli on lähinnä fasilitatiivinen. Sovittelija ei ratkaise asioita osapuolten puolesta, vaan toimii rakentavan keskustelun mahdollistajana.

Osapuolet ja osallisuus

Usein konfliktit ovat kahdenvälisiä, mutta joskus konfliktiin voi olla osallisina useitakin osapuolia, jopa koko työyhteisö. Konfliktit voivat syntyä myös työpaikan eri osastojen välille.

Osallisuudella tarkoitetaan sitä, että osapuolilta edellytetään konfliktin ratkaisussa aktiivisuutta. Osapuolet tuottavat itse ratkaisut pulmaan. Osallisuuteen liittyy vastuu omasta toiminnasta ja sen seurauksista ja mahdollisuus vaikuttaa. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 16)

MILLOIN JA MIKSI SOVITTELUA TARVITAAN?

Erimielisyydet työyhteisössä ovat hyvin yleisiä, eikä niitä sinänsä tarvitse vältellä. Erilaisten näkökulmien esiintuominen saattaa johtaa uusiin hyviin ideoihin. Näkemyserojen julkituominen edellyttää kuitenkin työyhteisössä vallitsevaa hyvää ilmapiiriä: luottamusta siihen, että ihmiset hyväksyvät toistensa erilaiset mielipiteet ja eri näkökulmat asioista.

Aina ilmapiiri ei kuitenkaan ole rakentava, jolloin saatetaan joutua hankaliin tilanteisiin. Pienistä väärinkäsityksistä tai ikäviksi koetuista kommentteista saattaa paisua mittava konfliktitilanne, mikäli asiaan ei puututa riittävän ajoissa. Jos ristiriitatilanne menee asioiden tasolta henkilökohtaisuuksiin, kielteisten tunteiden mukaantulo saattaa aiheuttaa tilanteen muuttumisen hankalasti ratkaistavaksi konfliktiksi.

Konfliktit voivat ilmetä työyhteisössä monella eri tavalla, mm:

- puhumattomuutena
- huomiotta jättämisenä
- selän takana puhumisena
- ryhmän ulkopuolelle jättämisenä
- tietojen panttaamisena
- epäasiallisena kommentoimisena
- perusteettomana syyttelynä
- työtehtävien muuttamisena ilman perusteluja

Viimekädessä konfliktit voivat johtaa sairauslomien lisääntymiseen ja pahimmillaan jopa työkyvyttömyyteen.

Esimiehen tulisi puuttua epäasialliseen kohteluun heti kun se on tullut hänen tietoonsa (TTL 25 §). Joskus asia ei tule riittävän nopeasti esimiehen tietoon, jolloin konflikti on saattanut muuttua vaikeammin ratkaistavaksi, kun käsiteltävää mieliharmia on ehtinyt kertyä pidemmältä ajalta. Joskus esimies ei uskalla syystä tai toisesta nostaa asiaa käsittelyyn, vaikka saisikin tiedon siitä. Toiveena saattaa olla asian ratkeaminen itsestään ajan kanssa, mutta yleensä ajan kuluminen vain pahentaa konfliktitilannetta. Joissain tilanteissa esimies on aktiivisesti ottanut asian käsittelyyn, mutta siitä huolimatta tilanne ei ole ratkennut.

Mikäli asiaa ei saada ratkaistua omin voimin esimiehen avustuksella, tai jos esimies itse on konfliktitilanteen osapuolena, kannattaa turvautua ulkopuolisen sovittelijan apuun tilanteen helpottamiseksi. Esimiehestä tulee melkein aina konfliktin osapuoli, mikäli hän ei ole puuttunut tilanteeseen ajoissa. (Hyvönen & Koskinen 2010, s. 165) Puolueeton ulkopuolinen sovittelija mahdollistaa rakentavan keskusteluyhteyden luomisen tilanteessa, jossa se muuten olisi hankalaa.

