

Ratkaisuja työyhteisöihin

Liisa Virolainen
Ratkes 2/2011

Työyhteisösovittelu Suomessa suhteellisen tuore kehittämismenetelmä, joka soveltaa restoratiivisen oikeuden periaatetta ja rikos- ja vertaissovittelun oppeja työyhteisöihin. Tarvetta varmasti on – parempi hoitaa asiat myöhään kuin ei milloinkaan. Varhaisen puuttumisen mallina en voi sovittelua pitää. Uskon, että mitä nopeammin epäkohtiin ja loukkaantumisiin pystyttäisiin tarttumaan, sitä helpommin niistä selvittäisiin. Kylliksi lienee kuitenkin myös tilanteita, jossa ulkopuolisen korvat ja prosessiapu on tarpeen.

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalvelut on kouluttanut v. 2010 – 2011 valtion työsuojelurahan mahdollistamana 18 työyhteisösovittelijaa (16 tällä hetkellä valtion palveluksessa), jotka mahdollisuuksien mukaan toimivat myös oman organisaationsa ulkopuolella valtiokonsernin sisällä. Heidän yhteistietonsa ja paljon perustietoa työyhteisösovittelusta löytyy kaiku-työhyvinvointipalveluiden nettisivuilta osoitteesta www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi, työyhteisösovittelu.

Tulokulmia sovittelukeskusteluihin on monia: joku lähtee avoimelta pöydältä keskustelemaan yhdessä kaikkien kanssa, toinen soveltaa systemaattisesti erilaisia fasilitaatiotyökaluja yksityisten ja yhteisen ongelma- ja lopulta tavoitepuheen jäsentämiseksi. Ratkaisukeskeinen sovittelu keskittyy sellaisen tavoitetilän tutkimiseen, joka tyydyttää kaikkia konfliktin osapuolia, ja niihin menetelmiin ja voimavaroihin, jotka auttavat kutakin pääsemään siihen. Kyse on siis neuvottelupöydästä, jossa kaikki osapuolet voittavat. Fredrike Bannink toteaa kirjassaan ”Solution-Focused Conflict Management”, että sovittelussa oman edun saavuttaminen vaatii sitä, että toinenkin/toisetkin osapuolet tavoittavat tahtotilansa.

Lähtökohtana on luoda rakenteita sellaiselle keskustelulle, jossa positiivisten tunteiden vahvistaminen, luottamus ja osapuolten välinen kunnioitus ja kuuleminen korostuvat. Ydin on nimenomaan toinen toisensa kuuleminen, tulkittamatta ja arvottamatta. Marshall Rosenberg, väkivallattoman vuorovaikutuksen isä ja monissa kansainvälisissä, kansallisissa ja pienemmissä konflikteissa sovitellut konkari, on sanonutkin, että mikä tahansa konflikti ratkeaa 15 minuutin sisällä siitä, kun osapuolet ovat todella kuulleet toistensa tarpeet käsillä olevan asian suhteen.

Benjamin Franklin kirjoitti aikoinaan, että jokainen ongelma on kätkeyty mahdollisuus. Toivon elementti on keskeisesti läsnä sekä päämääränä, tiekarttana että keinovalikoimana. ”Konfliktien hallinnan sijasta tulisi puhua konflikteista oppimisesta: ristiriitojen käsittelystä niin, että löydetään jotain uutta ja mennään yhdessä eteenpäin”, kertoo Katri Kytöpuu, joka sekä sovittelee että kouluttaa lähinnä rikos- ja riita-asioissa Järvenpään setlementti Louhelassa.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa korostaa sananmukaisesti toivottua lopputulemaa, jolloin sitä, mitä on tapahtunut, ei ole välttämätöntä kaivaa enempää. Ratkaisun ei välttämättä tarvitse nousta k.o. konfliktin maailmasta. Ratkaisukeskeisyydellä synnytetään toivoa, haetaan positiivisia tunteita ja niiden vahvistamista ja kasvatetaan sitkeyttä, minkä vuoksi sovittelijan on tärkeää kiinnittää huomiota jo toimivaan, myönteisiin poikkeuksiin (*Miten toimitte, kun konflikti ei häiritse/ ei vielä häirinnyt toimintaanne? Millaisissa tilanteissa yhteistyönne sujuu?*) ja olemassa oleviin voimavaroihin ja kyvykkyyksiin. Myös silloin, kun jollakulla on tarve kertoa oma tarinansa juuri niin ongelmaisena kuin sen kertomishetkellä kokee, ratkaisukeskeinen sovittelija kunnioittaa kertojan kokemuksia ja

tuntemuksia, ja kiinnittää hänen huomionsa niihin voimavaroihin, joiden avulla hän on selvinnyt niinkin hyvin. *Onpa hienoa, että asiat eivät ole vielä huonommalla tolalla! Kuinka olet onnistunut sinnittelemään näinkin hyvin?! Mitä haasteita ja oppimisen mahdollisuuksia tilanteeseen ehkä liittyy? Jos tartut niihin (haasteisiin), mikä muuttuu? Miten toimit silloin toisin? Mikä auttaa? Miten se muuttaisi suhdettanne? Mitä tarvitset, jotta voisit nähdä tilanteen oppimisen näkökulmasta?*

