

**TYÖYHTEISÖSOVITTELIJOIDEN KÄSITYKSIÄ
VUOROVAIKUTUSOSAAMISESTA**

Tuulia Marttila

Viestinnän maisteriohjelma

Kevät 2019

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Tuulia Marttila	
Työn nimi – Title Työyhteisösovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2019	Sivumäärä – Number of pages 69
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli ymmärtää työyhteisösovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta sovittelussa. Aihetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla sovittelijoiden käsityksiä 1) vuorovaikutusosaamisen osa-alueista ja ulottuvuuksista, 2) sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisen merkityksestä sekä 3) vuorovaikutusosaamisen kehittamisestä. Tutkimuksen aineisto kerättiin seitsemän työyhteisösovittelijan teemahaastatteluina.</p> <p>Työyhteisösovittelu on ulkopuolinen interventio työyhteisön konfliktilanteeseen. Sovittelun tavoitteena voi olla esimerkiksi konfliktinratkaisu, konfliktin osapuolten kuulluksi tuleminen tai osapuolten osaamisen kehittäminen siten, että heillä on jatkossa paremmat valmiudet hallita konflikteja rakentavasti. Tutkimuksen tulosten perusteella sovittelua pidetään haastavana ja kuormittavana prosessina. Vuorovaikutusosaaminen nähtiin tärkeänä sovittelun etenemisen ja yksilöiden jaksamisen kannalta. Erityisen tärkeänä sovitteluprosessin onnistumisen kannalta pidettiin sovittelijan osaamista, mutta tärkeänä näyttäytyi myös sovittelun osapuolten ja johdon vuorovaikutusosaaminen, jotta sovittelussa opitut ja saavutetut asiat siirtyisivät työelämään. Sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaamisen koettiin vaikuttavan myös vaatimukseen sovittelijan vuorovaikutusosaamisesta: osapuolten heikon osaamisen nähtiin asettavan enemmän vaatimuksia sovittelijalle. Keskeisenä vuorovaikutusosaamisen ulottuvuutena sovittelussa pidettiin sovittelun osapuolten motivaatiota ja uskallusta osallistua vuorovaikutukseen. Yhtenä tärkeänä sovittelun tavoitteena nähtiin osapuolten vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja sovittelun nähtiin antavan mallin konfliktien käsittelyihin jatkossa. Vuorovaikutusosaamisen kehittämistä pidettiin jatkuvana prosessina.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi työyhteisösovittelijoiden kouluttamisessa. Lisäksi haitallisten konfliktien ennaltaehkäisyssä tärkeänä näyttäytyy työyhteisöjen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen niin, että konflikteja osattaisiin käsitellä ennen kuin sovittelulle olisi edes tarvetta. Vuorovaikutusosaamisesta ja viestintäkäyttäytymisestä sovittelussa olisi mielenkiintoista kerätä lisätietoa esimerkiksi havainnoimalla prosessia tai keräämällä tietoa prosessista päiväkirjametodilla. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, kuinka sovittelussa mukana olleen työyhteisön osaaminen kehittyi tai kehittykö se sovitteluprosessin myötä, ja kuinka sovittelussa opittu siirtyy työelämään.</p>	
Asiasanat – Keywords konflikti, puheviestintä, sovittelu, työyhteisösovittelu, viestintä, vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto / Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

Sisällys

1 JOHDANTO	5
2 KONFLIKTIN KÄSITTELY TYÖYHTEISÖSOVITTELUSSA	7
2.1 Konflikti työyhteisössä	7
2.2 Työyhteisösovittelu	9
3 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TYÖYHTEISÖSOVITTELUSSA	14
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
4.1 Tutkimuksen tavoite	18
4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	19
4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	21
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi	22
5 TULOKSET	25
5.1 Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ja ulottuvuudet	25
5.1.1 Tiedot ja taidot	25
5.1.2 Motivaatio ja uskallus	35
5.1.3 Viestintäeettiset periaatteet	37
5.1.4 Kontekstuaalisuus	44
5.2 Sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisen merkitys	46
5.2.1 Sovittelijan vuorovaikutusosaamisen	47
5.2.2 Sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaaminen	48
5.2.3 Lähijohtajan ja johdon vuorovaikutusosaaminen	49
5.3 Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen	50
6 POHDINTA	54
7 ARVIOINTI	59
KIRJALLISUUS	62
LIITE	68

Liite 1 - Haastattelurunko	68
----------------------------------	----

1 JOHDANTO

Ratkaisematta jääneet ja heikosti hallitut konfliktit ovat haitallisia työyhteisölle. Ne vähentävät työtyytyväisyyttä, ovat riski työntekijöiden terveydelle ja tulevat kalliiksi organisaatiolle muun muassa yhteistyön vähenemisen, työn laadun heikkenemisen, menetettyjen työtuntien ja sairauspoissaolojen muodossa. (ks. esim. CPP 2008.) Konfliktit aiheuttavat psyykkistä kuormitusta ja heikentävät työhyvinvointia johtaen samalla todennäköisesti miljoonien eurojen kustannuksiin vuosittain Suomessa.

