

Kohti ihmisten välistä ymmärrystä.  
Sovittelijan ohjaava vuorovaikutus työyhteisösovittelussa

Matti Hietala  
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestinnän, median ja teatterin yksikkö  
Tampereen yliopisto  
Kevät 2014

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

Yksikkö	VIESTINNÄN, MEDIAN JA TEATTERIN YKSIKKÖ		
Tekijä	MATTI HIETALA		
Työn nimi	KOHTI IHMISTEN VÄLISTÄ YMMÄRRYSTÄ. SOVITTELIJAN OHJAAVA VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSOVITTELUSSA		
Oppiaine	Puheviestintä	Työn laji	Pro gradu -tutkielma
Aika	Helmikuu 2014	Sivumäärä	93 sivua, liitteet 2 sivua
<p>Työyhteisösovittelu on melko nuori, mutta kasvava menetelmä työyhteisössä syntyneiden ihmisten välisten konfliktien käsittelyyn. Työyhteisösovittelua on tutkittu hyvin vähän etenkin viestinnän näkökulmasta. Sovittelijalla on merkittävä rooli sovitteluprosessin ja siihen osallistuvien ihmisten ohjaajana. Sovittelijan ohjaavaa vuorovaikutusta on tutkittu melko paljon, mutta ei työyhteisösovittelukontekstissa. Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä työyhteisösovittelussa.</p> <p>Tutkielma toteutettiin laadullisin menetelmin. Tutkielmaa varten haastateltiin kolmea työyhteisösovittelijaa ja seitsemää työyhteisösovitteluun osallistunutta ihmistä. Haastattelut analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on löydettävissä kahdeksan eri funktiota. Informaatiotilaisuudessa ja haastatteluissa sovittelija valmistaa ihmisiä sovittelutapaamiseen kertomalla sovitteluprosessista, etsimällä ristiriitoja aiheuttavia asioita, kuuntelemalla ja viestimällä ihmisille ymmärrystä, rohkaisemalla heitä yhteistä sovittelutapaamista varten, aloittamalla lisäämään ihmisten ymmärrystä konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista sekä virittämällä ratkaisukeskeisyyden ajatusta. Samalla sovittelija saa kokonaiskuvan konfliktitilanteesta. Sovittelija myös luo ihmisiin luottamuksellista suhdetta kertomalla luottamuksellisuudesta, kuuntelemalla ihmisiä ja kertomalla itsestään. Yhteisessä sovittelutapaamisessa sovittelija pyrkii mahdollistamaan ihmisten välisen keskustelun osallistamalla ihmisiä, kontrolloimalla keskustelua ja luomalla keskustelun mahdollistavaa ilmapiiriä. Lisäksi sovittelija pyrkii lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä avoimilla ja tarkentavilla kysymyksillä, mahdollistamalla tunteiden ilmaisun sekä joskus antamalla ihmisille epäsuoria neuvoja tai käyttämällä ratkaisukeskeistä otetta. Lisäksi sovittelija auttaa ihmisiä sopimuksen tekemisessä ja käyttäytymisessä tapahtuvan muutoksen tukemisessa. Erillisenä sovittelijan vuorovaikutuksen funktiona on nähty sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi.</p> <p>Tulosten perusteella etenkin luottamuksellisen suhteen luominen, ihmisten välisen keskustelun mahdollistaminen ja sitä kautta ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen ovat keskeisessä asemassa sovittelun onnistumiseksi.</p>			
Asiasanat	Sovittelu, työyhteisösovittelu, sovittelija, konfliktinhallinta, vuorovaikutus		
Säilytyspaikka	Tampereen yliopisto		

## KIITOKSET

Haluan kiittää tutkielmaa varten haastateltuja sovittelijoita sekä sovitteluun osallistuneita ihmisiä tutkielmaan osallistumisesta. Lisäksi haluan kiittää IcInsight Oy:tä tutkielman teossa tapahtuneesta yhteistyöstä.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 KIUSAAMINEN JA KONFLIKTIT TYÖYHTEISÖSOVITTELUN LÄHTÖKOHTANA .....	8
2.1 Työpaikkakiusaaminen .....	8
2.2 Konfliktinhallinta .....	11
3 SOVITTELU .....	13
3.1 Näkökulmia sovitteluun.....	13
3.2 Työyhteisösovittelu .....	16
3.3 Sovittelijan vuorovaikutuksen erilaisia piirteitä .....	21
3.4 Sovittelijan vuorovaikutus ja sovittelun onnistuminen .....	28
4 TUTKIELMAN TOTEUTUS .....	31
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	31
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	33
4.3 Haastateltavat ja aineiston keruu.....	35
4.4 Aineiston analysointi .....	36
5 TULOKSET .....	38
5.1 Sovittelijoiden näkemykset sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen piirteistä .....	38
5.1.1 Ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen ja konfliktitilanteen kartoittaminen .....	38
5.1.2 Luottamuksellisen suhteen luominen .....	44
5.1.3 Keskustelun mahdollistaminen .....	45
5.1.4 Ymmärryksen lisääminen .....	50
5.1.5 Sopimuksen tekemisessä avustaminen ja muutoksen tukeminen.....	55
5.1.6 Sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi .....	56
5.2 Sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemykset sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen piirteistä .....	58
5.2.1 Ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen ja konfliktitilanteen kartoittaminen .....	59
5.2.2 Luottamuksellisen suhteen luominen .....	62
5.2.3 Keskustelun mahdollistaminen .....	63
5.2.4 Ymmärryksen lisääminen .....	66
5.2.5 Sopimuksen tekemisessä avustaminen .....	67
5.3 Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten eroja ja yhtäläisyyksiä sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta .....	68
5.4 Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksiä sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen tärkeimmistä piirteistä.....	72

6 POHDINTA.....	78
6.1 Tulosten tarkastelu.....	78
6.2 Tutkielman arviointi.....	86
6.3 Jatkotutkimusaiheita.....	88
KIRJALLISUUS.....	89
LIITTEET.....	94

## 1 JOHDANTO

Ihmisten välisiä konflikteja lienee esiintynyt työelämässä niin kauan kuin ihmiset ovat tehneet työtä yhdessä. Konfliktit voivat olla työyhteisön jäsenten välisiä lievempiä ristiriitoja, mutta pahimmillaan voidaan puhua työpaikkakiusaamisesta. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008, 114–116) mukaan suomalaisissa työyhteisöissä esiintyy kiusaamista tai epäasiallista kohtelua eniten Euroopassa. Vartia-Väänäsen (1999, 5) mukaan henkisen väkivallan kohteena arvioidaan olevan noin 4–6 prosenttia työvoimasta eli noin 100000 ihmistä. Työelämän nykyiset trendit kohti työvoiman monimuotoistumista, matalampia organisaatorakenteita, globalisaatiota, nopeita muutoksia organisaatioiden ulkoisessa ympäristössä ja paineita leikata kuluja (Burke 2006) ennakoivat konfliktien määrän vain nousevan organisaatioissa.

Työyhteisön jäsenten välisillä konflikteilla voi olla monia haitallisia vaikutuksia työyhteisölle, sen jäsenille ja koko yhteiskunnalle. Vartian ja Paanasen (1992, 5) mukaan alentuneen työtehon sekä sairaslomien ja -eläkkeiden takia henkinen väkivalta voi aiheuttaa yhteiskunnalle ja tuotantoelämälle huomattavia taloudellisia menetyksiä. Oikein käsiteltynä konfliktien vaikutukset työyhteisöön voivat olla myös positiivisia. Pehrmanin (2011) mukaan työyhteisösovitteluun osallistuneet oppivat esimerkiksi ajattelemaan asioista myönteisemmin ongelmatilanteissa, etsimään erilaisia ratkaisumalleja ristiriitatilanteissa, rohkeutta kohdata haasteellisia ihmissuhdeongelmia ja kuuntelutaitoa.

Työyhteisön jäsenten välisissä konflikteissa ei ole kyse ainoastaan työyhteisön toimivuudesta ja tehokkuudesta. Vaakalaudalla on aina myös työyhteisön jäsenten hyvinvointi ja kärjistyessään konfliktit voivat olla terveydelle haitallisia. Ei olekaan työnantajan harkinnan varaista, kuinka voimakkaasti työyhteisön sisäisiin konfliktitilanteisiin tulisi puuttua. Työturvallisuuslain (2002/738) 28 §:ssä todetaan seuraavaa: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” Laissa painotetaan myös työntekijän velvollisuutta huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden

turvallisuudesta ja terveydestä sekä velvollisuutta välttää muiden työntekijöiden häirintää ja epäasiallista kohtelua. Säännöksen perusteella työntekijän on osallistuttava sellaisiin työnantajan käyttöönottimiin toimenpiteisiin, joilla häirintä tai epäasiallinen kohtelu pyritään lopettamaan. Yksi tällainen toimenpide on työyhteisösovittelu.

Varhainen puuttuminen työyhteisöjen konfliktitilanteisiin on tarkoituksenmukaisin tapa käsitellä työyhteisöjen ristiriitoja (Pehrman 2011, 269). Esimiehen johdolla työyhteisöön voidaan rakentaa sellaista vuorovaikutuskulttuuria, joka mahdollistaa konfliktien rakentavan käsittelyn sitä mukaa kun sellaisia nousee esiin (Siira 2012). Pehrmanin (2011, 23) mukaan konfliktien ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi ei työyhteisöissä kuitenkaan ole vielä olemassa riittävästi osaamista eikä varhaisen puuttumisen malleja. Sen vuoksi kolmannen osapuolen tarjoaman työyhteisösovittelun tutkiminen on ajankohtaista. Lisäksi voidaan olettaa, että vaikka tulevaisuudessa työyhteisöjen sisäisten konfliktien ratkaisemiseksi olisikin olemassa osaamista ja varhaisen puuttumisen malleja, niin osa konflikteista pääsee joka tapauksessa kasvamaan niin isoiksi, että niihin on puututtava myös jälkikäteen.

Pehrmanin (2011) tutkimus on tietävästi ensimmäinen työyhteisösovittelun alueella Suomessa ja kansainvälisestikin työyhteisösovittelua on tutkittu melko vähän (Bollen & Euwema 2013). Greenin ym. (2009) mukaan sovittelun jatkaessa kasvuaan erilaisten konfliktien ratkaisumuotona tarvitaan enemmän tutkimusta siitä, mitä sovitteluprosessissa tarkalleen ottaen tapahtuu. Sovittelun käyttö työyhteisön sisäisessä konfliktitilanteessa tarkoittaa sovitteluun osallistuvien henkilöiden osallistamista tilanteen ratkaisuun. Sovittelu ei kuitenkaan tapahdu vapaasti ilman ohjausta sovitteluun osallistuvien ihmisten välillä, vaan sovittelijalla on merkittävä rooli prosessin ohjaajana. Sovittelijan tehtävänä on mahdollistaa se, että ihmiset onnistuvat puhumaan keskenään ongelmistaan rakentavasti ja sitä kautta voivat ymmärtää toisiaan paremmin. Sovittelijan ohjaavaa vuorovaikutusta on kyllä tutkittu, mutta ei juurikaan työyhteisösovittelukontekstissa. Greenin ja kumppaneiden (2009) mukaan ei ole syytä olettaa, että eri konteksteissa tapahtuvan sovittelun ohjaukseen pätsivät aina samat periaatteet. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä työyhteisösovitteluprosessissa. Asian selvittämiseksi haastatellaan sekä sovittelijoita että sovitteluun osallistuneita konfliktin osapuolia.

## 2 KIUSAAMINEN JA KONFLIKTIT TYÖYHTEISÖSOVITTELUN LÄHTÖKOHTANA

Tämän tutkielman varsinaisena kiinnostuksen kohteena ei ole kiusaaminen eivätkä konfliktit yleisemminkään. Niitä käsitellään kuitenkin lyhyesti, koska kiusaaminen ja ihmisten väliset konfliktit ovat yleensä lähtökohtana sille, että jokin organisaatio päättää turvautua työyhteisösovitteluun. Lisäksi kiusaamiseen ja konflikteihin liittyvä vuorovaikutuksen problematiikka on keskeisessä asemassa sovittelussa.

### 2.1 Työpaikkakiusaaminen

Kiusaamisesta voidaan puhua myös muilla nimillä, kuten henkisenä väkivaltana tai häirintänä. Rainivaaran (2009, 59) mukaan työpaikkakiusaamista kuvaillaan yleisesti yhden tai useamman työyhteisön jäsenen toistuvana negatiivisena käyttäytymisenä prosessissa, joka kestää suhteellisen pitkän ajan. Määritelmään voidaan lisätä kiusaamisen kohteena olevan ihmisen vaikeudet puolustaa itseään kyseisiä tekoja vastaan. Pysyvyys, toisto ja havaittu epätasapaino vallan suhteen ovat pysyneet määritelmässä keskeisinä tekijöinä. Vartia-Väänänen (1999, 4) määrittelee henkisen väkivallan hyvin samankaltaisesti pitkään jatkuvaksi ja toistuvaksi kiusaamiseksi, sortamiseksi, mitätöimiseksi, painostukseksi tai muuksi kielteiseksi käyttäytymiseksi. Lisäksi henkisen väkivallan uhri kokee olevansa puolustuskyvytön. Tutkija kuitenkin toteaa, että kiusaamisen kokeminen on yksilöllistä. Kiusaamiseksi voidaan kokea esimerkiksi haukkuminen ja pilkkaaminen, alistaminen ja painostus, eristäminen ja puhumattomuus, kielteinen sanaton viestintä esimerkiksi ilmeillä ja eleillä sekä työn ja sen tuloksen tai ihmisen mitätöiminen. Pörhölä (2009, 84) puolestaan painottaa kiusaamisen viestinnällisiä muotoja, jotka voivat olla sekä avoimia että piileviä. Avoimia muotoja ovat esimerkiksi nimittely, uhkailu ja loukkaaminen. Piileviä muotoja puolestaan voivat olla kiusatun sulkeminen ulos ryhmästä levittämällä hänestä vahingollisia huhuja, ihmisten manipulointi välttämään kiusattua, ylimieliset tai uhkaavat sanattomat viestit, erilaiset vihjailut sekä kohteliaisuusnormien noudattamatta jättäminen. Kiusaamisen määritelmässä voidaan siis korostaa hieman eri asioita. Viestinnän näkökulmasta oleellisina asioina voidaan pitää sitä, että kiusaaminen näkyy erilaisina viestinnän muotoina sekä sitä, että kiusaamisen kokeminen on yksilöllistä. Tämä saattaa aiheuttaa myös väärinkäsityksiä arjen vuorovaikutustilanteissa.



Vartia-Väänänen (1999, 6–7) mukaan henkisen väkivallan kohteeksi joutumisella on aina seurauksia. Kiusatun ihmisen hyvinvoinnin heikkeneminen voi näkyä erilaisina psyykkisinä oireina, kuten univaikeuksina, hermostuneisuutena, masentuneisuutena ja keskittymisvaikeuksina. Pahimmillaan pitkään jatkunut kiusaaminen voi johtaa ihmisen syrjäytymiseen työpaikaltaan tai jopa kokonaan työelämästä.

Vartia-Väänänen (1999, 5) mukaan kiusaamista esiintyy kaikilla aloilla ja ammateissa. Tilastokeskuksen työolotutkimukseen (2008, 114–116) vastanneista ihmisistä 18 prosenttia ilmoitti, että on viimeisen 12 kuukauden aikana henkilökohtaisesti kohdannut työssään kiusaamista tai epäasiallista kohtelua. Tämä oli eniten Euroopan maista. Työolotutkimuksessa huomioidaan kuitenkin, että osittain Suomen kärkisija johtunee kyselylomakkeiden käännosten eroavaisuuksista erikielisisä versioissa sekä siitä, että Suomessa työpaikkakiusaamisen ongelma tiedostetaan nykyään varsin hyvin, jolloin ilmiö todennäköisesti tunnustetaan ja myönnetään helpommin.

Rainivaaran (2009, 59–61) mukaan on esitetty risteäviä näkemyksiä siitä, pitäisikö kiusaamisen määritelmän sisältää havaitun kiusaajan aikomuksen satuttaa toista ihmistä siitä huolimatta, että hän tietää tekonsa negatiiviset seuraukset. Työpaikkakiusaamisen tutkimuksessa on tutkijan mukaan lisäksi keskitytty pääasiassa havaitun kiusaajan loukkaavan käytöksen eri piirteiden kuvailemiseen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt stressiä aiheuttavassa tilanteessa olevien ihmisten välinen jokapäiväinen vuorovaikutus ja se, miten tämä vuorovaikutus pitää heidän välistä suhdettaan yllä. Havaitun kiusaajan ja kiusatun käytöstä on myös yleensä tutkitty toisistaan erillään sen sijaan, että heidän käyttäytymistään olisi tarkasteltu toisistaan riippuvana vuorovaikutuksena. Kiusatun havaintoja kiusatuksi tulemisesta pitäisikin tutkijan mukaan tarkastella yksittäisten käyttäytymisen piirteiden sijaan merkkeinä siitä, että koko kiusatun ja kiusaajan välisessä suhteessa on jotain vialla.

Rainivaara (2009, 61–68) haastatteli ihmisiä, jotka kokivat tulleensa kiusatuksi työpaikallaan. Kesti vaihtelevan pituisia aikoja, että kiusatut alkoivat tuntea suhteessa kiusaamisen kokemuksia. Kiusaajan ja kiusatun välisen suhteen negatiiviset käännekohdat sisälsivät työhön liittyviä konflikteja tai pitkään jatkuneita ristiriitoja. Rainivaara käyttää termiä kiusaamissuhteeseen osalliset (*participants in a bullying relationship*). Kiusatuksi itsensä kokeva pyrki välttelemään kiusaajan kohtaamista ja siitä mahdollisesti aiheutuvaa kipua. Jos vuorovaikutus toisen osapuolen kanssa oli välttämätöntä, niin se pidettiin mahdollisimman lyhyenä ja tehtäväsuuntautuneena. Tutkijan

mukaan havaitun kiusatun käyttäytymistä voidaankin pitää jossain määrin aktiivisena suhteen ylläpitämisenä hänen välttellessään kohtaamista kiusaamissuhteen toisen osapuolen kanssa, vaikka ulospäin käyttäytyminen saattaakin näyttää passiiviselta. Jonkinlaista suhdetta on pakko ylläpitää, jos ihminen haluaa jatkaa työskentelyä työpaikassaan. Tutkijan mukaan kiusatuksi itsensä kokeva jopa suojelee suhdetta ja itseään mahdolliselta selkkaukselta. Ajan kuluessa kiusaamissuhteeseen osalliset näyttivät tekevän ”kirjoittamattomia sopimuksia” esimerkiksi siitä, mitkä puheenaiheet ovat sallittuja. Heidän välisen suhteensa ongelmista ei puhuttu. Kiusaamissuhteen ylläpitämisessä näyttääkin olevan kyse yhtä paljon siitä, mitä ei sanota, kuin siitä, mitä sanotaan. Suhteeseen osalliset saattoivat puhua muutaman muodollisen kohteliaan sanan päivässä.

Rainivaaran (2009) mukaan kiusaamissuhteen alkuvaiheessa voi olla hankalaa sanoa, kumpi suhteen osapuolista kokee tulevansa kiusatuksi. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli se, että monia kiusatuksi itsensä kokevia oli myös itseään syytetty kiusaamisesta. Havaitut kiusaamisen kohteet saattoivat siis myös itse käyttäytyä sopimattomasti, mutta he kokivat tämän ennen kaikkea selviytymiskeinona. Työpaikkakiusaamisen tutkimuksen yksi puute on tutkijan mukaan se, että havaitun kiusaamisen kohteen aggressiivista käytöstä ja vastareaktioita kiusaamiseen ei ole systemaattisesti tutkittu. Toinen selkeä puute on se, että havaituista kiusaajista saatu tieto on lähes yksinomaan kerätty itsensä kiusatuiksi kokeneilta sekä kolmansilta osapuolilta, mutta ei kiusaajiksi nimitetyiltä itseltään (Rayner & Cooper 2003, Rainivaaran 2009, 67, mukaan). Toisin sanoen on mahdollista, että joissakin tapauksissa kiusaaja itse ei ymmärrä sitä, että toinen ihminen kokee hänen käytöksensä kiusaamiseksi. Aina kiusaajan ja kiusatun roolit eivät välttämättä olekaan niin selvät kuin voisi olettaa. Rainivaaran mukaan on paradoksaalista, että kiusaaminen on niin merkittävä osa kiusaamissuhteita, vaikka satuttavia kohtaamisia ihmisten välillä ei näytä tapahtuvan kovin usein. Vaitiolo näyttääkin olevan merkittävä tekijä kiusaamissuhteen ylläpitämisessä. Suhteeseen osalliset eivät puhu henkilökohtaisista asioista, jotka kuuluvat positiivisiin ihmissuhteisiin. Toisaalta myöskään äärimmäisen negatiivista käytöstä ei välttämättä ole havaittavissa, kun ihmiset pakottavat itsensä käyttäytymään muodollisen kohteliaasti. Tällainen suhde ei kuitenkaan tutkijan mukaan ole normaali, vaan aiheuttaa ihmisille kipua ja stressiä.

Tässä tutkielmassa työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat oleellisia siltä osin, että ne nähdään yhtenä työyhteisön konfliktitilanteena. Kiinnostuksen kohteena kiusaamisen tai henkisen väkivallan sijaan on kuitenkin konfliktien ratkaiseminen työyhteisösovittelun keinoin.

## 2.2 Konfliktinhallinta

Konflikti on määritelty viestinnän tutkimuksessa lukuisin eri tavoin, mutta melko yleisesti hyväksytyyn määritelmään on kuitenkin päästy (Nicotera & Dorsey 2008, 293–297). Putnam ja Poole (1987, 552) vetävät määritelmät yhteen toteamalla, että konflikti on sellaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta, jotka havaitsevat tavoitteidensa, aikomustensa tai arvojensa olevan ristiriidassa keskenään ja näkevät toisen osapuolen mahdollisesti häiritsevän tavoitteidensa saavuttamista. Lisäksi kyseiset ihmiset ovat toisistaan riippuvaiset. Nicoteran ja Dorsey (2008, 294) mukaan tutkimuksessa konflikti on operationalisoitu usein erimielisyydeksi tai kiistaksi ja tutkimuksessa on tukeuduttu paljolti itseraportoituun käyttäytymiseen. Tässä tutkimuksessa käsiteltävät konfliktit ovat sellaisia ristiriitatilanteita, joissa konfliktin osapuolet turvautuvat kolmannen osapuolen eli sovittelijan apuun tilanteen ratkaisemiseksi.

Lipskyn ja Seeberin (2006) mukaan työyhteisöjen konfliktit voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa työyhteisön jäsenillä on piileviä tai jo jollakin tavalla ilmaistuja erimielisyyksiä ja kitkaa. Toisessa vaiheessa saattaa olla kyse jo kiusaamisesta ja joku työyhteisön jäsenistä on mahdollisesti tehnyt jo suullisia tai kirjallisia valituksia. Kolmannessa vaiheessa puhutaan jo virallisista syytteistä ja jopa oikeusjutuista. Ulkopuolista sovittelua käytetään ennen kaikkea konfliktin toisessa vaiheessa, jolloin konflikti on noussut selvästi näkyväksi työyhteisössä. Myös konfliktin ensimmäisessä vaiheessa käytetään satunnaisesti ulkopuolista konsultaatioapua. Konfliktin kolmannessa vaiheessa voidaan käyttää oikeuden määräämää sovittelua.

Konfliktinhallintaa on tutkittu vuosien saatossa paljon ennen kaikkea esimiehen näkökulmasta. Kahta lähestymistapaa voidaan Siiran (2012, 184) mukaan pitää hallitsevina tarkasteltaessa esimiehen käyttäytymistä organisaation konfliktitilanteissa. Ensinnäkin mallit, jotka korostavat kolmannen osapuolen puuttumista konfliktitilanteeseen, ja oikeusteille vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Toisaalta konfliktityyleihin pohjautuvia malleja on käytetty tutkimuskirjallisuudessa siitä lähtien, kun ne otettiin konfliktin tutkimuksen käyttöön Blakelta ja Moutonilta (1964) (Nicotera & Dorsey 2006).

Lipskyn ja Seeberin (2006, 359–368) mukaan yhdysvaltalaisissa organisaatioissa on tapahtunut muutosta suhtautumisessa konfliktinhallintaan kahtena viime vuosikymmenenä. Aiemmin organisaatioiden sisäiset konfliktit etenivät usein aina oikeuteen asti ilman, että niihin olisi aktiivisesti puututtu. Tultaessa 1990-luvulle yhä useammissa organisaatioissa huomattiin, ettei heillä ole varaa kalliisiin oikeudenkäynteihin, joten niissä alettiin kiinnittää huomiota konflikteihin puuttumiseen aikaisemmassa vaiheessa. Tätä on selitetty ainakin globalisaatiolla ja organisaatioiden välisellä koventuneella kilpailulla. Kahtena viime vuosikymmenenä oikeustoimille vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät, kuten sovittelu, ovatkin nostaneet suosiotaan. Yhdysvalloissa sovittelumenetelmän käytön yleistymisen on siis liittynyt ainakin osin oikeusjuttujen välttämiseen. Voitaneen sanoa, että Suomessa ei ole samanlaista perinnettä työyhteisöissä tapahtuvien kiistojen ratkaisemiseen oikeusteitse, joten siltä osin Suomen tilanne eroaa Yhdysvalloista. Ehkä osin tästä syystä sovittelumenetelmän käyttö työyhteisöjen sisäisissä konflikteissa ei ole Suomessa yleistynyt siten kuin Yhdysvalloissa. Teaguen, Rochen ja Hannin (2012) mukaan myös Irlannissa vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät ovat organisaatioissa vain niukalti käytössä. Bollenin ja Euweman (2013) mukaan työyhteisösovittelua tarjoavia keskuksia on Euroopassa perustettu ainakin Ranskaan, Italiaan, Hollantiin, Saksaan ja Iso-Britanniaan.

## 3 SOVITTELU

### 3.1 Näkökulmia sovitteluun

Bushin ja Folgerin (2005, 8) mukaan sovittelukentällä varsin yleisesti hyväksytty määritelmä sovittelulle on seuraava: Sovittelu on epämuodollinen prosessi, jossa neutraali kolmas osapuoli, jolla ei ole valtaa pakottaa konfliktin ratkaisua, auttaa konfliktin osapuolia saavuttamaan yhteisesti hyväksytyn ratkaisun konfliktiin.

Tutustuessaan sovittelua käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen voi huomata, että erilaisia suuntauksia ja lähestymistapoja on paljon ja aihepiiristä on hankala saada selkeää kokonaiskuvaa. Bush ja Folger (2005, 7–8) vahvistavat tämän käsityksen ja toteavat, että ei ole olemassa yhtä ainoaa näkemystä siitä, miten sovittelun kenttä on kehittynyt ja mitä se edustaa. Joka tapauksessa Yhdysvalloissa sovittelusta kiinnostuttiin 1960-luvun loppupuolella vaihtoehtoisena tapana ratkaista muutoin oikeudenkäyntiä vaativia riita-asioita. Sittemmin sovittelu on laajentunut koskemaan ainakin avioeroja, ympäristöasioita, rakentamista, kaupankäyntiä, työyhteisöjä ja eri instituutioita kuten kouluja. Myös Ervasti (2001, 29–30) toteaa, että sovittelun funktioista ja etenemisestä, sovittelutaktiikoista sekä sovittelijan roolista on esitetty lukuisia eri malleja ja näkemyksiä. Näkemykset vaihtelevat paljon eikä niistä ole päästy yksimielisyyteen. Myöskään eri sovittelumuotojen suhteellisesta vaikuttavuudesta eri konteksteissa ei ole tehty tutkimuksia, joiden pohjalta voitaisiin vetää lopullisia johtopäätöksiä (Bollen & Euwema 2013, 342).

Bushin ja Folgerin (2005, 8–18) mukaan voidaan erottaa neljä erilaista näkökulmaa siitä, mistä sovittelussa pohjimmiltaan on kyse. Ensimmäisen näkökulman mukaan sovittelu on ennen kaikkea väline oikeuden kuormituksen vähentämiseen. Toisen näkökulman mukaan se edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Kolmas näkökulma sovittelusta on negatiivinen, ja sen mukaan sovittelu edistää valtion valtaa yksilöön nähden ja vahvemman osapuolen valtaa heikompaan nähden. Tutkijoita itseään voidaan pitää neljännen näkökulman, transformatiivisen sovittelun, tunnetuksi tekijöinä. Siinä sovittelu nähdään toimintana, joka muuttaa konfliktissa tapahtuvan ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimimattomasta rakentavaksi. Tässä näkökulmassa sovittelulla on kaksi päätarkoitusta: ensinnäkin voimaannuttaa konfliktin osapuolia ratkaisemaan itse kiistansa (*disputant*

*empowerment*) ja toiseksi auttaa heitä hyväksymään ja ymmärtämään toisia osapuolia ja heidän näkökulmiaan (*recognition*).

Yhdysvaltain julkisella postilaitoksella toteutettuun laajaan työyhteisösovitteluohjelmaan valittiin transformatiivisen sovittelun malli, koska sen on todettu johdavan hyviin lopputuloksiin konfliktien sopimisessa, ja sen lisäksi voivan muuttaa työyhteisön kulttuuria (Hallberlin 2001, Nesbitin, Nabatchin & Binghamin 2012 mukaan). Transformatiivisen mallin tehokkuus voi selittyä sillä, että konfliktin osapuolilla on täysi valta toimia itse prosessissa sekä tehdä päätöksiä ja päättää myös sovittelun lopputuloksesta (Bingham 2002, Nesbitin ym. 2012 mukaan).

Mareschalin (2003) mukaan sovittelu voidaan puolestaan jakaa edellä esiteltyyn transformatiiviseen sovitteluun (*transformative model*), ongelmanratkaisuun painottuvaan sovitteluun (*problem-solving model*) sekä näkökulmaan, joka yhdistää nämä kaksi (*bifocal approach*). Ongelmanratkaisuun painottuvassa sovittelussa on kyse siitä, että määritellään konfliktin osapuolten väliset ongelmat, luodaan vaihtoehdot sopimiselle ja sen jälkeen taivutellaan osapuolet sopimukseen (Bush ja Folger 1994, Mareschalin 2003, 426 mukaan). Tämän sovittelija tekee kontrolloimalla sovittelutapaamista, määrittelemällä mistä tapauksessa on kyse ja keskittymällä asioihin, joista osapuolet ovat samaa mieltä erimielisyyksiin keskittymisen sijaan (Nabatchi & Bingham 2001, Mareschalin 2003, 427 mukaan). Poitras (2007) kuvaa osapuolet hieman aktiivisemmiksi toimijoiksi tässäkin sovittelun muodossa. Hänen mukaansa ongelmanratkaisuun keskittyvässä sovittelussa olennaista on saada osapuolet keskittymään konfliktin ratkaisuun syyttelevän ja vihamielisen vuorovaikutuksen sijaan. Pääongelma on osapuolten kyvyttömyys pitää yllä ongelmanratkaisuun keskittyvää vuorovaikutusta. Ongelmanratkaisuun keskittyvä sovittelu on Mareschalin (2003) mukaan hallinnut sovitteluun liittyvää tutkimusta.

Mareschal (2003) itse ottaa sovitteluun näkökulman, jossa yhdistyvät sekä tavoite ratkaista konkreettiset ongelmat että tavoite parantaa osapuolten välisiä suhteita. Tarkemmin sanottuna sovittelija pyrkii sekä auttamaan osapuolia sen hetkisten konkreettisten ongelmien ratkaisussa että voimaannuttamaan osapuolia toimimaan itse konfliktitilanteessa ja auttamaan osapuolia ymmärtämään toisten osapuolten tarpeet. Sovittelu onnistuu Mareschalin mukaan sen vuoksi, että osapuolet itse muodostavat ratkaisun tilanteeseen. Se edellyttää kuitenkin osapuolten sitoutumista sovitteluprosessiin. Sovittelun onnistumiseksi sovittelijan on myös saavutettava osapuolten luottamus.

Boulle (1996, 29–30, Pehrmanin 2011, 59–60 mukaan) erottelee toisistaan sopimuksellisen, evaluatiivisen, fasilitatiivisen ja terapeuttisen sovittelun. Sopimus- ja evaluatiivinen sovittelu sopivat molemmat kaupallisiin konflikteihin. Sopimussovittelussa on kyse strategisesta kaupanteosta, ja evaluatiivinen sovittelu korostaa osapuolten laillisia oikeuksia ja juridista järjestelmää. Evaluatiivinen sovittelija on asiakaskeinen, hän koordinoi sovittelua aktiivisesti ja esittää tarvittaessa sovintoesityksen. Terapeuttisessa sovittelussa keskitytään konfliktin taustalla oleviin psykologisiin syihin, ja se sopii esimerkiksi perhekonfliktien käsittelyyn. Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään saamaan esiin konfliktin osapuolten todelliset intressit ja pääsemään niistä yhteisymmärrykseen. Pehrmanin (2011) mukaan Suomessa tehtävässä työyhteisösovittelussa käytetään yleisesti fasilitatiivista sovittelua.

Pehrmanin (2011, 25) mukaan sovittelutoiminta Suomessa alkoi rikos- ja riita-asioiden sovittelutoimintana vuonna 1984. Rikos- ja riita-asioiden sovittelu perustuu restoratiiviseen oikeuskäsitykseen, jonka periaatteet poikkeavat rikosoikeuden periaatteista. Restoratiivisen oikeuskäsityksen periaatteet ovat nähtävissä myös työyhteisösovittelussa. Elonheimon (2002) mukaan restoratiivinen oikeus ensinnäkin huomioi uhrin vahingot ja tarpeet ensisijaisiksi sääntöihin, lakeihin ja rikoksentekijän rangaistukseen nähden. Toiseksi restoratiivinen oikeus korostaa tekijän velvollisuuksia ja vastuuta teosta sekä tilanteen korjaamisesta sen sijaan, että painotus olisi tekijän syyllisyydessä ja siitä rankaisemisessa. Lisäksi restoratiivinen oikeus osallistaa tilanteen osapuolet sovitteluprosessiin, jolloin he pääsevät kuulemaan toistensa näkökulmat tapahtuneesta ja vuorovaikutus voi päättyä yhteisymmärrykseen vahinkojen korjaamisesta. Restoratiivisen oikeuden voisi Elonheimon (2002) mukaan suomentaa esimerkiksi osallistavaksi konfliktinratkaisuksi. Keskeisiä arvoja restoratiiviselle oikeudelle ovat esimerkiksi ihmissuhteiden korjaaminen ja kunnioittava vuorovaikutus.

Erilaisia jaotteluita sovittelun eri muodoista on siis useita, mutta ne kaikki voidaan Albertsin, Heisterkampin ja Mcpheen (2005, 222) mukaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan. Ensimmäisen kategorian sovittelumalleissa sovittelija kontrolloi sovittelutilannetta vahvasti ja osallistuu aktiivisesti ratkaisun muodostamiseen. Toisen kategorian sovittelumalleissa sovittelija pyrkii vaikuttamaan osapuolten väliseen vuorovaikutukseen ja siten auttamaan heitä keskustelemaan keskenään ja muodostamaan itse ratkaisun tilanteeseen. Pehrmanilla (2011, 24) on samankaltainen näkemys sovittelun eri määritelmien tiivistämisestä kahteen kategoriaan. Hän puhuu evaluatiivisesta eli asiakaskeisestä sovittelusta ja fasilitatiivisesta eli ihmiskeskeisestä sovittelusta. Pehrmanin

(2011) mukaan fasilitatiivista sovittelua on käytetty suomalaisissa työyhteisöissä ainakin vuodesta 2001 alkaen.