Hoitamattomasta konfliktitilanteesta saattaa kertyä työnantajalle suuria kustannuksia mm. työtehon heikkenemisen, lisääntyneiden sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden seurauksena. Asioiden selvittelyyn voi kuluja esimiehen lisäksi useiden henkilöiden aikaa, koska siihen saattaa osallistua esimerkiksi yrityksen johto, työterveyshenkilöstö, työsuojelu ja ulkopuoliset konsultit. (Hyvönen & Koskinen 2010 s. 158)

LUOTTAMUSPULA ESTÄÄ TYÖYHTEISÖN TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN

Luottamus edellyttää toimivaa vuorovaikutusta. Toisaalta toimiva vuorovaikutus syntyy pitkälti juuri luottamuksesta, eli asiat nivoutuvat hyvin kiinteästi yhteen. Työyhteisösovittelussa tämäkin kytkös tulee ikään kuin näkyväksi, ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa auttaa lisäämään luottamusta työyhteisön jäsenten välille.

Selän takana puhuminen on merkittävä konfliktin aiheuttaja. Väärinymmärrykset, tulkinnat, huhut ja juorut saavat suhteettoman suuren osuuden monissa konflikteissa ja pahentavat tilannetta entisestään. Puhumattomuus asioista kasvattaa virheellisiä tulkintoja. (Pehrman 2011, s. 196)

Myös ennakkoluulot voivat olla konfliktitilanteiden taustalla. Ennakkoluuloihin liittyvät tunteet opitaan hyvin varhain, minkä vuoksi niistä on vaikea päästä kokonaan eroon, vaikka ne aikuisena tuntuisivat kuinka vääriltä. (Goleman 2005, s. 197) Ihmiset kiinnittävät huomiota niihin asioihin, jotka tukevat heidän ennakkoluulojaan. Sen vuoksi jokin pieni asia esimerkiksi toisen ihmisen käytöksessä saattaa alkaa ärsyttää paljon enemmän kuin mikä merkitys asialle kannattaisi antaa. Tarpeeksi pitkälle mentäessä alun perin pienestä asiasta lähtenyt luottamuspula toiseen henkilöön onkin paisunut niin suureksi, että vuorovaikutuskin hänen kanssaan tuntuu vaikealta.

RATKAISUKESKEINEN TYÖYHTEISÖSOVITTELU KÄYTÄNNÖSSÄ – LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

Työyhteisösovittelun prosessi valmentaa osallistujia avoimuuteen asioiden käsittelyssä, luottamuksen ja yhteistyön merkityksen oivaltamiseen sekä ymmärtämään omia ja toisten näkökulmia paremmin tilanteissa, jotka edellyttävät muutoksia omassa ja toisten käyttäytymisessä. (Pehrman 2011, s. 62)

Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu pitää sisällään useita eri vaiheita. Alla on kuvattu sovitteluprosessin eri vaiheet ja niiden merkitys. Eri vaiheiden yhteydessä on myös pohdittu sitä, mikä oppimisvaikutus kullakin vaiheella on työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta, ja miten mikäkin vaihe rakentaa luottamusta osapuolten välillä.

Aloite sovitteluun

Aloitteen sovitteluun voi tehdä kuka tahansa, joka kokee, että työn tekeminen on vaikeutunut henkilöiden välisistä ristiriitatilanteista johtuen. Aloite voi tulla esimerkiksi konfliktin osapuolilta, työterveyshuollosta, esimieheltä tai vaikka työsuojeluvaltuutetulta.

Kun aloite on tullut, sovittelija ottaa yhteyttä sovittelun osapuoliin, ja kertoo tarkemmin sovitteluprosessin kulusta. Yleensä sovittelija pitää työyhteisössä myös infotilaisuuden, jossa kerrotaan työyhteisösovittelusta yleisellä tasolla. Vaikka konfliktin osapuolina olisi vain muutama henkilö, yleensä moni muukin työyhteisössä on konfliktista tietoinen, ja avoimuuden vuoksi alkavasta sovitteluprosessista on hyvä tiedottaa myös muulle työyhteisölle.

Sovittelu perustuu vapaaehtoisuuteen, joten heti jo alkuvaiheessa on hyvä myös varmistua osapuolten aidosta halukkuudesta osallistua sovitteluun. Sovittelija voi jo ensimmäisessä kontaktissaan konfliktin osapuoliin auttaa heitä tarkastelemaan sovittelun mahdollisia hyötyjä.

Jo aloitusvaihe saattaa saada aikaan merkittäviä muutoksia osapuolten *ajattelussa*. Koska päätös osallistua tai jättää osallistumatta sovitteluun on osapuolen itsensä vastuulla, hän ei voi jättää pohtimatta mahdollisia hyötyjä, joita osallistuminen saattaa tuoda mukanaan.