Työyhteisön jäsenten välinen konflikti, jota ei ole pystytty hallitsemaan tai ratkaisemaan rakentavasti työyhteisön sisällä, voidaan ottaa käsittelyyn työyhteisösovittelussa.

Työyhteisösovittelu on ulkopuolinen interventio konfliktitilanteeseen, jonka tavoitteena voi olla voi olla esimerkiksi konfliktinratkaisu tai sovittelun osapuolten kuulluksi tuleminen ja voimaantuminen. Sovittelussa on keskiössä konfliktin osapuolten välinen vuorovaikutus, jota ulkopuolinen sovittelija esimerkiksi ohjaa tai mahdollistaa. Sovittelun kannalta tärkeää onkin osapuolten vuorovaikutusosaaminen, jotta konfliktia voitaisiin käsitellä kompetentisti ja toisaalta työyhteisön osaamisen kehittyminen, jotta haitallisilta konflikteilta voitaisiin välttyä jatkossa.

Viestinnän alalla sovittelun tutkimuksen lähtökohdat ovat neuvottelun tutkimuksessa. Alalla on tarkasteltu muun muassa sovittelussa esiintyviä strategioita, taktiikoita ja vaiheita sekä vertailtu niiden esiintymistä onnistuneissa ja epäonnistuneissa sovitteluissa. Sovittelijan rooliin ja keinoihin on keskitytty monesta eri näkökulmasta. (Putnam 2013, 13.)

Vuorovaikutusosaaminen on avaintekijä sovitteluprosessissa. Ilmiötä on tutkittu esimerkiksi avioerosovittelussa sovittelijan osaamisen näkökulmasta (Donohue, Allen & Burrell 1988).

Viestinnän tutkimuksen esiin tuoma kritiikki on haastanut ongelmanratkaisukeskeisiä lähestymistapoja sovitteluun ja nostanut esiin kiistat mahdollisuutena moraaliseen kasvuun, voimaantumiseen ja tunnistamiseen. Perinteiset ongelmanratkaisuun pohjaavat lähestymistavat asettavat sovittelijan neutraaliin kolmannen osapuolen rooliin, joka osallistuu konfliktinratkaisuun molempien osapuolten puolesta. Narratiivinen analyysi on

kuitenkin osoittanut, ettei sovittelija ole täysin neutraali osapuoli ja uudemmat lähestymistavat rohkaisevat sovittelijoita tulemaan tietoisiksi dominoivista tarinoista. (Putnam 2013, 13, 21.)

Sovittelijat ovat keskeisessä roolissa työyhteisösovittelussa: ulkopuolisia, jotka auttavat sovittelun osapuolia muuttamaan yksilöille ja työyhteisölle haitallista konfliktitilannetta. Toimiva vuorovaikutus on sovittelussa avainasemassa tavoitteisiin pääsemisen kannalta ja vuorovaikutusosaaminen on olennainen osa sovittelijan ammattiosaamista. Sovittelun tavoitteiden saavuttaminen heijastuu puolestaan laajemmin koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen. Sovittelijoiden avainaseman vuoksi on tärkeä ymmärtää heidän käsityksiään vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusosaamista työyhteisösovittelussa ei ole juurikaan tutkittu ja siitä tarvitaan lisää tietoa.

Tässä työssä tarkastelen sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta työyhteisösovittelussa syventyen monipuolisesti vuorovaikutusosaamisen ilmiöön: sen osa-alueisiin ja ulottuvuuksiin, merkittävyyteen eri osapuolten näkökulmasta sekä kehittämiseen. Käytän sovittelua ja sovittelijaa synonyymeina työyhteisösovittelulle ja työyhteisösovittelijalle.

2 KONFLIKTIN KÄSITTELY TYÖYHTEISÖSOVITTELUSSA

2.1 Konflikti työyhteisössä

Konfliktin käsitettä on määritelty varsin yhdenmukaisesti: määritelmien keskiössä on kahden tai useamman osapuolen välinen riippuvuus ja osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevä ristiriita. Ristiriidassa on kyse osapuolten tavoitteista tai arvoista, jotka koetaan toisensa poissulkeviksi. (Putnam 2013, 6–8; Putnam & Poole 1987, 552; Folger, Poole & Stutman 2001, 5.)