Iivari (1999, Pehrmanin 2011, 59–60 mukaan) toteaa, että fasilitatiivinen sovittelu on ihmiskeskeistä ja osallistavaa, ja sovittelijan tehtävänä on mahdollistaa sovun syntyminen. Sovittelija kuuntelee aktiivisesti, auttaa osapuolia itseään löytämään ratkaisun ja sallii keskustelun myös tunteista ja arvoista varsinaisen konfliktin käsittelyn lisäksi. Sovittelija on puolueeton, tarvittaessa hän tasapainottaa osapuolten valtasuhteita ja korostaa oikeudenmukaisuutta lainmukaisuuden sijaan. Bushin ja Folgerin (2005) näkemys fasilitatiivisesta sovittelusta on samankaltainen. Heidän mukaansa siinä keskitytään parantamaan osapuolten välistä vuorovaikutusta ja lisäämään heidän ymmärrystään tilanteesta. Fasilitatiivinen sovittelu näyttää olevan melko suosittu sovittelun muoto. Donohuen (2006) mukaan fasilitatiivinen sovittelu on yleisin sovittelun muoto, ja Albertsin ja kumppaneiden (2005) mukaan sovitteluun osallistuneet henkilöt puolestaan ovat sovittelun eri muodoista tyytyväisimpiä fasilitatiiviseen sovitteluun.

Fasilitatiivinen sovittelu edellyttää siis konfliktin osapuolten aktiivista keskinäistä vuorovaikutusta, jotta he voivat päästä yhteisymmärrykseen tilanteen korjaamisesta. Konfliktin osapuolet eivät ennen sovitteluun turvautumista ole pystyneet ratkaisemaan konfliktitilannetta itsenäisesti, joten sovittelijalla voidaan olettaa olevan merkittävä rooli sovitteluprosessin ohjaajana. Tässä tutkielmassa ei ole tarkoitus tutkia mitään tiettyä sovittelutyyliä, vaan ylipäänsä Suomessa tehtävää työyhteisösovittelua. Vaikka sovittelijat toimisivat ja viestisivätkin fasilitatiivisen sovittelun periaatteiden mukaan, niin on mahdollista, että heidän viestintäänsä sekoittuu piirteitä ongelmanratkaisuun keskittyvästä sovittelutyylistä. Ylipäänsä yllä käsitellyn teoreettisen jaottelun perusteella ei voida olettaa, että sovittelijat toimisivat käytännössä aina tarkasti jonkin tietyn mallin mukaan.

### 3.2 Työyhteisösovittelu

Bollen ja Euwema (2013) ovat tehneet laajan katsauksen työyhteisösovittelun tutkimuksesta vuosilta 1992–2012. Heidän mukaansa työyhteisösovittelu on heikosti kehittynyt tutkimuksen alue, vaikka organisaatioissa on viime vuosikymmeninä huomattu konfliktien niille aiheuttamat



negatiiviset vaikutukset. Euroopassa työyhteisösovittelun asiaa ovat ajaneet sekä Euroopan komissio että kansalliset hallitukset. Työyhteisösovittelua tarjoavia keskuksia on perustettu ainakin Ranskaan, Italiaan, Hollantiin, Saksaan ja Iso-Britanniaan. Sovittelu on myös mainittu useiden maiden lainsäädännössä keinona ratkoa konflikteja rakentavalla tavalla. Tästä huolimatta tutkijat löysivät viimeisen 20 vuoden ajalta vain 13 työyhteisösovittelusta tehtyä empiiristä tutkimusta. Esimerkiksi työyhteisösovittelun vaikutuksia on tutkittu vain vähän eikä havainnointia ole juuri käytetty menetelmänä. Myös Binghamin ja kumppaneiden (2000) mukaan työyhteisösovittelua on tutkittu melko vähän. Viestinnän tutkimuksen näkökulmasta merkillepantavaa on ennen kaikkea se, että työyhteisösovittelun tutkimuksesta vain pieni osa näyttää olevan tehty viestinnän näkökulmasta.

Työyhteisösovittelun vaikuttavuutta ei ole juuri tutkittu, mutta siihen osallistuneiden ihmisten tyytyväisyydestä sovitteluun on tehty joitakin tutkimuksia eri näkökulmista. Woodin ja Leonin (2005) tutkimuksessa 90 prosenttia työyhteisösovitteluun osallistuneista henkilöistä käyttäisi sovittelua tarvittaessa uudelleen ja suosittelee sovittelua työtovereilleen (Bollen & Euwema 2013).

Bingham ja kumppanit (2000) vertailivat meta-analyysissään Yhdysvaltain postilaitoksella tehtyjä sisäisen ja ulkoisen sovittelijan tekemiä sovitteluja. Kyseinen sovitteluohjelma on maailman suurimpia, ellei suurin työyhteisösovitteluohjelma (Nesbit ym. 2012, 277). Sekä sisäisen että ulkoisen sovittelijan sovitteluihin osallistuneet työntekijät ja esimiehet olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä sovitteluun. Ulkoisen sovittelijan sovitteluun osallistuneet työntekijät ja esimiehet olivat kuitenkin tyytyväisempiä sovitteluprosessiin, sovittelijaan ja sovittelun lopputulokseen kuin sisäisen sovittelijan sovitteluun osallistuneet työntekijät ja esimiehet. Ennen kaikkea ulkoisen sovittelijan sovitteluun osallistuneet ihmiset olivat sisäisen sovittelijan sovitteluun osallistuneita tyytyväisempiä sovittelijan puolueettomuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

Bollen, Euwema ja Müller (2010) vertailivat esimiesten ja alaisten tyytyväisyyttä sovitteluun. Molemmat osapuolet olivat sovitteluun tyytyväisiä, mutta esimiehet kuitenkin tyytyväisempiä kuin alaiset. Tätä eroa ei selittänyt niinkään sovittelun lopputulos, vaan se, että alaiset tunsivat sovitteluprosessia kohtaan enemmän epävarmuutta kuin esimiehet.

Mareschal (2005) tutki sitä, mitkä tekijät työyhteisösovittelussa ovat yhteydessä sopuun pääsemisen kanssa. Tutkimuksen mukaan ensinnäkin sovittelijan tieto ja osaaminen sekä työntekijäkiistoihin että sovitteluprosessiin liittyen parantavat mahdollisuutta saavuttaa sopuratkaisu. Sovitteluprosessin osalta tämä tarkoittaa kykyä fasilitoida prosessia ja ratkaista ongelmia. Lisäksi konfliktin osapuolten

asennoituminen positiivisesti yhteistyötä kohtaan on positiivisesti yhteydessä sovun saavuttamiseen. Konfliktin osapuolten vihamielinen asenne toisiaan kohtaan puolestaan on negatiivisesti yhteydessä sovun saavuttamiseen. Sovitteluprosessiin osallistuvan organisaation johtohenkilöiden halu sovittelun onnistumiseen ja realistiset odotukset sitä kohtaan puolestaan ovat yhteydessä sovitteluun osallistuvien työntekijöiden positiiviseen asennoitumiseen yhteistyötä kohtaan. Johtohenkilöiden kiinnostuksella prosessia kohtaan on siis epäsuora yhteys sopuun pääsemisen kanssa.

Tätä tutkielmaa varten haastatellut sovittelijat kertoivat käyttävänsä pohjana sovitteluprosessia, jonka Pehrman (2011) on väitöskirjassaan kuvannut. Pehrman on tiettävästi ensimmäisenä Suomessa tutkinut työyhteisösovittelua. Hänen tutkimuksensa pohjautuu restoratiivisen sovittelun periaatteisiin ja näkökulma on sovitteluun osallistuneiden ihmisten oppimisvaikutuksissa. Tutkimustulostensa pohjalta hän on tehnyt työyhteisösovitteluprosessiin kehitysehdotuksia, jotka sisältyvät seuraavaan sovitteluprosessin kuvaukseen. Pehrman jakaa sovitteluprosessin kahdeksaan päävaiheeseen. Sovittelu käynnistyy yleensä siten, että konfliktin alkaessa haitata merkittävästi työyhteisön toimintaa joku vastuuhenkilö tekee aloitteen sovitteluun turvautumisesta.

Pehrmanin (2011, 256–257) mukaan sovitteluprosessin aluksi kannattaa järjestää informaatiotilaisuus sovittelun osapuolille. Osallistujille kerrotaan, kuinka sovitteluprosessissa tullaan etenemään, ja oikaistaan mahdollisia vääriä ennakko-oletuksia. Sovittelijan on syytä painottaa sitä, että osallistujilla on keskeinen rooli konfliktin ratkaisussa ja sovittelijan tärkein tehtävä on prosessin ja keskustelun ohjaaminen. Lisäämällä ymmärrystä sovitteluprosessista voidaan lisätä osallistujien kiinnostusta ja myönteisyyttä sovittelua kohtaan. Konfliktin osapuolten on tarkoitus osallistua alkuinformaation antamiseen samaan aikaan, jotta osapuolten välille voidaan rakentaa luottamusta alusta alkaen. Myös Domenici ja Littlejohn (2001) korostavat alkuinformaation tärkeyttä (Pehrman 2011, 257). He sisällyttävät sen johdantovaiheeseen, johon kuuluu lisäksi osapuolten rohkaisua ja kannustamista, perustelut sovitteluprosessin käytölle, sovittelun ja sovittelijoiden roolin määrittely, yleiset pelisäännöt ja vuorovaikutuksen periaatteet, luottamuksen aikaansaaminen, puolueettomuuden periaatteet ja mahdollisuus kysyä ja keskustella sovittelusta.

Itse sovittelutyö alkaa valmistautumisella sovittelutapaamiseen, jolloin sovittelija tapaa konfliktin osapuolet erillistapaamisissa. Sovittelija käyttää avointa ohjaustyyliä, jonka tarkoituksena on saada osapuolet kertomaan oma konfliktitapausta kuvaileva tarinansa. Erillistapaamiset ovat merkittävä vaihe erityisesti työyhteisösovittelussa, koska työyhteisöjen sisäiset konfliktit ovat usein

pitkäkestoisia ja puhumattomuus on niille tyypillinen piirre. Erillistapaamisilla on terapeuttinen ja yhteistä sovittelutapaamista rauhoittava merkitys. Yksilöllinen haastattelu auttaa myös löytämään uusia näkökulmia tulevaisuuteen. Esimerkiksi rikossovittelussa erillistapaamista ei useinkaan ole, mikä todennäköisesti heikentää sovittelun onnistumista. (Pehrman 2011, 257–258.)

Swaab ja Prett (2007) puolestaan toteavat, että yleisesti hyväksyty tapa käyttää erillistapaamisia (*caucus*) on tehdä ne kesken yhteisen sovittelutapaamisen, ei ennen sitä. Niinpä ennen sovittelua järjestettyjen erillistapaamisten vaikutuksesta sovitteluun ei myöskään tiedetä paljoakaan. He tutkivat Hollannissa tehtyjä työyhteisösovitteluja ja huomasivat, että ennen sovittelua järjestetyt erillistapaamiset lisäävät todennäköisyyttä, että sovittelu johtaa sopuun. Tämä selittyy tutkijoiden mukaan sillä, että sovittelija voi rakentaa luottamussuhdetta konfliktin osapuolten kanssa. Samalla erillistapaamiset lieventävät konfliktin voimakkuutta. Kesken yhteisen sovittelutapaamisen järjestetyillä erillistapaamisilla ei ollut samanlaista vaikutusta sovitteluun. Tutkijoiden mukaan on mahdollista, että ennen sovittelua järjestetyt erillistapaamiset ja niissä tapahtuva negatiivisten tunteiden purkaminen vähentävät konfliktin osapuolten kokemaa ahdistusta tilannetta kohtaan. Samalla syntyy luottamusta sovittelijaa kohtaan ja halua toimia yhteistyössä sovitteluprosessin edetessä. On myös mahdollista, että ihmiset eivät pysty prosessoimaan informaatiota kovin hyvin kokiessaan negatiivisia tunteita. Saadessaan tilaisuuden puhua sovittelijalle ja purkaa tunteitaan ihmisten ahdistus voi vähentyä, ja he voivat olla luovempia yhteistapaamisessa käytävässä vuorovaikutuksessa.

Erillistapaamisten jälkeen sovittelun neljäs ja viides vaihe ovat yhteinen sovittelutapaaminen sekä konfliktin ratkaiseminen ja sopiminen. Pehrmanin (2011, 258–259) mukaan nämä vaiheet kannattaa toteuttaa samalla tapaamiskerralla, jos sovitteluun osallistuvien henkilöiden määrä ei ole liian suuri. Tutkimuksen aikana saatujen kokemusten mukaan esimerkiksi 12 henkilön ryhmä saattaa olla liian iso yhdelle tapaamiskerralle. Asiaan vaikuttaa myös konfliktin vaikeusaste. Jos sovitteluvaihe kestää useita tunteja (3–5 tuntia), ei osapuolilla välttämättä riitä energiaa enää konfliktin ratkaisu- ja sopimisvaiheeseen. Tällöin ratkaisun tekemisestä saattaa tulla kiireistä, väsyttävää ja pakonomaista. Tilannetta on yleensä vaikea arvioida etukäteen, mikä edellyttää sovittelijalta mukautumiskykyä ja tilanneherkkyyttä sovittelun edetessä.

Yhteinen sovittelutapaaminen alkaa Pehrmanin (2011, 258–259) mukaan sillä, että kaikki osapuolet kertovat oman versionsa konfliktista yksitellen. Seuraavaksi siirrytään ryhmäkeskusteluun, jossa paino on osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Sovittelijan tehtävänä on tiedostaa eri

ohjaustapojen merkitys ja vaikutukset sovittelun onnistumisen kannalta, ja hän joutuu käyttämään erilaisia ohjaus- ja haastattelutyylejä sovitteluprosessin aikana. Jos yhteisymmärrykseen päästään, niin lopuksi konflikti ratkaistaan ja asiasta tehdään sopimus, jonka konfliktin jokainen osapuoli allekirjoittaa. Sovittelija ei puutu sopimuksen tekemiseen, vaan konfliktin osapuolet tekevät ja muotoilevat sopimuksen itse. Jos osapuolet eivät saa konfliktia ratkaistuksi, voidaan sovittelu aloittaa uudelleen erillistapaamisista alkaen, minkä jälkeen järjestetään uusi sovittelutapaaminen. Viimeisenä mahdollisuutena sovittelija voi ehdottaa osapuolille ratkaisua konfliktiin.

Kuudentena ja seitsemäntenä vaiheena sovittelussa ovat konfliktin ratkaisusta työyhteisölle tiedottaminen ja sovittelun lopetus. Prosessin viimeisenä vaiheena sovittelun lopetuksen jälkeen on seurantavaihe. Tällöin varmistetaan, että sopimusta on noudatettu ja kuullaan jokaisen osapuolen tunteita sovittelun jälkeisistä tapahtumista työyhteisössä. Seurantavaihe on tärkeä osa sovitteluprosessia useastakin syystä. Ensinnäkin työyhteisöjen konfliktit ovat usein pitkäkestoisia, mistä syystä sovittelu on osapuolille lähes aina ahdistava prosessi ja tunteiden käsittely saattaa jatkua pitkään sovittelun lopettamisen jälkeen. Toiseksi käyttäytymisen muutokset vaativat usein aikaa. Vaikka sovittelu puhdistaisikin työyhteisön ilmapiiriä, jää osapuolten välille silti yleensä jännitteitä. Ihmiset tarvitsevat muutokseen aikaa ja myös konkreettisia näyttöjä siitä, että muutosta osapuolten käyttäytymisessä tapahtuu. Kolmanneksi luottamuksen rakentaminen uudelleen osapuolten välille vaatii muutoksia heidän käyttäytymisessään ja vie useimmiten aikaa. Sopiva ajankohta seurantavaiheelle on kolmesta kuuteen kuukautta sovittelun jälkeen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että joskus on tarpeen järjestää useampi seurantatapaaminen muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi. (Pehrman 2011, 259–260.)

Pehrmanin (2011) kuvaus sovitteluprosessista on melko normatiivinen ja onkin hyvä tiedostaa, että se ei ole mikään ainoa oikea sovittelun malli. Kaikki työyhteisösovittelijat eivät myöskään välttämättä noudata yllä kuvattua prosessia. Etenkin on oletettavaa, että vaikka yksittäinen sovittelija toimisikin suurimmaksi osaksi kyseisen kuvauksen mukaan, niin hän voi poiketa siitä joissakin kohdin tai toimia hieman eri tavalla eri sovittelutapauksissa. Joka tapauksessa Pehrmanin (2011) sovitteluprosessin kuvauksesta saa hyvän yleiskuvan siitä, miten työyhteisösovitteluprosessi pääpiirteittäin etenee.

Yhteenvedona työyhteisösovittelun tutkimuksesta voidaan sanoa, että työyhteisösovittelua on tutkittu vain vähän siihen nähden, että se on kasvattanut suosiotaan konfliktinhallintamenetelmänä. Viestinnän näkökulmasta tehtyjen tutkimusten määrä on vielä pienempi.

### 3.3 Sovittelijan vuorovaikutuksen erilaisia piirteitä

Sovittelua käytetään enenevässä määrin paikallisella tasolla tapahtuvien ihmisten välisten konfliktien ratkaisemiseen, mutta kansainväliseen poliittiseen sovitteluun verrattuna se on nuori tutkimuskohde. Paikallisella tasolla tapahtuvassa sovittelussa ollaan vasta alkamassa määrittellä selkeitä malleja, jotka perustuvat laajasti hyväksytyyn teoriaan. Sovittelijat määrittelevätkin itselleen usein joukon eri toimintatapoja, joita käyttävät, sen sijaan, että noudattaisivat jotakin tiettyä sovittelun mallia. (Weinstein 2000, 58.)

Sovittelijan vuorovaikutusta käsittelevät tutkimukset näyttävät olevan valtaosin yhdysvaltalaisia ja useimmiten käsittelevät tapauksia, joissa sovittelu on vaihtoehtoinen keino oikeusteitse tapahtuvalle riita-asioiden ratkaisemiselle. Etenkin avo- tai avioeroprosesseihin liittyvää sovittelua näyttää olevan tutkittu paljon. Työyhteisökontekstissa tapahtuvaa sovittelijan vuorovaikutuksen tutkimusta on sen sijaan tehty huomattavasti vähemmän.

Tutkimuskirjallisuudessa on huomattu sen merkitys, millaista sovittelussa käytettävä vuorovaikutus tarkalleen ottaen on (Olekalns ym. 2010, Baraldin ja Farinin 2011 mukaan). Della Nocen (1999) mukaan kvantitatiivisen tutkimusotteen suosio on kuitenkin estänyt monia tutkijoita saamasta tyydyttäviä tuloksia sovittelijan ja konfliktin osapuolten vuorovaikutusta tutkittaessa. Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan keskittynyt enimmäkseen simuloituihin roolipeleihin, jotka on sovittelun herkän luonteen vuoksi käytännössä helpompi toteuttaa.

Sovittelijan vuorovaikutuksessa on nähtävissä monia erilaisia piirteitä sovitteluprosessin ohjaamisen aikana. Seuraavaksi tarkastellaan niistä eräitä keskeisimpiä: sovittelutapaamisen avaamista, sovittelijan viestintäosaamista, tunteiden ilmaisun mahdollistamista, fasilitatiivista ohjausta, ongelmanratkaisuun painottuvaa ohjausta sekä neuvojen antamista. Sovittelutapaamukset eivät tietenkään aina suju oppikirjan mukaan, eikä sovittelija suinkaan ole ainut henkilö, joka vaikuttaa sovittelun sujumiseen. Lopuksi tarkastellaankin sovittelijan ohjeiden noudattamatta jättämistä ja konfliktin osapuolten vaikutusta sovitteluun.

Greenin ja kumppaneiden (2009) tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten opiskelijasovittelijat avaavat sovittelutapaamisen, ja sitä, mikä yhteys sillä on tapaamisen viestintäilmaperiiniin. Sovittelijoiden

käsittämät teemat jaettiin sisällöllisiin ja suhteeseen liittyviin teemoihin. Sisällöllisiä teemoja olivat kertominen sovittelutapaamisen rakenteesta ja vuorovaikutuksen säännöistä, lupaus siitä, että kaikki konfliktin osapuolten haluamat asiat käsitellään, konfliktin osapuolten roolin korostaminen sovun rakentamisessa sekä sovittelijoiden oman roolin minimoimisesta kertominen. Suhteeseen liittyviä teemoja olivat turvallisuuden tunteen korostaminen, ystävällisyys, tasapuolisuus sekä se, että kaikilla osapuolilla on mahdollisuus ottaa käsiteltäviä aiheita sovittelutapaamiseen. Näillä keinoin sovittelijat kertoivat kontrolloivansa sovittelutapaamista, mutta samalla loivat viestintäilmapiiriä, joka korosti konfliktin osapuolten roolia konfliktin ratkaisemisessa sovittelijoiden sijaan. Sovittelijalla on siis mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan sovittelun ilmapiiriin ja konfliktin osapuolten vuorovaikutukseen heti yhteisen sovittelutapaamisen alussa. Tätä varten sovittelijan on tiedostettava oma vuorovaikutuksensa ja se, millaisia vaikutuksia sillä voi olla sovitteluun osallistuviin ihmisiin. Oletettavasti sovittelija joutuu avauspuheenvuorostaan huolimatta muistuttamaan konfliktin osapuolia esimerkiksi vuorovaikutuksen säännöistä myös sovittelun kuluessa, mutta sovittelijan avauspuheenvuorolla voi kuitenkin olla merkittäväkin vaikutus sovittelun etenemiseen (McDermott ym. 2001).

Eri sovittelutyylien välillä on erilaisia käsityksiä siitä, miten vahvasti sovittelija ohjaa sovitteluprosessin kulkua. Donohue, Allen ja Burrell (1988) tutkivat avioerosovittelijoiden viestintäosaamista siitä näkökulmasta, miten sovittelija kontrolloi sovittelua. Heidän mukaansa sovittelijan rooliin kuuluu ensinnäkin laskea konfliktin intensiteettiä ja luoda konfliktinratkaisuun otollista ilmapiiriä. Tämä tapahtuu luomalla sovitteluun säännöt vuorovaikutuksesta ja pitämällä huolta niiden noudattamisesta. Konfliktin osapuolet saattavat keskeyttää toisiaan ja haastaa toisiaan tavalla, joka ei ole rakentava. Tällaisten tilanteiden jälkeen sovittelija muistuttaa vuorovaikutuksen säännöistä ja voi saada osapuolet muuttamaan vuorovaikutustaan rakentavammaksi toisiaan kohtaan. Se, että sovittelija kontrolloi konfliktin osapuolten vuorovaikutusta, voi siis edistää heidän yhteistyössä tapahtuvaa ongelmanratkaisuaan.

Toiseksi Donohue ja kumppanit (1988) toteavat, että jos sovittelija ei kontrolloi sovittelua riittävästi, niin se saattaa johtaa siihen, että sovittelija ei nauti konfliktin osapuolten luottamusta. Tällöin konfliktin osapuolet saattavat jättää noudattamatta sovittelijan luomia vuorovaikutuksen sääntöjä. Kolmanneksi sovittelijan passiivisuus johtaa todennäköisesti konfliktin osapuolten hyökkääviin puheenvuoroihin. Tällaisten tilanteiden jälkeen sovittelija joutuu usein käyttämään melko dominoivan puheenvuoron tilanteen hillitsemiseksi, mikä voi johtaa konfliktin osapuolten passivoitumiseen tai keskinäiseen kilpailuun oman agendansa edistämiseksi. Sovittelijan aktiivinen

vuorovaikutuksen kontrollointi voi siis edistää konfliktin osapuolten rakentavia puheenvuoroja, joiden jälkeen sovittelija voi kommenteillaan entisestään vahvistaa tällaista vuorovaikutusta. Voidaan ajatella, että vuorovaikutuksessa syntyy positiivinen kierre negatiivisen sijaan. Tutkijat huomauttavat, että avioerosovittelu on kenties kaikkein tunnepitoisin sovittelumuoto ja saattaa vaatia sovittelijalta suurempaa prosessin kontrollointia kuin toiset sovittelumuodot.

Toisaalta toisissa sovittelutyyleissä avoimen tunteiden ilmaisun ajatellaan olevan merkittävä osa sovitteluprosessia. Konfliktin osapuolilla lienee lähes aina negatiivisia tunteita toisiaan kohtaan, ja sovittelija voi auttaa näiden tunteiden ilmaisussa rakentavasti. Katz Jameson, Bodtger ja Linker (2010) löysivät simuloituissa sovittelutapauksissa viisi erilaista viestintästrategiaa, joita sovittelija käyttää saadakseen konfliktin osapuolten tunteita esiin sekä auttaakseen heitä ymmärtämään omiaan ja toisten osapuolten tunteita. Ensinnäkin sovittelija huomioi osapuolten ilmaisemia tunteita esimerkiksi nyökkäämällä tai hymyilemällä. Toiseksi sovittelija rohkaisee osapuolia ilmaisemaan tunteitaan ja auttaa heitä myös tunnistamaan niitä. Tämä tapahtuu usein kysymyksiä tekemällä. Kolmanneksi sovittelija voi auttaa osapuolia kohtaamaan tunteita, joita he näyttävät tuntevan, mutta joiden olemassaolon he kieltävät. Tätä sovittelija voi selvittää esimerkiksi avoimella kysymyksellä, yleensä ainoastaan puhuessaan kahden kesken kyseisen henkilön kanssa. Neljänneksi sovittelija voi yrittää saada esiin ristiriitojen taustalla olevia osapuolten tuntemia tunteita. Tämän sovittelija voi tehdä esimerkiksi tekemällä yhteenvetoja jostain aiemmin sanotusta ja tekemällä avoimen ehdotuksen siitä, millainen tunne taustalla on. Viidenneksi sovittelija voi rohkaista osapuolia ajattelemaan, miltä tilanne tuntuu toisen osapuolen kannalta. Tämän sovittelija voi tehdä suorilla kysymyksillä.

Työyhteisösovittelussa käsitellään oletettavasti usein myös tunteita. Ihmisten väliset ristiriidat työyhteisöissä jatkuvat yleensä pitkään ennen kuin niihin puututaan (ks. Pehrman 2011; Rainivaara 2009), jolloin ihmisillä yleensä on tilanteeseen liittyviä vahvoja tunteita. Niiden käsittely on oleellista sovittelun onnistumiseksi. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa sovittelussa jännitteitä, jos työyhteisössä on totuttu olemaan ilmaisematta tunteita ja keskittymään ainoastaan asioiden käsittelyyn. Onkin mahdollista, että myös työyhteisösovittelussa sovittelijan on kontrolloitava prosessia ainakin jollakin tavalla, jotta vuorovaikutus säilyy rakentavana.

Fasilitatiivisessa sovittelussa sovittelijan on tarkoitus keskittyä ennen kaikkea konfliktin osapuolten välisen keskustelun ohjaamiseen. Baraldi ja Farini (2011) tutkivat, kuinka aikuiset tiimin vetäjät ohjasivat nuorten käymiä keskusteluja kansainvälisillä nuorten leireillä, joiden tarkoituksena on

edistää konfliktin ratkaisua dialogin kautta. Tutkijoiden mukaan tämä keskustelujen ohjaaminen on laajasti ymmärrettyä sovittelua ja tiimin vetäjien päätehtävä oli fasilitoida osapuolten välistä keskustelua ja hallita syntyneitä tai potentiaalisia konflikteja. Juuri tätä tekevät myös ammattimaiset sovittelijat. Tiimin vetäjät ensinnäkin tukivat nuorten puheenvuorojen ylläpitämistä pienin viestinnällisin keinoin silloin, kun nuori esimerkiksi epäröi. Tiimin vetäjä saattoi yhdellä tukevalla sanalla saada nuoren jatkamaan puheenvuoroaan ilman, että varsinaisesti kommentoi nuoren puheenvuoroa millään tavalla. Tällä on keskustelun osapuolta voimaannuttava vaikutus, mikä on tärkeää myös sovittelussa. Toiseksi tiimin vetäjät aktivoivat keskustelun osapuolia tekemällä kysymyksiä, rohkaisemalla heitä, osoittamalla suoraan puheenvuoroja jollekulle, kehottamalla jatkamaan puheenvuoroa, kutsumalla heitä nimeltä, osoittamalla ääneen, että he kuuntelevat keskustelun osapuolia, sekä toisaalta jättämällä heille riittävästi tilaa puhua. Kolmanneksi tiimin vetäjät tukivat keskustelun osapuolten aloitteellisuutta eri tavoin. He esimerkiksi tiivistivät edellisen puheenvuoron ytimen ja esittivät sen jälkeen avoimen kysymyksen. Tätä seurannutta seuraavaa puheenvuoroa tiimin vetäjä saattoi jälleen tukea aktiivisella kuuntelulla. Tiimin vetäjät välttivät myös esittämästä minkäänlaista arvostelua keskustelun osapuolten puheenvuoroista. Jos joku keskustelun osapuoli liittyi keskusteluun jopa hieman keskeyttäen, niin tiimin vetäjä ei reagoinut siihen negatiivisesti, vaan pyysi jopa henkilöä jatkamaan. Osallistujien aloitteellisuus oli siis tärkeämpää kuin tiimin vetäjän vuorovaikutuksen kontrollointi. Neljänneksi tiimin vetäjät auttoivat ryhmän jäseniä olennaisimpien asioiden reflektoinnissa. Tämä tukee erityisesti tunteiden ja kokemusten käsittelyä sekä erilaisten näkökulmien esiintuomista. Reflektoinnissa avustaminen tapahtui jälleen esimerkiksi kysymyksiä kysymällä. Tiimin vetäjät saattoivat myös pyytää nuoria suoraan esimerkiksi kuvailemaan tunteitaan käydyn keskustelun jälkeen.

Trego, Canary, Alberts ja Mooney (2010) tutkivat oikeudenkäynneille vaihtoehtoisia sovitteluita ja löysivät kahdeksan erilaista taktiikkaa, joita sovittelijat käyttävät keskustelun fasilitoimiseksi:

1. Sovittelija pyrkii luomaan suhteen itsensä ja konfliktin osapuolten välille.
2. Sovittelija osallistuu ongelman määrittelyyn.
3. Sovittelija auttaa osapuolia argumenttien muodostamisessa.
4. Sovittelija pyrkii säätelemään osapuolten välistä vuorovaikutusta.
5. Sovittelija selventää osapuolten näkemyksiä toiselle osapuolelle ja yhteyksiä osapuolten näkemysten välillä.
6. Sovittelija tekee näkyväksi sellaisen tilanteen, jossa tapahtuu osapuolten välistä lähenemistä.
7. Sovittelija pyrkii korjaamaan osapuolten välisiä suhteita.
8. Sovittelija kontrolloi sovittelua fasilitatiivisen prosessin ylläpitämiseksi.



Ongelmanratkaisuun keskittyvässä sovittelutyylissä sovittelija pyrkii vaikuttamaan konfliktin osapuolten vuorovaikutukseen hieman eri tavoin. Aakhus (2003) tutki eroavien pariskuntien sovittelutapaamisia haastatteleamalla sovittelijoita. Konfliktin osapuolet argumentoivat usein sovittelussa toisiaan vastaan. Tutkijan mukaan sovittelija pyrkii muokkaamaan keskustelusta sellaista, että osapuolten argumentointi tähtäisi konfliktin ratkaisemiseen. Tähän sovittelija voi pyrkiä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin sovittelija pyrkii ohjaamaan keskustelua siten, että se ei ajautuisi sellaisiin asioihin, jotka eivät välttämättä ole ratkaistavissa. Toiseksi sovittelija rohkaisee konfliktin osapuolia tekemään väliaikaisia sovintoja silloin, kun jotain tärkeää asiaa ei pystytä lopullisesti ratkaisemaan. Kolmanneksi sovittelija pyrkii suhteellistamaan osapuolten käymää keskustelua. Tämä tarkoittaa sitä, että sovittelija pyrkii muuttamaan toisen osapuolen kertomia faktoja näkökulmiksi. Näillä keinoin sovittelija saa rajattua keskustelua ehdotusten tekemiseksi ja konfliktin osapuolet puhumaan asioista, jotka liittyvät tulevaan eivätkä menneeseen.

Aakhusin (2003) mukaan sovittelija pyrkii johdattelemaan osapuolia tekemään ehdotuksia konfliktitilanteen parantamiseksi, jolloin heidän epäilyksiään ja riidanaiheitaan ei välttämättä käsitellä läpikotaisin. Ongelmanratkaisuun painottuvassa sovittelussa ei siis keskitytä erimielisyyksien esiin nostamiseen. Kehotus väliaikaisten sovintojen tekemiseen puolestaan suosii muutosta. Koska tarkoitus on keskittyä tulevaisuuteen liittyviin asioihin, niin vanhojen riidanaiheiden esiin nostaminen vaikuttaa yhteistyökyvyttömyydeltä ja rakentavien ehdotusten tekijä puolestaan näyttäytyy positiivisessa valossa. Lisäksi se, että sovittelija kehottaa suhtautumaan toisen osapuolen esiin tuomiin asioihin siten, kuin ne olisivat näkökulmia, estää ajattelemasta, että kyseinen asia olisi totuudellinen tai valheellinen. Aakhus (2003) huomauttaa, että tällainen sovittelijan toiminta ei vaikuta edistävän erimielisyyksien rationaalista käsittelyä kriittisen keskustelun kautta. Sen sijaan sovittelija pyrkii säilyttämään osapuolten välisen puheyhteyden ja välttämään mahdollisia umpikujia ja konfliktin muuttumista hallitsemattomaksi. Sovittelija joutuu ajattelemaan, mikä on realistisesti mahdollista sen sijaan, että pyrkisi asioiden ideaalitilaan.

Trego ja kumppanit (2010) löysivät kolme erilaista taktiikkaa, joita ongelmanratkaisuun keskittyvät sovittelijat käyttivät sovittelun kontrolloimiseksi:

1. Sovittelija vetoaa rooliinsa tai valta-asemaansa painostaakseen konfliktin osapuolia.
2. Sovittelija ilmaisee olevansa jossakin asiassa tietyn näkökulman puolella.
3. Sovittelija ilmaisee olevansa jossakin asiassa tietyn konfliktin osapuolen puolella.

Ongelmanratkaisuun painottuvassa sovittelussa sovittelija näyttää siis keskittyvän ennen kaikkea siihen, että konfliktitilanteeseen saadaan jonkinlainen muodollinen ratkaisu ja konflikti ei pääse ainakaan kasvamaan hallitsemattomaksi. Konfliktin taustalla olevia asioita ei välttämättä edes pyritä syvällisesti käsittelemään, mikä puolestaan on fasilitatiivisen sovittelun yksi peruslähtökohta.

Albertsin ja kumppaneiden (2005) tutkimuksessa sovitteluun osallistuneet konfliktin osapuolet olivat tyytyväisempiä sovittelijaan, sovitteluprosessiin ja sen lopputulokseen silloin, kun sovittelija käytti fasilitatiivista tyyliä ongelmanratkaisuun keskittyvän tyylin sijaan. Lisäksi osallistujat pitivät sekä sovittelijaa että sovitteluprosessia oikeudenmukaisempana sovittelijan käyttäessä fasilitatiivista sovittelutyyliä. Nesbitin ja kumppaneiden (2012) mukaan sekä työntekijöiden että esimiesten tyytyväisyys konfliktin osapuolten välistä vuorovaikutusta kohtaan sovittelussa on yhteydessä sopuun pääsemisen kanssa. Erityisesti kokemus siitä, että toinen osapuoli kuuntelee heitä ja että toinen osapuoli huomioi heidän näkemyksensä, on yhteydessä sopuun pääsemisen kanssa. Toisin sanoen sovittelijan fasilitatiivinen ohjaus osapuolten välisen vuorovaikutuksen parantamiseksi näyttää auttavan sovittelussa paremman lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Useimmissa sovittelutyyeissä neuvojen antamista ei pidetä suositeltavana, mutta Garcian (2012) mukaan sovittelijat kuitenkin usein antavat neuvoja epäsuorasti. Hänen mukaansa epäsuorat neuvot saattavat olla alustavia ehdotuksia ehdottoman totuuden ilmaisemisen sijaan tai yleistä informaatiota sen sijaan, että ne olisivat jollekulle tarkasti suunnattuja ohjeita. Suorien ehdotuksien sijaan sovittelijat esittävät myös kysymyksiä. Näin sovittelija jättää konfliktin osapuolille mahdollisuuden joko hyväksyä tai hylätä jonkin ajatuksen ja siten olla päätöksentekijöinä sovittelijan sijaan. Sovittelijoiden ehdotukset ovat myös usein siinä muodossa, että vastausta konfliktin osapuolilta ei tavoitella eikä vaadita. Tällöin on konfliktin osapuolista itsestään kiinni, käsitelläänkö asiaa sovittelutapaamisessa vielä enemmän. Myös tämä korostaa konfliktin osapuolten roolin vahvistamista sovitteluprosessissa. Sovittelijat myös antavat epäsuoria neuvoja siten, että konfliktin osapuolet eivät joudu sitoutumaan niihin. Tämän sovittelijat tekevät kysymysten, kysyvän intonaation ja epävarmuutta ilmaisevien sanojen avulla. Tällöin konfliktin osapuolilta odotetaan vastausta ehdotukseen. Jos vastaus on kielteinen, niin sovittelijan reagoinnilla siihen on iso merkitys sovittelun sujuvaan jatkumiseen. Yleisesti ottaen sovittelijat antavat tutkijan mukaan neuvoja liittyen sovittelun menettelytapaan, eivät niinkään asiasisältöihin. Kuten edellä käy ilmi, niin ongelmanratkaisuun painottuvassa sovittelussa sovittelija voi antaa asiasisältöihin liittyviä neuvoja.