Tulevaisuuden muistelu ja hienovarainen keriminen toivotusta ratkaisusta tähän hetkeen on myös todettu toimivaksi sovittelijan työvälineeksi. Bannink toteaa, että tulevaisuuden kuvaamisessa kannattaa viipyä riittävän kauan, jotta tavoitetila tulee kaikille osapuolille riittävän selkeäksi: *Mikä vielä on mahdollista silloin, kun tätä ristiriitaa ei ole olemassakaan? Mitä muuta? Mitä muuta?*

Silloin, kun osapuolten tahtotilat tuntuvat olevan kaukana toisistaan, sovittelija ohjaa heitä näkemään yhtäläisyyksiä ja löytämään niistä riittävää perustaa rakentaa eteenpäin. *Mitä haluat/te konfliktin tilalle? Mikä olisi paras mahdollinen tahtotila? Miksi se on sinulle tärkeää? Millaisen suhteen haluaisitte keskenänne? Missä hetkissä tuo tilanne on jo läsnä? Mistä joku kolmas osapuoli näkisi edistymistä, edes askeleen verran? Kuka auttoi sinua piirun verran eteenpäin? Mitä voit kertoa puolen vuoden kuluttua oppineesi tästä sovittelusessioista?*

Myös ongelman ulkoistaminen on hyväksi havaittu työtapa, joka auttaa osapuolia irrottautumaan kovin henkilökohtaisesta ja ehkä kokonaisvaltaiseksi kokemastaan ongelmasta. Vanha tuttu oppi siitä, että ongelma on ongelma, ei ihminen, tukee kunkin kasvojen säilyttämistä. Ongelman nimeäminen irrottaa sen osapuolista ja tuo heidät samalla puolelle yhteistä ongelmaa vastaan.

Työyhteisösovittelija voi hyödyntää ratkaisukeskeisyyden aarrearkusta asteikkokysymyksiä myös osapuolten motivaatiota vahvistamaan: *Jos kymmenen merkitsee, että työskentelet tämän tilanteen ratkaisemiseksi täysillä ja nolla, ettet pane tikkua ristiin, missä kohtaa asteikolla olet juuri nyt? Mistä noin suuri motivaatio on peräisin? Tai jos motivaatiota ei juuri ole, voi sovittelija kysyä kuinka asiakas onnistui antamaan kakkosen, miksei ykköstä tai nollaa? Mitä kolmonen vaatisi? Mitä tarvittaisiin, jotta motivaatiosi nousisi yhdellä pykälällä eteenpäin? Mitä huomaat silloin itsestäsi? Miten se vaikuttaa tähän tilanteeseen?*

Katri Kytöpuu korostaa, että ratkaisukeskeisessä sovittelussa lähdetään siitä, että asiakkaat ovat asiassaan sen parhaita asiantuntijoita ja myös löytävät ratkaisun yhdessä itse. Sovittelijan tehtävänä on ylläpitää toivoa ja motivaatiota, auttaa fokuksen kääntämisessä ongelmasta toivottuun lopputulemaan sekä ohjata prosessia kysymyksillään ja muilla rakenteilla, jotka ylläpitävät asiallista ja arvostavaa vuorovaikutusta. Hän luo myönteistä ilmapiiriä antamalla positiivista palautetta ja kiinnittämällä huomiota pieniinkin edistysaskeleisiin. Silloin, kun osapuolten tuntuu olevan kovin vaikeaa löytää yhteistä säveltä, sovittelija voi koettaa laukaista tilannette vetämällä kolmannen osapuolen mukaan keskusteluun: *Mitä työtoverinne ehdottaisivat ensimmäiseksi askeleeksi kohti sovintoa? Miten asiakkaanne siitä hyötyisivät?*

Sovittelun päätteeksi kirjoitetaan sovittelupöytäkirja tai sopimus, johon kaikki osapuolet voivat sitoutua. Miten ja mitkä asiat toimivat silloin, kun niihin ollaan tyytyväisiä? Kuka tekee mitä? Keneltä saa tukea? Tärkeä osa sopimusta on päivämäärä, jolloin asiaan

palataan ja kaikkien osapuolten tyytyväisyys tarkistetaan. Onko vielä jotain, jota olisi merkityksellistä lisätä?