Päätöksenteko mahdollisesta osallistumisesta saattaa nostaa pintaan monenlaisia tunteita. Erityisesti tilanteessa, jossa joku kokee tulleen epäoikeudenmukaisesti syytetyksi kiusaamisesta, sovitteluprosessiin osallistuminen saattaa tuntua pelottavaltakin, kun saatetaan pelätä syntipukiksi joutumista. Tätä pelkoa sovittelija voi hälventää korostamalla, että sovittelun periaatteisiin ei kuulu syyllisten etsiminen, vaan kaikkien osapuolten näkökulmien arvostava kuuleminen. Tämä saattaa lisätä luottamusta itse sovitteluprosessia ja pikkuhiljaa myös ehkä toista osapuolta kohtaan.

Päätös osallistua sovitteluun on jo itsessään vahva viesti toiselle osapuolelle, että vastapuolelta löytyy halukkuutta ratkaista asia yhteistyössä sovintoa tavoitellen. Näin ollen aloitusvaihe saattaa lisätä myönteisyyttä prosessiin vapaaehtoisesti osallistuvien ajattelussa. Tässä kohtaa otetaan siis ensiaskel kohti luottamuksen rakentamista.

Yksilötapaamiset

Yksilötapaamisissa sovittelija kuulee osapuolten tarinat tapahtuneesta heidän omista näkökulmistaan: Mitä on tapahtunut? Mitä on tehty? Vaikka lähestymistapa on ratkaisukeskeinen, myös ongelmapuhe on sallittua, jotta osapuoli kokee tulevansa aidosti kuulluksi. Tapaamisessa käydään lävitse myös tapahtumiin liittyvät tunteet, ja mitä ajatuksia tapahtumat ovat osapuolella herättäneet.

Tavoite on, että ihminen kokee tulevansa kuulluksi omassa asiassa omasta näkökulmastaan. Kuulemiseen ei liity arvostelua, ei oikeassa tai väärässä olemista eikä perinpohjaista yksilöihin ja tapahtumiin liittyvien syiden tutkimista. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 57)

Vuorovaikutustaitojen oppimisen kannalta olennainen oivallus tulee monelle siinä, että jokaisen tarina on yhtä oikea. Tärkeää on ymmärryksen lisääntyminen siitä, että asioita voi tarkastella monista näkökulmista, eikä tarvitse edes yrittää etsiä absoluuttista yhtä totuutta asiassa. Työyhteisösovittelu auttaakin ymmärtämään myös muiden näkökulmia asioista.

Sovittelija suuntaa yksilötapaamisissa keskustelua pikkuhiljaa kohti tulevaisuutta, jotta voidaan määritellä tavoitteet. Voidaan esimerkiksi miettiä, minkälainen työoveruus toisen osapuolen kanssa on henkilön mielestä riittävä, ja mitä heidän välillään silloin tapahtuu.

Yksilötapaamisessa voidaan selvittää tavoitteen hyötyjä osapuolten kannalta, jotta he sitoutuvat paremmin tavoitteen saavuttamiseen. Työyhteisösovittelun yleisenä tavoitteena on konfliktin ratkaiseminen niin, että perustehtävän tekeminen mahdollistuu aiempaa paremmin. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 61)

Ratkaisukeskeisessä työyhteisösovittelussa osapuolet oppivat kääntämään ajattelunsa ongelmista kohti ratkaisuja. Sovittelussa käsitellään niitä asioita, joihin osapuolet itse voivat vaikuttaa, joten myös ymmärrys omasta vastuusta työoveruuden laadun osalta jatkossa tulee selkeämmin esille.

Oma vastuu saattaa tulla joillekin jopa hieman uutena asiana, jos aiemmin on ollut tapana vain syytellä muita työyhteisön epäkohdista ja on siten ikään kuin tullut pestyä kätensä mahdollisuudesta vaikuttaa tilanteeseen. Oman vaikutusmahdollisuuden oivaltaminen saattaa avata ihan uudenlaisen väylän osapuolten väliselle vuorovaikutukselle. Aletaan ymmärtää paremmin sitä, että muuttamalla jotain pientä omassa toiminnassa, myös koko vuorovaikutustilanne muuttuu. Ja sitä voi muuttaa juuri siihen suuntaan, mihin sen *haluaa* muuttuvan.