Aina sovitteluun osallistuvat konfliktin osapuolet eivät noudata sovittelun menettelytapoja ja sovittelijan ohjeita. Jenks, Firth ja Trinder (2012) tutkivat eroavien avo- tai avioparien sovittelua lasten huoltajuuden jakamisesta. Konfliktin osapuolet saattavat sivuuttaa sovittelijan ja hyökätä sanallisesti suoraan toisiaan kohtaan. He voivat jättää vastaamatta sovittelijan kysymyksiin, he voivat keskeyttää sovittelijan puheenvuoron täydentämällä sen itse loppuun tai he saattavat korjata sovittelijan muodostamia kuvauksia tilanteesta pitäen niitä väärinä tai epätarkkoina. Osaltaan tätä voi selittää se, että konfliktin osapuolet yleensä osallistuvat sovitteluun ensimmäistä kertaa, eivätkä ole tottuneet sovittelun käytäntöihin. Tutkitut sovittelutapaamiset kestivät vain tunnin, jolloin sovittelijalla ei oletettavasti ole aikaa kiinnittää osapuolten huomiota vuorovaikutuksen pelisääntöihin neuvomalla niitä käytännön kautta. Tutkijoiden mukaan konfliktin osapuolten argumentit toisiaan vastaan ovat erittäin kontekstiriippuvaisia ja sidoksissa osapuolten historiaan. Heidän mukaansa ei siksi olekaan olemassa yhtä ainoaa tapaa sovittella.

Sovittelijan vuorovaikutus ei luonnollisesti ole ainoa sovitteluprosessiin vaikuttava tekijä, vaan sovitteluun osallistuvat henkilöt vaikuttavat prosessiin yhtä lailla. McDermottin ja kumppaneiden (2001) mukaan työyhteisösovitteluun osallistuvien henkilöiden avoin asennoituminen sovittelua kohtaan, heidän halunsa tehdä kompromisseja, heidän joustavuutensa ja se, että he ottavat huomioon toistensa tunteet, ovat yhteydessä sovittelun onnistumiseen. Se, miten tämä näkyy sovitteluun osallistuvien ihmisten vuorovaikutuksessa, jää kuitenkin epäselväksi. Poitras (2007) puolestaan huomasi, että jos konfliktin osapuolet tunnustavat oman vastuunsa konfliktin syntymisessä, niin se johtaa työyhteisösovittelussa parempaan yhteistyöhön konfliktin ratkaisemiseksi. Tämä edellyttää kuitenkin kaikkien osapuolten tunnustavan vastuunsa. Jos vain yksi osapuoli tunnustaa vastuunsa tilanteeseen, niin se voi vaikuttaa yhteistyöhön jopa negatiivisesti.

Sovittelija voi pyrkiä fasilitoimaan keskustelua siten, että osapuolet myöntäisivät oman vastuunsa konfliktitilanteen syntymiseen. Poitras (2007) ehdottaa tutkimuksensa pohjalta kolmivaiheista metodia tavoitteen saavuttamiseksi. Ensinnäkin sovittelija varmistaisi osapuolten halun ratkaista konflikti ja parantaa heidän välistä suhdettaan yksilöhaastatteluissa. Tämän sovittelija voisi tuoda ilmi yhteistapaamisessa ja varmistaa osapuolilta, että on ymmärtänyt tilanteen oikein. Toiseksi sovittelijan tulisi yksilöhaastatteluissa keskustella kunkin osapuolen kanssa tämän roolista konfliktin muodostumisessa. Sovittelija ei ottaisi syyttävää otetta, vaan voisi esimerkiksi kysyä, tekisikö ihminen nyt jotakin toisin, jotta tilanne ei olisi kehittynyt niin pahaksi. Jollakin osapuolella voi olla toista suurempi vastuu tilanteen kehittymisessä, mutta kaikkien tulisi ottaa ainakin hieman

vastuuta tilanteen kehittymisestä. Kolmanneksi sovittelija vetäisi tilanteen yhteen yhteistapaamisessa kertomalla, että osapuolet ovat hyväksyneet oman vastuunsa tilanteen kehittymisessä. Tämän jälkeen osapuolten väliseen yhteistyöhön olisi paremmat mahdollisuudet.

Yhteenvedona voidaan todeta, että aiemman tutkimuksen perusteella sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on löydettävissä monia erilaisia piirteitä. Ne näyttävät osin riippuvan siitä, käyttääkö sovittelija fasilitatiivista vai ongelmanratkaisuun painottuvaa sovittelutyyliä. Huomionarvoista on myös se, että vaikka sovittelijan vuorovaikutuksen piirteitä on tutkittu melko paljon, niin suuri osa tutkimuksesta on tehty muussa kontekstissa kuin työyhteisösovittelussa.

### 3.4 Sovittelijan vuorovaikutus ja sovittelun onnistuminen

Sovittelijan vuorovaikutuksen ja sovittelun onnistumisen yhteyttä on selvitetty muutamassa eri tutkimuksessa. Goldberg (2005) haastatteli kokeneita sovittelijoita ja tuli siihen tulokseen, että avainasia sovittelun onnistumiseen on se, että sovittelija onnistuu luomaan itsensä ja konfliktin osapuolten välille suhteen, johon kuuluu ymmärrystä, empatiaa ja luottamusta. Jos tämä ei onnistu, niin sovittelijan käyttämillä erilaisilla taktiikoilla ei ole juuri merkitystä sopuun pääsemisen kannalta. Suhteen luomisen yhteys sovittelun onnistumiseen perustuu sovittelijoiden mukaan ennen kaikkea siihen, että tällöin konfliktin osapuolet kertovat sovittelijalle avoimemmin konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista. Näin sovittelija saa tilanteesta paremman kuvan, mikä auttaa häntä osapuolten ohjaamisessa kohti sopua. Suhteen luomiseksi sovittelija käyttää ennen kaikkea empaattista kuuntelua. Ensinnäkin hän kuuntelee tarkkaavaisesti osapuolen tarpeita ja huolia sekä ilmaisee lyhyesti ääneen ymmärtävänsä niitä. Toiseksi sovittelija tunnustaa, että ainakin jotkut osapuolen huolista ovat oikeutettuja. Kolmanneksi sovittelija kertoo, että hän pyrkii auttamaan osapuolta tilanteen korjaamisessa tuoden samalla esiin kuitenkin puolueettomuutensa.

Samankaltaiseen tulokseen tulivat Goldberg ja Shaw (2007) jatkotutkimuksessaan, jossa he selvittivät, mikä sovitteluprosessiin osallistuneiden ihmisten mielestä oli johtanut sovittelun epäonnistumiseen. Päällimmäiseksi selittäväksi tekijäksi nousi sovittelijan epäonnistunut suhteen muodostaminen konfliktin osapuoliin. Tällöin sovittelija ei vaikuttanut puolueettomalta, teki liian nopeita johtopäätöksiä, pyrki pääsemään ratkaisuun kaikin keinoin, ei osoittanut empatiaa, ei kuunnellut konfliktin osapuolia eikä vaikuttanut oikeasti kiinnostuneelta prosessista. Prosessin

ohjaamiseen liittyvistä tekijöistä esille nousivat se, että sovittelija vain välitti informaatiota osapuolelta toiselle tekemättä sen enempää, ei ollut tarpeeksi jämäkkä, ei ollut kärsivällinen ja luovutti liian helposti.

Suhteen muodostaminen sovittelijan ja konfliktin osapuolten välille ei vielä itsessään johda sovun aikaan saamiseen. Tämän jälkeen sovittelijoiden mukaan on tärkeää luoda uusia ratkaisuja osapuolten välisiin ongelmiin. Sovittelija voi joko itse olla luova ja keksiä ratkaisuja tai toisaalta kuunnella konfliktin osapuolia tarkasti ja keksiä ratkaisuja sieltä. Kolmanneksi sovittelija voi esittää ideansa siten, että hän saa ne kuulostamaan siltä, kuin ne olisivat tulleet konfliktin osapuolilta. Sovittelijat pitivät myös huumorin käyttämistä ja kärsivällisyyttä tärkeinä keinoina, joilla edetä kohti sopua. Kärsivällisyyden voidaan tosin ajatella olevan positiivinen asia vain siinä tapauksessa, että osapuolet todella näyttävät etenevän kohti sopua. Sovun aikaan saamista voivat edesauttaa myös sen kertominen, mitä merkitsee jos sopuun ei päästä, sekä tietäminen, milloin käyttää fasilitatiivisempaa ja milloin tiukemmin ohjaavaa otetta. Sovittelija voi myös auttaa osapuolia ymmärtämään tilannetta toistensa näkökulmasta sekä pyrkiä pitämään yllä optimistista asennetta sopuun pääsyä kohtaan. (Goldberg 2005.) Jatkotutkimuksessaan Goldberg ja Shaw (2007) painottavat, että mitään tiettyä menestyvän sovittelijan mallia ei näytä olevan olemassa. Eri sovittelijat saattavat päästä hyvään lopputulokseen erilaisin keinoin.

McDermott ja kumppaneiden (2001) mukaan työyhteisösovittelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sovittelijan taito muotoilla asioita uudelleen, selventää asioita, rohkaista osapuolia avoimeen, rehelliseen ja suoraan vuorovaikutukseen keskenään sekä taito estää osapuolia lähtemästä harhailemaan epäolennaisiin asioihin. Sovittelijan erillistapaamiset konfliktin osapuolten kanssa voivat myös edistää sovittelun onnistumista, kuten myös sovittelijan kyky pitää osapuolten odotukset sovittelua kohtaan realistisina. Lisäksi sovittelijan rauhallinen ja ammattimainen käyttäytyminen, neutraalina pysyminen, peräänantamattomuus, empaattisuus, optimismi ja luovuus voivat vaikuttaa sovittelun onnistumiseen. Viimeksi mainitut asiat voidaan nähdä osin sovittelijan luonteenpiirteisiin liittyvinä ominaisuuksina, mutta myös sovittelijan viestinnän piirteinä. Tutkijoiden mukaan sovittelun mahdollisista käännekohdista tärkeimmät liittyvät vuorovaikutukseen ja konfliktin osapuolten asenteisiin. Konfliktin osapuolet voivat muuttaa käytöstään saadessaan uutta informaatiota sovittelun aikana esimerkiksi toisilta osapuolilta. Myös sovittelijan avauspuheenvuoro sovittelutilanteessa voi vaikuttaa sovitteluun merkittävästi, kuten myös ennen yhteistä sovittelutapaamista käyty keskustelu konfliktin osapuolten kanssa.

Oma kysymyksensä on se, miten määritellään onko sovittelu onnistunut vai ei. Näkemys sovittelun onnistumisesta voi vaihdella myös sen mukaan, keneltä asiasta kysytään (ks. Pehrman 2011). Mareschal (2003) huomauttaa, että yhteistyössä tapahtuva konfliktinratkaisu on pitkän aikavälin asia eikä mullistavia tuloksia voi välttämättä odottaa heti. Joskus jo osapuolten saamista saman pöydän ääreen keskustelemaan ongelmistaan voidaan pitää onnistumisena. Vaikka sovittelussa ei heti päästäisi yhteisymmärrykseen kaikista asioista, niin osapuolet saattavat lopussa todeta, että he ovat väsyneitä riitelemään keskenään ja pyytävät sovittelijan paikalle aikaisemmin seuraavalla kerralla. Yksi tutkijan haastattelemista sovittelijoista arvioikin, että FMCS:n (Federal Mediation and Conciliation Service) sovittelija kutsutaan uudestaan paikalle jopa 70–80 prosentissa tapauksista, joissa he ovat mukana. Tämä voidaan nähdä hieman ristiriitaisena asiana. Voidaan kysyä, onko sovittelusta hyötyä jos sovittelijaa tarvitaan paikalle myöhemmin uudestaan. Toisaalta ihmiset työyhteisöissä vaihtuvat ja sama taho voi myös kutsua sovittelijan paikalle uudelleen auttamaan esimerkiksi eri tiimin ongelmien ratkaisussa. Lisäksi voidaan olettaa, että sovittelun tilannut taho on ollut sovitteluun tyytyväinen, jos hän haluaa käyttää sitä myös jatkossa. Yksi näkökulma sovittelun onnistumiseen onkin se, että sovitteluprosessi voi olla toimiva, vaikka kaikkia asioita ei saataisikaan kerralla ratkaistuksi. Tätä ajatusta tukee se, että FMCS:n tarjoamien sovittelijoiden asiakkaista 91,5 prosenttia antoi sovittelusta hyvän arvion ja 96,8 prosenttia asiakkaista olisi oman kokemuksensa perustella valmis käyttämään sovittelijaa myös jatkossa.

Yhteenvedona työyhteisösovittelun ja sovittelijan vuorovaikutuksen piirteiden tutkimuksesta voidaan todeta seuraavat asiat. Sovittelijan vuorovaikutuksen piirteitä on kyllä tutkittu, mutta suuri osa tutkimuksesta on tehty jossakin muussa kuin työyhteisökontekstissa. Työyhteisösovittelua on ylipäänsä tutkittu melko vähän ja ennen kaikkea sitä on tutkittu vähän viestinnän näkökulmasta. Osin arvailujen ja oletusten varaan jää se, millaista sovittelijan vuorovaikutus työyhteisösovittelussa konkreettisesti on.

## 4 TUTKIELMAN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Pehrman (2011) on Suomessa ainoana tutkinut työyhteisösovittelua keskittyen sen oppimisvaikutuksiin. Kansainvälisestikin työyhteisösovittelua on tutkittu melko vähän (ks. Bollen & Euwema 2013; Bingham ym. 2000), ja tutkimuksista suuri osa on tehty muusta kuin viestinnän näkökulmasta. Pehrmanin (2011) mukaan työyhteisöjen sisäisten konfliktien ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi ei ole vielä olemassa riittävästi osaamista ja varhaisen puuttumisen malleja, joten työyhteisösovittelun tutkiminen on ajankohtaista. Lisäksi voidaan olettaa, että vaikka tulevaisuudessa työyhteisöjen sisäisten konfliktien ratkaisemiseksi olisikin olemassa osaamista ja varhaisen puuttumisen malleja, niin osa konflikteista pääsee joka tapauksessa kasvamaan niin isoiksi, että niihin on puututtava myös jälkikäteen.

Pehrmanin (2011) mukaan Suomessa tehtävä työyhteisösovittelu pohjautuu fasilitatiivisen sovittelun periaatteisiin. Bushin ja Folgerin (2005) mukaan fasilitatiivisessa sovittelussa keskitytään parantamaan osapuolten välistä vuorovaikutusta ja lisäämään heidän ymmärrystään tilanteesta. Fasilitatiivisen sovittelun käyttö työyhteisön sisäisessä konfliktitilanteessa tarkoittaakin sovitteluun osallistuvien henkilöiden osallistamista tilanteen ratkaisuun. Sovittelu ei kuitenkaan tapahdu vapaasti ilman ohjausta sovitteluun osallistuvien ihmisten välillä, vaan sovittelija ohjaa prosessia vuorovaikutuksellaan. Sovittelijan tehtävänä on mahdollistaa se, että ihmiset onnistuvat puhumaan keskenään ongelmistaan rakentavasti ja sitä kautta voivat ymmärtää toisiaan paremmin.

Tutkimuskirjallisuudessa on huomattu sen merkitys, millaista sovittelussa käytettävä vuorovaikutus tarkalleen ottaen on (Olekals et al. 2010, Baraldin ja Farinin 2011, mukaan). Greenin ja kumppaneiden (2009) mukaan sovittelun jatkaessa kasvuaan erilaisten konfliktien ratkaisumuotona tarvitaan enemmän tutkimusta siitä, mitä sovitteluprosessissa itse asiassa tapahtuu. Sovittelijan vuorovaikutusta on kyllä tutkittu, mutta ei juurikaan työyhteisösovitteluissa. Greenin ja kumppaneiden (2009) mukaan ei ole syytä olettaa, että eri konteksteissa tapahtuvan sovittelun ohjaukseen päteisivät aina samat periaatteet. Lisäksi sovittelijoiden käyttämät prosessit voivat olla erilaiset eri maissa. Pehrmanin (2011) mukaan työyhteisösovittelussa Suomessa sovittelijat käyttävät yleisesti erillistapaamisia ennen yhteistä sovittelutapaamista. Swaabin ja Brettin (2007)

mukaan puolestaan yleisesti hyväksytty tapa käyttää erillistapaamisia on tehdä se kesken yhteisen sovittelutapaamisen. Näillä eroilla on luonnollisesti vaikutuksensa sovittelijan ohjaustyöhön.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työyhteisösovittelua on tutkittu hyvin vähän viestinnän näkökulmasta, vaikka viestinnän merkitys sovittelussa on tunnustettu. Sovittelija on sovitteluprosessin ohjaaja ja hänen vuorovaikutuksellaan on iso merkitys sovittelussa ja sen onnistumisessa. Suomessa ei ole tietävästi tehty ainoatakaan tutkimusta sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen näkökulmasta työyhteisösovittelussa. Tutkimusongelmaksi muodostuu:

*Miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä?*

Tutkimusongelmaa halutaan tutkia sekä konfliktin osapuolten että sovittelijan näkökulmasta, jotta sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta saataisiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva. Mareschalin (2003, 442) mukaan tämä on ideaalitalanne, kun tutkitaan sovittelua haastatteluin. Pehrmanin (2011) tutkimuksessa konfliktin osapuolet ja sovittelija ovat joissakin tapauksissa arvioineet sovittelua ja sen onnistumista toisistaan poikkeavin tavoin. Konfliktin osapuolilla ja sovittelijalla voi olla erilaisia näkemyksiä myös siitä, miten sovittelija on vuorovaikutuksellaan ohjannut konfliktin osapuolia sovitteluprosessin aikana. Sovitteluprosessin kehittämisen kannalta tämä on merkittävä kysymys. Kolmeksi ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostuvat:

*K1: Miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä sovittelijoiden omien näkemysten mukaan?*

*K2: Miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä konfliktin osapuolten näkemysten mukaan?*

*K3: Miten konfliktin osapuolten ja sovittelijoiden näkemykset sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta eroavat toisistaan ja yhtenevät toistensa kanssa?*

Sovittelijan vuorovaikutuksen ja sovittelun onnistumisen välisestä yhteydestä on saatu erilaisia tuloksia. Goldbergin (2005) mukaan avainasia sovittelun onnistumiseen on se, että sovittelija onnistuu luomaan itsensä ja sovitteluun osallistuvien ihmisten välille suhteen, johon kuuluu ymmärrystä, empatiaa ja luottamusta. McDermott ja kumppanit (2001) nostivat sovittelijan vuorovaikutuksesta esiin monia eri sovittelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Goldberg ja Shaw (2007) puolestaan toteavat, että mitään tiettyä menestyvän sovittelijan mallia ei näytä olevan



olemassa. Toistaiseksi vähäisen tutkimuksen vuoksi tässä tutkielmassa halutaan selvittää, pitävätkö konfliktin osapuolet ja sovittelijat joitakin tiettyjä tekijöitä sovittelijan ohjaavassa vuorovaikutuksessa erityisen tärkeinä sovittelun onnistumiseksi. Neljäs tutkimuskysymys kuuluu:

*K4: Mitkä tekijät sovittelijan ohjaavassa vuorovaikutuksessa ovat konfliktin osapuolten ja sovittelijoiden näkemysten mukaan erityisen tärkeitä sovittelun onnistumiseksi?*

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tieteenteoreettiselta viitekehykseltään tutkielma asettuu fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 33–35) tukeutuvat Vartoon (1992) todetessaan, että fenomenologis-hermeneuttisen perinteen erityispiirteenä on se, että ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana. Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voidaan myös kutsua tulkinnalliseksi tutkimukseksi. Tässä tutkielmassa tutkitaan sovittelijoiden ja sovitteluprosessiin osallistuneiden ihmisten näkemyksiä sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta. Näin saatava tieto muodostuu siten, että ensin sovittelijat ja sovitteluun osallistuneet ihmiset tulkitsevat ilmiötä, minkä jälkeen tutkija vielä tulkitsee heiltä keräämäänsä tietoa. Tällöin tutkimuksen tulokset perustuvat paljolti ihmisten tulkintoihin ja tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta mahdollisimman monipuolisesti. Tässä tutkielmassa monipuolisuutta lisää se, että tietoa kerätään sekä sovittelijoilta että sovitteluun osallistuneilta ihmisiltä, jotka näkevät ja kokevat sovittelun aivan eri näkökulmista.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä työyhteisösovitteluprosessissa. Della Nocen (1999) mukaan kvantitatiivisen tutkimusotteen suosio on estänyt monia tutkijoita saamasta tyydyttäviä tuloksia sovittelijan ja konfliktin osapuolten vuorovaikutusta tutkittaessa. Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan keskittynyt enimmäkseen simuloituihin roolipeleihin, jotka on sovittelun herkän luonteen vuoksi käytännössä helpompi toteuttaa. Tähän tutkielmaan on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Vaikka tässä tutkielmassa ei havainnoida sovittelutapauksia paikan päällä, niin haastattelujen avulla voidaan päästä kuitenkin käsiksi oikeissa sovittelutapauksissa käytyyn vuorovaikutukseen laadullisin keinoin.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 127) mukaan tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tämän tutkielman pääasiallisena tarkoituksena on kuvailla

sovittelijan vuorovaikutusta työyhteisösovitteluprosessissa. Hirsjärveä ja kumppaneita (2000, 128) soveltaen tämän kuvailevan tutkielman tarkoituksena on esittää tarkkoja kuvauksia ilmiöstä, eli sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta, ja dokumentoida siitä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Osin tutkielman tarkoituksen voidaan ajatella olevan myös kartoittava, koska tutkimusta sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta työyhteisösovittelussa on tehty niin vähän.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin fenomenologis-hermeneuttiseen viitekehykseen ja ihmisten näkemysten tutkimiseen sopiva teemahaastattelu. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on Hirsjärven ja kumppaneiden (2000, 192) mukaan ennen kaikkea sen joustavuus. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti sekä tilanteen että vastaajan mukaan. Tutkijan on mahdollista selventää saatavia vastauksia silloin, kun ne jäävät tutkijalle epäselviksi. Tutkija voi esimerkiksi kysyä tarkentavia kysymyksiä tai pyytää haastateltavaa kertomaan konkreettisen esimerkin jostakin kertomastaan ilmiöstä, mikä on erityisen hyödyllistä viestinnän tutkimusta tehtäessä. Haastattelussa on mahdollista myös syventää saatavia tietoja. Tutkija voi pyytää haastateltavaa perustelemaan mielipiteensä ja tehdä lisäkysymyksiä. Haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä usein myös silloin, kun kyseessä on vain vähän kartoitettu alue, kuten tässä tutkielmassa. Etukäteen voi olla hankala tietää, millaisia vastauksia saadaan. Niinpä kyselylomakkeen käyttäminen saattaisi rajata ulos jotain oleellistakin tietoa ilmiöstä, kun kysymykset olisivat etukäteen tarkasti määriteltyjä. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi on valittu juuri teemahaastattelu eikä strukturoitua haastattelua, jossa kysymysten muoto ja järjestys on tarkasti määrätty. Teemahaastattelussa aihealueet ovat tiedossa, mutta niiden sisällä tutkijalla on liikkumavaraa kysymysten kanssa. Esimerkiksi tämän tutkielman aineistoa kerättyä haastattelut aloitettiin hyvin avoimella kysymyksellä ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin sen mukaan, mitä haastateltava vastasi.

Haastattelumenetelmän käyttöön sisältyy Hirsjärven ja kumppaneiden (2000, 193) mukaan myös haittapuolia, kuten sen aikaavievä luonne. Tämän tutkielman kannalta oleellisempi haaste on kuitenkin se, että haastatteluun voi sisältyä erilaisia virhelähteitä, jotka voivat johtua sekä tutkijasta, haastateltavista että itse haastattelutilanteesta. Tutkija voi ensinnäkin johdatella haastateltavia kysymyksillään sekä tahallisesti että tahattomasti. Haastateltavilla puolestaan on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä heikentää haastattelun luotettavuutta menetelmänä. Haastateltavat voivat myös muistaa asioita väärin tai hyvin huonosti. Lisäksi he voivat kokea haastattelun uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Tämän tutkielman aineistoa kerättyä

virhelähteiden mahdolliset vaikutukset pyrittiin minimoimaan, mistä kerrotaan lisää kappaleessa 6.2 Tutkielman arviointi.

#### 4.3 Haastateltavat ja aineiston keruu

Tätä tutkielmaa varten haastateltiin kolmea työyhteisösovittelijaa ja seitsemää työyhteisösovitteluun osallistunutta ihmistä. Sovittelijoista yksi oli nainen ja kaksi miehiä. Kaikki sovittelijat tekevät työyhteisösovittelua aktiivisesti ja ovat toimineet sovittelijoina vähintään seitsemän vuoden ajan. Sovittelijoiden anonymiteetin säilyttämiseksi heistä ei kerrota muita taustatietoja.

Työyhteisösovitteluun osallistuneet ihmiset toimivat sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Heistä neljä toimi työntekijäasemassa, kaksi lähiesimiesasemassa ja yksi yksikön johtajana. Sovitteluun osallistuneista ihmisistä neljä oli miehiä ja kolme naisia. Haastateltavat saatiin yhden tätä tutkielmaa varten haastatellun sovittelijan kautta. Haastatellut ihmiset olivat siis kaikki osallistuneet saman sovittelijan tekemiin työyhteisösovitteluihin. Haastateltavat valittiin sellaisista sovittelutapauksista, joissa yhteisestä sovittelutapaamisesta oli kulunut aikaa korkeintaan kolme kuukautta. Näin pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat muistavat vielä sovitteluun liittyviä asioita riittävän hyvin. Tämä aiheutti kuitenkin sen, että yksikään haastateltava ei ollut vielä osallistunut sovittelun seurantavaiheeseen. Haastateltavien valikoituminen tapahtui siten, että sovittelija otti yhteyttä organisaatioihin, joissa oli ollut sovittelemassa. Tämän jälkeen haastateltavat valikoituivat vapaaehtoisuuden perusteella. Haastateltavat ihmiset ovat neljästä sovittelutapauksesta, joista kustakin on mukana yhdestä kolmeen haastateltavaa. Sovitteluun osallistuneiden ihmisten ja heidän organisaatioidensa anonymiteetti luvattiin säilyttää.

Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelurungot (Liite 1 ja Liite 2) laadittiin pohjautuen aiempaan tutkimukseen sovittelijan vuorovaikutuksesta. Kumpikin haastattelurunko laadittiin siten, että haastateltaville pyrittiin alussa antamaan mahdollisuus kertoa vapaasti näkemyksensä sovittelusta ja sovittelijan vuorovaikutuksesta. Tämän vapaan kertomisen aikana saatettiin kuitenkin jo esittää tarkentavia kysymyksiä. Sovittelijoilta selvitettiin haastatteluissa, miten he itse oman näkemyksensä mukaan yleensä toimivat sovitteluissa, kun taas sovitteluun osallistuneilta ihmisiltä selvitettiin, miten sovittelija heidän näkemyksensä mukaan toimi siinä sovittelussa, johon he itse osallistuivat. Kummankin haastattelurungon kysymykset oli

teemoitettu siten, että sovitteluprosessia käytiin pääsääntöisesti läpi siinä järjestyksessä kuin se normaalistikin etenee. Tämän oletettiin helpottavan etenkin sovitteluun osallistuneiden ihmisten vastaamista haastatteluun.

Haastattelut tehtiin helmikuun 2012 ja lokakuun 2013 välisenä aikana haastateltujen työpaikoilla tai jossakin muussa sovituspaikassa. Haastattelut tehtiin rauhallisissa tiloissa, joissa haastateltavat pystyivät puhumaan luottamuksellisesti. Tehdyt haastattelut nauhoitettiin digitaalisella sanelukoneella. Sovittelijoiden haastatteluista kertyi haastattelumateriaalia yhteensä neljä tuntia ja 50 minuuttia yhden haastattelun keskipituuden ollessa tunnin ja 36 minuuttia. Sovitteluprosessiin osallistuneiden ihmisten haastatteluista kertyi haastattelumateriaalia viisi tuntia ja 16 minuuttia haastattelun keskipituuden ollessa 45 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanatarkkuudella kirjalliseen muotoon, mikä tuotti 126 sivua tekstiaineistoa fontilla Calibri, fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1,15. Haastattelut numeroitiin ja niistä poimittujen empirianäytteiden yhteydessä ilmoitetaan haastattelun numero tunnuksella H1-H10. Haastattelut numeroitiin haastatteluiden tekojärjestyksessä. Sovittelijoiden haastattelut on merkitty tunnuksilla H1-H3 ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelut tunnuksilla H4-H10. Tekstiaineistoon on lisätty pilkut ja pisteet ymmärrettävyyden helpottamiseksi. Merkintä --- merkitsee empirianäytteissä virkkeestä poistettua osaa. Muutamaan empirianäytteeseen on lisätty sulkumerkinnän sisään näytettä selventävä sana.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Haastattelut analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 110–115) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjautuen Milesin ja Hubermanin (1984) kolmivaiheiseen jaotteluun. Ensin aineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen materiaali pois. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistämistä ohjaa tutkimusongelma, jonka mukaan aineistoa pelkistetään esimerkiksi koodaamalla tutkimusongelmalle olennaiset ilmaukset. Toisessa vaiheessa aineistosta koodatut ilmaukset käydään tarkasti läpi ja ryhmitellään omiksi luokikseen. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Kolmanneksi seuraa aineiston käsitteellistäminen, jossa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineiston luokittelun katsotaan jo olevan osa käsitteellistämisen prosessia. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja

johtopäätöksiin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu siis tulkintaan ja päättelyyn, jossa aloitetaan empiirisestä aineistosta ja pyritään tavoittamaan käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä tutkielmassa haastatteluista etsittiin ja ryhmiteltiin erilaisia sovittelijan vuorovaikutuksen piirteitä, joilla hän ohjaa konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä. Tutkimuskysymyksiä yksi ja kaksi varten tehtiin erilliset analyysit sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelumateriaalista. Analyysin voi katsoa olleen kolmivaiheinen prosessi. Ensin jokainen litteroitu haastattelu luettiin läpi ja sieltä etsittiin ja merkittiin kaikki kohdat, jotka liittyvät sovittelijan ohjaavaan vuorovaikutukseen. Toisessa vaiheessa kyseiset kohdat kirjoitettiin yksinkertaistaen ranskalaisin viivoin, siirrettiin omaan tiedostoonsa ja ryhmiteltiin aineistosta nousevien aihepiirien alle omiksi luokikseen. Kolmannessa vaiheessa näistä luokitteluista muodostettiin vielä yläluokat. Varsinainen kirjoitustyö tehtiin tämän analyysin pohjalta. Analyysi ei kuitenkaan säilynyt muuttumattomana sen ensimmäisestä versiosta, vaan analyysiä muokattiin myös kirjoitustyön jo alettua. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamista varten vertailtiin kysymysten yksi ja kaksi luokiteltuja tuloksia. Neljänteen tutkimuskysymykseen vastaamista varten sovittelijoilta ja sovitteluun osallistuneilta ihmisiltä kysyttiin suoraan, mitkä tekijät sovittelijan ohjaavassa vuorovaikutuksessa ovat heidän mielestään erityisen tärkeitä sovittelun onnistumiseksi. Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten vastaukset käsiteltiin yhdessä ja niistä etsittiin ja ryhmiteltiin omiksi luokikseen sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen eri piirteitä.

Vaikka sisällönanalyysi on toteutettu aineistolähtöisesti, niin tutkielmassa on nähtävissä myös piirteitä teorialähtöisestä ajattelusta. Haastateltavilta kysyttiin muutamia sellaisia asioita, joihin idea oltiin saatu aiemman tutkimustiedon pohjalta. Tuomen ja Sarajärven (2003, 99) mukaan teorialähtöisen analyysin taustalla on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Juuri näin oli tässä tutkielmassa; sovittelijan vuorovaikutuksesta on aiemmin tutkittua tietoa, mutta ei juurikaan työyhteisösovittelukontekstissa. Sisällönanalyysi oli siis aineistolähtöistä, mutta aineiston syntymiseen on saattanut vaikuttaa aiempi tutkimustieto ja sen pohjalta tehdyt muutamat kysymykset. Tuomi ja Sarajärvi (2000, 98) huomauttavat, että kaiken kaikkiaan aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikeaa toteuttaa. Voidaan ajatella, että objektiivisia havaintoja sinällään ei ole olemassa, vaan käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja -menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Tämä ajatus kytkeytyy fenomenologiseen tieteenfilosofiaan.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Sovittelijoiden näkemykset sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen piirteistä

Sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on sovittelijoiden haastattelujen perusteella löydetty kahdeksan eri funktiota, joiden avulla sovittelija ohjaa sovitteluun osallistuvia ihmisiä kohti keskinäistä ymmärrystä. Aluksi sovittelija valmistaa sovitteluun osallistuvia ihmisiä sovittelutapaamiseen, kartoittaa konfliktitilannetta sekä rakentaa luottamusta itsensä ja sovitteluun osallistuvien ihmisten välille. Sen jälkeen sovittelija pyrkii mahdollistamaan ihmisten välisen keskustelun ja lisäämään heidän välistä ymmärrystään. Lopuksi sovittelija auttaa ihmisiä sopimuksen luomisessa ja tavoitellun käyttäytymisen muutoksen tukemisessa. Tämän lisäksi erilliseksi vuorovaikutuksen funktioksi on nostettu sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi.

#### 5.1.1 Ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen ja konfliktitilanteen kartoittaminen

Sovittelijoiden haastatteluiden perusteella sovitteluprosessin alkupuolella sovittelija ennen kaikkea valmistaa sovitteluun osallistuvia ihmisiä sovittelutapaamiseen. Tämän sovittelija tekee kertomalla sovitteluprosessista, etsimällä ristiriitoja aiheuttavia asioita, kuuntelemalla ja viestimällä ihmisille ymmärrystä, rohkaisemalla heitä yhteistä sovittelutapaamista varten, aloittamalla lisäämään ihmisten ymmärrystä konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista sekä virittämällä ratkaisukeskeisyyden ajatusta.

Sovittelija kertoo sovitteluprosessin aluksi yleensä järjestettävässä informaatiotilaisuudessa, miten prosessi etenee, mikä on sovittelijan rooli ja mitä osallistujilta odotetaan. Sovittelija kertoo myös sovittelun periaatteista. Sovittelussa ei ole tarkoituksena etsiä syyllisiä vaan pyrkiä ymmärtämään toisia ihmisiä ja tilannetta. Yksi sovittelija kertoi sanovansa usein, että jokaisella ihmisellä on tilanteesta oma näkökulmansa, jonka saa pitää loppuun asti, mutta kenelläkään ei ole tilanteesta objektiivista koko totuutta. Ihmiset saavat myös esittää kysymyksiä sovitteluun liittyen. Sovitteluprosessista ja sen periaatteista kertomisen yhtenä tarkoituksena on rauhoittaa ihmisiä, mikä sovittelijoiden mukaan usein näyttää onnistuvankin.