Työyhteisön jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan monin tavoin. Tiimityöskentely on vakiintunut yleiseksi työskentelyn muodoksi niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa (Sutela & Lehto 2014, 94–95). Yhteistyötä muiden työyhteisön jäsenten kanssa tehdään muutoinkin, ja työkaverit ja lähijohtajat ovat tärkeitä tiedon ja tuen lähteitä. Työyhteisön vuorovaikutus liittyy muun muassa työtyytyväisyyteen, urakehitykseen, työssä pystymiseen ja työhön sitoutumiseen. Vuorovaikutussuhteissa rakennetaan tietoa ja taitoja, identiteettejä sekä ymmärrystä organisaation prosesseista, tavoitteista ja arvoista. (Sias 2009, 14, 39–43, 60.) Organisaatio ei sijaitse missään tietyssä fyysisessä kohteessa, vaan se luodaan organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Sias 2009, 11). Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet ovat siis perusta työlle ja työn tekemiselle.

Toisistaan riippuvaiset ihmiset voivat jollain tapaa vaikuttaa toistensa tavoitteiden saavuttamiseen – niitä edistäen tai estäen (Cupach 2015, 342). Konfliktiin liittyy kokemus siitä, että toinen uhkaa omia tavoitteita. Tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: instrumentaalsiin, relationaalsiin ja identiteettiin liittyviin tavoitteisiin. Instrumentaalisissa tavoitteissa on kyse tehtäviin liittyvistä asioista. Relationaaliset tavoitteet koskevat sitä, minkä tyyppistä ja laatuista vuorovaikutussuhdetta yksilö haluaa jonkun toisen kanssa: kyse voi olla esimerkiksi läheisyyden tai luottamuksen säilyttämisestä, mutta myös suhteen uudelleen määrittelemisestä tai siitä irrottautumisesta.

Identiteettitavoitteisiin kuuluu omien kasvojen ja maineen säilyttäminen, vahvistaminen tai korjaaminen sekä toisen osapuolen kasvojen säilyttäminen ja halutun identiteetin säilyttäminen – tai päinvastoin esimerkiksi toisten kasvojen uhkaaminen. Tavoitteet eivät ole toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, mutta jaottelu ryhmiin auttaa hahmottamaan erilaisia vuorovaikutussuhteisiin ja -tilanteisiin liittyviä motiiveja ja tavoitteita. (Clark & Delia 1979, 199–200; Cupach 2015, 342.) Työyhteisön konflikti voi liittyä esimerkiksi erimielisyyteen työtehtävän suorittamistavasta, päätöksenteon kyseenalaistamiseen ja kokemukseen epäoikeudenmukaisesta kohtelusta tai arvostuksen puutteesta. Esimerkiksi päätöksenteon kyseenalaistamiseen voi liittyä niin instrumentaalinen ulottuvuus (erimielisyys siitä, kuinka tehtävä tulisi suorittaa), relationaalinen ulottuvuus (kokemus luottamuksen rikkomisesta) kuin identiteetin ulottuvuus (kokemus oman ammattiosaamisen kyseenalaistamisesta ja kasvojen menettämisen pelko).

Konflikteja pidetään väistämättömänä ja tarpeellisenakin osana työyhteisön vuorovaikutusta. Parhaimmillaan konflikti voi muun muassa tuoda esiin ongelmia, herätellä pysähtynyttä organisaatiota ja saada aikaan muutosta. (Coser 1956, Putnamin 2013, 10 mukaan; Deutsch 1973, Putnamin 2013, 10 mukaan.) Kaikki konfliktit eivät kuitenkaan ole hyväksi työyhteisölle tai siellä työskenteleville yksilöille vaan päinvastoin heikentävät esimerkiksi työtyytyväisyyttä. Pahimmillaan konfliktit voivat olla haitallisia vuorovaikutussuhteille, vähentää vuorovaikutusta ja aiheuttaa laajentuneita ratkaisemattomia ristiriitatilanteita. (Coser 1956, Putnamin 2013, 10 mukaan; Deutsch 1973, Putnamin 2013, 10 mukaan.) De Dreun (2007, 6) mukaan konfliktiin liittyy aina negatiivisia piirteitä, jotka ylittävät selvästi sen mahdolliset positiiviset puolet. Vaikka konflikti esimerkiksi toisikin uusia ideoita ja ehkäisisi ryhmäajattelua, voi se silti vaikuttaa negatiivisesti yksikön stressitasoon ja heikentää työtyytyväisyyttä (De Dreun 2007, 7).