Työyhteisösovittelun yksilötapaamiset edesauttavat luottamuksen rakentumista sen kautta, että aletaan pikkuhiljaa ymmärtämään enemmän myös toisen osapuolen näkökulmaa, eikä tuomita sitä ”vääränlaisena”. Hyvä kysymys tämän portin avaamiseksi on esimerkiksi: Miten uskot toisen osapuolen kokevan tapahtuneen hänen omasta näkökulmastaan?

Harjoitus: Asteikko

Ratkaisukeskeisessä työyhteisösovittelussa voidaan käyttää monia erilaisia harjoituksia, joilla osapuolia autetaan näkemään asioita useammasta eri näkökulmasta. Harjoituksia voidaan käyttää sekä yksilö- että yhteistapaamisissa. Avaan tässä alla yhtä itse eniten käyttämäni harjoitusta.

Yksilötapaamisessa hyvä ja yksinkertainen harjoitus on asteikko, jossa henkilö pääsee sanoittamaan nykytilaa ja tavoitettaan suhteessa konfliktin toiseen osapuoleen, sekä pohtimaan omaa vaikutusmahdollisuuttaan muuttaa tilanne paremmaksi. Asteikolla 0-10 toinen pää on ”verikoston tilaisuutta odottava, ei sovinnon mahdollisuutta” ja toinen pää on ”ollaan ylimmät ystävät”. On hyvä antaa osapuolen itsensä kuvailla, mitä asteikon ääripäissä näkyy, tuntuu tai tapahtuu. Sen jälkeen osapuolta pyydetään kertomaan, missä kohtaa asteikolla hänen mielestä nyt ollaan.

”Nollatilanteessa emme pystyisi edes olemaan samassa huoneessa ja kymppitilanteessa kävisimme varmasti yhdessä töiden jälkeen välillä lasillisella tai tarjottaisiin apua toiselle aktiivisesti. Tällä hetkellä ollaan ehkä noin vitosessa.”

Kun nykytila on selvillä, osapuoli kertoo, miten tähän pisteeseen on päästy: Mistä arvio koostuu ja mitä on tähän asti tapahtunut, jotta on päästy siihen missä nyt ollaan? Keskitytään pohtimaan erityisesti sitä, mitkä asiat ovat jo niin hyvin, ettei osapuoli antanut alempaa arviota.

”Kahdestaan ei juttu luista ja se kuulemma puhuu musta selän takana ikäviä asioita, jotka eivät edes pidä paikkansa. Vitoseen riittää kuitenkin se, että nykyään sentään moikkaillaan ja yritetään näyttää ulospäin, ettei mikään muka häiritsisi.”

Nykytilan tutkimisen jälkeen siirrytään pohtimaan tavoitetilaa: Mikä olisi riittävän hyvä tavoite, johon voisit päästä? Millaista silloin on välillänne? Tässä vaiheessa on tarkoitus kuvailla mahdollisimman tarkasti sitä, mitä toivotaan työtoveruudelta jatkossa. Oivalluttavaa voi olla sen huomaaminen, ettei tarvitse tavoitella kymppiä, ja silti työnteko voi sujua yhdessä hyvin.

”En mä kaipaa sen kanssa mitään työajan ulkopuolella olevaa kaveruutta, mutta olisi se kiva, kun töissä voisin luottaa siihen. Ja että suhde olisi sellainen, että samassa projektissa voidaan olla niin, että yhteistyö sujuu. Ei tarvitsisi puolin ja toisin jännittää toiselle puhumista. Silloin oltaisiin varmaan jossain kahdeksikon kohdilla.”

Sen jälkeen keskitytään miettimään omia vaikutusmahdollisuuksia tavoitetilaan pääsemiseksi: Mikä olisi seuraava askel kohti tavoitetta? Osapuolta pyydetään kuvailemaan askelia mahdollisimman konkreettisesti tekojen kielellä. Sen jälkeen pohditaan, mitä osapuoli tarvitsisi, jotta hän voi tehdä toivotut askeleet.