Sovittelijat toivat haastatteluissa esiin, että ihmisillä on usein vääränlainen mielikuva sovittelusta. Ihmiset olettavat, että sovittelija tulee ja kertoo, miten konfliktitilanne ratkaistaan. Sen sijaan sovittelu on osallistava prosessi, jossa kaikki ovat mukana ja tarkoituksena on, että ihmiset ovat avoimia ja puhuvat ongelmista keskenään. Yksi sovittelija kertoi selittävänsä ihmisille, miksi ei ota konfliktin ratkaisijan roolia. Konfliktin osapuolet ovat hänen mukaansa itse asiantuntijoita omasta tilanteestaan, ja jos sovittelija muodostaisi ratkaisuehdotuksen, niin luultavasti se kelpaisi yhdelle osapuolelle, mutta toiselle ei. Lisäksi ihmiset oppivat uuden toimintatavan, jota voivat käyttää myöhemminkin. Sovittelija voi muistuttaa periaatteista myös haastatteluissa ja yhteisen sovittelutapaamisen alkaessa.

Toiseksi sovittelija valmistaa ihmisiä sovittelutapaamiseen etsimällä haastatteluissa asioita, jotka aiheuttavat työyhteisössä ristiriitoja. Sovittelijoiden haastattelujen perusteella tämä tapahtuu ennen kaikkea avointen ja tarkentavien kysymysten avulla. Ensinnäkin sovittelija voi pyytää ihmisiä kertomaan konkreettisia esimerkkejä sellaisesta työyhteisössä tapahtuvasta käyttäytymisestä, joka häiritsee tai on jollakin tavalla loukannut heitä. Jos ihminen kertoo, että työyhteisössä on huono ilmapiiri, niin sovittelija kysyy, mitä se tarkoittaa käytännössä. Näin päästään yleisen keskustelun tasolta käsiksi konkreettisiin ongelmiin. Toisaalta pienempien konkreettisten ongelmien kautta voidaan päästä käsiksi niiden taustalla oleviin isompiin ongelmiin. Sovittelija voi kertoa, että ihmisillä on taipumus vähätellä pieniä asioita. Jos ihminen kuitenkin muistaa jonkin pienen häntä häirinneen asian, niin sillä todennäköisesti on hänelle jokin merkitys. Sovittelijan kysyessä asiasta ihminen voi esimerkiksi vastata sen kertovan, että hänen työkaverinsa ei luota häneen. Näin päästään toisen ihmisen syyttelyn sijaan puhumaan taustalla olevasta luottamuksen puutteesta. Sovittelijat näyttävät kysyvän melko paljon ihmisen tunteista ja kokemuksista päästäkseen konfliktitilanteessa oleellisiin asioihin käsiksi.

Et et niinku, mulle tää tunne on ikään niin kuin autossa öljynpainevalo, et jos se syttyy niin se ilmottaa jostakin. Eli se ei oo se itse asia, mutta sitä kautta me päästään siihen asiaan, että, että tota tällä asialla oli merkitystä ja voidaan puhua siitä enemmänkin. H1

Vaikka sovittelijat jonkin verran johdattelevatkin sovitteluprosessin osapuolia kysymyksillään, niin he kertovat kuitenkin pyrkivänsä pitämään kysymykset mahdollisimman avoimina välttääkseen tuottamasta itse vastauksia. Yksi sovittelija esimerkiksi sanoi olevansa tietoinen, että jos ihmistä pyytää kertomaan ongelmista, niin hän kertoo ongelmista, vaikka asiat olisivatkin pääasiassa hyvin.

Kolmanneksi kuuntelemisella ja ymmärryksen viestimisellä näyttää sovittelijoiden haastatteluiden perusteella olevan tärkeä asema sovitteluun osallistuvien ihmisten valmistamisessa sovittelutapaamiseen. Yksilöhaastatteluissa sovitteliija tapaa sovitteluun osallistuvat ihmiset yksitellen, jolloin tarkoituksena on, että ihminen pääsee kertomaan konfliktitilanteesta omasta näkökulmastaan. Tämä on sovittelijoiden mukaan erityisen tärkeää siksi, että ihmisillä on suuri tarve tulla ymmärretyksi ja kuulluksi oman kokemuksensa kanssa. Sovitteliija viestittää ymmärrystään ihmistä kohtaan kuuntelemalla häntä ja olemalla kyseenalaistamatta ihmisen kertomusta millään tavalla. Katsekontaktia sovittelijat pitivät hyvin tärkeänä. Yksi sovitteliija kertoi ajattelevansa, että hänen pitäisi näyttää kiinnostuneelta, mutta ei osannut tarkemmin määrittellä, mitä se tarkoittaa. Sovittelijat toivat esiin, että he ovat aidosti kiinnostuneita ihmisten tarinoista, mikä oletettavasti näkyy jollakin tavalla heidän nonverbaalissa viestinnässään. Sovitteliija pyrkii myös antamaan haastateltavalle tunteen, että hänellä on aikaa kuunnella ihmistä niin paljon kuin ihmisellä on asiaa. Yksi sovitteliija toi esiin, että katsoo kelloa vain siten, että haastateltava ei huomaa sitä. Sovittelijat pitivät ajan kokemuksen luomista tärkeänä asiana.

Sovitteliija pyrkii myös pitämään huolen siitä, että kuuntelee ihmistä riittävän pitkään ennen kuin alkaa esimerkiksi tehdä kysymyksiä, joiden tarkoituksena on saada ihminen ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Muuten erään sovittelijan mukaan on vaarana, että ihmiselle tulee tunne, että sovitteliija pitää häntä syypäänä konfliktitilanteeseen. Sovittelijat toivat esiin, että ihmiset sanovat usein haastattelun olleen terapeutin kokemus. Empatian viestimisen määrästä sovittelijat olivat kuitenkin jossain määrin erimielisiä. Yksi sovitteliija kertoi sanovansa ihmiselle joskus, että hän ymmärtää sen, että ihminen on kokenut tilanteen vaikeaksi ja että se tuntuu varmaan pahalta. Hän kertoi myös liikuttuvansa joskus. Toinen sovitteliija puolestaan korosti, että liiallinen empatia ja ihmisen myötäily ei kuulu sovittelijalle eikä auta mitään. Päinvastoin se voi lisätä ihmisen pelkoa ja tilanteen tulkittamista vaikeaksi. Hän pyrkii olemaan suurentelematta ihmisen ongelmia eikä koskaan esimerkiksi sano, että olipa törkeää tai kamalasti tehty. Sen sijaan hän sanoo, että tuo on varmasti sellainen asia, josta kannattaa keskustella.

Ja siinä ymmärtämisessä mun mielestä pitää olla sellanen tietty raja. Siis mä tarkotan sitä, että ei pidä mennä liian empaattiseksi. Ku joskus näkee, että sovittelijat --- helposti lähtee sellaseen liialliseen empaattisuuteen, et ne alkaa ihan niinku myhäileen sen haastateltavan mukana ja säälimään. Se ei kuulu sovittelijalle, eikä se auta mitään. Sä vaan niinku kuuntelet rauhassa ja ymmärrät, ja sil tavalla ymmärrät ja annat rauhan sille puheelle, ja toimit sille niinku näytät semmoselta, että sä kyllä ymmärrät ja kuuntelet. Et ei siinä säälittelemään ja voivottelemaan, et se menee niinku sitte vähä liiallisuuteen. H2



Neljänneksi sovittelija pyrkii haastatteluiden perusteella valmistamaan ihmisiä sovittelutapaamiseen rohkaisemalla heitä. Yksi sovittelija kertoi sanovansa usein jo informaatiotilaisuudessa, että sovittelu on prosessi joka on toiminut hyvin. Pääasiassa ihmisten rohkaisu tapahtuu kuitenkin yksilöhaastatteluiden aikana. Haastatteluissa sovittelija rohkaisee ihmisiä kertomaan muille sovitteluprosessiin osallistuville konkreettisista työyhteisössä tapahtuneista tilanteista, joissa he ovat esimerkiksi loukkaantuneet. Sovittelija rohkaisee ihmisiä myös kertomaan tunteistaan, joita konfliktitilanteisiin liittyy. Sovittelija voi esimerkiksi sanoa, että oman kokemuksensa kertominen muille ihmisille on tärkeää, koska muut eivät välttämättä edes ole tietoisia siitä. Sovittelija voi myös kertoa, että hänkin on paikalla yhteistapaamisessa ja tarvittaessa tukee ihmistä siellä.

--- jos joku tulee sanoo sulle että ei se näin oo, niin mä tuun alleviivaan että sinusta se on just näin, kerro sä mikä on sun näkökulma. H1

Jos ihminen sanoo, että häntä pelottaa kertoa jostakin asiasta, niin sovittelija saattaa ehdottaa, että ihminen kertoisikin siitä, että häntä pelottaa. Sovittelija voi myös pyrkiä olemaan paisuttelematta ongelmia ja sen sijaan rohkaista ihmistä positiiviseen sävyyn kertomaan niistä.

No ihan tämmösillä vois sanoo, että kun kerroit tosta noin, että olit kokenu tällä tavalla ja se oli sanonu sulle tolla tavalla, niin toi olis ehdottoman tärkeetä, että sä kertosit sen siellä. Jotta se ymmärrys tästä asiasta lisääntys. Ihan tämmösiä. Jos vaan pystyt ton kertoon niin kerro ihmeessä (naurua). H2

Yksi sovittelija kertoi, että johtotason ihmisille ja talousasioiden kanssa tekemisissä oleville ihmisille voi myös sanoa, että on käynnistetty kallis prosessi ja nyt asiat joko nostetaan esille tai ei nosteta. Hän voi myös korostaa, että sovittelumenetelmä on yhtä vahva kuin siihen osallistuvat ihmiset. Kyseinen sovittelija kertoi myös joskus kysyvänsä ihmiseltä haastattelussa, että sopiiko hänelle, että sovittelija pyytää yhteistapaamisessa ihmistä kertomaan jonkin asian, josta ihminen on sovittelijalle puhunut. Tällaiseen rohkaisutekniikkaan on sovittelijan mukaan kuitenkin pyydetävä aina lupa etukäteen.

Että sopiiko sulle, että mä rohkasen, että mä vois sin sanoa, että tää kuulostaa, että on hirmu tärkeä asia, ni sopiiko vaikka että mä saan sanoo (sovittelutapaamisessa), että voisiksä vaikka Hilikka kertoo siitä mitä kerroit mulle silloin, että miten sä oot kokenu tän. H3

Sovittelijoiden mukaan ihmisiä ahdistaa usein tuleva sovittelutapaaminen. Ihmisten rohkaisun tarkoituksena onkin se, että ihmiset uskaltautuisivat ottamaan sovittelutapaamisessa esille sellaisia

asioita, jotka ovat aiheuttaneet ongelmia heidän välilleen työyhteisössä. Näin ongelmia päästäisiin myös käsittelemään.

Ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen näyttää sovittelijoiden haastattelujen perusteella olevan sovittelun päätarkoitus. Viidenneksi sovittelijat saattavatkin valmistaa ihmisiä sovittelutapaamiseen myös aktivoimalla heitä ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta jo haastatteluvaiheessa. Sovittelija ohjaa kysymyksillään ihmisiä kertomaan omista kokemuksistaan ja tunteistaan, joita konfliktin toisten osapuolten toiminta on heissä herättänyt. Jos ihminen kertoo haastattelussa, että joku toinen ei pidä hänestä, niin sovittelija saattaa kysyä, mistä hän on päätenyt tällaiseen tulkintaan. Vastaamalla tarkentaviin kysymyksiin ihminen saattaa havahtua ajattelemaan, että kyseessä voikin olla hänen oma tulkintansa. Sovittelijoiden mukaan konflikteissa on usein kyse vääristä tulkintoista ja sovittelijat pyrkivät avaamaan niitä jo haastatteluvaiheessa. Sovittelija voi myös korostaa ihmiselle, että on tärkeää kertoa, miltä jokin asia tuntuu, koska silloin muutkin ymmärtävät, että asia ei ollutkaan yhdentekevä. Tällöin sovittelija yhdellä kommentilla sekä rohkaisee ihmistä kertomaan muille kokemuksistaan että alkaa aktivoida häntä ajattelemaan, että konfliktitilanteessa voi olla kyse myös väärinymmärryksistä.

Yksi sovittelija pyrkii lisäämään ymmärrystä kysymysten avulla, sillä hänen mukaansa ihmiset eivät pidä opettamisesta. Toinen sovittelija kuitenkin saattaa joskus kertoa haastattelussa teoretietoakin tulkitsemisen taustalla olevista asioista ”jos on sen tyyppinen ihminen”. Kolmas sovittelija puolestaan saattaa esimerkiksi tuoda esiin, että ihmiset eivät usein huomaa kiusaamistaan.

Niinku et esimerkiks ehdoin tahdoin yleisesti mä en o nähny et kukaan ehdoin tahdoin kiusaa. Ennemminkin yrittää niinku pärjätä tilanteessa ja se osoittautuu toiselle kiusaamiseksi. Kokemus on aito, sen mä aina niinku vahvistan. Et en mä sano sitä etteikö sun kokemukse ois aito et sä koet et sua kiusataan. Mut se vaan, että syntyy niinku ymmärrys, että ehkä se (toinen osapuoli) ei ookaan niin iso kusipää niinku tavallaan. H1

Kuudenneksi sovittelijat voivat valmistaa ihmisiä sovittelutapaamista varten virittämällä ratkaisukeskeisyyden ajatusta. Yksi sovittelija kertoi käyttävänsä asteikkokysymyksiä konkretiaan pääsemiseksi.

--- ja tota, asteikkokysymyksiä. Ne auttaa aika paljon niinku että jos arvioit vaikka teiän vuorovaikutusta tällä hetkellä asteikosta ykkösestä kymppiin --- millä tasolla se oli pahimmillaan? Nolla on että ei kyetä ollenkaan, mikään ei suju, ja kymppi on semmone easy going. Et mikä se on ollu pahimmillaan, missä ollaan nyt, ja sitte yks semmonen tapa millä mä siirryn usein siitä ongelmapuheesta sitte siihen, että miten pitäis niitten asiointen olla, että, no mitä pitäis tapahtua, jos mä sanon vaikka että on kakkosessa, ni mitä pitäis tapahtua että oltais nelosen ja vitosen välillä. Mistä sä tietäisit, et mikä olis toisin. H3

Sovittelija voi myös kysyä, miten tilanteen voisi ihmisen mielestä ratkaista. Tällä sovittelija pyrkii luomaan alusta asti ajatusta, että sovittelussa haetaan jonkinlaista muutosta nykytilanteeseen. Sovittelija saattaa myös kysyä, onko ihmisellä sovintohalua. Jos sitä ei ole, niin sovittelija voi kysyä, miksi sitä ei ole ja voisiko ihminen ajatella, että sovintohalua olisi myöhemmin. Konfliktitilanteisiin liittyy usein myös luottamuksen puute. Jos ihminen kertoo, että luottamusta ei enää ole, niin sovittelija voi kysyä, mitä pitäisi tapahtua, jotta luottamus voisi uudelleen syntyä. Jos ihminen sanoo, että luottamus pitää ansaita, niin sovittelija saattaa todeta, että luottamusta on toisaalta vaikea ansaita, jos sitä ei vähän samalla myös anneta. Sovittelija voi myös kysyä ihmiseltä, miten joku muu voi saada luottamuksen häntä kohtaan. Tällöin ihminen voi ymmärtää, että hän toivoisi toisen osapuolen antavan hänelle mahdollisuuden. Joskus sovittelija voi myös kysyä, voisiko luottamus palautua, jos toinen osapuoli muuttaa käytöstään.

Sovittelijoiden haastatteluiden perusteella yksilöhaastattelut ovat siinäkin mielessä tärkeitä, että sovittelijalle muodostuu jonkinlainen kokonaiskuva konfliktitilanteesta. Sovittelija ei haastatteluissa ainoastaan valmista ihmisiä sovittelutapaamista varten, vaan tulee myös kartoittaneeksi konfliktitilannetta itseään varten. Hän saa kuulla, mitkä erilaiset tekijät vaikuttavat tilanteeseen ja millä eri tavoilla konfliktin osapuolet ajattelevat tilanteesta. Näin sovittelija pystyy yhteistapaamisessa tarvittaessa tarttumaan osapuolten esille nostamiin aiheisiin ja tekemään niistä lisäkysymyksiä, jos ne sivuutetaan sovittelijan mielestä liian pienellä käsittelyllä. Tilanteen kokonaiskuvan ymmärtäminen näyttää kuitenkin toimivan sovittelijoille eräänlaisena taustatietona, jota voi käyttää tarvittaessa eivätkä he kertomansa mukaan esimerkiksi ohjaa yhteistä sovittelutapaamista ennakkokäsityksensä pohjalta. Konfliktitilanteen kartoitus ja ymmärtäminen näyttää kuitenkin olevan siinäkin mielessä tärkeää, että joskus sovittelija voi esimerkiksi tehdä päätöksen siitä, että sovittelutapaaminen on järkevää järjestää vain kahden henkilön välisenä. Joskus voidaan myös järjestää kahden henkilön keskinäinen tapaaminen ennen isomman ryhmän sovittelutapaamista.

Sovittelijoiden haastatteluiden perusteella sovittelija siis valmistaa ihmisiä yhteistä sovittelutapaamista varten monin eri tavoin. Sovittelija kertoo ihmisille sovitteluprosessista, etsii ristiriitoja aiheuttavia asioita ja kuuntelee ihmisiä sekä osoittaa ymmärrystä heitä kohtaan. Sovittelija rohkaisee ihmisiä, aloittaa lisäämään ihmisten ymmärrystä konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista sekä virittää ratkaisukeskeisyyden ajatusta. Samalla sovittelija saa selville konfliktitilanteen kokonaiskuvan, jota hän voi tarvittaessa myöhemmin sovittelussa hyödyntää.

### 5.1.2 Luottamuksellisen suhteen luominen

Sen lisäksi, että sovittelijat valmistavat haastatteluissa ihmisiä sovittelutapaamista varten ja kartoittavat konfliktitilannetta, he pitävät haastatteluista myös siinä mielessä tärkeitä, että siinä pyritään luomaan luottamuksellista suhdetta sovitteluun osallistuviin ihmisiin. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että luottamuksen luominen tapahtuu luottamuksellisuudesta kertomisella, ihmisten kuuntelemisella sekä sovittelijasta itsestään kertomalla.

Haastatteluiden perusteella sovittelija kertoo aina, että haastattelutilanne on luottamuksellinen eikä sovittelija nosta haastateltavan kertomia asioita esille yhteistapaamisessa. Ainoastaan ihminen itse voi sen tehdä. Yksi sovittelija tosin kertoi, että voi tuoda jonkin asian esiin yhteistapaamisessa, jos se ihmisestä itsestään tuntuu hyvin vaikealta. Tästä sovitaan kuitenkin aina etukäteen haastateltavan kanssa. Kuunteleminen näyttää olevan melko keskeisessä asemassa luottamuksen luomisessa. Yksi sovittelija kertoo pyrkivänsä luomaan luottamusta kuuntelemalla aktiivisesti ja kiinnostuneesti sekä olemalla avoin. Toinen sovittelija kertoo olevan tärkeää, että hän kuuntelee ihmistä tuomitsematta tätä. Joskus hän saattaa ajatella, miten on mahdollista, että ihmiset käyttäytyvät niin törkeästi, ja se tekee kuuntelemisesta haastavaa. Sovittelijan onkin hänen mukaansa oltava tietoinen itsestään, sillä jos sovittelija tuomitsee, naureskelee tai ajattelee olevansa parempi ihminen, niin luottamusta ei synny. Kolmas sovittelija korostaa sen merkitystä, että ihminen kokee, että sovittelijalla on hänelle aikaa. Sovittelija voi myös luoda luottamusta kertomalla itsestään tai juttelemalla ihmisen kanssa asioista, jotka eivät mitenkään liity sovitteluun. Yksi sovittelija kokee, että jos hän vähättelee asiaa, josta toinen ihminen on kiinnostunut, niin luottamusta ei välttämättä synny, vaikka hän muuten olisi asiallinen.

Ja tota, sittehän mä noissa joskus teen noissa haastatteluissa kun mä huomaan, että joku ihminen on kiinnostunu jostain asiasta, vaikka moottorisahalla sahaamisesta. Ni mä saatan puhua siitä moottorisahalla sahaamisesta aika pitkäänkin, jolloinka mä saan sen ihmisen luottamuksen, että toihan nyt ymmärtääkin jotain ja mä oon huomannu tämmösiä tapauksia, jossa sillä on ollu iso vaikutus, että mä oon käyttäny aikaa muuhunkin. H2

Toinen sovittelija sanoi luovansa luottamusta kertomalla, kuka hän on, mitä hän on tehnyt ja että hän on ammattitaitoinen ja tehnyt sovitteluja ennenkin. Haastattelussa ihmiset siis näkevät myös sovittelijan persoonaa, mikä voi sovittelijan mukaan luoda ihmisiin luottamusta. Haastatteluiden perusteella kuunteleminen näyttää kuitenkin olevan kaikkein keskeisin osa luottamuksellisen suhteen luomista.

### 5.1.3 Keskustelun mahdollistaminen

Yhteisessä sovittelutapaamisessa sovittelijan vuorovaikutuksesta on haastattelujen perusteella löydettävissä kolme eri funktiota: keskustelun mahdollistaminen, ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen sekä sopimuksen teossa avustaminen. Sovittelija yrittää saada ihmiset keskustelemaan keskenään, jotta ymmärryksen lisääntyminen olisi ylipäänsä mahdollista. Keskustelun mahdollistamiseksi sovittelija pyrkii osallistamaan ihmisiä keskusteluun, kontrolloimaan keskustelua ja luomaan keskustelulle otollista ilmapiiriä.

Haastattelujen perusteella sovittelija painottaa heti sovitteluprosessin alussa prosessin osallistavaa periaatetta. Hän kertoo, että prosessiin osallistuvien ihmisten on tarkoitus olla mahdollisimman avoimia ja ratkaista itse tilanne puhumalla. Jotkut sovitteluun osallistuvat voivat kokea olevansa konfliktitilanteelle ulkopuolisia. Sovittelija voi kannustaa heitä ottamaan aktiivisen roolin tilanteen ratkaisemiseksi esimerkiksi sanomalla, että konfliktin varsinaisten osapuolten on helpompi ottaa kommentteja vastaan neutraaleilta ihmisiltä kuin konfliktin toisilta osapuolilta.

Sovittelija voi pyrkiä osallistamaan ihmisiä keskusteluun heti yhteistapaamisen alussa käyttämällä tarinakierrosta. Kaikki sovittelijat kertoivat käyttävänsä tarinakierrosta, jossa jokainen sovitteluprosessiin osallistuva henkilö kertoo konfliktitilanteesta omasta näkökulmastaan. Sovittelija pitää huolen, että ihmisten tarinoita ei tuomita, vaikka ne olisivat aivan erilaisiakin. Tämä rohkaisee muitakin kertomaan oman näkökulmansa. Kaksi sovittelijaa kertoi, etteivät he kuitenkaan pidä väkisin kiinni siitä, että kaikki kertoisivat ensin oman tarinansa ennen kuin varsinainen keskustelu lähtee käyntiin. Sovittelija saattaa antaa keskustelun lähteä liikkeelle, jos joku toinen henkilö kommentoi tarinakierroksen jotakin puheenvuoroa. Yksi sovittelija sen sijaan painotti tarinakierroksen merkitystä ja toi esiin sen ihmisiä rohkaisevan vaikutuksen. Hänen mukaansa esimerkiksi työyhteisöjen kokoukset menevät usein yleiseksi keskusteluksi eivätkä ihmiset pääse sanomaan omia mielipiteitään. Sovittelijatkin saattavat hänen mukaansa helposti lähteä alussa yleiseen keskusteluun, koska siihen on totuttu. Kyseisen sovittelijan mukaan konfliktia ratkaistaessa siitä ei voi heti alkaa keskustella yleisesti, se on suoranainen virhe. Hän pyrkii käymään tarinakierroksen järjestelmällisesti läpi.

Suht järjestelmällisesti, et mullon sellanen havainto, jos sitä ei käydä järjestelmällisesti, niin sitten se leviää koko homma. Ja se huonontaa sovittelun lopputulosta, se että siinä syntyy yleinen keskustelu heti, ja jotkut jää sitten sanomatta niitä omia, ja sitten ne tulee entistä hiljasemmaks. --- ja sehän myöskin tää että jokainen saa sanottua jotakin, niin se voimaannuttaa tätä ihmistä, sillä on tämmönen voimaannuttava vaikutus. Et se huomaa, että nythän mä huomasin itsessäni, että mähän pystynkin puhumaan tän, niin seuraavalla kerralla se on jo helpompaa. H2

Yksi sovittelija huomauttaa, että vuorovaikutuksen dynamiikka luodaan sovittelutapaamisen alussa. Jos sovittelija on siinä liikaa äänessä, niin se passivoi ihmisiä. Samankaltainen vaikutus voi olla hyvin voimakkaan esimiehen alkupuheenvuorolla. Toinen sovittelija sanookin, että hän saattaa antaa keskustelun rönsyillä alussa, jotta ihmisille ei tule sellainen olo, että sovittelija ohjaa keskustelua liikaa. Tällöin tavoite näyttäisi olevan sama kuin tiukassa tarinakierroksen noudattamisessa, eli ihmisten osallistaminen. Keino siihen on kuitenkin täysin eri, eli ihmisten välinen suhteellisen vapaa keskustelu, jolloin painottuu sovittelijan taustalla oleva rooli.

Yksi sovittelija kertoi joskus kysyvänsä ihmiseltä haastattelussa, että sopiiko hänelle, että sovittelija pyytää yhteistapaamisessa ihmistä kertomaan jonkin asian, josta ihminen on sovittelijalle puhunut. Tällaiseen osallistamistekniikkaan on sovittelijan mukaan kuitenkin pyydetävä aina lupa etukäteen. Sovittelija saattaa myös merkitä itselleen ylös, ketkä kaikki ovat olleet yhteistapaamisessa äänessä ja hieman rohkaista jotakuta puhumaan. Sovittelija voi myös seurata ihmisten kasvoniilmeitä.

Tai sitten, kyllähän mä katon ihmisiä myös, että nyt on Hilikka sen näkönen, että tuumaat jotakin, että onko sulla mielen päällä jotakin, että kyllä mä silleen saatan rohkasta. H3

Sovittelija saattaa myös muistuttaa ihmisiä siitä, että myös he voivat tehdä kysymyksiä toisilleen eikä vuorovaikutuksen tarvitse kulkea vain sovittelijan kautta. Sovittelija voi niin ikään odottaa keskustelun jossakin kohdassa, tarttuvatko muut ihmiset johonkin oleelliseen kommenttiin, ennen kuin hän tekee sen itse. Silloinkin hän voi kysyä ensin ihmisiltä, huomasiko kukaan muu kyseistä asiaa.

Niin, esimerkiks sanotaan nyt näin, että kahden ihmisen välillä on kauhee juttu ja se sanoo, että ku sä sanoit näin ja näin, ja se ei o sanonu mitään sellasta. Ni kyl mä joskus pidän siinä ihan paussia ja odotan et sanooks kukaan mitään siitä. Koska ne kaikki kuulee et se ei o sanonu niin. No joskus mä teen sen sitten, jos ne ei sano. Mut sit mä sanon niille, et huomasko teistä muut ton. Et mun mielestä kuka vaan ois voinu vähän tulla siihen mukaan. Koska mä toivon että ne tekis sitä jatkossa. H1

Sovittelijat toivat kuitenkin myös esiin, että jos jollekin ihmiselle puhuminen yhteistapaamisessa näyttää todella hankalalta, niin he eivät pakota ketään puhumaan. Yksi sovittelija totesi myös, että

jollekin ihmiselle jo muutaman sanan sanominen voi riittää tuomaan kokemuksen, että hän on saanut äänensä kuuluviin. Sovittelijalta vaaditaan ”herkkää korvaa ja silmää” siinä, kuinka paljon hän pyrkii kutakin ihmistä osallistamaan.

Ihmisten osallistamisen lisäksi sovittelija myös kontrolloi keskustelua. Tämän hän tekee esimerkiksi jakamalla puheenvuoroja ja vaikuttamalla siihen, mistä asioista keskustellaan ja kuinka paljon. Haastatteluiden perusteella sovittelijat käyttävät puheenvuorojen jakamista vaihtelevasti sovittelutapaamisen keskustelun aikana esimerkiksi ryhmäkoosta riippuen.

Mut isossa ryhmässä saattaa olla että ihmiset, sanotaan että ihan se puheenvuoroki karkaa sillai, et mulla olis ollu sanottavaa mut ku muut on nopeempia ni ei pääse, mut sit kun kerkee nostaan sen käden, niin mä voin --- joskus on niin et sit kun alkaa mopo karkaan käsistä, että ruvetaan puhua liikaa toistensa päälle ja ei enää kuunnella, ni mä saatan kesken sopia et hei, sopiiks nyt, et se on hienoo että teillon asiaa, sekin pitää olla ettei lähde morkkaan niitä siitä, et on tosi hieno, ja mä vielä sanon sen sitä kautta, että mulle sopii, että puhutaan yhtä aikaa, mutta mä oon huomannu, että joillekin se on vähän vaikeempi meidän kulttuurissa. Et sopisko niin, et mä jaan niinku puheenvuoroja nyt sitte. H1

Sovittelija voi myös kirjata itselleen ylös ihmisten puheenvuoroissa esiin tulevia asioita, jotka hän kokee tärkeäksi käsitellä, mutta joista ei synny kunnon keskustelua. ”Silloin kun puhuttiin tästä asiasta, niin puhuttiinko tää loppuun?” on kysymys, jonka sovittelija saattaa tehdä. Yksi sovittelija saattaa kahdenvälisissä sovitteluissa piirtää fläppitaululle avainsanoja keskustelusta tilanteen hahmottamista varten. Jos konfliktin osapuolet palaavat usein samaan asiaan, niin sovittelija voi kysyä, pitäisikö kyseisestä asiasta puhua enemmänkin. Kaikkien sovittelijoiden mukaan ihmiset yrittävät lähes varmasti keskustelun jossakin vaiheessa karata mukavuusalueelle puhumaan esimerkiksi tietojärjestelmistä, jotka eivät toimi. Tällöin sovittelijan tehtävä on palauttaa keskustelu sellaisiin asioihin, joista puhuminen oikeasti lisää ihmisten välistä ymmärrystä. Joskus ihmisten keskustelu puolestaan jää polkemaan paikoilleen saman asian ympärille. Tällöin sovittelija voi kysyä, mistä heidän pitäisi puhua, jotta asiasta voidaan päästää irti.

Joskus sovittelija saattaa joutua puuttumaan keskusteluun sen vuoksi, että ihmiset alkavat huutaa keskenään. Yksi sovittelija kehottaa tällöin, että puhuttaisiin yksi kerrallaan ja sanoo, että hän pitää huolen siitä, että kaikki pääsevät ääneen. Sovittelija myös huomauttaa, että vaikka huutaminen ei haittaisi häntä, niin työyhteisön kulttuuri voi olla sellainen, että siellä ei ole totuttu huutamiseen lainkaan. Hän saattaa sopia etukäteen sovitteluun osallistuvan ryhmän kanssa, että pidetään sellaisissa tilanteissa esimerkiksi pieni tauko. Sovittelija kuitenkin toteaa, että ei halua käyttää tällaista tekniikkaa paljoa, sillä se muuttaa keskustelun dynamiikkaa eikä ”poliisifilis” sovi hänen

mukaansa sovittelun henkeen. Toinen sovittelija huomauttaa, että on mahdotonta estää sitä, ettei sovittelussa joskus kuultais henkilökohtaisuuksia ja suoranaisia sanallisia hyökkäyksiä, mutta tilanteen eteneminen on kuitenkin mahdollista keskeyttää. Kolmas sovittelija sanoo, että hän joutuu harvoin puuttumaan keskusteluun epäasiallisen vuorovaikutuksen vuoksi ja korostaa myös sen mahdollisia positiivisia vaikutuksia.

Et siin se, niinkun ihmisten pitäis antaa puhua mahdollisimman vapaasti ja niinkun ne on tottunu puhumaan. Että niitä ei niinku ruveta asettamaan muottiin tässä. Se vaientaa niitten niinku sitä kommunikointia. Että tulee varovaisiks ja saattaa loukkaantua. Kun se on, mulla on siitä kokemuksia, että jos ne saa ne huutonsa huudettua, niin sen jälkeen ne rauhottuu. Ja se muuttuu ihan se keskustelu. Se on ainut keino vaikuttaa siihen, et se toppuuttelu on tietysti yks keino ja rauhottelu, mutta se on tosiaan, mun mielestä sillä voi olla negatiivinen vaikutus. H2

Kaikki sovittelijat toivat esiin, että heidän mielestään sovittelutilannetta on sitä hienompi seurata, mitä enemmän keskustelu kulkee ilman sovittelijaa ihmisten itsensä kautta. Aina keskustelu ei kuitenkaan etene sovittelijan toivomalla tavalla. Sovittelija joutuukin punnitsemaan sitä, kuinka paljon antaa ihmisille itselleen vastuuta keskustelun etenemisestä.

Ku mä muistan oikee, että millon mä teen, mä odotin odotin odotin, siinä oli tää koko porukka. Sit meillä oli pieni tauko ja oltiin jo iltpäivää, meillä oli kello kuustoista pantu et se tilaisuus loppuu ja kello oli jo puoli kolme. Pikkuse ennen puoli kolme pidettiin tauko ja porukka tuli sisälle, ja sitte yks ihminen sano, ku mä ajattelin että nyt mun täytyy tehdä interventio jos se ei tuu tästä porukasta. Niin sit, että me ei puhuta nyt ollenkaan asiasta, että meitä niinkun hämmästyttää tää, että me ei ollenkaan puhuta asiasta, että meidän pitäis itse asiassa puhua tästä. Ja sit se tuli, ja se oli nimenomaan luottamus, et ne ei luottanu toisiinsa. Ja sit se lähti, ja sit se meni ytimeen, mut aikamoinen niinku prosessi. H3

Kolmanneksi sovittelija voi keskustelun mahdollistamiseksi myös pyrkiä luomaan keskustelulle otollista ilmapiiriä. Etenkin yksi sovittelija korosti ilmapiirin luomista osana sovittelijan toimintaa. Hän pyrkii luomaan tarkoituksella keskustelevaa, toisia ihmisiä kunnioittavaa, rentoa ja epämuodollista ilmapiiriä. Hän kertoi välttävänsä virallista kieltä, katsovansa ihmisiä ja ottavansa heihin kontaktia. Hän käyttää myös huumoria, mutta varoo luomasta vaikutelmaa, että hän suhtautuisi konfliktitilanteeseen kevyesti. Lisäksi hän pyrkii vaikuttamaan ympäristöön siten, että se olisi sovitteluun osallistuvalla ryhmälle luonteva. Myös omaan pukeutumiseensa hän kiinnittää huomiota ja pyrkii välttämään liian virallisen ja jäykän vaikutelman antamista. Hän nosti myös esiin sovitteluun mahdollisesti osallistuvien konfliktitilanteelle neutraalien ihmisten merkityksen. He tuovat rentoutta muuten melko jännittyneeseen tilanteeseen. Heiltä tulee sovittelijan näkökulmasta usein kuin ostettuja puheenvuoroja, kuten ”ymmärrän sekä sua että sua”. Myös sovittelijan avoimuus ja rehellisyys nousivat haastatteluista esiin ilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä.



Yksi sovittelija pyrkii luomaan haastatteluun rennon ilmapiirin, mutta sovittelutapaamisessa hän ei sanojensa mukaan pyri varta vasten luomaan minkäänlaista ilmapiiriä, vaan ennemminkin reagoi spontaanisti tilanteisiin. Toisessa yhteydessä sovittelija kuitenkin kertoi tekevänsä yleensä jonkinlaisen alustuksen yhteistapaamisen alussa. Tällöin hän voi kertoa, että ihmiset ovat itse yhdessä luoneet tämänhetkisen tilanteen työyhteisössä ja voivat sen yhdessä myös muuttaa. Sovittelija saattaa sanoa, että on ymmärrettävää jos jotakuta jännittää, mutta voi itse asiassa olla, että kaikkia hiukan jännittää. Lisäksi hän voi kertoa, että jo oman kokemuksensakin pohjalta uskoo, että jos ihmiset kertovat toisilleen sen, mitä ovat jo sovittelijalle kertoneet ja kuuntelevat toisiaan, niin tilanne on helppo ratkaista. Hän voi myös todeta, että jos joku kokee olevansa konfliktitilanteessa ulkopuolinen, niin passiivisuuskin on valinta ja myötävaikuttaa vanhan tilanteen olemassaoloon. Tällaisen alustuksen voi nähdä luovan positiivista keskusteluun rohkaisevaa ilmapiiriä, uskoa tilanteen ratkaisemiseksi sekä jännittämisen hyväksymistä.