Suomessa työyhteisösovittelua on harjoitettu todennäköisesti pisimpään, vuodesta 2001 lähtien, Valiolla, jonka koulutuspäällikkönä on työskennellyt aiheesta väitöskirjaansa viimeistelevä Timo Pehrman. Hän toteaa, ettei konflikteja ratkaista pilkkomalla ja analysoimalla, saati kuoliaaksi vaikenemalla. Hän kehottaa johtoa tarttumaan tilanteisiin napakasti, kaikkia kuullen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotteivät asiat pääse paisumaan.

Pehrman on tutkinut väitöskirjassaan eri sektorien työpaikkoja ja niiden kykyä ratkaista ongelmia. Hän on myös hiljattain kouluttanut valtion virkamiehiä valtiokonsernin yhteisiksi sovittelijoiksi. Samalla hän suree, ettei ole löytänyt työlleen Valiolla jatkajaa. Organisaation omat sovittelijat voivat hakea taustatukea ja oppia mm. Suomen sovitteluforumista. Sen lisäksi konsulttimarkkinoille on ilmaantunut useita työyhteisösovittelijoita, joista osa ponnistaa myös ratkaisukeskeisyydestä.

Siinä missä Pehrman henkilöi konflikteja yhteensopimattomaksi ”kemiaksi”, Fredrike Bannink kertoo kirjassaan ”Solution-Focused Conflict Management” konfliktien eskaloitumisesta Glaslin laajenemisteorian (1977) mukaan. Hän vertaa konfliktien syntyä alaspäin johtavaksi portaikoksi, jonka jokainen askel kaventaa käsillä olevan ristiriidan ratkaisumahdollisuuksia avaten uusia, mutta entistä suppeampia näkökulmia. Tämä johtaa tiedolliseen ja moraaliseen regressioon.

Ensimmäisessä vaiheessa osapuolet tiedostavat välillään olevan jännitteen ja intressiristiriidan, mutta yrittävät silti löytää kommunikaatiomahdollisuuksia, minkä vuoksi on mahdollista päästä molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Mikäli tässä ei kuitenkaan onnistuta, kasvava epäluottamus ja kunnioituksen puute värittää pikku hiljaa kommunikaatiota ja tyypistää käsityksiä toise ja paisuttaa itse asiaa kohtuuttomasti. Ongelmasta on tullut taisto, jossa toisen on hävittävä. Lopulta asia, josta epäluottamus itä, on tyystiin painunut taka-alalle - ehkä jo kokonaan unohtunut – ja pääosan on anastanut vihamielinen kanssakäyminen. Tavoitteena ei ole enää edes omien intressien ajaminen vaan toisen nolaaminen tai tuhoaminen; ollaan siis sotatilassa, jossa on vain kaksi häviäjää.

Sen sijaan, että alkaisi tutkia konfliktin historiaa, voi ratkaisukeskeinen välittäjä tai sovittelija houkuttaa osapuolet kääntämään suunnan takaisin yöspäin esimerkiksi havahduttamalla tilanteeseen - ”Missä kohden näitä konfliktitilanteita koet nyt olevasi? Mitä tapahtuu, jollet tee mitään? Mitä tapahtuisi, jos olisit – mikäli mahdollista - askeleen alempana?” – ja houkuttelemalla ratkaisujen etsimiseen: *Kuvittele, että ristiriitanne on ratkaistu. Miten silloin toimisit toisin? Miten haluaisit asioiden olevan? Mitä se muuttaisi sinun työssäsi, teidän välisessä suhteessanne, työyhteisössänne, arkipäivässäsi .?*

Jo Eisteinin kerrotaan sanoneen, ettei ongelmia voida ratkaista sillä tietoisuuden tasolla tai ajattelulogiikalla kuin ne on luotu. Ratkaisujen etsimisessä luovuus ja mielikuvitus ovat tietoa tärkeämpiä. Helposti käsillä olevien kompromissien sijasta sovittelijan kannattaa yllyttää etsimään synteisiä, jotain uutta ja ehkä yllättäväkin. Yhteinen oppiminen ja kaikkien osapuolten kokeman (työ)elämän laadun parantuminen onkin koko työyhteisösovittelun juju.

Lähteet:

Timo Pehrmanin koulutustilaiset valtioyhteisön sovittelijoille 11/2010 – 2/2011

Katri Kytöpuun haastattelu tammikuussa 2011

Frekrike Bannink (2010): Handbook of Solution-Focused Conflict Management. Hogrefe.

Timo Pehrmanin tuleva väitöskirja työyhteisösovittelusta. Lapin yliopisto 2011.

(Kirjoittajalla luonnosaineistoa käytettävissään).

Lisätietoa työyhteisösovittelusta saa myös Valtiokonttorin verkkosivuilta osoitteesta