”Mulla on välillä sellainen olo, että se jostain syystä vähän kadehtii mua. Tai sitten se vähän pelkää mua, kun oon niin suorasanainen kaikesta, vaikken mä mitään pahaa tarkoita. Mä voisin yrittää tutustua paremmin siihen ja kysellä enemmän vaikka se kuulumisia. Ehkä se sitten ei olisi niin epäluuloinen mua kohtaan. Ja voisin sanoa sille ihan rehellisesti, että musta olisi kiva, jos me tunnetais toisiamme vähän paremmin. Ehkä pitäisikin pyytää sitä lasilliselle, niin voitais tutustua, heh heh... Mutta tohon tarvitsisin ihan älyttömän paljon rohkeutta, koska pelkään, että se torjuu ja mulle tulisi siitä entistä ikävämpi olo. Ehkä mä aloitan kyselemällä useammin sen kuulumisia.”

Lopuksi voidaan vielä tarkastella uskoa onnistumisen mahdollisuuteen: Millä tavalla uskot muutoksen työtoveruudessaan mahdollistuvan parhaiten?

”Kyllä tilanne varmaan muuttuu, jos molemmat ihan oikeasti tekee asialle jotain. Ei tää nykyinen tilanne ole varmaan kummallekaan mukava. Aloitan kuulumisten kyselyn heti huomenna, siihen ei ole mitään estettä.”

Yhteistapaamiset

Kun kaikkien osapuolten kanssa on pidetty yksilötapaamiset, on yhteisen tapaamisen vuoro. Sovittelijan tärkein rooli yhteistapaamisessa on keskustelun mahdollistaminen, jotta yhteinen ymmärrys asiasta lisääntyy.

Tapaamisen alussa sovittelija kertoo vuorovaikutuksen pelisäännöt: kuunnellaan keskeyttämättä, kunnioitetaan toisen sanomisia ja tunteita, puhutaan asioista omien kokemusten kautta – ei toisia arvostellen tai syytellen.

Sovittelija kuvaa uudelleen myös sovitteluprosessin periaatteet: vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus, tasapuolisuus. Ei etsitä syyllisiä vaan ratkaisuja. Ristiriidan ratkaisujen löytäminen ja mahdollinen sopimuksesta tiedottaminen muulle työyhteisölle on osapuolten itsensä vastuulla. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 66)

Yhteistapaamisessakin tunteet ovat sallittuja ja ne saattavat joskus tulla esiin hyvin voimakkaina. Sovittelija kuitenkin huolehtii puheenvuorojen tasapuolisesta jakamisesta ja vuorovaikutuksen pelisääntöjen toteutumisesta tarvittaessa tilanteisiin puuttumalla. Tasapuolisuus on hyvin tärkeää yhteistapaamisen onnistumiseksi. Sovittelijan tulee huolehtia siitä, että jokainen osapuoli kokee tulevansa riittävän hyvin kuulluksi.

Yhteistapaamisen aluksi pidetään yleensä ”tarinakierros”, jossa jokaisella on mahdollisuus kertoa konfliktista omasta näkökulmastaan. Tarinoita ei tuomita, vaikka ne olisivat keskenään hyvin erilaisiakin. Osapuolet tuovat yhteistapaamisessa esille ne asiat, jotka tuntuvat heistä olennaisilta.

Ratkaisukeskeisessä työyhteisösovittelussa keskustelun pääpaino on tulevaisuudessa: miten yhteistyö jatkossa saadaan riittävän hyväksi. Suuntana pidetään tulevaa sopimusta, mutta tarvittaessa voidaan palata yksilötapaamisiin tai pitää toinen yhteistapaaminen, mikäli osapuolet tarvitsevat lisämieltä sopimuksen tekemistä varten. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 69)

Yhteistapaaminen opettaa osapuolille monia tärkeitä vuorovaikutustaitoja: läsnäolevaa kuuntelemista, minä-viestien käyttämistä, toisen näkökulman arvostamista, ymmärrystä ihmisten erilaisuudesta jne. Yhteiset keskustelut lisäävät niin itsetuntemusta kuin toistenkin tuntemusta, ja auttavat tarkastelemaan asioita useilta eri kanteilta. Kaikki nämä taidot ja oivallukset kerryttävät työyhteisön sosiaalista pääomaa: tulevissa ristiriitatilanteissa on jo helpompi lähteä purkamaan tilannetta rakentavammin. Se lisää tuntuvasti luottamusta työyhteisön jäsenten välillä.