Sovittelutapaaminen ahdistaa usein ihmisiä ja sovittelijat voivatkin luoda ihmisiä rauhoittavaa ja turvallista ilmapiiriä eri keinoin. Yksi sovittelija korostaa alussa käyttämänsä tarinakierroksen rauhoittavaa vaikutusta, kun ihmiset huomaavat, että he saavat sanottavansa sanottua eikä tilanteessa olekaan mitään ihmeellistä. Toinen sovittelija pyrkii pitämään sovittelussa inhimillisen ja ymmärtävän otteen. Myös aikataulun kertominen luo hänen mukaansa ihmisille turvallisuuden tunnetta. Kolmas sovittelija voi korostaa sitä, että konfliktit ovat inhimillinen asia.

Joku joskus sanoo, että eiks oo kamalaa että meillä on niinku tämmösiä tilanteita että me on tarvittu tänne joku sovittelija. Ni ni, kyl mä niinku sitä rupeen miettiin että missä vaiheessa teille on tullu sellanen käsitys, että tota nii on olemassa ihmissuhteita missä ei tuu konflikteja. Et eiks se oo aika luonnollista. Kuinka moni teistä on naimisissa? Saatan heittää vähä tämmöstä tiäksää huumorimielelläki, et ne tajuaa niinku heti että sehän on elämää. Että kysymys ei oo siitä, vaan kysymys on siitä, että mitä me opitaan, tai miten me onnistutaan puhumaan niistä. H1

Kyseinen sovittelija kertoo oppineensa käyttämään myös mokaamista hyväkseen. Jos hän mokaa jollakin tavalla, niin hän voi myöntää sen ja pyrkiä luomaan ihmisille ajatusta, että virheiden tekeminen ei ole lainkaan tavatonta. Sen sijaan se voi olla mahdollisuus oppia jotain. Tämä voi luoda turvallista ilmapiiriä ja toimia esimerkkinä sovitteluun osallistuville ihmisille. He voivat ottaa vastuuta ja myöntää, että he ovat mokanneet esimerkiksi käyttäytymällä aiemmin huonosti jotakuta toista kohtaan.

Sovittelija pyrkii siis haastatteluiden perusteella mahdollistamaan ihmisten välistä keskustelua osallistamalla heitä, kontrolloimalla keskustelua sekä luomalla keskustelun mahdollistavaa ilmapiiriä. Sovittelijoiden näkemykset vaihtelivat jonkin verran, mutta kaikki kolme tapaa näyttävät kuitenkin olevan keskeisiä keskustelun mahdollistamiseksi.

#### 5.1.4 Ymmärryksen lisääminen

Sovittelijoiden haastattelujen perusteella näyttää siltä, että ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen on pääasia, johon sovittelussa pyritään. Sovittelutapaamisessa sovittelija voi pyrkiä lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä avoimilla ja tarkentavilla kysymyksillä, mahdollistamalla tunteiden ilmaisun, antamalla ihmisille epäsuoria neuvoja sekä ratkaisukeskeisellä otteella.

Sovittelija johdattelee kysymyksillään ihmisiä kertomaan omista tunteistaan ja kokemuksistaan sen sijaan, että he jäävät toistensa syyttelyn tasolle. Näin konfliktin osapuolet alkavat ymmärtää tilannetta paremmin toistensa näkökulmasta.

Niin sitten mä siihen saatan puuttua sillä tavalla jonkun ajan kuluttua, ku sä sanoit et sä oot pelänny sitä hänen huutamista, niin mikä sua siinä pelottaa. Ja sitte ku se ihminen alkaa kertomaan sitä --- hänen perhekasvatuksessa ei oo ollu, siellä ei oo huudettu ja hän ei oo koskaan tottunu elämään semmosessa ympäristössä jossa huudetaan. Sit se toinen, kun se kuuntelee siinä, joka on se huutaja --- niin silloin tää huutaja voi oppia tältä jolle hän on huutanu sitä kautta kun se selittää sille, että miten se on hänessä vaikuttanu ja millä tavalla hän on kokenu sen sun huutamisen. Niin silloin niinku sen ymmärryksen kautta ihminen voi, ja varmasti lopettaa sen huutamisen, tai ainaki vähentää sitä. H2

Sovittelija saattaa myös kysymyksillään pyytää ihmisiä kertomaan, mitä he ovat kuulleet keskustelun aikana toisen osapuolen sanoneen, jotta vääriä tulkintoja saataisiin oikaistuksi.

Ja sit kun se sanoo, että no, kun se on semmonen pilkunviilaaja, niin se toivoo että mun pitäis ruveta tekemään näin, missä ei o niinku mitään järkee. Niin sit mä saatan sanoo, että joo, että mä kyllä kuulin, kuulin nyt ulkopuolisena, mä kuulin tän niinku mitä Pekka sano eri tavalla. Sit mä pyydän, että toistasiksä Pekka vielä mitä sä sanoit. Sit se Pekka sen toistaa, ni sit mä saatan pyytää, tää on aika harvinaista, mutta saatan pyytää, että toistasiksä vielä, että mitä toi Pekka sano. Ja tota, ei sillä, että tota, et sun ei tarvi olla samaa mieltä, mut mä toivon et sä toistasit nyt et miten. Sit kun se saattaa sanoo, että Pekka toivoo, että mä kunnioittasin yhteisiä pelisääntöjä ja tota, ja mä pitäisin niinkun ajopäiväkirjaa ja työaikaseurantaa ajan tasalla niinku kaikki muutki tekee, et se on reilua kaikkia kohtaan. H3

Sovittelijoilla on siis tietoisena pyrkimyksenä lisätä ihmisten keskinäistä ymmärrystä. Kysymysten tekemistä ei kuitenkaan voi suunnitella määräänsä enempää, vaan intervention tekeminen tapahtuu usein spontaanisti.

Sovittelijalla on kaks semmosta tärkeätä kysymystä myöskin näissä, tässä vuorovaikutuksessa, että millon tehdä se interventio ja millä tavalla, ne on ne kaks semmosta pointtia. Sähän voit tehdä interventioita vaikka kuinka paljon tai kuinka vähän, eikä kukaan tuu sulle jälkeenpäin sanomaan, että nyt sä teit oikealla tavalla interventioita. Tai et sä menit just oikeessa kohdassa ja teit just oikeen kysymyksen. Sun täytyy siinä hetkessä päättää se, ja sen takia sovittelijan täytyy olla hirveen tarkkana koko ajan, ei voi yhtään niinku tavallaan rentoutua, et sä oot koko ajan seuraat niinku sitä prosessia. Sillon puhutaan fasilitatiivisesta ohjauksesta, et sä kiinnität huomioo siihen prosessiin etkä mieli sitä ratkasua. Se ratkasun miettiminen jää näille osapuolille. Sillon sä pystyt huomioimaan sitä prosessia, ja sillon jos sä oot aidosti kiinnostunu siitä mitä ne puhuu ja eteneekö ne tässä sovintoa kohden, niin sillon sä pystyt seuraamaan sitä. H2

Sovittelijan on seurattava tilannetta tarkasti tunnistaakseen sellaiset hetket, jolloin keskusteluun kannattaa puuttua. Keskusteluun puuttuminen on usein edellytys sille, että ihmisten välisessä ymmärryksessä tapahtuu edistystä. Se, että ihmiset saadaan keskustelemaan keskenään, ei vielä itsessään takaa sitä, että ymmärrys lisääntyy. Ihminen on esimerkiksi saattanut jo aiemmin pyrkiä luomaan keskusteluyhteyttä toiseen ihmiseen. Asia voidaan saada sovittelussa esiin, kun sovittelija kysyy toiselta ihmiseltä, onko tämä huomannut sitä. Yhden sovittelijan mukaan ihmiset eivät useinkaan huomaa sitä, että toinen henkilö on toiminut jollakin tietyllä tavalla parantaakseen tilannetta.

Yksi sovittelija painottaa, että kysymysten tekemisen kanssa täytyy olla myös tarkkana. Jokaisesta asiasta ei voi kysyä tarkentavia kysymyksiä, koska se alkaa ärsyttää ihmisiä. Sovittelijan tärkeimmiksi kokemista asioista kysymyksiä voi kuitenkin tehdä, ja sovittelijan mukaan haastattelut ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että niiden avulla sovittelija pystyy muodostamaan kokonaiskuvan konfliktitilanteesta.

Ku se (sovittelija) kuulee eri osapuolia, niin se muodostaa semmosen kokonaiskäsityksen siitä, että nyt tää on tämmönen ja tässä on tälläsiä vaikuttavia tekijöitä, nää ajattelee näin eri tavalla ja nyt jos me saatas niinkun niitä miettimään näitä yhteisiä asioita ja purettua näitä tiettyjä vääriä tulkintoja niin tässon mahdollisuudet. Ja sillon kun sulla on se kokonaiskäsitys kun sä ohjaat sitä prosessia niin sä voit vaikuttaa sitten juuri näillä sopivilla kysymyksillä ja sopivilla interventioilla. H2

Sovittelija pyrkii lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä myös mahdollistamalla tunteiden ilmaisun. Sovittelija antaa yleensä ihmisten tunteiden nousta pintaan haastatteluiden lisäksi myös yhteistapaamisessa, niin kauan kuin ihmiset pysyvät paikoillaan, eivätkä puheet mene aivan henkilökohtaisuuksiin ja hyökkäämiseksi. Fyysisen väkivallan uhkaa ei sovittelijoiden mukaan koskaan ole ollut. Yhden sovittelijan mukaan tunteiden purkautuminen ei ole ainoastaan sallittua, vaan jopa suotavaa. Jos ihmiset saavat purettua tunteensa esimerkiksi huutamalla, niin sen jälkeen

keskustelun sävy muuttuu sovittelijan mukaan rauhallisemmaksi. Tukahduttamalla huutamisen samanlaista valmiutta keskusteluun ei välttämättä synny. Myös itkeminen yhteistapaamisessa on kyseisen sovittelijan mukaan normaalia eikä hän reagoi itse itkemiseen mitenkään. Jos itkemistä rajoitetaan, niin rajoitetaan samalla tunteiden käsittelyä. Jollakin ihmisellä voi myös sovittelijan mukaan olla työyhteisössä sellainen rooli ja tapa toimia, että hän alkaa usein hankalissa tilanteissa itkeä. Tällöin itse asioiden käsittely työyhteisössä hankaloituu. Kun itkemisestä ei tehdä isoa numeroa, niin ihminen voi päästä itkemisestään ja päästään käsittelemään taustalla olevia syitä. Myöskään toinen sovittelija ei keskeytä tunnekuohuja, joita ihmisille tulee, ellei tilanne mene päällekkäin huutamiseksi. Hän saattaa myös kertoa ihmisille, että sovittelussa voi nousta tunteita pintaan ja se on normaalia. Silti asia voi tulla sovittelijan mukaan ihmisille yllätyksenä. Kolmas sovittelija ei myöskään tukahduta ihmisten tunteita, vaan pyrkii avaamaan niiden kautta jonkinlaista uutta ymmärrystä tilanteesta. Jos ihminen kiihtyy tai alkaa huutaa, niin sovittelija pyytää ihmistä kertomaan kyseessä olevasta asiasta lisää. Sovittelijan mukaan hänen pitää olla varovainen, ettei tukahduta ihmisten tunteita, koska tällöin heille voi tulla sellainen olo, että nyt ei saakaan puhua, vaikka sovittelussa nimenomaan ollaan puhumassa asioista.

Sovittelija voi pyrkiä lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä myös epäsuorien neuvojen avulla. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyen sovittelija voi antaa suoriakin neuvoja. Yksi sovittelija kertoi, että saattaa antaa esimiehelle ennen sovittelun alkua tai jollakin tauolla neuvon, että kannattaa ensin kuunnella muita ihmisiä ennen kuin tuo oman mielipiteensä esiin. Esimiehellä on tilaisuus saada ihmiset puhumaan ja hän voi kuulla, mitä he ajattelevat. Esimies saa toki omankin mielipiteensä kertoa, mutta jos sen tekee heti alussa, niin ihmiset voivat kokea, että asia on näin eikä siitä kannata keskustella enempää. Kyseinen sovittelija saattaa neuvoa ihmisiä vuorovaikutusasioissa käytännön kautta, jos sovittelu on jo edennyt melko pitkälle. Jos joku ihminen ei ole keskustelussa saanut toiselta osapuolelta vastausta kysymykseensä eikä palaa asiaan, niin sovittelija voi todeta, että näihin asioihin ihmisten pitäisi palata, muuten tilanne ei parane. Sovittelija voi myös ohjata ihmisiä keskustelemaan tyylillä, joka edesauttaa yhteisymmärryksen syntyä. Joskus tulee tilanne, jolloin joku osapuoli kommentoi aiempaa puheenvuoroa sanomalla, että asia ei ole siten, kuten toinen osapuoli sen esitti. Tähän sovittelija voi puuttua.

Sillon mä puutun vaan kauniisti et hänen näkökulmastaan ja kokemuksestaan se on juuri näin. Et kerro sä omas. Et niinku tavallaan. Ja ne oppii sen heti. Ne saattaa ruveta sanomaan, että minun näkökulmasta tää asia on näin (naurahdus), ne oppii aika nopeesti sen jutun. H1

Vuorovaikutukseen liittyvien suorien neuvojen lisäksi sovittelija voi antaa epäsuoria neuvoja. Hän voi esimerkiksi kysyä ihmettelevään sävyyn, pitäisikö jostakin asiasta puhua enemmän. Yksi sovittelija puolestaan saattaa kertoa ihmisille teoriaa esimerkiksi siitä, miten ihmiset tekevät tulkintoja toisistaan.

Joillekin avaan sitä, että jos ne on niinku älykkäitä tyyppejä jotka haluaa vähä oppiaki näistä asioista, niin ne olis semmosia paikkoja joissa pystyy vähän avaamaan näitä, että mitä tässä on niinku taustalla. H3

Yksi sovittelija kertoi, että saattaa joskus tarjota konfliktin osapuolille ymmärrystä jostakin asiasta liian nopeasti ja pahoittelee sitten, että meni valmentajan rooliin antamaan neuvoja. Hän myös huomauttaa, että sovittelijan on yritettävä sietää keskeneräisyyttä ja että ihmiset yleensä tuottavat hyviä ratkaisuja, jos heille antaa tilaa. Toinen sovittelijoista ei puolestaan yleensä anna sovittelussa ihmisille minkäänlaisia neuvoja ja tekee sen korkeintaan hyvin epäsuorasti.

--- ihan siis voi olla yksittäisiä tapauksia, että mä oon niinku jotain tällasta niinku kiertäen ja kaartaen --- et, tuli muuten tosta mieleen ku kerroit tosta, että jossain yhdessä toisessa paikassa, niin ne oli tehny sillä ja sillä tavalla niinku tämmöses tilantees. Mut mä en tarkota, että teiän pitäis tehdä samalla tavalla. Mutta tuli vaan mieleeni (naurua). H2

Kyseisen sovittelijan mukaan neuvojen antaminen voi lamaannuttaa sovitteluprosessin. Hänen mukaansa ihmiset ottavat kyllä mielellään neuvoja vastaan ja odottavatkin niitä. Tarkoituksena on kuitenkin, että ihmiset joutuvat ajattelemaan itse, vaikka se tuottaa heille ahdistusta. Ihmisten pitää opetella itse ratkaisemaan tilanne ja osallistua prosessiin, muuten he eivät myöskään sitoudu ratkaisuun, joka lopuksi tehdään. Jos sovittelija alkaa antaa neuvoja, niin ihmiset haluavat niitä lisää ja tilannetta voi olla vaikea saada takaisin.

Neuvojen antamiseen liittyy myös ratkaisukeskeinen ote, jota yksi sovittelija näyttäisi haastattelujen perusteella käyttävän. Hän saattaa esimerkiksi sanoa ihmiselle haastattelussa, että on normaalia, että on väsynyt kotiasioista. Sen jälkeen sovittelija kuitenkin kysyy, mikä auttaisi ihmistä töissä, jotta koko työyhteisö ei joutuisi kärsimään. Kahden ihmisen välisissä konfliktitilanteissa hän saattaa järjestää useampia tapaamiskertoja ja antaa niiden välille konfliktin osapuolille tehtäviä. Tällöin päästään rakentamaan muutosta sekä ajattelussa että käyttäytymisessä käytännön tasolla. Useampien tapaamisten avulla osapuolia on myös helpompi sitouttaa muutokseen.

--- ni mä aina annan siihen väliin just, ja aina positiivisen, aina niinku johonki kannustavan, aina johonki muutokseen. Ja siihen että mitä itse tein, että silloin kun se tervehtiikin tai sä koet, että sua kuunnellaan, tai sä saat, niin, niin kiinnitä huomioo siihen mitä sä myös itse teet silloin. Koska tota, ne pienet muutokset, siinä käyttäytymisessä, ja sitten mä koitan sitäki ohjata. H3

Kyseinen sovittelija oli kerran lähtenyt kahden johtoryhmän jäsenen kanssa liikkeelle siitä, miksi he alunperin olivat halunneet perustaa yrityksen yhdessä. Näin päästiin käsiksi asioihin, joita he edelleen arvostavat toisissaan. Tämä rikkoi jännitystä ja päästiin eroon väittelystä siitä, mitä kaikkea toinen osapuoli tekee väärin. Tällöin päästiin myös lopulta käsiksi arvostuksen puutteeseen, joka heillä oli taustalla olevana ongelmana. Kyseinen sovittelija painottaa tässä tapauksessa myös uskallusta poiketa sovitteluprosessista ja sitä, että aina sovitteluun ei välttämättä ole tarvetta ottaa koko ryhmää.

--- mä tapasin kuus kertaa näitä kahta johtoryhmän jäsentä. --- Mut me alotettiin nimenomaan niinku tämmösellä hyvin ratkaisukeskeisellä, elikkä että mitä me toivotaan lisää, mitä me toivotaan enemmän, mitä me toivotaan toisiltamme. Et me lähettiinki ihan semmosilla, me ei lähettykään ollenkaan siihen heidän väliseen, koska tota mä olin kaikki heidät haastatellu, tuli hyvin, se oli hyvin tiedossa, mä aattelin et se ei tuo niinku mitään lisäarvoa, että me lähetään puhuun että mikä ei toimi ja miten ne on erilaiset, koska se oli itse asiassa vielä koko ajan niinku se este, että siinä oli aikamoinen niinku, homma lähtee purkamaan, että kyllä ihmiset on erilaisia, mutta se ei saa olla excuse, tiätkö. --- Niin tota se oli mun mielestä erityisen, et mä sain niinku sen purettua, ja sitte me koko ajan juoksutettiin sinne käytäntöön, et siinä tapahtu, ku ne oli hyvin semmosessa niinku hektisessä bisneksessä, hyvin tämmösiä niinku tuloshakusia. Niin, se että me vaan niinku lassytetään jotaki, mitä tunteita tämä sinussa herättää ja mitä pitäisi, ni se ei niinku jotenki. H3

Sovittelija korostaa kuitenkin, että tällainen ratkaisukeskeinen ote ei toimisi, jos alkuhaastatteluita ei olisi tehty ensin. Hänen mukaansa ihmisillä on valtava tarve tulla kuulluiksi ja ymmärretyksi oman kokemuksensa kanssa. Vasta sen jälkeen tilannetta voidaan yrittää parantaa ratkaisukeskeisesti.

Sovittelijat pyrkivät siis haastatteluiden perusteella lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä pääasiassa avoimilla ja tarkentavilla kysymyksillä sekä mahdollistamalla tunteiden ilmaisun. Joskus sovittelija voi myös antaa ihmisille neuvoja tai käyttää ratkaisukeskeistä otetta, jotta sovittelu etenisi ja ihmisten välinen ymmärrys lisääntyisi.

### 5.1.5 Sopimuksen tekemisessä avustaminen ja muutoksen tukeminen

Sovittelutapaamisen lopuksi tehdään sopimus, jossa ihmiset sopivat yhteisistä käyttäytymissäännöistä, joiden pohjalta on tarkoitus jatkoissa toimia. Tämä on selvästi erillinen vaiheensa sovittelutapaamisessa ja siksi siinä avustaminen on nostettu erilliseksi sovittelijan vuorovaikutuksen funktioksi. Ihmisten käyttäytymisessä mahdollisesti tapahtuvan muutoksen tukeminen puolestaan tapahtuu seurantatapaamisen avulla.

Ennen sopimuksen tekemisen aloittamista sovittelija saattaa vielä kysyä ihmisiltä, onko hän ymmärtänyt oikein, että kaikki haluavat sopia ja ovat valmiita sopimuksen tekemiseen. Sovittelijoilla on hyvin yhtenäinen näkemys siitä, miten sopimuksen tekeminen tapahtuu. Kohdat sopimukseen tulevat ihmisiltä itseltään ja sovittelijan tehtävänä on auttaa kohtien muotoilussa. Hän kyselee, ovatko kaikki ymmärtäneet kohdan samalla tavalla ja ovatko kaikki valmiit sitoutumaan sen noudattamiseen. Sopimukseen ei kirjoiteta mitään, mitä joku ihminen ei halua. Kaksi sovittelijaa kertoo hoitavansa kirjoitustyön tietokoneella itse. Tällöin ihmiset pystyvät keskittymään sopimukseen tulevien kohtien miettimiseen. Ihmiset näkevät tekstin koko ajan, kun se heijastetaan valkokankaalle. Yksi sovittelija antaa jonkun ihmisistä hoitaa kirjoitustyön. Tällöin hän pystyy itse keskittymään tarkkailuun. Yksi sovittelija painottaa sovittelijan roolia sopimuksen tekovaiheen selkeänä vetäjänä. Sovittelijat myös kirjaavat sovittelutapaamisen aikana itselleen ylös asioita, joita arvelevat, että sopimukseen olisi hyvä laittaa. Jos kyseiset asiat eivät tule ihmisiltä itseltään, niin sovittelija voi kysyä, pitäisikö niistä sopia. Yhden sovittelijan mukaan asiat tulevat ihmisiltä melkein sataprosenttisesti.

Sovittelulla pyritään lopulta siihen, että ihmisten käyttäytyminen ja keskinäinen vuorovaikutus muuttuisi rakentavammaksi. Muutoksen tukemiseksi järjestetään seurantatapaaminen, yleensä aikaisintaan muutama kuukausi sovittelutapaamisen jälkeen. Yksi sovittelija painottaa, että kyseessä on tuki, jotta muutokset lähtisivät käyntiin, ei valvonta. Seurantatapaamisessa sovittelija kyselee, ovatko sopimuksen kohdat toteutuneet ja niistä käydään keskustelua. Yhden sovittelijan mukaan tapaaminen voi olla lyhytkin, jos kaikki on mennyt hyvin. Toinen sovittelija kertoo, että jos joku sopimuksen kohta ei ole toteutunut, niin hän ei syyllistä ihmisiä siitä. Silloin saatetaan todeta, että kyseinen kohta ei toimi ja sopia asiasta jollakin toisella tavalla. Sovittelija painottaa kuitenkin, että kukaan ei voi yksin päättää, että jotakin sopimuksen kohtaa ei tarvitse noudattaa, vaan asiasta on sovittava yhdessä. Sovittelija saattaa korostaa ihmisille, että muutos on kehittymistä ja kokeilemista. Muutokseen pitää olla sitoutunut, mutta jouston varaa on hyvä olla myös. Toinen sovittelija saattaa

heti aluksi kehottaa ihmisiä olemaan tyytymättä keskinkertaisuuteen. Jos jokin asia ei ole toiminut, se ei välttämättä ole kenenkään syy. Paras lopputulos saadaan, kun puhutaan siitä, mikä ei ole toiminut. Sovittelijoiden mukaan on kuitenkin hyvä puhua myös siitä, mikä on toiminut. Etenkin yksi sovittelija painottaa positiivisen muutoksen korostamista. Nostetaan esiin asioita, jotka ovat toimineet hyvin ja pyritään lisäämään niitä.

Yhden sovittelijan mukaan sovittelussa saatetaan joskus tarvita useampia seurantatapaamisia, jos muutokset eivät lähde käyntiin. Sovittelija voi myös antaa jonkinlaista tukea, apua ja ”sparrausta”. Joskus toinen sovittelija voi mennä kuuntelemaan kahden ihmisen välistä keskustelua sparrausmielessä. Sovittelija painottaa, että käyttäytymisen muutokset ovat hitaita ja luottamuksen palautuminen voi viedä aikaa. Ensin ihmisten pitää havaita muutoksia käyttäytymisessä ja vasta sen jälkeen luottamus voi palata. Sovittelijan mukaan ihmisiä on autettava muutoksen toteuttamisessa. Hänen mukaansa ihmiset ottavat asian vakavammin, kun tietävät, että tilannetta tullaan seuraamaan. Myös toisen sovittelijan mukaan ihmiset tarvitsevat tukea varsinaisen sovittelun jälkeen.

--- et jos siihen ei sisällytä siihen sovitteluprosessiin minkäänäköstä niinkun after salesia niinku tavallaan, niinku automaailmasta jos otetaan, niinku sitä sellasta huoltopalvelua, niin tota se voi olla, että ne ihmiset niinku toteaa, että ohhoh, että ollaanpas me toimittu vähän hölmösti ja tökerösti, ja onpas meillä ollu väärinkäsityksiä ja hyvä että selvis. Mut sitten niinku, no mites meidän pitäis sitten toimia ja tehdä, miten meiän pitää, mitä me. Et antaa heille niinku välineitä myös, tietoo taitoo, koska vuorovaikutushan on myös taitolaji ja voi opiskella ja oppia, ja sopia myös, että miten meillä juhlitaan onnistumisia, miten meillä tota käsitellään epäonnistumisia, virheitä. Niin tota, voi olla että ne jää vähän niinku sovittelun jälkeen niinku kylmään veteen heitetty, että silmät aukes, mutta yhtään ei tiä kato että miten räpiköis eteenpäin, niin tätä mää niinku, että pitäis jotain semmosta, että joko valmennusta tai sitte tätä henkilökohtasta sparrausta antaa, jos jollakin on sellanen tilanne --- H3

Kyseisen sovittelijan mukaan sovittelussa pitäisi antaa enemmän painoarvoa sovittelun jälkeiselle muutoksen tukemiselle. Ihmiset tarvitsisivat hänen mukaansa tukea esimerkiksi siihen, miten annetaan palautetta ja rakentavaa kritiikkiä sekä ylipäänsä tukea vuorovaikutustaitoihin.

#### 5.1.6 Sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi

Sovittelijan tehtävänä sovitteluprosessin aikana on tarkkailla ihmisten välistä vuorovaikutusta ja pyrkiä vaikuttamaan siihen eri keinoin ihmisten välisen ymmärryksen lisäämiseksi. Haastatteluiden perusteella tämä edellyttää kuitenkin myös sovittelijan oman vuorovaikutuksen tarkkailua. Ensinnäkin sovittelija mukauttaa omaa vuorovaikutustaan jonkin verran toimiessaan erilaisten ihmisten kanssa. Herkän ihmisen kanssa sovittelija saattaa käyttää enemmän empatiaa



haastatteluvaiheessa. Hyvin arkaa tai hiljaista ihmistä voi pelottaa puhua sovittelijalle, saati muille konfliktin osapuolille. Tällaista henkilöä sovittelija ei yleensä ahdistu hirveästi kysymyksillä tai patista väkisin puhumaan yhteistapaamisessa. Yksi sovittelija huomauttaa, että jo muutaman sanan sanominen yhteistapaamisessa voi voimaannuttaa arkaa ihmistä. Sovittelija voi myös esittää avoimen kysymyksen, onko vielä joku, joka ei ole saanut sanottua mielipidettensä. Joskus rohkaisu voi olla suoraakin.

Ja sitte vähän niinku, saatan joskus vähän pukkia, niinkun merkitä että onhan kaikki saanu. Ja saatan joskus sitten kysyäki, että onhan kaikki saanu, et mä välillä, et oisko jotaki. Ja sit jos mä huomaan, että joku on aika hiljaa, että olisko sulla vaikka Hilikka jotain. --- Mutta sit jos mä nään, että ihminen on hyvin silleen, että ei hän halua, ni en mä sitte rupee nostaa, ja varsinki jos hän on erikseen sanonu, nii ei mun mielestä siinä saa semmosta, sellasta olla. H3

Sovittelija saattaa joutua mukauttamaan vuorovaikutustaan myös toiseen suuntaan. Yksi sovittelija kertoo, että varsinkin esimiehiltä hän kysyy joskus hyvinkin suoraan, mitä esimies arvelee, että hänen toimintansa tuottaa hänen tiimissään. Toinen sovittelija saattaa ottaa suorapuheisen ihmisen kanssa tiukemman otteen. Jos ihminen suhtautuu väheksyen jonkun tunteisiin tai vähättelee toisen loukkaantumista, niin sovittelija saattaa kysyä suoraan, voiko tällaista asiaa vähätellä. Kolmas sovittelija voi joskus sanoa puheliaalle ihmiselle yhteistapaamisessa, että kuunnellaan välillä muita. Asiasta voi myös huomauttaa tauolla. Joskus sovittelija myös sopii hyvin hallitsevan ja puheliaan ihmisen kanssa etukäteen jonkin koodimerkin, jonka sovittelija voi kesken keskustelun antaa. Tällöin ihminen ymmärtää, että nyt hänen olisi hyvä kuunnella muita. Kyseisen sovittelijan mukaan tämä on varteenotettava keino, koska sovittelijan tarkoitus on auttaa ihmisiä onnistumaan sovittelussa ja puheliaan ihmisen tarkoituksena voi olla osoittaa muille, että hän pystyy myös kuuntelemaan. Kaikki sovittelijat painottavat, että yhteistapaamisessa sovittelijan toiminnan on kuitenkin oltava mahdollisimman tasapuolista ja oikeudenmukaista.

Oman vuorovaikutuksensa mukauttamisen lisäksi sovittelijat joutuvat myös kontrolloimaan omaa vuorovaikutustaan eri syistä. Sovittelijoille on kertynyt kokemusta konfliktitilanteista ja he tuntevat konfliktien lainalaisuuksia. Sovittelijat pyrkivät kuitenkin siihen, että konfliktin osapuolet oivaltaisivat itse asioita sen sijaan, että sovittelija kertoisi ne suoraan. Tämä edellyttää sovittelijalta paineensietokykyä ja luottamusta siihen, että ihmiset pystyvät lopulta itse ratkaisemaan ongelmiaan.

Ja se tässä on vähän vaarana, että sit kun näitä juttuja on niinkun nähny ja tullu kokemusta, ni alkaa olla jo vähän, että on ratkasuja ja tietää miten se. Ja siinä voi olla taas, että joku aattelee, että mitä toi sovittelija niinku taas teki. Mutta siinä pitää myös sovittelijan kestää sellasta tietynlaista painetta, koska se on ihan loistavaa jos se tulee niiltä iteltään. H3

Joskus tilanteet sovittelussa voivat olla koomisiakin, mutta sen sovittelija pyrkii peittämään koska hän ei halua näyttää siltä kuin suhtautuisi konfliktitilanteeseen kevyesti. Sovittelussa voi olla myös tilanne, että joku ihminen ärsyttää sovittelijaa. Yksi sovittelija ei uskokaan, että sovittelijat voisivat olla täysin tunteettomia ja tulkitsematta ihmisiä, mutta neutraalisuuden sovittelussa voi silti säilyttää. Hänen on tällöin oltava tarkkana, ettei tee ärsyttävästä ihmisestä liikaa tulkintaa, joka voi vaikuttaa sovittelijan omaan käyttäytymiseen. Hän pyrkii ajattelemaan, että taustalla voi olla jokin syy, minkä vuoksi ihminen käyttäytyy huonosti ja se voi tulla sovittelussa esiin. Joskus sovitteluun kuuluva tuomitsemattomuuden periaate tuottaa sovittelijalle haastetta.

Se on kanssa tavattoman tärkeä, ja tota se on yks semmonen sovittelijan niinkun, sovittelussa semmonen kaikkein haastavin osa-alue, koska joskus ihan oikeesti käy mielessä, että miten ihmiset voi käyttäytyä noin törkeesti --- mutta siitä pitää olla hyvin tietonen, koska mun mielestä se on aika semmosta hienovarasta, et jos ihminen niinku vaistoo sen et mä jotenki alan niinku ylhäältä päin opastamaan tai tuomitsemaan tai mä naureskelen tai mitä tahansa, ja varsinki semmonen tiiätsä että mä oon jotenki niinku tiätsä parempi ihminen, niin, niin tota, et se ei rakenna luottamusta --- H3

Sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi liittyy moniin toisiin sovittelijan vuorovaikutuksen funktioihin, kuten keskustelun mahdollistamiseen ja luottamuksellisen suhteen luomiseen. Se on kuitenkin nostettu erilliseksi funktiokseen sen erilaisen luonteen vuoksi. Tarkkaillessaan omaa vuorovaikutustaan sovittelijan huomio suuntautuu häneen itseensä sovitteluun osallistuvien ihmisten sijaan, tai ainakin sen ohella.

## 5.2 Sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemykset sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen piirteistä

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelujen perusteella sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on löydettävissä seuraavat funktiot: ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen, konfliktitilanteen kartoittaminen, luottamuksellisen suhteen luominen, keskustelun mahdollistaminen, ymmärryksen lisääminen sekä sopimuksen tekemisessä avustaminen.

### 5.2.1 Ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen ja konfliktitilanteen kartoittaminen

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelujen perusteella sovittelija valmisti heitä sovittelutapaamiseen eri tavoin. Sovittelija kertoi ihmisille sovitteluprosessista, etsi ristiriitoja aiheuttavia asioita, kuunteli ja osoitti ymmärrystä heitä kohtaan ja rohkaisi heitä. Lisäksi sovittelija saattoi pyrkiä jo lisäämään ihmisten ymmärrystä konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista ja antaa ihmisille vuorovaikutukseen liittyviä neuvoja.

Ensinnäkin sovittelija kertoi ihmisille sovitteluprosessin periaatteista informaatiotilaisuudessa. Ihmiset saavat haastatteluissa kertoa hänelle huolistaan. Sovittelija ei kuitenkaan keksi tilanteeseen ratkaisua, vaan ihmiset itse kertovat sovittelutapaamisessa toisilleen asioita, jotka ovat nousseet haastatteluissa esiin. Tämän jälkeen niitä pyritään yhdessä käsittelemään. Sovittelijan tarkoituksena on ohjata keskustelua ja nostaa myös mahdollisesti joitakin teemoja esiin. Hän pyrkii saamaan ihmiset puhumaan vaikeista asioista ja siten avaamaan puhumattomuuden kulttuuria.

Tää sovittelija siinä tilaisuudessa niinku esitteli että minkälaisesta, mitä se sovittelutyö on rakenteeltaan ja sitte mahdollisia syitä, että missä tämmösiä tarvitaan ja kerto siitä omasta roolistaan, että mikä on hänen roolinsa siinä. --- Siinä pyrittiin pitämään se keskustelu niinku, et se oli nimenomaan tän sovittelijan esitys, et pidetään se yleisellä tasolla. Hän kerto jotain esimerkkejä, mut että ei menty niinku itse asiaan. Että halus pitää pöydän puhtaana haastatteluihin saakka. H8

Toiseksi sovittelija näytti haastatteluiden perusteella etsivän ihmisille tehdyissä yksilöhaastatteluissa ristiriitoja aiheuttavia asioita. Sovittelija saattoi lähteä liikkeelle taustatietojen selvittämisestä ja esimerkiksi kysyä, kauanko ihminen on ollut työyhteisössä ja mikä hänen työnkuvansa on. Muutama haastateltava kertoi, että sovittelijalla ei näyttänyt olevan mitään selkeää rakennetta haastattelussa, vaan tilanne eteni hyvin vapaamuotoisesti. Sovittelija saattoi esittää aluksi jonkin kysymyksen, minkä jälkeen ihmisellä oli tilaa kertoa siitä, mitkä asiat häntä työyhteisössä vaivaavat. Muutama haastateltava toi esiin, että aluksi sovittelija lähinnä kuunteli ja myöhemmin esitti tarkentavia kysymyksiä. Sovittelija antoi haastateltavan poukkoilla, mutta puuttui kertomukseen aina välillä. Sovittelija saattoi kysyä esimerkiksi seuraavia asioita: miten ihminen kokee ryhmän toimivuuden, kokeeko hän itse häirintää, keiden ihmisten välillä on ongelmia, ovatko ne yleisiä, koskevatko ne kaikkia ja miten ihminen itse toimii ristiriitatilanteissa. Eräs haastateltava kertoi, että sovittelija kysyi tunteisiin painottuvia kysymyksiä: miltä jokin asia tuntuu ja mitä hän siitä ajattelee. Tällä tavalla sovittelija pääsee käsiksi ristiriitoja aiheuttaviin asioihin.