Työpaikkakiusaaminen voidaan nähdä myös yhtenä konfliktin muotona. Kiusaaminen täyttää konfliktin määritelmän, mutta siihen liittyy myös muita piirteitä, mitkä tekevät siitä hankalamman. (Lutgen-Sandvik & Vail Fletcher 2012, 349; Keashly & Nowell 2011, Lutgen-Sandvik & Vail Fletcherin 2012, 350 mukaan.) Vaikka konfliktin ja kiusaamisen käsitteissä on samankaltaisuutta, voidaan nähdä myös tarpeellisenä pitää kiusaaminen erillisenä käsitteenään. Joka tapauksessa työpaikkakiusaaminen on myös yksi syy, joka voi johtaa

sovitteluun (ks. esim. Pehrman 2011), joten tässä yhteydessä kiusaaminen määritellään konfliktin muodoksi.

Deutschin (1977, 351) mukaan haitalliseen konfliktiin liittyy sen taipumus laajentua ja eskaloitua: konfliktin alkuperäiset syyt on saatettu jo unohtaa tai niistä on tullut epäolennaisia, vaikka konflikti jatkaa olemassaoloaan. Konfliktin haitallisuus, tai toimivuus/toimimattomuus (constructive/destructive conflict), riippuu siitä, kuinka vuorovaikutuksen eri keinoja käytetään ja kuinka konfliktia käsitellään: kuuntelevatko konfliktin osapuolet toisiaan ja osoittavatko kuunteluaan, reflektovatko he omaa viestintätapaansa tilanteessa, varmistavatko he yhteisen ymmärryksen olemassaoloa. (Domenici & Littlejohn 2001, 12.) Haitalliseen konfliktiin liittyvät niin negatiiviset affektit kuin aggressiivinen viestintätyylikin, jotka usein heikentävät mahdollisuuksia hyvään lopputulokseen (Guerrero 2013, 105). Toisen haukkuminen ja syyttely tai muu vihamielinen tapa viestiä konfliktitilanteessa, mutta myös etäännyttäminen ja konfliktin käsittelemättä jättäminen voivat siis esimerkiksi heikentää työntekijöiden välistä luottamusta ja kykyä tehdä yhteistyötä, joita voidaan pitää oleellisina työntekemisen mahdollistajina.

Työyhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä asemassa sekä koko organisaation että yksilöiden hyvinvoinnin kannalta (Sias 2009, 18). Haitallisten konfliktien selvittäminen ja ehkäisy on näin ollen erittäin tärkeää niin yksilöiden kuin koko työyhteisönkin kannalta. Yksi tapa käsitellä työyhteisön konflikteja on työyhteisösovittelu. Työyhteisösovitteluun voidaan päätyä, kun konfliktia ei pystytä hallitsemaan työyhteisön jäsenten välillä. Sovittelun ensisijainen tavoite ei välttämättä ole konfliktin ratkaisu vaan esimerkiksi osapuolten kuulluksi tuleminen. Konfliktin käsittely on kuitenkin olennainen osa sovittelua. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin työyhteisösovittelua.

2.2 Työyhteisösovittelu

Sovittelu on ulkopuolinen interventio konfliktitilanteisiin ja sitä käytetään monilla eri elämänaalueilla, esimerkiksi kouluissa, työyhteisöissä, ympäristöasioissa ja tuomioistuimissa (Putnam 2013, 12; Domenici & Littlejohn 2001, vii, 38–40). Sovittelu perustuu yleensä

vapaaehtoisuuteen (Domenici & Littlejohn 2001, 31) eli ketään ei pakoteta osallistumaan prosessiin tai jatkamaan siinä. Erilaisia sovittelumalleja ja -tyylejä on kehitetty ja kuvattu paljon (ks. esim. Wall & Dunne 2012, 226–227), ja tyylit eroavat toisistaan esimerkiksi sovittelun fokuksen ja sovittelijan roolin suhteen. Painotukset vaihtelevat muun muassa osapuolten laillisten oikeuksien toteutumisesta vuorovaikutussuhteen kehittämiseen, oppimiseen ja konfliktinratkaisuun. Sovittelijan tehtävänä voi olla esimerkiksi mahdollistaa, helpottaa tai ohjata sovittelun osapuolten välistä vuorovaikutusta, ohjata ja auttaa sovittelun osapuolia tekemään päätöksiä tai tehdä päätöksiä näiden puolesta. (Ervasti 2001, 29–30; Donohue 1991, Donohuen 2006, 212 mukaan; Domenici & Littlejohn 2001, 33–36.) Tässä työssä sovittelua ja sovittelijaa käytetään synonyymeina työyhteisösovittelulle ja työyhteisösovittelijalle.