Edellä mainitun hyödyn maksimoimiseksi sovitteluprosessiin kannattaa – jos vain on mahdollista – kytkeä mukaan myös muutamia hieman neutraalimpia tahoja, jotta yhteistapaamisessa saadaan tuotua esiin mahdollisimman monta eri näkökulmaa. Tällöin keskustelu ei myöskään ajaudu niin helposti eipäs–juupas -väittelyksi.

Sopimus

Parhaimmillaan sovitteluprosessi voi johtaa osapuolten väliseen sopimukseen. Kirjallisella sopimuksella saadaan dokumentoitua osapuolten toiveet ja tavoitteet toiminnan muuttamisessa. Hyvässä sopimuksessa asiat kuvaillaan konkreettisesti tekemisen tasolla, jolloin myös sopimuksen toteutuminen on seurantamielessä helppo havaita.

Sopimuksen sisältö tulee osapuolilta itseltään, sovittelija vain auttaa sopimuksen muotoilemisessa ja kirjaamisessa eli toimii ikään kuin fasilitaattorin roolissa. Tämä edesauttaa sopimuksen noudattamista, koska ulkopuolelta saneltuihin asioihin ei yleensä olla valmiita sitoutumaan.

Asiat muotoillaan sopimukseen positiiviseen sävyyn ja siten, että osapuolet itse voivat vaikuttaa sopimuksen toteutumiseen. Toisille asetetut kiellot eivät välttämättä ole tehokkaita. Sopimukseen voidaan kirjata esimerkiksi keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja:

- ”Tervehdimme tavatessamme.”
 - ”Jatkossa puhumme asiat suoraan keskenämme.”
 - ”Jos toiminnassasi jokin mietityttää, kysyn suoraan, mitä tarkoitat.”
- (Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 70)

Valmis sopimus allekirjoitetaan ja se jää osapuolille. Se voidaan myöhemmin ottaa mukaan seurantatapaamiseen, jonka ajankohta voidaan sopia etukäteen jo sopimusvaiheessa.

Sovittelija käy osapuolten kanssa lävitse sen, miten he haluavat mahdollisesti tiedottaa saavutetusta sopimuksesta muulle työyhteisölle. Sopimuksesta tiedottaminen saattaa auttaa koko työyhteisöä vapauttamaan enemmän energiaa varsinaisen työn tekemiseen, kun enää ei tarvitse miettiä konfliktiin liittyviä asioita tai ylläpitää mahdollisia kuppikuntia. Tämä voi lisätä myös varsinaiseen sovitteluprosessiin osallistumattomien henkilöiden sosiaalista oppimista, koska tieto sopimuksesta saattaa herättää ajatuksia siitä, millä keinoin toimivaan lopputulokseen on viimein päästy.

Osapuolille itselleen sopimuksen laatimisvaihe on muiden sovitteluprosessin vaiheiden lisäksi loistava paikka oppia lisää toisen näkökulmista ja erilaisuudesta. Koska sopimuksen sisältö laaditaan yhdessä, vaaditaan osapuolilta todellista yhteistyötahtoa päämäärän saavuttamiseksi. Erilaisten ratkaisumallien etsiminen ristiriitatilanteissa kehittyy, ja joustavuus eri tilanteissa myös jatkossa saattaa lisääntyä.

Seuranta

Ratkaisukeskeiseen työyhteisösovitteluun kuuluu seurantatapaaminen, jossa päästään vahvistamaan myönteistä kehitystä tai tarvittaessa palataan sopimuksen yksityiskohtiin ja siihen, miten tavoitteisiin päästään.

Myönteistä kehitystä voidaan vahvistaa sopivilla kysymyksillä, joita voivat olla esimerkiksi:

- Miten olette saaneet aikaan sen, että sopimus on pitänyt?
- Mitä tämä ennustaa tulevalle työtoveruudellenne?

- Millaista myönteistä vaikutusta sopimuksen pitämisellä on ollut sinulle, työyhteisölle, ilmapiirille, työn tulokselle jne.?
- Miten saatte tämän hyvän kehityksen jatkumaan?
(Järvinen & Luhtaniemi 2013, s. 76)

Onnistuneen sopimuksen tarkastelu jälkikäteen lisää sen myönteistä vaikutusta osapuolten vuorovaikutuksen kannalta. Yhteinen onnistumisen kokemus voi lähentää osapuolia toisiinsa, jolloin vuorovaikutus jatkossa helpottuu entisestään.