Kolmanneksi sovittelija valmisti ihmisiä sovittelutapaamiseen kuuntelemalla heitä ja osoittamalla heitä kohtaan ymmärrystä. Haastateltavien mukaan sovittelija näytti siltä, että hän kuuntelee heitä ja on kiinnostunut siitä, mitä he kertovat. Eräs haastateltava kertoi, että hänelle jäi hyvin selkeästi sellainen kuva, että sovittelija kuunteli ja pyrki ymmärtämään työyhteisön tilannetta. Sovittelija teki muistiinpanoja ja hänen kuuntelunsa oli välitöntä ja aktiivista. Hän kyseli, tarkensi, saattoi kysyä samaa asiaa eri tavalla ja varmisti välillä, oliko ymmärtänyt jonkin asian oikein. Toiselle haastateltavalle välittyi sovittelijan läsnäolo. Hän korosti myös huumorin merkitystä läsnäolevan vaikutelman luomisessa.

No tietysti se hänen läsnäolevuutensa oli ehkä tärkeintä ja tota. Ja sit se ihan nappas sieltä ihan, ehkä hän jo tiesi paljon ni osas napatakkin niitä asioita mistä mä vähän niinku puhuin. Et hän tiesi mikä on tilanne, vähä semmonen olo oli. --- No mulle on tärkeetä semmonen huumorintaju, et se niinku kun ensin pientä vitsiä heittää, niin sit jo ollaan niinku oltas vanhatki tutut. Et se on jotenki, mä koen semmosen läsnäolevuuden ja helppouden heti semmosen perusteella. Mut sit hän tietysti ku hän katso silmiin ja. H6

Eräs haastateltava kertoi, että sovittelijan kuuntelu oli reflektiivistä ja hän osoitti myötäelämistä. Kuuntelemalla sovittelija voikin viestiä ymmärrystään ihmisille. Muutama haastateltava kertoi, että hei eivät olleet konfliktin keskiössä. Seuraavasta puheenvuorosta käy ilmi, kuinka sovittelijan kuunteleminen on oletettavasti tärkeämpää konfliktitilanteesta ahdistuneille ihmisille.

No tota, ku mä oon siis kokenu ite organisaatiomuutoksen pariinki otteeseen elikä siinä mun entisessä työssä sosiaali ja terveystyö yhdisty. Nii mä jotenki tiesin mitä tää on, ja mua ei ahdistanu tämä tilanne, et mä en niinku ollu sellasis tunnemyllerryksissä mitä täällä oltiin. Et ehkä se sen puoleen oli vähä sillee kepeempi se keskustelu, et mulla ei niinku ollu mitään pullautettavaa. H6

Neljänneksi sovittelija pyrki valmistamaan ihmisiä sovittelutapaamiseen rohkaisemalla heitä puhumaan asioista yhteisessä sovittelutapaamisessa. Sovittelija saattoi aloittaa ihmisten rohkaisun jo informaatiotilaisuudessa.

--- kai se pääasiassa oli, se sovittelija esitteli sitä prosessia ja, ja tuota, niinku kannusti vaan ottamaan kissan pöydälle ja olemaan niinku avoin että tota semmosta. --- ja sitte jokaisesta itsestä se on kiinni, että ei hän voi sovittaa jos ei olla avoimesti ja oikeesti haluta, niin olla siinä niinkun tavallaan käskemässä ketään että avaudu (naurua). Niin sellasta se mun mielestä se oli se pääviesti. Ja sitte kuinka hän kuitenkin on onnistunu niitä tota sovitteluprosesseja niinku päättyny niinkun, että on tavoitteeseen päästy. Että se on parantunu se työilmapiiri, että kun on oikeesti käsitelty niitä asioita, jopa itkun kanssa joskus ja semmosta, niin tota. Niin on ollu hyödyllisiä, että tota semmosta se siinä kannusti että kannattaa niinku nyt, ois hyvä tilaisuus. H9

Pääasiassa rohkaisu näytti tapahtuneen kuitenkin haastatteluvaiheessa. Yhdelle haastateltavalle sovittelija sanoi, että tämä voisi tuoda sovittelutapaamisessa esiin omaa aiempaa kokemustaan vastaavanlaisesta organisaation muutostilanteesta, joka työyhteisössä oli käynnissä. Toista

haastateltavaa sovittelija rohkaisi kannustamalla ”ota vaan esille, sano vaan rohkeesti”. Eräälle haastateltavalle sovittelija sanoi, että hänen kertomansa asia voisi olla hänelle hyvä aloitus sovittelutapaamisessa varsinkin, jos kukaan muu ei sano mitään. Sovittelija myös kannusti kyseistä ihmistä puhumaan sovittelutapaamisessa, vaikka hän koki olevansa konfliktitilanteelle ulkopuolinen.

Viidenneksi sovittelija voi valmistaa ihmisiä sovittelutapaamiseen myös pyrkimällä lisäämään heidän ymmärrystään konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista jo haastattelussa. Muutama haastateltava kertoi, että heidän ajattelussaan tapahtui jonkinlaista muutosta haastattelun aikana. Yksi haastateltava oli saanut työstään pääasiassa negatiivista palautetta ja alkoi ymmärtää, että se voi vaikuttaa kielteisesti hänen omaan jaksamiseensa ja sitä kautta luovuuteen ja uusien asioiden keksimiseen. Toinen haastateltava oivalsi jotakin työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen dynamiikasta.

No siinä tuli just tää minkä äskön mainitsin, tavallaan siinä vuorovaikutustilanteessa että kun pidetään palavereja, ni se et minä nopee puhuja koen jonkun ihmisen hiljaseks, niin se ei välttämättä oo sen toisen hiljasuutta vaan toisen nopeutta. Et tämmösiä niinku oivaltaa, et kyl se niinku on hyvä muistutus siitä, että aina voi vuorovaikutussuhteisiin itekin vaikuttaa. Et se tuli niinku suoraan sinne. H8

Kolmas haastateltava huomasi, että sovittelijalla on oivalluttava ote ja hän pyrkii kysymysten avulla syventämään hänen omaa ymmärrystään tilanteesta. Sovittelija saattoi myös kysymyksillä kyseenalaistaa hänen omaa ajatusmaailmaansa.

Muutamalle ihmiselle sovittelija antoi vuorovaikutukseen liittyviä neuvoja, minkä voi myös nähdä pyrkimyksenä lisätä ihmisten ymmärrystä konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista. Yhden esimiehen kanssa sovittelija sopi, että esimies ei vastaisi sovittelutapaamisessa häneen kohdistuviin syytöksiin heti tapaamisen alkuvaiheessa, vaan vasta hieman myöhemmin. Tällä pyrittiin siihen, että ihmiset pääsevät ensin kertomaan kaikki kritiikin aiheensa eikä esimiehen vastapuheenvuoro hiljentäisi heitä. Toista ihmistä sovittelija neuvoi kertomaan asioista siten, että käy ilmi, että kyseessä on hänen oma näkökulmansa.

Ennen kaikkea sovittelija siis näytti valmistaneen ihmisiä sovittelutapaamiseen kertomalla sovitteluprosessista, etsimällä ristiriitoja aiheuttavia asioita, kuuntelemalla ja osoittamalla ymmärrystä heitä kohtaan sekä rohkaisemalla heitä. Lisäksi muutama haastateltava koki, että sovittelija lisäsi heidän ymmärrystään konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista ja muutama

haastateltava sai vuorovaikutukseen liittyviä neuvoja. Myös konfliktitilanteen kartoittaminen yhtenä sovittelijan vuorovaikutuksen funktiona on löydettävissä sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluista. Kokonaistilanne hahmottuu sovittelijalle, kun hän etsii ristiriitoja aiheuttavia asioita ja kuuntelee ihmisiä.

### 5.2.2 Luottamuksellisen suhteen luominen

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelujen perusteella sovittelija loi luottamuksellista suhdetta heidän ja itsensä välille. Sovittelija teki tämän kertomalla luottamuksellisuudesta, kuuntelemalla ihmisiä sekä kertomalla itsestään.

Monet haastateltavat kertoivat, että sovittelija kertoi heille haastattelun olevan luottamuksellinen. Sovittelijan tehtävänä on auttaa ihmisiä itse kertomaan heitä vaivaavista asioista muille työyhteisön jäsenille. Yksi haastateltava koki informaatiotilaisuuden olleen ennen kaikkea luottamuksen rakentamista. Sovittelija yritti viestiä ihmisille, että hänelle he voivat puhua asioista ja kaikki on luottamuksellista.

Kaikki sovitteluun osallistuneet ihmiset kokivat, että sovittelija todella kuunteli heitä ja oli kiinnostunut siitä, mitä he kertovat. Tällainen vaikutelma näyttää syntyneen ainakin siitä, että sovittelija kysyi tarkentavia kysymyksiä, osasi puuttua ihmisen mielestä oleellisiin asioihin, katsoi kuunnellessaan ihmistä silmiin ja osoitti myötäelämistä. Kuuntelemalla sovittelija voi viestiä auttamisen haluaan ja sillä voidaan katsoa olevan luottamusta luova funktio.

No kaikki se, ei o kännykkää, ei o kiirettä, ja tota hän osas kysyy ydinkysymyksiä ja tota. En mä osaa sanoo mistä se. Kyllähän sen nyt aistii ihmisestä, että onks hän kiinnostunut vai ei ja onks tää nyt pelkkä muodollisuus. Tuli niinku semmonen tunne, että se oikeesti välitti ja oikeesti halus auttaa. H4

Sovittelija voi herättää luottamusta myös kertomalla jotain itsestään. Muutaman haastateltavan mukaan sovittelija kertoi itsestään ja organisaatiostaan informaatiotilaisuudessa. Erään haastateltavan mukaan sovittelija puolestaan kertoi haastattelussa myös omia kokemuksiaan vastaavasta tilanteesta kuin ihmisellä itsellään oli työyhteisössä. Sovittelija myös saattoi jutella haastattelun alussa ihmisen kanssa ”niitä näitä”. Erään haastateltavan mukaan sovittelija oli luottamusta herättävä mukavalla ja vaatimattomalla tavalla. Hän ei korostanut itseään eikä tuonut esiin omia meriittejään, minkä haastateltava arvioi mahdollisesti herättävän ihmisissä vastustusta.

Sen sijaan hän kertoi itsestään tavallisia asioita ja käytti myös huumoria. Toinen haastateltava kiteytti seuraavalla tavalla sen, miksi hän tunsi luottamusta sovittelijaa kohtaan.

Hänen omasta avoimuudestaan, et se ei tullu siitä asiantuntijan roolista vaan nimenomaan siitä henkilöstä, et hän ihan avoimesti kerto omasta elämästään et mä uskon et se sitten. H8

Muutama haastateltava toi myös esiin, että ei ollut mitään syytä, miksi he eivät olisi tunteneet luottamusta sovittelijaa kohtaan. Erään haastateltavan mukaan oleellista oli se, että sovittelija ei tullut oman organisaation sisältä.

### 5.2.3 Keskustelun mahdollistaminen

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sovittelija pyrkii mahdollistamaan ihmisten välistä keskustelua osallistamalla heitä, kontrolloimalla keskustelua ja luomalla sovittelulle keskustelun mahdollistavaa ilmapiiriä.

Ensinnäkin sovittelija pyrki mahdollistamaan ihmisten välistä keskustelua osallistamalla heitä. Haastatteluiden perusteella sovittelija voi pyrkiä osallistamaan ihmisiä esimerkiksi heti sovittelutapaamisen alussa järjestettävällä puheenvuorokierroksella. Kahdessa sovittelutapauksessa neljästä käytiin sovittelutapaamisen aluksi kierros, jonka aikana ihmiset saivat kertoa ajatuksiaan sovitteluprosessista ja siitä, miltä se on tuntunut. Myös odotuksia sovittelutapaamista kohtaan saatettiin kertoa. Yksi haastateltava kertoi odottaneensa alussa, että sovittelijalla on jokin ”selkeä valmis esitys”, mutta liikkeelle lähdettiinkin vapaalla keskustelulla. Toinen haastateltava kertoi, että tapaamisen alussa oli pitkiä puheenvuoroja ja vain muutama ihminen puhui ensimmäisen tunnin aikana, minkä haastateltava koki raskaaksi. Hänen mukaansa sovittelija ei keskeyttänyt heitä, koska halusi, että kaikki haastatteluissa kerrottu tulee sanotuksi.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että toiset ihmiset olivat sovittelutapaamisessa äänessä enemmän kuin toiset. Yksi haastateltava kertoi, että sovittelija pyrki tapaamisen alussa aktivoimaan hiljaisempia ihmisiä. Toisen samaan sovitteluun osallistuneen ihmisen mukaan hiljaisemmat kyllästyivät jossakin vaiheessa, kun äänekkäämmät ihmiset olivat äänessä. Sovitteluun osallistui vajaa 20 henkilöä, mikä oli hänen mukaansa varsin iso ryhmä ihmisiä käsiteltäväksi yhdellä kertaa. Itse hän kertoi kuuluneensa hiljaisempien joukkoon.

Hyvin vähän. Että mä en kokenu tarpeelliseksi sanoo paljonkaan, koska tota mä on luonteeltani semmonen --- Ja kyllä mä siellä yhden puheenvuoron pidin, ja puheenvuorot on siis aika pitkiä mutta tota, esitin sen oman näkemykseni ja sain siihen sitte tota muiden kannanoton, ja se oli ihan mulle tärkeä juttu. H5

Toisessa sovittelutapauksessa muutama ihminen vetosi yhden haastateltavan mukaan siihen, että he olivat olleet työyhteisössä vasta vähän aikaa, eivätkä siksi haluaisi juuri osallistua keskusteluun. Heitä sovittelija yritti saada keskusteluun mukaan kertomalla, että kyseessä on työyhteisösovittelu ja kaikkien on oltava mukana riippumatta siitä, koska ovat liittyneet työyhteisöön. Samaan sovitteluun osallistunut toinen haastateltava kertoi, että ne ihmiset, jotka puhuvat käytävillä toisten selkien takana, olisivat voineet olla avoimempia sovittelussa. Hänen mukaansa asioista kyllä puhuttiin, mutta oltaisiin voitu puhua vielä enemmänkin. Kaikki haastateltavat kertoivat, että kaikki ihmiset sanoivat ainakin jotain sovittelutapaamisten aikana.

Toiseksi sovittelija mahdollisti keskustelua kontrolloimalla sitä. Haastateltavien mukaan sovittelija kontrolloi keskustelua eri tavoin jakaen välillä esimerkiksi puheenvuoroja. Sovittelija myös nosti keskusteluun haastatteluissa esille tulleita asioita. Lisäksi sovittelija saattoi pitää huolta siitä, että yhdestä asiasta ei jäädä keskustelemaan liian pitkäksi aikaa, jos se todetaan käsitellyksi. Välillä keskustelun edetessä sovittelija puolestaan saattoi sanoa, että palataan edelliseen asiaan, koska se ei taida olla vielä selvä. Muutaman haastateltavan mukaan sovittelija ei kontrolloinut keskustelua kovin tiukasti, vaan ennemminkin katsoi, miten tilanne lähtee etenemään.

Haastateltavien mukaan sovittelutapaamiset menivät melko rauhallisesti eikä sovittelijan tarvinnut puuttua keskusteluun siksi, että ihmiset olisivat alkaneet esimerkiksi huutaa toisilleen. Ainoastaan yhden haastateltavan mukaan sovittelija keskeytti jonkin puheenvuoron, joka ”alkoi saada liikaa voimaa taakseen”. Sen sijaan yhdessä sovittelutapauksessa kaksi haastateltavaa olisivat toivoneet sovittelijalta hieman tiukempaa ohjausta. Toinen haastateltava olisi kaivannut enemmän ohjausta asiassa pysymiseksi, hänen mukaansa sovittelussa alettiin välillä puhua työhön yleisellä tasolla liittyvistä asioista. Toinen haastateltava puolestaan pohti, olisiko sovittelija voinut yrittää tiukemmin saada ihmisiä puhumaan asioista.

Voi olla et se ois voinu olla niinku enemmänki semmonen, mutta en mä tiedä oisko siitä, tuokse sitä lopputulosta sitte enemmän. Ehkä se ois voinu. Et tietenki et jos se menee semmoseks että ihmiset ei oikein puhu ja sit on tämmönen prosessi --- niin tietenki, tietenki ehkä vois olla että sitä pitää vaan sitte kaivaa niinku ihmisiä puhumaan. Tiukemmilla otteilla jos ei niinku ala. Et sitten ainaki niinkun on yritetty. H9



Kolmanneksi sovittelija voi mahdollistaa keskustelun syntymistä myös ilmapiirin avulla. Joidenkin haastateltavien mukaan sovittelija loi positiivista ja keskusteluun rohkaisevaa ilmapiiriä sovittelutapaamisessa. Sovittelijan kerrottiin esimerkiksi olleen ”positiivisesti liikenteessä” ja luoneen rakentavaa keskusteluilmapiiriä olemalla välitön, avoin ja iloinen. Sovittelija aloitti yhden sovittelutapaamisen kehottamalla ihmisiä kertomaan kaiken ja olemaan tyytymättä keskinkertaisuuteen. Lisäksi hän painotti, että nyt on turvallinen paikka kertoa asioista. Etenkin yksi haastateltava koki sovittelijan vaikuttaneen merkittävästi sovittelun ilmapiiriin.

Joo ja se sovittelutilanneki oli sellanen, kyllähän siinä nyt tietysti tiettyä jännitystä oli et varsinki mitä kohdistuu kehenki kritiikkiä ja, niin niin. Kyllähän tietyn sellasen jännitteen luo siihen. Mut tota niitä asioita käsiteltiin hirveen asiallisesti ja tota nii, ei siinä sinänsä niinku ollu sit loppujen lopuks semmosta niinku. Ja sitte se kuitenkin semmone tietty huumori oli mukana. Jollain lailla vähän vapautti sitä tunnelmaa. --- tää sovittelija on persoonana semmone valoisa ja vähä humoristinen niin tota. Kyllä sillä oli merkittävä vaikutus siihen ilmapiiriin. --- Ja sitte semmone peruspositiivisuus ja nii. --- yleisesti ennen sitä sovittelua jotaki sovittelijan kanssa puhuttiin siinä ja se sano että ei tää nyt mikään ihan sunnuntaipiknikki oo mutta kyllä nää aina ratkee et. H7

Muutaman haastateltavan mukaan sovittelija loi sovitteluun myös hyväksyvää ilmapiiriä. Yksi haastateltava koki, että sovittelija ei lytänyt, ei tuominnut eikä asettanut ihmisten yläpuolelle, vaan pyrki saamaan heitä puhumaan. Toinen haastateltava korosti sitä, että sovittelija kertoi omista mokistaan, mikä ei ole tavallista meidän kulttuurissamme, mutta se luo välitöntä ilmapiiriä.

Osa haastateltavista koki, että sovittelijalla oli sivurooli ilmapiirin kannalta. Kaikki toivat esiin myös sen, että ilmapiiri varsinkin sovittelutapaamisen alkuvaiheessa oli jännittynyt. Ilmapiiriä kuvailtiin myös hermostuneeksi, varautuneeksi, hämmentyneeksi ja nihkeäksi. Sovittelun edetessä ja sovittelun loppuvaiheessa ilmapiiri saattoi muuttua vähän rennommaksi ja sävyltään positiivisemmaksi.

Ihmisten osallistaminen, keskustelun kontrollointi ja keskustelulle otollisen ilmapiirin luominen olivat siis sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sellaisia keinoja, joilla sovittelija pyrki mahdollistamaan ihmisten välistä keskustelua. Haastateltavien näkemykset vaihtelivat eniten ilmapiirin luomisen suhteen.

#### 5.2.4 Ymmärryksen lisääminen

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sovittelija pyrki lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä kysymysten avulla sekä mahdollistamalla tunteiden ilmaisun. Sovittelija saattoi myös antaa ihmisille epäsuoria neuvoja.

Sovittelutapaamisessa sovittelija saattoi kysyä tarkentavia kysymyksiä siltä henkilöltä, joka oli juuri kertonut toisille ihmisille jotain. Sovittelija saattoi myös kysyä muilta ihmisiltä, mitä he asiasta ajattelivat. Jos jotain ihmistä kohtaan oli esitetty syytös, niin sovittelija saattoi kysyä häneltä, mitä ajatuksia tämä ihmisessä herättää. Yksi haastateltava kertoi, että sovittelija puuttui keskusteluun ennen kaikkea silloin, kun ihmiset olivat vetäneet johtopäätöksiä jonkun toisen käyttäytymisestä tai jonkun näkemyksistä oli muodostettu totuuksia. Haastateltava kertoikin huomanneensa sovittelussa, että moni ristiriitoja aiheuttanut asia oli puhtaita väärinkäsityksiä. Toisen haastateltavan mukaan sovittelija nosti haastatteluista joitakin asioita esiin ja kysyi ihmisiltä, miten he ovat kokeneet kyseisen asian. Sen jälkeen käytiin läpi mahdollisia syitä ja ratkaisuja asiaan liittyen. Kysymällä ihmisiltä kysymyksiä sovittelija saa heidät kertomaan asioista omista näkökulmistaan, mikä lisää kuulijoiden ymmärrystä kulloistakin puhujaa kohtaan.

Kysymysten esittämisen lisäksi sovittelija pyrki lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä mahdollistamalla tunteiden ilmaisun. Kolmessa sovittelutapauksessa neljästä haastateltavat kokivat, että ihmiset ilmaisivat tunteitaan melko avoimesti. Tunteet olivat esimerkiksi surua, pettymystä, väärin kohtelua ja arvostuksen puutetta. Yksi haastateltava koki, että kaikilla ihmisillä oli ainakin mahdollisuus kertoa asioistaan ja tuntemuksistaan avoimesti. Eräs esimies sai sovittelussa paljon syytöksiä työntekijöiltään, mutta myös kiitosta ja ymmärrystä kertoessaan omista tunteistaan liittyen työyhteisön tilanteeseen.

Mä olin, mä olin niinku kerroin et milt musta tuntuu ja tota, ja ja, ku tässä on kaks yksikköä yhdistetty ja tota, ja ja, mä tuun siltä puolelta jota se kohteli tosi rankasti, et meiltä ihmisiä täältä hallinnosta pistettiin muualle, koko meidän johto ja kaikki, niin mä sanoin ihan avoimesti, että mulla on niinku semmonen suruaika, että mä suren koko meidän johtoryhmää ja kaikkia mun vanhoja työkavereita joita mä arvostan, et niitä ei niinku pidetty minään, et ne vaan pistettiin tonne ihan muualle ja tota. Kuka minnekin, ja mun oma yksikkö hajotettiin. Et mä käytin semmosen puheenvuoron että tää on ollu niinku henkisesti kova, et siitä mä sain sit kauheesti sit kiitosta, et kiitos et sanoit että, et niinku. H4

Yhdessä sovittelutapauksessa haastateltavat kokivat, että osa ihmisistä ilmaisi tunteitaan avoimesti, mutta kaikki eivät. Sovittelussa puhuttiin yhden haastateltavan mukaan sellaisista asioista, jotka harmittivat ihmisiä jonkin verran, mutta syvään epäluottamukseen ei päästy käsiksi.

Viimeiseksi sovittelija saattaa antaa ihmisille joskus myös eräänlaisia epäsuoria neuvoja ymmärryksen lisäämiseksi. Yhden sovittelutapaamisen aluksi sovittelija kertoi ihmisille jonkin verran siitä, miten ihmismieli toimii ja tulkitsee asioita. Näin ihmiset voisivat esimerkiksi ymmärtää, että johtopäätökset, joita he ovat tehneet toisen ihmisen puheista ja käytöksestä voivatkin olla heidän omaa tulkintaansa. Sovittelija voi myös muistuttaa tästä, jos joku ihminen alkaa sovittelussa esittää syytöksiä toista ihmistä kohtaan. Esimerkkien avulla sovittelija voi tuoda esiin, että kiusaaminen voi olla tahatonta.

--- hän jo siinä lähtötilanteessa muistutti siitä että nii aika usein näissä on että vaikka otetaan niinku tämmönen selkee kiusaaja kiusattu asetelma, ni välttämättä se kiusaaja ei o koskaan tunnistanu sitä ongelmaa, että siinä voi olla niinku ihmisten välisiä käyttäytymiseroja. Hän pyrki tätä niinku tämmösillä esimerkin nostamisella esiin, että tuli sellasia tilanteita et selkeesti havaitsi siinä, että ihan aidosti se jota syytetään epäasiallisesta käytöksestä jotain kohtaan ei o ymmärtäny et hänen käytöksensä aiheuttaa. H8

Vuorovaikutukseen liittyvien esimerkkien avulla kyseinen haastateltava ymmärsi, että on olemassa erilaisia tapoja keskustella asioista. Tämä täytyy hänen mukaansa itsekkin hyväksyä ja mukauttaa tarvittaessa omaa vuorovaikutustaan. Sama haastateltava kertoo ymmärtäneensä jälkeenpäin, että heidän työyhteisönsä ongelmat eivät ole pelkkiä asioita, vaan keskustelukulttuurin puutetta. Sovittelutapaamisessa käydyllä keskustelulla voidaankin ajatella olevan myös tarkoitus harjoitella työyhteisölle uudenlaista vuorovaikutusta käytännössä.

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sovittelija pyrkii siis lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä kysymysten avulla, jolloin ihmiset pääsevät ensinnäkin kertomaan toisilleen työyhteisön asioista omista näkökulmistaan sekä toiseksi kertomaan, miltä asiat heistä tuntuvat. Tällöin kuulijoiden ymmärrys kulloistakin puhujaa kohtaan yleensä lisääntyy. Lisäksi huomattavasti pienemmässä osassa ihmisten välisen ymmärryksen lisäämiseksi ovat sovittelijan antamat epäsuorat neuvot.

#### 5.2.5 Sopimuksen tekemisessä avustaminen

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella kolmessa sovittelutapauksessa neljästä kohdat, joita sopimukseen laitettiin, tulivat sovitteluun osallistuneilta ihmisiltä itseltään. Yhdessä sovittelutapauksessa kohdat tulivat sekä sovitteluun osallistuneilta ihmisiltä että sovittelijalta. Sovittelija saattoi kysellä, voivatko kaikki sitoutua sopimuksen johonkin kohtaan ja

meneekö se kyseisessä muodossa läpi. Sopimuksen kohtia muotoiltiin yhdessä ja sovittelija kirjoitti samalla sopimusta niin, että kaikki näkivät sen. Yhden haastateltavan mukaan monikin kohta saattoi muuttua sovittelijan kommenttien vuoksi.

Joo, niitä koko ryhmä ikäänkun mielti että mitkä on nyt niitä asioita mistä halutaan sopia, ja sitte tää sovittelija esitti sitten mielipiteitään eri kohdissa. Ja mutta edelleenkään jos me oltas haluttu välttämättä sopia jotain, että kaikki käyttää pipoa niin sitte me oltas voitu sopia se. Mutta mutta tota, ja tän tää sovittelija myös piti huolen siinä, että ymmärretään että hän ei asetu sen tielle, mutta hän kertoo sitten että mitä saattaa tapahtua jos näin ja näin toimitaan. H5

Yksi haastateltava koki, että sovittelijan rooli sopimuksen tekemisessä oli liian iso. Hänen mukaansa sovittelija toimi puheenjohtajan, sihteerin ja esittelijän roolissa. Hänen mielestään ryhmä olisi voinut aluksi esimerkiksi ryhmätyönä miettiä sopimusta ja sovittelija olisi tullut mukaan vasta sen jälkeen. Nyt sopimus jäi kyseisen haastateltavan mukaan turhan yleisluontoiseksi. Toinen, vajaan 20 henkilön sovittelutapaukseen osallistunut ihminen, oli sitä mieltä, että sopimuksen olisi voinut tehdä vasta seuraavana aamuna. Hän koki, että ihmiset olivat jo väsyneitä pitkän päivän päätteeksi ja olisi ollut parempi, jos asiat olisivat saaneet hautua yön yli.

### 5.3 Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten eroja ja yhtäläisyyksiä sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta

Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on löydettävissä kuusi samaa funktiota: ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen, konfliktitilanteen kartoittaminen, luottamuksellisen suhteen luominen, keskustelun mahdollistaminen, ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen sekä sopimuksen teossa avustaminen. Näiden kuuden funktion sisällä sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemykset olivat melko yhteneväiset, mutta myös joitakin eroavaisuuksia löytyi. Sovitteluun osallistuneilta ihmisiltä ei saatu tietoa ihmisten käyttäytymisessä mahdollisesti tapahtuvan muutoksen tukemisesta, koska heitä haastateltiin ennen kuin seurantatapaamisia oli järjestetty. Sovitteluun osallistuneita ihmisiä haastatteleamalla ei myöskään voi päästä käsiksi sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttamiseen ja kontrollointiin, joten myöskään siltä osin vertailtavia tuloksia ei saatu.

Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sovittelija valmistaa ihmisiä sovittelutapaamiseen kertomalla sovitteluprosessista, etsimällä ristiriitoja

aiheuttavia asioita, kuuntelemalla ja osoittamalla ihmisille ymmärrystä, rohkaisemalla ihmisiä puhumaan heitä vaivaavista asioista sovittelutapaamisessa sekä aloittamalla lisäämään ihmisten ymmärrystä konflikteihin liittyvistä asioista. Näkemykset sovittelijan vuorovaikutuksesta olivat näiden asioiden osalta hyvin yhteneväiset. Sen sijaan ratkaisukeskeisyyden virittäminen nousi esiin ainoastaan sovittelijoiden haastatteluista.

Konfliktitilanteen kartoittaminen on funktio, joka on löydettävissä molempien osapuolten haastatteluiden perusteella. Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelujen perusteella sovittelijat pyrkivät löytämään haastatteluissa asioita, jotka aiheuttavat ristiriitoja ihmisten työyhteisöissä. Tarkoituksena on päästä näihin asioihin käsiksi, jotta ihmiset voivat myöhemmin sovittelutapaamisessa nostaa niitä esille. Sovittelija selvittää työyhteisön tilannetta siksi, että haastateltava ihminen ymmärtää, mitä hän voi sovittelutapaamisessa muille kertoa. Sovittelija voi myös rohkaista ihmistä kertomaan kyseisiä asioita. Aina konfliktitilanteelle oleellisia asioita ei sovittelijan mielestä kuitenkaan käsitellä sovittelutapaamisessa riittävästi. Konfliktitilanteen kartoittaminen auttaa sovittelijaa ymmärtämään, mikä tilanteessa on oleellista ja tällöin sovittelija voi esimerkiksi palauttaa keskustelua kyseisiin asioihin.

Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluiden perusteella sovittelija luo luottamuksellista suhdetta sovitteluun osallistuviin ihmisiin. Sovittelija kertoo luottamuksellisuudesta ja kuuntelee ihmisiä haastatteluissa. Sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksissä painottui hieman enemmän se, miten sovittelija kertoo tavallisia asioita itsestään ja kertoo omasta elämästään konfliktitilanteisiin liittyviä esimerkkejä. Muutamat haastateltavat näyttivät kokevan, että tällaisella itsestään kertomisella oli erityisen suuri merkitys siinä, että ihmiset luottivat sovittelijaan ja sitä kautta rohkaistuiivat itsekin puhumaan hankalista ristiriitoihin liittyvistä asioista. Muutamien sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten mukaan heillä ei myöskään ollut mitään syytä olla luottamatta oman organisaation ulkopuoliseen sovittelijaan, mikä ei tullut esiin sovittelijoiden näkemyksistä.

Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten mukaan sovittelija mahdollistaa ihmisten välistä keskustelua osallistamalla ihmisiä, kontrolloimalla keskustelua ja luomalla keskustelun mahdollistavaa ilmapiiriä. Osapuolten näkemyksissä oli kuitenkin eroja etenkin ihmisten osallistamisen suhteen. Vaikka sovittelijatkin kertoivat, että he eivät pakota ketään ihmistä väkisin puhumaan sovittelutapaamisessa, niin puhumisen vapaaehtoisuus korostui kuitenkin enemmän sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksissä. Esimerkiksi ihmisiä osallistavaa

alkupuheenvuoroa käytettiin vain kahdessa sovittelutapauksessa neljästä. Se näytti myös olleen luonteeltaan sellainen, että ihmiset kertoivat sovitteluun liittyvistä tunnelmistaan, eivätkä niinkään konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista. Ryhmäkooltaan suuressa vajaan 20 henkilön sovittelutapauksessa yksi haastateltava koki, että hiljaisemmat ihmiset kyllästyivät jossakin vaiheessa, kun äänekkäämmät puhuivat. Toisen haastateltavan mukaan sovittelija tosin yritti aluksi aktivoita heitä. Toisessa sovittelutapauksessa yksi haastateltava ihmetteli sitä, miten normaalisti työyhteisön äänekkäimmät ihmiset, joilla myös oli riitaa keskenään, olivatkin sovittelutapaamisessa hiljaisimpia ihmisiä. Kyseisen haastateltavan mukaan ihmisiä olisi tässä tapauksessa voinut patistaa puhumaan enemmänkin. Keskustelun kontrolloinnin suhteen sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemykset erosivat toisistaan siten, että sovitteluun osallistuneiden ihmisten mukaan myös sovittelija nosti keskusteluun puheenaiheita. Sovittelijoiden näkemyksissä korostui se, että heidän tehtävänsä on ainoastaan auttaa ihmisiä nostamaan itse hankalia aiheita keskusteluun. Yksi asia, josta sovittelijat itsekin olivat jossain määrin erimielisiä on se, kuinka paljon sovittelijan tulisi ohjata keskustelua, jotta ihmiset pysyisivät konfliktitilanteelle oleellisten asioiden käsittelyssä. Yksi sovitteluun osallistunut ihminen olisi toivonut sovittelijalta tiukempaa ohjausta juuri keskustelun harhailun välttämiseksi.

Sovittelijoiden haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että vain yksi sovittelija pyrkii selkeästi ja tietoisesti vaikuttamaan sovittelun ilmapiiriin. Sen sijaan kaikkien sovittelijoiden näkemyksissä tuli esiin aitouden ja omana itsenä olemisen tärkeys. Kaikkien sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksissä tuli esiin se, että yhteisessä sovittelutapaamisessa ilmapiiri oli aluksi jännittynyt. Jotkut ihmiset kokivat, että sovittelijalla oli merkittäväkin myönteinen vaikutus sovittelutapaamisen ilmapiiriin. Esiin nousivat etenkin sovittelijan positiivisuus ja se, että hän rohkaisi ihmisiä. Toiset ihmiset sen sijaan kokivat, että sovittelijan vaikutus ilmapiiriin suhteen oli neutraali. Hyväksyvän ja turvallisen ilmapiirin luominen on löydettävissä sekä sovittelijoiden että joidenkin sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksistä.

Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten mukaan sovittelija pyrkii lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä kysymysten avulla ja mahdollistamalla tunteiden ilmaisun. Lisäksi sovittelija saattaa antaa epäsuoria neuvoja ja vuorovaikutukseen liittyvät neuvot voivat olla joskus suoriakin. Yhden sovittelijan näkemyksistä löydettävissä oleva ratkaisukeskeinen ote ei tullut esiin sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksissä. Ihmisten välisen ymmärryksen lisäämisestä kysymysten avulla sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemykset olivat hyvin yhteneväiset. Tunteiden ilmaisemisen mahdollistaminen puolestaan nousi selkeästi

esiin sovittelijoiden näkemyksistä. Kolmessa sovittelutapauksessa neljästä sovitteluun osallistuneet ihmiset kokivat, että tunteita ilmaistiin avoimesti. Yhdessä tapauksessa haastateltavat kuitenkin kokivat, että ihmiset eivät puhuneet täysin avoimesti. Haastateltavien mukaan sovittelija olisi voinut pyrkiä tiukemminkin saamaan etenkin konfliktin keskiössä olleita ihmisiä ilmaisemaan tunteitaan toisilleen. Hieman epäselväksi haastateltavien näkemyksistä kuitenkin jäi, miten sovittelija olisi sen voinut tehdä. Heidän voisi olettaa tarkoittaneen esimerkiksi sitä, että sovittelija olisi suoraan pyytänyt konfliktin osapuolia kertomaan heitä vaivaavista asioista enemmän tai syvemmin. Toinen haastateltavista totesi itse, ettei tiedä, olisiko sovittelijan tiukempi ohjaus vaikuttanut lopputulokseen. Epäsuorien neuvojen antaminen nousi esiin muutaman sovitteluun osallistuneen ihmisen näkemyksistä sekä kahden sovittelijan näkemyksistä. Näyttää siltä, että sovittelija saattaa joskus antaa epäsuoria neuvoja, mutta ei tee sitä säännöllisesti. Vuorovaikutukseen liittyvät neuvot voivat olla joskus suoriakin.

Sopimuksen teossa avustamisesta sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemykset olivat hyvin yhteneväiset. Sopimukseen kirjattavat käyttäytymissäännöt tulevat pääasiassa sovitteluun osallistuvilta ihmisiltä itseltään. Sovittelijan tehtävänä on auttaa sääntöjen muotoilussa ja varmistaa, että kaikki ihmiset sitoutuvat sopimuksen eri kohtiin ja ymmärtävät ne samalla tavalla. Yhden sovitteluun osallistuneen ihmisen mukaan sovittelijan rooli sopimuksen tekovaiheessa oli kuitenkin liian suuri. Hänen mukaansa ihmiset olisivat voineet ensin itse pohtia sopimusta vain keskenään ja sovittelija olisi voinut liittyä prosessiin vasta hieman myöhemmin. Nyt sopimus jäi haastateltavan mukaan hyvin yleisluontoiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sovittelijoilla ja sovitteluun osallistuneilla ihmisillä oli pääosin hyvin samankaltaiset näkemykset sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta. Tämän tuloksen voi ajatella kertovan ainakin siitä, että sovittelijoiden näkemykset omasta vuorovaikutuksestaan sovitteluprosessissa ovat melko realistiset.

Jotkin erot näkemyksissä voivat johtua myös tutkielman menetelmään liittyvistä syistä. Ratkaisukeskeisyyden virittäminen osana ihmisten valmistamista sovittelutapaamiseen sekä ratkaisukeskeinen ote sovittelutapaamisessa nousivat esiin ainoastaan sovittelijoiden näkemyksistä. Tämä voi johtua yksinkertaisesti siitä, että sovittelija ei ole käyttänyt ratkaisukeskeistä otetta niissä sovittelutapauksissa, joihin tätä tutkielmaa varten haastatellut ihmiset ovat osallistuneet. Toisaalta on myös mahdollista, että sovitteluun osallistuneet ihmiset eivät ole huomanneet sitä, että sovittelija on esimerkiksi pyrkinyt virittämään heille ajatusta siitä, että konfliktitilanne on ratkaistavissa.

Sovittelijoiden haastatteluiden perusteella ratkaisukeskeisyyden virittäminen tapahtuu hienovaraisen vuorovaikutuksen avulla, koska tarkoituksena on, että ihminen itse oivaltaisi, että tilanne voi muuttua. Sovitteluun osallistuva ihminen voi joutua samalla arvioimaan uudelleen myös omaa käyttäytymistään, jolloin ulkopuoliselta sovittelijalta tuleva liian voimakas mielipide tilanteesta voisi saada ihmisen puolustuskannalle.

Muut, kohtuullisen pienet, erot sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksissä liittyivät ihmisten osallistamiseen ja ilmapiirin luomiseen osana keskustelun mahdollistamista sekä tunteiden ilmaisemisen mahdollistamiseen osana ihmisten välisen ymmärryksen lisäämistä. Sekä ihmisten osallistaminen että tunteiden ilmaisemisen mahdollistaminen voivat näyttäytyä erilaisina sovittelijoille ja sovitteluun osallistuneille ihmisille. Muutaman sovitteluun osallistuneen ihmisen näkemyksen mukaan sovittelija olisi voinut osallistaa ihmisiä enemmän tai pyrkiä kysymyksillä saamaan ihmisiä ilmaisemaan tunteitaan avoimemmin. Sovittelijat näyttävät kuitenkin ajattelevan, että liiallisesta painostamisesta ei ole mitään hyötyä, vaan sovittelun on perustuttava lopulta vapaaehtoisuuteen. Avoimeksi jää kysymys siitä, mihin rajaan asti ihmisten aktivoiminen on sovittelun onnistumisen kannalta tarkoituksenmukaista. Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten sekalaiset näkemykset ilmapiirin luomisesta voivat puolestaan kertoa ainakin siitä, että sovittelutilanne on lähtökohtaisesti ilmapiiriltään jännittävä ja jopa ahdistava. Jotkut sovitteluun osallistuvat ihmiset voivat kiinnittää huomionsa tähän, toiset huomaavat sovittelijan pyrkimyksen vaikuttaa ilmapiiriin. Myös sovittelijoilla näyttää kuitenkin olevan omat tapansa toimia ilmapiirin luomisen suhteen. Hyödyllistä sovittelijoille olisi ainakin tiedostaa ilmapiirin luominen yhtenä keskustelun mahdollistamisen elementtinä.

#### 5.4 Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksiä sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen tärkeimmistä piirteistä

Haastatteluiden perusteella sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta voidaan nostaa muutama piirre, jotka näyttävät olevan erityisen tärkeitä sovittelun onnistumiseksi. Luottamuksellisen suhteen luominen ja keskustelun mahdollistaminen näyttävät olevan tärkeässä asemassa, jotta ihmiset pystyvät puhumaan toisilleen avoimesti ongelmistaan. Lopulta ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen on edellytys sille, että ihmiset pääsevät sopimaan käyttäytymissäännöistä, joita sovittelun jälkeen aikovat noudattaa.



Lähes kaikkien sovitteluun osallistuneiden ihmisten mielestä sovittelu oli onnistunut. Heidän näkemystensä mukaan tärkein tai ainakin tärkeä asia sovittelun onnistumiseksi oli se, että ihmiset puhuivat keskenään heitä vaivaavista ongelmistaan. Tässä mielessä keskustelun mahdollistaminen voidaan nostaa tärkeimmäksi sovittelijan vuorovaikutuksen piirteeksi.

Joteskin niinkun se että ihmiset sai nyt sanoa, kun niillä ei ollu oikeestaan tilaa sanoa, koska ne meiän kokoukset, ne meiän yhteiset kokoukset oli aika semmosia ahdistavia ja kaikkien näkökulmasta ja nopeesti vietyjä ja sellasia ettei niinku ollu mitään paikkaa puhua niinkun niin mitä halus sanoa siitä tilanteesta, että se oli varmaan niinkun. En tiä oliko isompi asia ku se mitä sovittiin, mut se oli ainaki yhtä iso asia. H6

Keskustelun mahdollistamiseen liittyen tärkeänä pidettiin myös sovittelijaa puheen avaajana sekä sovittelijan itsensä näyttämää esimerkkiä, joka auttoi madaltamaan kynnystä puhumiselle. Yksi haastateltava piti kaikkein oleellisimpana sitä, että ihmiset tulivat kuulluiksi ja että väärinymmärrykset päästiin oikaisemaan. Sovittelijalla oli tässä haastateltavan mukaan ratkaiseva rooli hänen pitäessään huolen siitä, että jokainen ihminen sai puheenvuoron. Esimerkiksi kun johonkin ihmiseen kohdistui kritiikkiä, niin sovittelija piti huolen, että tämä sai kertoa oman näkemyksensä asioista. Yksi haastateltava kertoi pitävänsä sovittelun ideaa hyvänä, mutta ei uskonut, että sovittelu ja yksi seurantatapaaminen riittävät heidän työyhteisössään tilanteen parantamiseksi. Hänkin piti onnistumisen edellytyksenä avoimuutta sovitteluprosessissa.

Keskustelun mahdollistaminen näyttää siis olevan hyvin tärkeä sovittelijan vuorovaikutuksen piirre. Kahden sovitteluun osallistuneen ihmisen näkemykset tiivistävät kuitenkin hyvin sen, miten hienovarainen ja ristiriitainenkin sovittelijan rooli keskustelun mahdollistajana on. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan sovittelija oli sivuroolissa, mutta vei prosessin sinne, minne se pitikin viedä. Toinen haastateltava puolestaan kertoi, että ulkopuolelta katsottuna se, mitä sovittelija teki, oli melko vähäistä, mutta kuitenkin aika tärkeää. Ilman sovittelijaa he eivät hänen mukaansa olisi ikinä päässeet tilanteessa eteenpäin.

Keskustelun mahdollistamista voidaan siis eräässä mielessä pitää sovittelijan vuorovaikutuksen tärkeimpänä piirteenä. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen, sillä sovittelija luo pohjaa ihmisten väliselle keskustelulle jo aiemmin sovitteluprosessissa. Hän valmistaa ihmisiä sovittelutapaamiseen sekä luo heihin luottamuksellista suhdetta. Etenkin luottamuksellisen suhteen luominen nousi tärkeänä piirteenä esiin sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksistä. Yksi sovittelija kuvaa asiaa seuraavasti.

Yks on tietysti, no mä sanon, että pohjalla ehkä on se, että niinku toi luottamus siinä mieles minuun, ei se oo välttämätön, mutta ainakin että mä en ainakaan tuhoa sitä (aurua), koska se vaikuttaa siihen, että kuinka rehellisesti ne puhuu. Mut, ja se taas vaikuttaa siihen et ne pääsee sopuun. --- saada heiät puhuun mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti, niin kyl se pitäis niinku jotenkin onnistua. Ja sitte kuulemaan toisiaan. H1

Sovittelija kertoi myös, että on hienoa jos hän omalta osaltaan pystyy luomaan keskusteluun ”sellaista olemista”, että ihmiset pystyvät puhumaan toisilleen rehellisesti. Yhden sovitteluun osallistuneen ihmisen näkemyksestä käy ilmi, että sovittelijan näyttämä avoimen puhumisen esimerkki on tärkeää juuri luottamuksen luomisen kannalta.

--- ja se että ku tää sovittelija ni hänki oli koko ajan oma ittensä, hän oli kuitenkin tietynlainen persoona myöskin ja muuta niin ei kuitenkaa yrittäny olla mitään muuta ku mitä ite on, niin se oli tavallaan aika hyvä lähtökohta tähän koko hommaan. --- ei niinku ite peitelly mitään, ni kuitenkin niinku sanoin ni hän on tietynlainen persoona niinku me kaikki tottakai ollaan, mutta puhu niinku omista asioistaan ja tota noin noin oli niinku oma ittensä. Ni ihan varmaan se vaikutti siihen että ihmisten luottamus kasvo sitä hommaa kohtaan. H10

Luottamuksen menettäminen näyttää vaikeuttavan sovittelua. Toinen sovittelija kertoi, että hän oli kerran haastattelussa liian jämäkkä, kun haastateltavana oli hyvin herkkä ihminen. Sovittelussa saatiin rakennettua jonkinlainen ratkaisu, mutta luottamus kyseisen ihmisen kanssa ei muodostunut kovin hyväksi. Kyseinen sovittelija painottaa ihmisten kuuntelemista ja ymmärryksen antamista kaiken perustana.

Ehdottomasti kuuntelu ja se niinku ymmärrys, ymmärryksen antaminen, siitä lähtee mun mielestä kaikki. Koska tota ihmiset ei kykene vastaanottamaan niinkun toisen osapuolen näkemyksiä, uutta tulokulmaa, jos ne ei oo ensin tullu itse kuulluks ja ymmärretyks. Niin se on ihan, se on ihan se pohja ja perusta. H3

Kyseinen sovittelija toteaa, että ensin hänen täytyy kuunnella ja ymmärtää ihmistä ja vasta sen jälkeen voi auttaa tätä ymmärtämään muita ihmisiä. Sovittelijan mukaan ratkaisua ja sopua ei voi alkaa rakentamaan liian nopeasti. Myös sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksistä nousi esiin sovittelijan luottamuksellinen kuuntelu haastattelussa ja sen merkitys terapiatuntina.

Keskustelun mahdollistaminen ja siihen tähtäävä luottamuksen luominen näyttävät olevan tärkeitä sovittelijan vuorovaikutuksen piirteitä. Haastatteluiden perusteella sovittelussa pyritään kuitenkin lopulta lisäämään ihmisten välistä ymmärrystä, jota voisi myös perustellusti pitää sovittelijan vuorovaikutuksen tärkeimpänä piirteenä. Yksi sovitteluun osallistunut ihminen korosti jo sovittelijan infotilaisuudessa kertomia esimerkkejä konfliktitilanteisiin liittyvistä asioista. Ne toivat kyseiselle ihmiselle oivalluksen siitä, mikä hänen työyhteisössään aiheuttaa ristiriitoja. Pääasiassa

ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen tapahtuu kuitenkin sovittelutapaamisessa. Yksi sovittelija kuvaa asian merkitystä seuraavasti.

No mun mielestä tärkein on kyllä tää ymmärryksen lisääminen. Siis se, että saa purettua niitä vääriä tulkintoja ja päästään niinku semmoseen ymmärtävään keskusteluun, mitä todella toinen on niinku tarkottanu ja miten joku on kokenu. Että se on semmosta syvällistä, että se ei oo pinnallista keskustelua. Joka aiheuttaa sen ymmärryksen lisääntymisen, joka taas lisää sitä sovintohalua. Et jos sä saat sen ymmärryksen lisääntyy, niin kyllä sillon se sopimus syntyy, koska sillä on niinku vaikutusta sillä, et sä niinkun ymmärrät jonkun loukkaantumisen motiiveja, mitä aikasemmin sä et o ymmärtäny ollenkaan. Tai ymmärrät, että sä oot sanonu ihan tiedostamattas niinku väärin, jotenki huonosti toiselle. Ja toinen on kokenu sen loukkaavana. Sillon se yleensä myöskin johtaa siihen, että sä tuut vastaan. Sä sanot, että en, mä en tommosta tarkottanu, että anteeks vaan tai sori vaan, että en todellakaan tota tarkottanu. Sillon siitä lähtee se keskinäinen ymmärrys ja se vastaantuleminen joka on tärkeä, et ihmiset tulee vastaan toisiaan. Mut jos me ei päästä semmoseen syvälliseen ymmärtävään avoimeen keskusteluun, niin ennuste on huono. H2

Kaikkien sovittelijoiden näkemysten mukaan lopulta sovittelussa on tärkeää päästä oikaisemaan ihmisten välisiä vääriä tulkintoja ja puhumaan taustalla olevista todellisista ongelmista. Yhden sovittelijan mukaan ihmisillä voi olla konfliktitilanteissa monenlaisia tulkintoja ja tunteita asioista. Ihminen voi esimerkiksi kokea, että häntä ei arvosteta, hänestä voi tuntua pahalta, häntä voi pelottaa jokin asia tai hän voi kokea, ettei tule hyväksytyksi. Näitä asioita ei kuitenkaan yleensä kerrota, koska silloin ihminen joutuisi päästämään toiset psykologisesti lähelleen, mikä voi tuntua ahdistavalta. Sen vuoksi työyhteisössä päädytään usein ”juupas eipäs -keskusteluun” toissijaisista asioista. Ratkaisevaa kyseisen sovittelijan mukaan on se, että ihmiset pääsevät keskustelemaan konfliktin taustalla olevista asioista, eli tulkinnoista, oletuksista, peloista ja ihmisen psykologisista perustarpeista: tuntee itsensä arvostetuksi ja osaavaksi sekä tuntee kuuluvansa joukkoon. Sovittelijan tehtävänä on vuorovaikutuksellaan, esimerkiksi kysymysten avulla, johdatella ihmisiä puhumaan näistä asioista.

Mä sit kysyin no että hei, mitä tää palkka edustaa teille? --- Mitä tää merkitsee teille? No ainaki jotain kautta tulis näkyväks että meitäki arvostetaan täällä. Ja sit mun mielestä oli niinku se oma, mä en ikinä niinku unohda, se yks hyvä lyhyt kysymys. No kumpi sit sun mielestä on tärkeempi, se arvostus vai se palkka? Niin sit se sano, että no ei sitä palkkaa niin paljo enempää kuitenka sais, ei sillä mitään merkitystä ois, mut ku meitä ei arvosteta täällä. Sit oikei, kerro lisää. Ja ne oli niin lyhkäset kysymykset ja se alko kertoon, että mistä se näyttäyty. Et siä oli pomo missannu heiät ja he oli missannu toinen toisiansa ja tota täys katastrofi. Ja mä en tiedä et mitä kaikkee siinä tapahtu, et miks se meni niin, mutta ne itki ja puhu (naurua). --- Ja pomo niinku yhtäkkiä sano, että voi hyvänen aika, että hän ei oo ollenkaan huomannu, että hän on menny asiakkaan puoleen ja hän ei oo teiltä ees mielipidettä kysyny näissä asioissa. Siitä tuli niinku se arvostuksen puute ja jonkun muun, kuullu jotain muuta eikä ollu heiltä kysyny, ja kaikkee tämmöstä. H1

Myös yksi sovitteluun osallistunut ihminen korostaa ristiriitoja aiheuttaneiden asioiden tunnepuolen käsittelyä ihmisten välisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Joo ja ennen kaikkee se että tota nii, eihän ne asiat sinänsä mikskään muuttuneet mutta tavallaan se että niistä on saatu keskustella ja avattu sitte ehkä vähä enemmän. Sillon yyeen yhteydessäki ne faktisesti avattiin ne asiat että kuinka ja miksi, mutta sitte se tunnepuolen käsittely jäi niinku vajavaiseksi. Ja nyt tää oli siihen tää sovittelu se tunnepuolen käsittely sit. Se olis pitäny jo vuosia sitte tehdä --- Ja nimenomaan toi oli se, et tavallaan ne tunnelukkojen avaaminen. Et niinku faktojen valossa nii, ne asiat on aina esitetty faktojen valossa ja päätökset on tehty faktojen valossa. Mut se on just se että niin kauan ku ihmisellä on asiaa kohtaan tunteita niin ne tunteet voittaa aina sen faktan. Se on ihan sama mikä se fakta on, pitäs se tunne pystyä käsittelemään. H7

Yksi sovittelija painottaa sitä, että sovittelijan tehtävänä on myös käänteisesti pitää huoli siitä, etteivät ihmiset jää puhumaan pinnallisista asioista. Hänen mukaansa keskustelu esimerkiksi kahden ihmisen välisestä ihmissuhdeongelmasta on ahdistavaa ja vaikeaa ja siksi ihmiset alkavat puhumaan helposti esimerkiksi tietojärjestelmien aiheuttamasta kiireestä tai työvuorojärjestelyjen huonosta organisoinnista.

Ja sillon jos lähetään, jos sovittelija antaa sen mennä tälle pinnalliselle keskustelutasolle, ni sillon ei käsitellä sitä varsinaista ongelmaa, että miks ne kaks ihmistä ei voi puhua keskenään tai miks ne ei tuu toimeen keskenään. Niin sillon me ei päästä ratkasuun, jos me ei mennä tähän itse fokukseen. Ja koko ajan joutuu sovittelija vahtimaan sitä tai seuraamaan puhuuks ne siitä ongelmasta vai eikö ne puhu. Voi olla ihan varma, että sovittelun aikana ne yrittää lähtee muualle (naurua). --- Mun täytyy sitten palauttaa niitä sieltä, ja jollain kysymyksellä, että mites, liittyys tää jotenki siihen teiän kahen väliseen ongelmaan tää tietokonejärjestelmä. No eihän se nyt suoraan (naurua). H2

Yksi sovitteluun osallistunut ihminen oli sitä mieltä, että sovittelun lopputulos vesittyi hieman, koska ihmisiä syvimmin vaivaavista asioista ei puhuttu riittävästi. Kyseisen ihmisen mukaan sovittelija olisi voinut pitää tiukemmin huolta siitä, että keskustelu pysyy näissä asioissa. Toinen samaan sovitteluprosessiin osallistunut ihminen puolestaan huomautti, että jos sovittelija pyrkii liikaa patistamaan jotakin ihmistä puhumaan, niin se voi saada tämän vielä enemmän lukkoon. Yhden sovittelijan mukaan joskus sovittelussa puhutaan ongelmista hyvin suoraan ja rehellisesti, mutta silti ei saavuteta kovin hyvää lopputulosta. Hänen mukaansa joskus voidaankin todeta, että jonkun ihmisen olisi esimerkiksi hyvä työskennellä asiantuntijatehtävissä ihmisten johtamisen sijaan. Sovittelija korostaa kuitenkin, ettei mielellään anna tällaista suositusta.

Sovitteluun liittyvät rakenteelliset keinot eivät suoraan liity sovittelijan vuorovaikutukseen, mutta niiden avulla sovittelija voi kuitenkin vaikuttaa sovittelun onnistumiseen. Yhden sovittelijan ja kahden sovitteluun osallistuneen ihmisen näkemysten mukaan sovittelun lopputulos voi joissakin tapauksissa parantua, jos sovittelija järjestää erillisen sovittelutapaamisen kahdelle konfliktin keskiössä olevalle ihmiselle. Erillinen sovittelutapaaminen voidaan järjestää ennen yhteistä isomman ryhmän sovittelutapaamista tai myös sen jälkeen, jos se silloin todetaan tarpeelliseksi.

Yhden sovittelijan näkemyksen mukaan eräs erityisen onnistunut sovittelutapaus oli sellainen, jossa hän tapasi kahta konfliktin osapuolta useamman kerran ja muuta ryhmää ei otettu mukaan lainkaan.

Toinen rakenteellinen keino, jolla sovittelija voi pyrkiä vaikuttamaan sovittelun onnistumiseen, on ottaa organisaation sisältä mukaan eräänlainen sisäinen sovittelija, joka voi tulla esimerkiksi hr-osastolta tai työterveyshuollosta. Yksi sovittelija kertoo huomanneensa, että ihmiset saattavat tällöin sitoutua sovitteluprosessiin paremmin. Heille voi sovittelijan mukaan syntyä helpommin sellainen käsitys, että sovittelussa ollaan tosissaan ja heitä oikeasti pyritään auttamaan. Yhteen sovittelutapaukseen osallistui esimiestason yläpuolella oleva yksikön johtaja, joka oli varsinaiselle konfliktitilanteelle ulkopuolinen. Myös hän koki, että hänen osallistumisellaan ja vastuunotollaan oli sovittelulle positiivista merkitystä.

Mutta kyl mä myös näkisin semmosen asian että tavallaan hiukan nostan hattua myös itelleni sitä kautta, että kyllä se kysyy myös esimiesportaalta jonku verran niinku munaa jos nyt näin suoraan voi sanoa niin siihen että heittää niinku itensä peliin ihan oikeesti. --- just se että on ite niissä asioissa koko ajan mukana ja ei oo semmonen ulkopuolinen joka istuu siellä nurkassa ja ei kommentoi mitään mihinkään vaan puhuu iteki sitä miltä itestä tuntuu. --- Et tavallaan se että mäkin niinkun, tuli jonku verrankin asioita esimiesportaan suuntaan että miks tehään tämmöstä ja tommosta ni kyllä mä niistä otin vastuun että ne on mun määrittelemiä asioita liittyen esimerkiks tavoitteisiin ja vastaavaa, että ne on niinku multa tulleita. Ei ne oo sen yksittäisen ryhmän esimiehen keksimiä. H10

Yksi sovittelija toi esiin, että hänen mielestään sovittelussa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ihmisten käyttäytymisessä tapahtuvan muutoksen tukemiseen. Myös yksi sovitteluun osallistunut ihminen oli sitä mieltä, että seurantatapaamisia pitäisi olla enemmän, jotta ihmisille tulisi ajatus, että prosessia jatketaan niin kauan, kunnes asiat ovat kunnossa. Organisaation sisäisen sovittelijan mukana olo ei varsinaisesti liity sovittelijan ohjaavaan vuorovaikutukseen, mutta järjestämällä sisäisen sovittelijan sovitteluprosessiin mukaan sovittelija voi kuitenkin yrittää vaikuttaa siihen, miten ihmiset prosessiin sitoutuvat. Sisäinen sovittelija voi myös seurata sitä, miten käyttäytymisen muutos lähtee työyhteisössä liikkeelle.

Yhteenvedon voidaan todeta, että näkemykset sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen tärkeimmistä piirteistä jakautuivat luottamuksen luomiseen, keskustelun mahdollistamiseen ja ihmisten välisen ymmärryksen lisäämiseen. Ne liittyvät vahvasti toisiinsa eikä ole tarkoituksenmukaista nostaa yhtä piirrettä muita tärkeämmäksi. Näyttää siltä, että mitä paremmin sovittelija onnistuu toteuttamaan kutakin näistä kolmesta vuorovaikutuksen funktiosta, sitä todennäköisemmin sovittelussa myös saavutetaan hyvä lopputulos. Lisäksi sovittelija voi pyrkiä vaikuttamaan sovittelun lopputulokseen rakenteellisin keinoin.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä. Tutkielma toi uutta tietoa siitä, millaista sovittelijan ohjaava vuorovaikutus työyhteisösovittelussa tarkalleen ottaen on. Työyhteisösovittelua on tutkittu viestinnän näkökulmasta hyvin vähän ja tämä tutkielma lisää ymmärrystä siitä, millaista sovittelijan vuorovaikutus konkreettisesti on sovitteluprosessin alusta loppuun saakka. Tulosten perusteella sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on löydettävissä kahdeksan eri funktiota: sovitteluun osallistuvien ihmisten valmistaminen sovittelutapaamiseen, konfliktitilanteen kartoittaminen, luottamuksellisen suhteen luominen, keskustelun mahdollistaminen, ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen, sopimuksen teossa avustaminen, käyttäytymisen muutoksen tukeminen sekä sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi.

Ensinnäkin sovittelija valmistaa informaatiotilaisuudessa ja haastatteluissa sovitteluun osallistuvia ihmisiä yhteistä sovittelutapaamista varten. Tämän sovittelija tekee esimerkiksi kertomalla sovitteluprosessista. Sovitteluprosessista kertominen näyttää olevan hyvin samankaltaista, millaiseksi Green ja kumppanit (2009) ovat sen kuvanneet. Heidän mukaansa sovittelija kertoo eri keinoin kontrolloivansa sovittelutapaamista, mutta luo samalla ilmapiiriä, joka korostaa konfliktin osapuolten roolia konfliktin ratkaisemisessa. Greenin ja kumppaneiden tutkimuksessa sovittelijat tekivät tämän kuitenkin sovittelutapaamisen alussa pitämässään puheenvuorossa. Tähän tutkielmaan haastatellut sovittelijat sen sijaan toivat sovitteluprosessin periaatteita esiin jo informaatiotilaisuudessa, mutta saattoivat kerrata niitä haastatteluissa ja sovittelutapaamisen alussa. Voidaan olettaa, että tällöin ihmiset ovat sovittelutapaamisessa hieman valmiimpia keskustelemaan sovittelun periaatteiden mukaan.

Swaabin ja Prettin (2007) mukaan yleinen tapa käyttää kahdenkeskisiä erillistapaamisia on tehdä ne kesken yhteisen sovittelutapaamisen, ei ennen sitä. Niinpä ennen sovittelua järjestettyjen erillistapaamisten vaikutuksesta sovitteluun ei ole olemassa hirveästi tutkimustietoa. McDermott ja kumppanit (2001) tutkivat, mitä sovittelijat tekisivät toisin parantaakseen jonkun sellaisen sovittelun lopputulosta, joka olisi voinut olla parempi. Kysymykseen vastanneista sovittelijoista suurin osa kertoi, että he valmistaisivat osapuolia sovitteluun paremmin varmistaakseen, että he

ovat valmiita neuvottelemaan sovun aikaan saamiseksi. Osa sovittelijoista käyttäisi enemmän kahdenkeskisiä keskusteluja osapuolten kanssa tai tekisi intensiivisempää selvitystä tilanteesta. Nämä ovat kaikki asioita, joita tässä tutkielmassa tutkitut sovittelijat tekevät ennen sovittelutapaamista järjestettävissä haastatteluissa. Pehrmanin (2011, 257–258) mukaan erillistapaamiset ovat merkittävä vaihe erityisesti työyhteisösovittelussa, koska työyhteisöjen sisäiset konfliktit ovat usein pitkäkestoisia ja puhumattomuus on niille tyypillinen piirre. Erillistapaamisilla on terapeutin ja yhteistä sovittelutapaamista rauhoittava merkitys. Yksilöllinen haastattelu auttaa Pehrmanin mukaan myös löytämään uusia näkökulmia tulevaisuuteen. Tämän tutkielman tulokset tukevat käsitystä siitä, että ennen sovittelutapaamista järjestetyillä haastatteluilla on olennainen merkitys työyhteisösovittelussa. Sovittelija pystyy haastatteluissa valmistamaan ihmisiä sovittelutapaamista varten. Etenkin ymmärtävä kuuntelu ja ihmisten rohkaiseminen vaikeiden asioiden esille ottamiseksi näyttävät olevan keskeinen osa sovittelijan ohjaavaa vuorovaikutusta.

Swaabin ja Prettin (2007) mukaan ennen sovittelutapaamista järjestetyt erillistapaamiset lisäävät todennäköisyyttä siihen, että sovittelu johtaa sopuun. Tutkijat selittävät tätä sillä, että sovittelija voi rakentaa luottamuksellista suhdetta konfliktin osapuolten kanssa. Goldbergin (2005) mukaan sovittelija käyttää ennen kaikkea empaattista kuuntelua luottamuksellisen suhteen luomiseksi. Myös tämän tutkielman perusteella juuri haastattelut mahdollistavat luottamuksellisen suhteen luomisen. Sovittelija luo luottamusta kertomalla luottamuksellisuudesta ja myös kertomalla asioita itsestään. Ennen kaikkea konfliktin osapuolten kuuntelu ja ymmärryksen viestiminen voidaan nähdä jopa pohjana koko sovitteluprosessille. Goldbergin (2005) mukaan luottamuksellisen suhteen luominen on avainasia sovittelun onnistumiseen. Jos se ei onnistu, niin sovittelijan käyttämällä erilaisilla taktiikoilla ei ole juuri merkitystä sopuun pääsemisen kannalta. Suhteen luomisen yhteys sovittelun onnistumiseen perustuu Goldbergin mukaan ennen kaikkea siihen, että tällöin konfliktin osapuolet kertovat sovittelijalle avoimemmin konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista. Näin sovittelija saa tilanteesta paremman kuvan, mikä auttaa häntä osapuolten ohjaamisessa kohti sopua.

Myös tämän tutkielman tulosten perusteella sovittelijalle muodostuu ihmisiä haastatellessa kokonaiskuva konfliktitilanteesta, mutta sovittelija käyttää sitä ohjauksen tukena vain tarvittaessa. Sovittelija saa kyllä selville esimerkiksi konfliktitilanteen taustalla olevia mahdollisia väärinymmärryksiä ja ihmisten loukkaantumisten syitä, joten hänen on mahdollista johdatella ihmisiä puhumaan näistä aiheista. Näyttää kuitenkin siltä, että ohjaaminen tapahtuu enemmän yhteisessä sovittelutapaamisessa käytävän keskustelun pohjalta. Tämän tutkielman tulosten

perusteella näyttääkin siltä, että luottamuksellisen suhteen luominen sovitteluun osallistuviin ihmisiin vaikuttaa sovitteluun myönteisesti etenkin siksi, että se voi lisätä ihmisten valmiutta kertoa vaikeista asioista toisilleen. Jos sovittelija onnistuu luomaan luottamuksellisen suhteen sovitteluun osallistuvaan ihmiseen, niin tällöin ihminen oletettavasti luottaa enemmän koko sovitteluprosessiin. Sovitteluun osallistuu yleensä useita ihmisiä työyhteisöstä, mutta on mahdollista, että ihmisten mielissä sovitteluprosessi henkilöityy kuitenkin sovittelijaan. Ainakin on oletettavaa, että mahdolliset myönteiset odotukset sovittelusta henkilöityvät sovittelijaan, koska sovitteluun osallistuvilla ihmisillä ei ristiriitajensa vuoksi useinkaan ole luottamusta toisiinsa. Jonkinlaisia myönteisiä odotuksia tai uskoa sovitteluprosessiin voidaan pitää tärkeinä, sillä jos sovitteluun osallistuvalla ihmiselle ei synny niitä viimeistään yhteisessä sovittelutapaamisessa, niin hän tuskin on kovin halukas asettamaan itseään alttiiksi ja keskustelemaan avoimesti työyhteisön jäsenten välisistä ongelmista. On siis mahdollista, että sovitteluun osallistuvien ihmisten usko sovitteluprosessiin henkilöityy vahvasti sovittelijaan. Jos tällaista luottamusta ja uskoa syntyy, niin se tapahtuu sovittelijan kanssa luotavassa vuorovaikutussuhteessa. Tietysti on mahdollista, että joskus ihminen luottaa sovitteluprosessiin jo valmiiksi. Usein konfliktitilanteet ovat kuitenkin jatkuneet melko pitkään ja tällöin on oletettavaa, että ihmisten luottamusta sovitteluprosessia kohtaan on pyrittävä tietoisesti herättämään. Tätä sovittelija voi tehdä luomalla luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta vuorovaikutuksen keinoin: kuuntelemalla ja kertomalla luottamuksellisuudesta sekä itsestään. Jos ihmisille herää jonkinlaista luottamusta tai uskoa sovitteluprosessiin, niin silloin he ovat myös todennäköisemmin valmiita nostamaan itse ristiriitoja aiheuttaneita asioita keskusteluun. Tällöin sovittelija voi ohjata tilannetta kuuntelemansa keskustelun pohjalta. Oleellista ihmisten välisen ymmärryksen lisääntymisen kannalta on se, että konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista päästään puhumaan tavalla tai toisella. Niinpä erityisen huono tilanne on lähinnä silloin, jos konfliktin osapuolet eivät itse avoimesti keskustele ongelmistaan eivätkä ole kertoneet niistä myöskään sovittelijalle, koska heidän välilleen ei ole muodostunut luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Tällöin sovittelijan on vaikea ohjata tilannetta, koska hän ei tiedä konfliktin taustalla vaikuttavista syistä.

Yhteisessä sovittelutapaamisessa sovittelija pyrkii mahdollistamaan ihmisten välistä keskustelua, jotta ihmisten välinen ymmärrys lisääntyisi. Työyhteisön jäsenet voivat alkaa ymmärtää toistensa käyttäytymistä paremmin, kun he kuulevat, miksi joku on esimerkiksi käyttäytynyt loukkaavasti jotakuta toista kohtaan. Tällöin myös mahdolliset väärinymmärrykset ja väärät tulkinnat toisten käytöksen syistä voidaan päästä oikaisemaan. Sovittelija pyrkii kysymyksillään myös johdattelemaan ihmisiä kertomaan tilanteeseen liittyvistä tunteistaan, mihin ovat aiemmin päätyneet



myös Katz Jameson ja kumppanit (2010). Heidän mukaansa sovittelija voi esimerkiksi yrittää saada esiin osapuolten tuntemia tunteita, jotka ovat konfliktitilanteeseen liittyvien asioiden takana. Tämä voi saada ihmiset ymmärtämään toisiaan ja käyttäytymisen taustalla olevia syitä paremmin kuin jos tilanteesta puhuttaisiin vain analyttisesti. Sovittelija saattaa myös antaa ihmisille neuvoja vuorovaikutukseen liittyen, minkä on huomannut aiemmin myös Garcia (2012). Kun ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu rakentavammaksi esimerkiksi toisten syytelystä omien näkökulmien kertomiseen, niin myös heidän keskinäinen ymmärryksensä konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista todennäköisesti kasvaa.