MITÄ JOS SOVITTELUPROSESSI EI JOHDAKAAN SOPIMUKSEEN TAI JOS TEHTY SOPIMUS EI OLE PITÄNYT

Työyhteisösovittelu kannattaa nähdä koko työyhteisöä kehittävänä oppimisprosessina, jossa saavutetaan paljon arvokasta hyötyä myöhempiä vuorovaikutustilanteita ajatellen, vaikkei lopputuloksena syntyisikään sopimusta tai vaikka tehty sopimus ei syystä tai toisesta olisi kaikilta osin pitänyt.

Timo Pehrmanin väitöskirjan mukaan (2011, s. 177-189) muun muassa seuraavien taitojen todettiin lisääntyneen kaikissa tutkituissa tapauksissa:

- Erilaisten ratkaisumallien etsiminen ristiriitatilanteessa
- Rohkeus kohdata haasteellisia ihmissuhdeongelmia
- Ymmärrys ihmisten erilaisuudesta
- Toisten mielipiteen ymmärtäminen
- Taito ajatella puolueettomasti ja oikeudenmukaisesti
- Kyky ajatella myönteisesti työyhteisön konfliktitilanteissa
- Kyky huomioida ihmisten tarpeita ja mielipiteitä konfliktitilanteissa
- Ilmapiiri vastaajan ja työtovereiden kesken muuttui avoimemmaksi

Joissain tapauksissa tai jonkin verran esiintyi myös tällaisia vaikutuksia:

- Alaisten rohkeus keskustella ongelmista esimiehen kanssa lisääntyi
- Ilmapiiri alaisten ja esimiehen välillä muuttui avoimemmaksi
- Rohkeus tuoda julki omat mielipiteensä kehittyi
- Ymmärrys ihmissuhdeongelmien taustoista lisääntyi
- Itsetuntemuksen ja toisten tuntemuksen alueella tapahtui merkittäviä oppimiskokemuksia
- Yhteistyötaito kehittyi
- Kuuntelutaito kehittyi
- Kyky toimia joustavasti ongelmatilanteissa kehittyi
- Kyky toimia pitkäjänteisesti ongelma- ja konfliktitilanteissa kehittyi
- Johdonmukainen toiminta kehittyi
- Ongelmien taustalla olevat tiedot tarkentuivat osapuolille
- Voimaantuminen lisääntyi
- Varhaisen puuttumisen merkitys alettiin ymmärtää konflikteja estäväksi toiminnaksi

Lista työyhteisösovittelun hyödyistä on mielestäni vaikuttava. Vaikka vain muutamat yllämainituista asioista toteutuisivat, niillä voi olla jatkon kannalta iso merkitys työyhteisön vuorovaikutuksessa. Avoin keskustelu sovittelun aikana purkaa epäselvyyksiä ja lisää luottamusta osapuolten välillä. Työyhteisösovittelu lisää ymmärrystä siitä, että väärät tulkinnat, takanapäin puhuminen, juorut ja puhumattomuus eivät paranna ihmisten välisiä suhteita ja työhyvinvointia.

LUOTTAMUKSEEN RAKENTUVAN VUOROVAIKUTUKSEN YLLÄPITÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Kun perusta eli luottamus työyhteisössä on saatu riittävään kuntoon, sen ylläpitämiseksi kannattaa nähdä vaivaa. Tässäkin asiassa pätee se tosiasia, että ei-toivotun tilanteen ennaltaehkäisy on pitkällä aikavälillä mukavampaa ja taloudellisempaa kuin asioiden korjaaminen kriisin jo ilmettyä.

Esimiehellä on iso rooli työyhteisön myönteisen ilmapiirin mahdollistajana. Hänen kannattaa luoda ymmärrystä työyhteisön yhteisistä arvoista, kiinnostuksista ja innostuksista. Kun työyhteisön jäsenet löytävät samoja jaettuja merkityksiä, syntyy automaattisesti innostava ilmapiiri. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, s. 120) Innostavassa ilmapiirissä on huomattavasti vaikeampaa olla ”hankala” työyhteisön muita jäseniä kohtaan, kun jaetaan yhteisiä kiinnostuksen kohteita.

Sovitteluprosessin ansiosta esimiehellä voi olla entistä enemmän tietoa työyhteisön jäsenten toiveista, mitä hän voi hyödyntää hyvää ilmapiiriä ylläpitäessään. Vastuu rakentavasta ilmapiiristä ei tietenkään ole yksin esimiehellä vaan kaikilla työyhteisön jäsenillä, mutta esimiehellä on useimmiten parhaat keinot puuttua mahdollisiin epäkohtiin siten, etteivät asiat lähde enää jatkossa väärille urille.

Työpaikoilla vallitseva ajattelu- ja keskustelutapa on perinteisesti ollut hyvin ongelmakeskeinen. Kehittämistilaisuuksissa ja henkilöstökyselyissä on iät ja ajat listattu ongelmia ja niiden syitä. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen haasteita tarkasteltaessa ongelmakeskeinen lähestymistapa ei välttämättä ole perusteltu. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa ei ole kovin tuttu, ja siksi sitä pitää erikseen opetella.

Esimerkiksi ilmapiirikyselyjen purkutilaisuuksissa suurin osa ajasta kannattaisi käyttää menneiden pohtimisen sijaan korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun ja niistä päättämiseen. Ratkaisukeskeinen toimintamalli luo myönteisen ja toiveikkaan tunnelman, kun sen sijaan ongelmien ja niiden syiden pohtiminen synnyttää helposti kielteisen ja jopa toivottoman ilmapiirin. (Järvinen P. 2009, s. 136-137) On sanomattakin selvää, kummanlaisessa tilanteessa luottamuksella ja myönteisellä vuorovaikutuksella on enemmän jalansijaa.

POHDINTA

Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu sopii hyvin käytettäväksi osana työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistä. Mikäli tavoitellaan jo olemassa olevan ristiriitatilanteen purkamista, sovitteluprosessi antaa siihen paljon täsmällisemmät eväät kuin esimerkiksi perinteinen vuorovaikutusvalmennus.

Sovittelussa osapuolet pääsevät aktiivisesti pohtimaan, miten oman ongelmansa itse ratkaisisivat. Asioista puhutaan oikeilla nimillä, eikä tarvitse pelätä edes tunteiden nousemista pintaan. Sovitteluprosessi antaa turvalliset raamit käsitellä vaikeita asioita luottamuksellisessa ilmapiirissä. Osallisuuden periaatetta noudattaen osapuolten itsensä muotoilema ratkaisu asiassa tuo osapuolille onnistumisen tunnetta.

Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu auttaa lisäämään luottamusta työyhteisön jäsenten välillä. Sovitteluprosessin myötä tapahtuu monenlaista oppimista, josta on hyötyä myöhemmissä vuorovaikutustilanteissa. Tämä myös ennaltaehkäisee konfliktitilanteiden syntymistä jatkossa.

Työyhteisösovittelun jälkeen on mahdollista jatkaa esimiehen tukemista henkilökohtaisen valmennuksen avulla, kun hän on ottamassa rooliaan työyhteisön entistä avoimemman ja myönteisemmän vuorovaikutuksen mahdollistajana. Esimerkiksi erilaisin coaching-menetelmin voidaan varmistaa luottamuksen rakentuminen ja säilyminen myös jatkossa.

Myös muunlaisille työyhteisövalmennuksille syntyy hedemällisempi maasto, kun mahdolliset konfliktitilanteet on ensin saatu käsiteltyä ratkaisukeskeisessä työyhteisösovittelussa. Uuden tiedon omaksuminen on huomattavasti helpompaa, kun työyhteisön ristiriitatilanteet eivät ole kuormittamassa ajatuksia.

LÄHTEET

Aalto-Setälä Pauli & Saarinen Mikael 2014: Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum, Helsinki.

Goleman Daniel 2005: Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Hyvönen Aila & Koskinen Seppo 2010: Sovittelu työelämän ristiriitatilanteissa. Teoksessa: Poikela Esa (toim.): Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan, s. 157-172. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Järvinen Inga & Luhtaniemi Tuula 2013: Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Järvinen Pekka 2009: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.

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

Työturvallisuuslaki 738/2002