Keskustelun mahdollistaminen ja sitä kautta pyrkimys lisätä ihmisten välistä ymmärrystä liittyvät kiinteästi toisiinsa. Tämän tutkielman perusteella nämä kaksi sovittelijan vuorovaikutuksen funktiota näyttävät olevan kriittisessä asemassa sovittelun onnistumiseksi ja ne sisältävät muutaman mielenkiintoisen jännitteen. Ensimmäinen jännite liittyy siihen, kuinka paljon sovittelija ohjaa keskustelua ja kuinka paljon hän antaa ihmisille itselleen vastuuta keskustelun etenemisestä. Toisaalta se, että ihmiset itse ottavat konfliktitilanteeseen liittyviä vaikeita asioita esille on yksi sovittelun pääperiaatteita. Tällöin he voivat oppia myös uudenlaisen tavan olla vuorovaikutuksessa keskenään, kuten Pehrmanin (2011) on todennut. Tämä voi ehkäistä konflikteja tulevaisuudessa, mihin sovittelulla myös pyritään. Toisaalta jos ihmiset eivät itse näytä ottavan konfliktitilanteen taustalla olevia todellisia ongelmia esille, niin sovittelija voi pyrkiä vaikuttamaan siihen ohjaamalla keskustelua. On kuitenkin vaikea sanoa, kuinka suoraan sovittelijan on tarkoituksenmukaista johdatella ihmisiä puhumaan asioista, jotka oletettavasti ahdistavat heitä. Liian suora patistaminen voi saada jonkun ihmisen ainoastaan ahdistumaan entisestään. Yksi haastateltava myös totesi osuvasti, että tarkoituksena on sovittaa, ei repiä asioita, mutta kuitenkin asiat pitäisi saada käsiteltyä. Sovittelija joutuukin punnitsemaan sitä, kuinka paljon antaa sovitteluun osallistuville ihmisille vastuuta keskustelun etenemisestä ja kuinka paljon pyrkii sitä itse ohjaamaan.

Voidaan ajatella, että sovittelija voi vain tiettyyn rajaan asti ohjata keskustelua ja rohkaista ihmisiä puhumaan konfliktitilanteesta. Lopulta puhuminen sovittelussa perustuu vapaaehtoisuuteen. Toinen sovittelussa nähtävissä oleva jännite liittyykin ensimmäiseen. Toisaalta sovittelija voi luoda turvallista ja keskustelun mahdollistavaa ilmapiiriä, jotta ihmiset ottaisivat vapaaehtoisesti vaikeita asioita esille. Toisaalta vaikeista asioista puhuminen lisää jännitystä ja ihmisten ahdistusta. Rooney (2007) ilmaisee asian kuvaavasti: Sovittelijan osaamista on toimia tavalla, joka helpottaa luomaan turvallista ympäristöä, mutta samalla mahdollistaa konfliktin osapuolten saavuttavan korkeimman jännityksen pisteensä (Green ym. 2009). Donohuen ja kumppaneiden (1988) mukaan sovittelijan

rooliin kuuluu laskea konfliktin intensiteettiä ja luoda konfliktinratkaisuun otollista ilmapiiriä. Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, että joskus konfliktin intensiteettiä pitääkin ensin nostaa, jotta asioita päästään käsittelemään. Pehrmanin (2011) mukaan puhumattomuus on työyhteisöjen konflikteille tyypillinen piirre. Jos ilmapiiri sovittelussa pysyy näennäisen rauhallisena siitä syystä, että puhumattomuus todellisista ihmisten välisistä ongelmista jatkuu, niin myöskään todellista edistystä ihmisten välisessä ymmärryksessä ei tapahdu. Jos vaikeiden asioiden esille nouseminen ilmenee aluksi aggressiivisena vuorovaikutuksena, niin silloin sovittelija voi pyrkiä muuttamaan sitä rakentavammaksi. Joka tapauksessa joskus voi olla niin, että ihmisten välisen ymmärryksen lisääntyminen vaatii ensin hetkellisesti konfliktin intensiteetin nousua ja sitä kautta jännittyneitä ilmapiiriä toisin kuin Donohue ja kumppanit (1988) ajattelevat. Tämän tutkielman tulosten perusteella oleellista sovittelun onnistumiseksi on se, että konfliktin taustalla olevat asiat saadaan esiin ja niistä päästään puhumaan. Vain tätä kautta ihmisten välinen ymmärrys voi lisääntyä. Joskus se voi tarkoittaa sitä, että konfliktin intensiteetti nousee hetkeksi ennen sen laskua aiempaa alemmalle tasolle, jos sovittelu etenee onnistuneesti.

Tämän tutkielman tulosten perusteella sovittelijan toiminta työyhteisösovittelussa näyttää olevan riippuvaista siitä, miten sovittelu etenee ja miten sovitteluun osallistuvat ihmiset keskustelevat. Sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta on kyllä löydettävissä funktioita, jotka näyttävät pysyvän samoina sovittelusta toiseen. Kuitenkin etenkin yhteisessä sovittelutapaamisessa tapahtuva keskustelun ohjaaminen näyttää vaativan sovittelijalta jatkuvaa tilanteen seuraamista ja siihen reagointia. Sovittelija joutuu miettimään, milloin puuttuu keskusteluun ja millä tavalla. Haastatellut sovittelijat toivat esiin myös oman läsnäolonsa merkityksen oleellisena tekijänä, jotta pystyvät ohjaamaan sovittelua onnistuneesti. Eräs sovitteluprosessiin osallistunut ihminen puolestaan kuvaili sovittelijan toimintaa siten, että hän ”ohjaa tilannetta vaikka ei ohjaakaan”. Muutama muukin sovitteluun osallistunut ihminen kuvaili sovittelijan toimintaa samanluonteisesti. Myös tämän voi ajatella kertovan siitä, että sovittelijan on tarkkailtava tilannetta jatkuvasti ja puututtava keskusteluun aina tarvittaessa. Välillä sovittelija voi vain seurata tilannetta sanomatta mitään. Tässä tutkielmassa onkin haluttu käyttää termiä ”vuorovaikutus” termin ”viestintä” sijaan, koska vuorovaikutus kuvaa paremmin sovittelussa tapahtuvan kanssakäymisen luonnetta. Ajatus on samansuuntainen Rainivaaran (2009) huomion kanssa siitä, että kiusaamista on tutkittu lähinnä kiusaajan loukkaavan käytöksen eri piirteiden näkökulmasta ja kiusaajan ja kiusatun välinen jokapäiväinen arkinen vuorovaikutus on jäänyt huomiotta. Tässä tutkielmassa on tarkasteltu sovittelijan vuorovaikutuksen eri piirteitä, mutta käyttämällä termiä ”vuorovaikutus” halutaan tuoda esiin sen riippuvuus sovitteluun osallistuvien ihmisten vuorovaikutuksesta. Tämä näkyy myös siinä,

että tässä tutkielmassa sovittelijan oman vuorovaikutuksen mukauttaminen ja kontrollointi löydettiin yhdeksi sovittelijan vuorovaikutuksen piirteeksi. Sovittelija mukauttaa ja kontrolloi omaa vuorovaikutustaan sovitteluun osallistuvien ihmisten vuorovaikutuksen mukaan eikä toimi jokaisen ihmisen kanssa täysin samalla tavalla.

Bushin ja Folgerin (2005) mukaan fasilitatiivisessa sovittelussa keskitytään parantamaan osapuolten välistä vuorovaikutusta ja lisäämään heidän ymmärrystään tilanteesta. Tämän tutkielman tuloksissa näyttäytyvä sovittelijan ohjaava vuorovaikutus on pääsääntöisesti juuri tämäntyyppistä. Se tähtää konfliktin osapuolten osallistamiseen konfliktin ratkaisussa sekä heidän välisen ymmärryksensä lisääntymiseen. Bush ja Folger (2005) toteavat, että keskittyminen konfliktin osapuolten voimaannuttamiseen ja ymmärryksen lisäämiseen muita osapuolia kohtaan johtaa yleensä myös konfliktitilanteen sopimiseen. Ihmisten välinen sovinto on siis ikäänkuin sivutuote, joka syntyy ihmisten välisen ymmärryksen lisääntyä. Tämän tutkielman tulokset tukevat tutkijoiden näkemystä sikäli, että sovitteluun osallistuneet ihmiset pitivät sovittelua lähes poikkeuksetta onnistuneena ja sopimus yhteisistä käyttäytymissäännöistä tehtiin kaikissa sovittelutapauksissa. Ongelmanratkaisuun painottuvassa sovittelussa sen sijaan näytetään keskittyvän suoraan sovinnon tekemiseen (ks. Aakhus 2003; Trego ym. 2010). Tällöin Bushin ja Folgerin (2005) mukaan osapuolten voimaannuttaminen ratkaisemaan itse konfliktitilanteita ja ymmärryksen lisääminen jäävät huomiotta.

Sovittelutyylistä riippumatta sovinnon syntyminen voi vaatia jonkin verran aikaa. Ihmiset saattavat haluta esimerkiksi nähdä toisten konfliktin osapuolten muuttavan käytöstään, ennen kuin voivat kokea olevansa sovinnossa (Pehrman 2011). Myös Mareschal (2003) huomauttaa, että yhteistyössä tapahtuva konfliktinratkaisu on pitkän aikavälin asia eikä mullistavia tuloksia voi välttämättä odottaa heti. Tämän tutkielman tulosten perusteella ei juuri voi ottaa kantaa siihen, millaisia sovittelun pitkäaikaisvaikutukset ovat. Sovitteluun osallistuneet ihmiset pitivät sovitteluja lähes poikkeuksetta onnistuneena ja sopimus tehtiin kaikissa sovittelutapauksissa. Seurantatapaamisia ei kuitenkaan ollut haastatteluja tehdessä vielä järjestetty. Voidaan kuitenkin olettaa, että konfliktin sopimisen pitkäaikaiset vaikutukset ovat vahvemmat silloin, kun sovittelussa käytetään fasilitatiivista tyyliä ongelmanratkaisuun keskittyvän tyylin sijaan. Ongelmanratkaisuun keskittyvässä tyylissä sovittelussa voidaan saada sillä hetkellä ainakin jonkinlainen sopu aikaiseksi, mutta koska osapuolet eivät ole opetelleet uudenlaista tapaa olla vuorovaikutuksessa, niin on todennäköistä, että jossakin vaiheessa ristiriidat kasvavat jälleen konfliktiksi. Aiempi tutkimus on osoittanut, että vuorovaikutus konfliktitilanteessa voi vaikuttaa konfliktin osapuolten

vuorovaikutukseen tulevaisuudessa (Gayle & Preiss 1998). Kun sovittelija keskittyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen ohjaamiseen, niin ihmiset voivat oppia, että he ovat itse kykeneviä ratkaisemaan ristiriitatilanteita ja heille voi jäädä itämään ajatus siitä, että toisia ihmisiä voi yrittää ymmärtää, vaikka olisi itse erimieltä jostakin asiasta. Uusia ristiriitatilanteita tulee aina, mutta tällöin ihmisillä on mahdollisuus käsitellä asiat rakentavasti keskinäisen vuorovaikutuksensa avulla. Konfliktitilanteeseen liittyvät vuorovaikutustaidot ovat kuin vakuutus, joka turvaa sen, että tilanteen hetkellisesti kiristyessä se ei pääse kasvamaan hallitsemattomaksi konfliktikikierteeksi.

Tämän tutkielman tuloksissa on nähtävissä joitakin viitteitä siitä, että ihmisten käyttäytymisessä tapahtuvan muutoksen tukemiseen pitäisi ainakin joissakin sovittelutapauksissa kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Yksi keino, jolla sovittelija voi tämän tutkielman tulosten perusteella yrittää vaikuttaa siihen, että ihmiset sitoutuvat sovitteluun ja sitä kautta mahdollisesti muuttamaan käyttäytymistään, on järjestää sovitteluun mukaan eräänlainen tukihenkilö organisaation sisältä. Mareschal (2005) on aiemmin päätenyt samansuuntaiseen tulokseen. Hänen mukaansa sovitteluun osallistuvien organisaation johtohenkilöiden halu sovittelun onnistumiseen ja realistiset odotukset sitä kohtaan ovat yhteydessä sovitteluun osallistuvien ihmisten positiiviseen asennoitumiseen yhteistyötä kohtaan, mikä puolestaan on yhteydessä sovittelun onnistumiseen. Johtohenkilöiden kiinnostuksella prosessia kohtaan on siis epäsuora yhteys sopuun pääsemisen kanssa. Johtohenkilöt voivat osoittaa sovitteluun osallistuville ihmisille kiinnostuksensa sovittelua kohtaan osallistumalla itse prosessiin.

Tämän tutkielman tulosten perusteella näyttää siltä, että sovittelun onnistumiseksi erityisen tärkeitä sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen piirteitä ovat luottamuksellisen suhteen luominen, keskustelun mahdollistaminen ja ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen. Toisaalta erityisen selkeältä näyttää vain se, että sovittelun onnistumiseksi ihmisten on keskusteltava konfliktitilanteeseen liittyvistä asioista yhdessä, jotta heidän välinen ymmärryksensä lisääntyisi. Sovittelijan kaiken vuorovaikutuksen voidaan nähdä tähtäävän lopulta tähän. Voidaankin ajatella, että sovittelijan on onnistuttava monessa asiassa, jotta sovittelu onnistuisi. Käänteisesti ajateltuna sovittelijan epäonnistuminen yhdessäkin asiassa saattaa aiheuttaa sen, että sovittelu ei onnistu ainakaan niin hyvin kuin olisi mahdollista. Jos sovittelija ei onnistu valmistamaan ihmisiä sovittelutapaamiseen, niin he eivät välttämättä uskalla nostaa vaikeita konfliktitilanteeseen liittyviä asioita keskusteluun. Jos sovittelija ei onnistu luomaan luottamuksellista suhdetta sovitteluun osallistuviin ihmisiin, niin he eivät myöskään ole välttämättä halukkaita keskustelemaan avoimesti. Jos ihmiset eivät näytä sovittelutapaamisessa keskustelemaan asioista avoimesti, niin sovittelija voi

pyrkiä ohjaamaan keskustelua. Se on kuitenkin hankalampaa, jos sovittelija ei ole onnistunut saamaan kokonaiskuvaa konfliktitilanteesta. Jos sovittelija ei onnistu mahdollistamaan ihmisten välistä keskustelua sovittelutapaamisessa, niin yhteistä ymmärrystä asioista ei synny. Vaikka ihmiset keskustelisivat avoimesti, niin vielä tällöinkin sovittelijan ohjaavalla vuorovaikutuksella on merkitystä sille, että ihmiset todella alkavat ymmärtää toistensa käyttäytymisen syitä. Lopulta sovittelijan pitäisi vielä onnistua auttamaan ihmisiä tekemään sellaisen sopimuksen, johon kaikki voivat sitoutua sekä onnistua tukemaan ihmisten käyttäytymisen muutosta, joka lopulta sovittelussa on tavoitteena.

Oma kiinnostava kysymyksensä on se, kuinka hyvin sovittelu soveltuu selkeiden kiusaamistapausten käsittelyyn. Tämän tutkielman tulosten perusteella tähän ei juuri voida ottaa kantaa, koska haastatteluissa ei pyritty selvittämään kokevatko ihmiset, että jotakuta työyhteisössä on kiusattu. Rainivaara (2009) tosin toteaa, että kiusaaja–kiusattu -asetelma ei aina välttämättä ole niin selkeä kuin voisi olettaa. Tähän ajatukseen tämän tutkielman tulokset antavat tukea. Työyhteisöjen konfliktitilanteiden taustalla näyttää usein olevan väärinymmärryksiä ja vääriä tulkintoja toisten ihmisten käyttäytymisen syistä (Pehrman 2011). Tämän tutkielman tulosten perusteella ihmisten välisen ymmärryksen lisääminen on sovittelun päätarkoituksia. Tämä antaa tukea ajatukselle, että ihmiset eivät välttämättä tietoisesti käyttäydy loukkaavasti toisiaan kohtaan. Vaikka loukkaava käytös olisikin ollut tietoista, niin ainakin voidaan ajatella, että heidän halunsa parantaa omaa käytöstään ja ottaa toiset ihmiset huomioon lisääntyy, kun ihmiset alkavat ymmärtää toistensa käytöksen syitä. Kiusaajaksi koetun ihmisen käyttäytymisen syynä voi olla esimerkiksi pyrkimys suojella itseään, ei niinkään toisen ihmisen loukkaaminen. Tämän tutkielman tulosten pohjalta ei voi kuitenkaan vetää muita selkeitä johtopäätöksiä kuin että Rainivaaran (2009) esittämä ajatus kiusaamissuhteiden monitulkintaisuudesta on mahdollinen. Muutama yhteys työyhteisösovittelulla ja kiusaamissuhteilla näyttäisi kuitenkin olevan. Sovittelijan ohjaava vuorovaikutus tähtää siihen, että konfliktitilanteen osapuolet alkavat puhua asioista keskenään. Rainivaaran (2009) mukaan ongelmista puhumattomuus näyttää usein olevan kiusaamissuhteille tyypillinen piirre. Lisäksi tutkijan mukaan kiusaamissuhteiden tarkastelun taustalla pitäisi olla ajatus, että koko osapuolten välisessä suhteessa on jotakin vikaa sen sijaan, että tarkastellaan vain kiusaajan käyttäytymisen piirteitä. Tämän tutkielman tulosten perusteella työyhteisösovittelussa sovittelija ohjaa konfliktin osapuolia, jotta he pääsevät puhumaan juuri taustalla olevista suhteen todellisista ongelmista. Tämän pohjalta voitaneen sanoa, että työyhteisösovittelu näyttäisi soveltuvan ainakin lievempien kiusaamistapausten käsittelyyn.

## 6.2 Tutkielman arviointi

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten sovittelija ohjaa vuorovaikutuksellaan konfliktin osapuolia kohti keskinäistä ymmärrystä. Tutkimusongelmaan vastaamiseksi haastateltiin kolmea sovittelijaa ja seitsemää työyhteisösovitteluun osallistunutta ihmistä. Voidaan sanoa, että menetelmä toimi melko hyvin ja tutkimusongelmaan pystyttiin vastaamaan kattavasti. Menetelmän käyttöön liittyy kuitenkin muutamia asioita, jotka on syytä ottaa huomioon tutkielman tuloksia tarkasteltaessa.

Haastattelumenetelmän käyttöön sisältyy Hirsjärven ja kumppaneiden (2000, 193) mukaan haittapuolia, kuten se, että haastatteluun voi sisältyä erilaisia virhelähteitä. Ensinnäkin tutkija voi itse johdatella haastateltavia kysymyksillään. Tässä tutkielmassa ongelma pyrittiin minimoimaan antamalla haastateltavien aluksi kertoa mahdollisimman vapaasti se, mitä he muistivat sovittelusta ja sovittelijan vuorovaikutuksesta sovitteluprosessin aikana. Tämän jälkeen tutkija esitti kuitenkin monia tarkentavia kysymyksiä, jotka ovat osaltaan saattaneet johdatella haastateltavia vastauksissaan. Kysymykset pyrittiin kuitenkin tekemään mahdollisimman neutraaleiksi siten, että välttyttäisiin esimerkiksi sosiaalisesti suotavien vastausten antamiselta. Esimerkki tällaisesta kysymyksestä oli: ”Tuntuiko sinusta siltä, että sovittelija kuunteli sinua? Miksi tai miksi ei?” Näin pyrittiin osoittamaan, että haastateltavan on suotavaa vastata sekä myönteisesti että kielteisesti.

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten valikoitumiseen haastateltaviksi oli sellainen kriteeri, että sovittelutapaamisesta oli kulunut aikaa korkeintaan kolme kuukautta. Kriteeri asetettiin sen varmistamiseksi, että ihmiset muistaisivat vielä sovitteluun liittyviä asioita riittävän hyvin. Kolme kuukautta on kuitenkin jo melko pitkä aika ja saattaa olla, että ihmisten muistikuvat sovittelusta eivät olleet enää tarkkoja. Väärät muistikuvat ovat aina haastattelututkimusten mahdollinen virhelähde (Hirsjärvi ym. 2000, 193). Toisaalta kyseisen kriteerin asettaminen aiheutti sen, että sovitteluun osallistuville ihmisille ei oltu vielä järjestetty seurantatapaamisia, joista heiltä ei tämän vuoksi saatu tietoa. Sovittelun onnistumista he pystyivät kuitenkin oletettavasti arvioimaan luotettavammin kuin siinä tapauksessa, että haastattelut olisi tehty hyvin pian sovittelutapaamisen jälkeen.

Sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastatteluihin liittyi myös toinen asia, joka on saattanut vaikuttaa tuloksiin siitä, millainen on heidän näkemyksensä sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta. Haastatteluissa ei nimittäin keskitytty selvittämään tarkasti sitä, millaiseksi ihmiset kokevat oman roolinsa työyhteisöön liittyvien ongelmien suhteen. Rainivaara (2009) huomauttaa, että työpaikkakiusaamista on tutkittu lähinnä kysymällä siitä kiusatuiksi itsensä kokevilta tai neutraaleilta osapuolilta, mutta ei juuri lainkaan kiusaajiksi syytetyiltä itseltään. Tämänkin tutkielman tulokset sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksistä saattaisivat olla erilaiset, jos haastateltavina olisi ollut kiusaajiksi koettuja ihmisiä. Nyt sellaisiksi tulkittavia henkilöitä ei ollut ainakaan selkeästi yksikään. Ylipäänsä haastatteluissa ei pyritty selvittämään, millainen työyhteisön konfliktitilanne tarkalleen ottaen oli ja kokivatko ihmiset, että jotakuta kiusataan.

Tutkimusmenetelmään liittyen osin ongelmallisena voidaan nähdä myös sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten vertaaminen toisiinsa sen suhteen, miten he kokevat sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen. Sovittelijat perustivat vastauksensa heidän kokemuksiinsa yleisesti työyhteisösovittelijana toimimisesta, eivät juuri niihin sovitteluihin, joihin sovitteluun osallistuneet ihmiset olivat osallistuneet. Lisäksi sovitteluun osallistuneiden ihmisten sovittelutapauksissa toimi kaikissa sama, yksi tähän tutkielmaan haastateltu sovittelija. Sovittelijoiden näkemyksissä sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta oli joitakin eroja, joten tulokset sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksistä olisivat todennäköisesti erilaiset, jos sovittelutapauksissa olisi toiminut toinen sovittelija. Toisaalta sovittelijoiden näkemykset sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta olivat kuitenkin siinä määrin yhteneväiset, että sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemyksiä oli mielekästä verrata toisiinsa. Ennen kaikkea oleellista on se, että tässä tutkielmassa ei pyrittykään löytämään objektiivista kuvaa sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta, vaan sitä pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman kattavasti ja monipuolisesti. Sovittelijoiden ja sovitteluun osallistuneiden ihmisten näkemysten vertaamiseen liittyvät ongelmat eivät tutkielman luonteen vuoksi siten olekaan kriittisiä.

Tulosten analyysi oli monivaiheinen prosessi, mutta se onnistui lopulta melko hyvin. Analyysia uudistettiin vielä kesken kirjoitustyön, mikä nosti sen tasoja. Tuloksista saatiin luokiteltua esiin erilaisia sovittelijan vuorovaikutuksen piirteitä ja luokittelu selkiytyi tarkemman analyysin jälkeen. Tulosten tulkinta ja analyysi ei ollut aivan yksinkertaista eikä nyt tehty luokittelu sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen piirteistä ole ainoa mahdollinen luokittelu. Varsinkin sovitteluun osallistuneiden ihmisten haastattelujen analysointi oli ajoittain haastavaa, koska haastatteluaineisto

ei ollut yhtä runsasta kuin sovittelijoiden haastatteluista saatu aineisto. Toisaalta juuri sovittelijoiden haastatteluista saatu runsas materiaali johti siihen, että tutkielman tulososiosta tuli todella pitkä. Tulosten esittelyn olisi voinut tehdä tiiviimminkin. Toisaalta toivon, että kiinnostunut lukija voi saada tutkielman luettuaan perusteellisen kuvan siitä, millaista sovittelijan ohjaava vuorovaikutus työyhteisösovittelussa näyttäisi olevan.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkielman tulosten pohjalta voidaan esittää muutama mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Ensinnäkin työyhteisösovittelun vaikuttavuutta ja ihmisten käyttäytymisessä mahdollisesti tapahtuvaa muutosta ja sen pysyvyyttä olisi tarkoituksenmukaista tutkia systemaattisesti. Tämän pohjalta toinen hyvä tutkimuksen kohde olisi se, miten työyhteisösovittelun vaikuttavuutta voitaisiin parantaa. Millaisin keinoin sovittelija voisi pyrkiä entistä paremmin vaikuttamaan ihmisten käyttäytymisessä tapahtuvan muutoksen tukemiseen? Olisiko sovittelun seurantavaihetta tarkoituksenmukaista kehittää jollakin tavalla? Näihin kysymyksiin vastaaminen toisi tärkeää tietoa työyhteisösovittelun vaikuttavuudesta ja kehittämisestä.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyy tutkimusmenetelmään. Työyhteisösovittelua tulisi tutkia sellaisten ihmisten näkökulmasta, jotka koetaan työyhteisöissä kiusaajiksi tai ylipäänsä selkeiksi konfliktin osapuoliksi. Heidän näkemyksensä sovittelijan ohjaavasta vuorovaikutuksesta voi olla erilainen kuin konfliktitilanteessa neutraaliksi itsensä tuntevien ihmisten näkemys. Selkeiden konfliktin osapuolten näkemyksiä tutkimalla voitaisiin saada erityisen hyödyllistä tietoa siitä, miten he kokevat sovittelijan ohjaavan vuorovaikutuksen ja sovittelun toimivuuden. Tämä voisi valottaa myös työyhteisöjen kiusaamistilanteiden luonnetta liittyen siihen, kuinka tarkoituksellisenä kiusaamista voidaan yleensä pitää.

Voisi olla hyödyllistä myös tutkia sovittelijan ohjaavaa vuorovaikutusta havainnointimenetelmällä. Olisi mielenkiintoista selvittää, eroavatko saadut tulokset esimerkiksi tämän tutkielman haastattelumenetelmällä saaduista tuloksista.



## KIRJALLISUUS

Aakhus, M. 2003. Neither naïve nor critical reconstruction: Dispute mediators, impasse, and the design of argumentation. *Argumentation* 17 (3), 265–290.

Alberts, J. K., Heisterkamp, B. L., & McPhee, R. M. 2005. Disputant perceptions of and satisfaction with a community mediation program. *International Journal of Conflict Management* 16 (3), 218–244.

Baraldi, C. & Farini, F. 2011. Dialogic mediation in international groups of adolescents. *Language & Dialogue* 1 (2), 207–232.

Bingham, L. B., Chesmore, G., Moon, Y. & Napoli, L. M. 2000. Mediating employment disputes at the United States Postal Service: A comparison of in-house and outside neutral mediator models. *Review of Public Personnel Administration* 20 (5), 5–19.

Bollen, K. & Euwema, M. 2013. Workplace mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal* 29 (3), 329–353.

Bollen, K., Euwema, M. & Müller, P. 2010. Why are subordinates less satisfied with mediation? The role of uncertainty. *Negotiation Journal* 26 (4), 417–433.

Burke, W. W. 2006. Conflict in organizations. Teoksessa M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (toim.) *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 781–804.

Bush, R. A. & Folger, J. P. 2005. *The Promise of Mediation. Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.

[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ra33EB\\_wjGkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=the+promise+of+mediation&ots=tpaxbVN2km&sig=wgEV393HqrxKc0MKCZPb288cAxU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=the%20promise%20of%20mediation&f=false](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=ra33EB_wjGkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=the+promise+of+mediation&ots=tpaxbVN2km&sig=wgEV393HqrxKc0MKCZPb288cAxU&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20promise%20of%20mediation&f=false) Viitattu 13.3.2013.

- Della Noce, D. J. 1999. Seeing theory in practice: An analysis of empathy in mediation. *Negotiation Journal* 15 (3), 271–301.
- Donohue, W. A. (2006). Managing interpersonal conflict: The mediation process. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication*, 211–234. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donohue, W. A., Allen, M. & Burrell, N. 1988. Mediator communicative competence. *Communication Monographs* 55 (1), 104–119.
- Elonheimo, H. 2002. Restoratiivinen oikeus korjaa rikoksen aiheuttamat vahingot. *Haaste* 2002 (3). <http://www.haaste.om.fi/Etusivu/Lehtiarkisto/Haasteet2002/Haaste32002/1247666378632> Viitattu 28.10.2012.
- Ervasti, K. 2001. Konfliktit ja vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät. Teoksessa Pohjonen, S. (toim.) *Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*, 13–38. Vantaa: WSLT Oy.
- Gayle, B. M. & Preiss, R. W. 1998. Assessing emotionality in organizational conflicts. *Abstrakti. Management Communication Quarterly* 12 (2).
- Garcia, A. 2012. Advice-giving and disputant empowerment in divorce mediation sessions. *Language and Dialogue* 2 (3), 398–426.
- Goldberg, S. B. 2007. The secrets of successful mediators. *Negotiation Journal* 21 (3), 365–376.
- Goldberg, S. B. & Shaw, M. L. 2009. The secrets of successful (and unsuccessful) mediators continued: studies two and three. *Negotiation Journal* 23 (4), 393–418.
- Green, E., Rossetto, K., Tollison, A., Maxwell, M. & Kelly, J. 2009. Going Beyond the Checklist: Developing Communication Environment in Mediation Introductions. Conference paper. Annual meeting of the International Communication Association, 1–34.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jenks, C., Firth, A. & Trinder, L. 2012. When disputants dispute: interactional aspects of arguments in family mediation sessions. *Text & Talk* 32 (3), 307–328.

Katz Jameson, J., Bodtker, A. & Linker, Tim. 2010. Facilitating conflict transformation: Mediator strategies for eliciting emotional communication in a workplace conflict. *Negotiation Journal* 26 (1), 25–48.

Lipsky, D. & Seeber, R. 2006. Managing organizational conflicts. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*, 293–325. Thousand Oaks: Sage.

Mareschal, P. 2003. Solving problems and transforming relationships: the bifocal approach to mediation. *The American Review of Public Administration* 33 (4), 423–448.

Mareschal, P. 2005. What makes mediation work? Mediator's perspective on resolving dispute. *Industrial Relations* 44 (3), 509–517.

McDermott, P., Obar, R., Jose, A. & Polkinghorn, B. 2001. The EEOC mediation program: Mediator's perspective on the parties, processes, and outcomes.

<http://www.eeoc.gov/eeoc/mediation/report/mcdfinal.html> Viitattu 27.4.2013.

Nesbit, R., Nabatchi, T. & Bingham, L. B. 2012. Employees, supervisors, and workplace mediation: Experiences of justice and settlement. *Review of Public Personnel Administration* 32 (3), 260–287.

Nicotera, A. M. & Dorsey, L. K. 2006. Individual and interactive processes in organizational conflict. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The Sage handbook of conflict communication: integrating theory, research, and practice*, 293–325. Thousand Oaks: Sage.

Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Väitöskirjatutkimus. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Poitras, J. 2007. The paradox of accepting one's share of responsibility in mediation. *Negotiation Journal* 23 (3), 267–282.

Putnam, L. L. & Poole, M. S. 1987. Conflict and negotiation. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.) Handbook of organizational communication, 549–599. Newbury Park, CA: Sage.

Pörhölä, M. 2009. Psychosocial well-being of victimized students. Teoksessa Kinney, T. A. & Pörhölä, M. (toim.) Anti and pro-social communication. Theories, methods and applications, 83–93. New York: Peter Lang Publishing.

Rainivaara, S. 2009. Workplace bullying relationships. Teoksessa Kinney, T. A. & Pörhölä, M. (toim.) Anti and pro-social communication. Theories, methods and applications, 59–70. New York: Peter Lang Publishing.

Siira, K. 2012. Conceptualizing managerial influence in organizational conflict – a qualitative examination. Negotiation and Conflict Management Research 5 (2), 182–209.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus. 2008. Helsinki: Tilastokeskus.  
[http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html) Viitattu 7.11.2012.

Swaab, R. I. & Brett, J. M. 2007. Caucus with care: The impact of pre-mediation caucuses on conflict resolution. Conference paper, IACM, Chicago.  
<http://ssrn.com/abstract=1080622> Viitattu 29.4.2013.

Teague, P., Roche, B. & Hann, D. 2012. The diffusion of alternative dispute resolution practices in Ireland. Economic and Industrial Democracy 33 (4), 581–604.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Trego, A., Canary, D. J., Alberts, J. K. & Mooney, C. 2010. Mediators' facilitative versus controlling argument strategies and tactics: A qualitative analysis using the conversational argument coding system. Communication Methods & Measures 4 (1), 147–167.

Vartia, M. & Paananen, T. 1992. Henkinen väkivalta työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia-Väänänen, M. 1999. Kiusaajat ja kiusatut – henkinen väkivalta työyhteisössä. Teoksessa Pietiläinen, R. (toim.) Kiusaajia ja kiusattuja työpaikalla. Kirjoituskilpailun satoa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Viitattu 11.10.2012.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko sovittelijoille

Miten sovitteluprosessi yleensä etenee?

Kerro vapaasti, miten toimit sovitteluprosessin eri vaiheissa.

- Alkuinformaation aikana?
- Erillistapaamisissa?
- Sovittelutapaamisessa?
- Sopimuksen tekemisessä?
- Jälkiseurannassa?

Millä tavoin rohkaiset konfliktin osapuolia puhumaan konfliktitilanteesta?

Millä tavoin pyrit luomaan luottamusta konfliktin osapuolten välille?

Millä tavoin kuuntelet konfliktin osapuolia?

Millaisia kysymyksiä kysyt?

Millaisissa tilanteissa puutut keskusteluun?

- Millä tavoin puutut?
- Millaisissa tilanteissa pistät keskustelun kokonaan poikki?
- Millä tavoin rauhoittelet konfliktin osapuolia?
- Johdatteletko jatkamaan jostakin aiheesta lisää?

Toimitko eri tavoin erilaisten ihmisten kanssa? Miten?

Toimitko eri tavoin erilaisissa sovittelutapauksissa? Miten?

Millä tavoin johdattelet konfliktin osapuolia ymmärtämään konfliktitilanteesta jotakin, jonka sinä jo uskot ymmärtäväsi?

Missä asiassa sinun on mielestäsi erityisen tärkeää onnistua, jotta konfliktin osapuolet voivat päästä sopuun?

Mieti jotakin sovittelutapausta, joka on onnistunut erityisen hyvin. Muistatko omasta toiminnastasi jotakin erityistä tapauksen suhteen?

Mieti jotakin sovittelutapausta, joka olisi voinut onnistua paremminkin. Muistatko omasta toiminnastasi jotakin erityistä tapauksen suhteen?

## Liite 2: Haastattelurunko sovitteluprosessiin osallistuneille ihmisille

Kerro vapaasti, miten sovittelu eteni ja millä tavalla sovittelija toimi.

- Alkuinformaation aikana?
- Erillishaastattelussa?
- Sovittelutapaamisessa?
- Sopimuksen tekemisessä?
- Jälkiseurannassa?

Tuntuiko sinusta siltä, että sovittelija kuunteli sinua ja oli kiinnostunut siitä mitä sanot? Miksi / miksi ei?

Tunsitko luottamusta sovittelijaa kohtaan? Miksi / miksi et?

Millä tavoin sovittelija rohkaisi sinua puhumaan konfliktitilanteesta?

Millaisia kysymyksiä sovittelija sinulta kysyi?

Millaisia ajatuksia sinulla oli erillishaastattelun jälkeen?

- Ajattelitko konfliktitilanteesta samalla tavalla kuten siihenkin asti vai jotenkin eri tavalla? Miksi?

Ohjasiko sovittelija keskustelua yhteistapaamisessa? Millä tavalla?

Millaisissa tilanteissa sovittelija puuttui keskusteluun?

- Millä tavoin?
- Pistikö hän keskustelua kokonaan poikki?
- Rauhoitteliko hän ihmisiä? Miten?

Ilmaisivatko ihmiset tunteitaan avoimesti sovittelun aikana?

- Miten sovittelija reagoi tähän?

Antoiko sovittelija neuvoja sinulle tai kuulitko hänen antavan neuvoja muille ihmisille sovittelun aikana?

Millainen ilmapiiri sovittelussa oli? Minkä vuoksi?

Miksi sovittelu mielestäsi onnistui / ei onnistunut?

- millainen rooli sovittelijalla oli tässä?

Oliko sovittelussa mielestäsi jokin erityisen tärkeä asia, jonka vuoksi sopuun päästiin, jos päästiin?

- millainen rooli sovittelijalla oli tässä?