Työyhteisösovitteluun liittyy erityisiä piirteitä: Saman työyhteisön jäsenenä konfliktin osapuolet ovat oletettavasti tekemisissä keskenään myös sovittelun jälkeen.

Vuorovaikutussuhteen oletetaan siis jatkuvan – ainakin, jos sovittelussa saavutetaan sen tavoite tai tavoitteet. Lisäksi työntekijöiden tulisi jatkossa kyetä potentiaalisesti yhteistyöhön keskenään. Heillä olisi siis hyvä olla muun muassa kykyä ja halua olla vuorovaikutuksessa keskenään, ja tietoa siitä, kuinka esimerkiksi hallita konflikteja rakentavasti ja ehkäistä haitallisten konfliktien syntyä. Toisaalta myös esimerkiksi se, millaisesta konfliktista on kyse ja kuinka paljon sovittelussa on osallistujia on vaikuttaa todennäköisesti sovitteluvuorovaikutukseen. Kontekstin erityisyydellä on siis merkitystä siinä, miten sovitellaan: millaiset sovittelutyylit ja niihin liittyvät toimintamallit ovat työyhteisösovittelun kontekstissa tarkoituksenmukaisia.

Työyhteisösovittelussa hyödynnetään muun muassa transformatiivista ja fasilitatiivista tyyliä (ks. esim. Bingham 2012). Bushin ja Folgerin (1994, Putnamin 2013, 13 mukaan) kehittämä transformatiivinen lähestymistapa sovitteluun on haastanut perinteistä ongelmanratkaisukeskeistä sovittelua ja keskittyy konfliktin käsittelyyn vuorovaikutuksen näkökulmasta. Transformatiivisessa sovittelussa ei keskitytä konfliktin ratkaisuun, vaan tarkoitus on voimaannuttaa konfliktin osapuolia tekemään omia päätöksiä (empowerment) sekä auttaa heitä näkemään ja ymmärtämään toisten kokemuksia ja näkemyksiä (recognition). (Domenici & Littlejohn 2001, 3; Putnam 2013, 13.)

Pehrmanin (2011, 11, 24) mukaan fasilitatiivisessa sovittelussa korostetaan osapuolten aktiivisuutta konfliktin ratkaisussa: sovittelija ohjaa prosessia ja sen osapuolia ratkaisemaan konfliktin itse. Sekä transformatiivisessa että fasilitatiivisessa sovittelussa painotetaan konfliktin osapuolten aktiivista roolia ja sovittelijan ohjaavaa ja tukevaa roolia.

Fasilitatiivisessa korostuu enemmän konfliktin ratkaisu, transformatiivisessa sitä pidetään prosessin sivutuotteena.

Yhdysvalloissa toteutetussa pitkittäistutkimuksessa (ks. Bingham 2012) tarkasteltiin transformatiivista ja fasilitatiivista sovittelutyylejä. Tutkimus koski Yhdysvaltojen postilaitokselle toteutettua laajaa työyhteisösovitteluohjelmaa. Tutkimus toi ilmi, että transformatiivinen tyyli voi voimistaa osapuolten kokemusta interpersonallisesta oikeudenmukaisuudesta ja vähentää kokemusta rakenteellisesta puolueellisuudesta. Suurin osa työntekijöistä ja johtajista oli tyytyväisiä sekä fasilitatiivisiin että transformatiivisiin tyyliin, mutta tutkimuksen mukaan jälkimmäinen johti suuremmalla todennäköisyydellä konfliktinhallinnan kehittymiseen työpaikalla. (Bingham 2012, 345–355.)

Toisaalta vaikka eri sovittelutyylejä ja niihin liittyviä periaatteita on kuvattu paljon, ei eri sovittelutyylien sisällöistä tai toteutustavoista ole yksimielisyyttä. Sovittelijat saattavat kertoa edustavansa tiettyä tyyliä tai mallia, mutta noudattaa keskenään erilaisia periaatteita ja asettaa erilaisia tavoitteita sovitteluille. Usein sovittelijat myös kertovat lainaavansa eri tyyleistä tai malleista. (McDermott 2012; Charkoudian 2012, 376.) Termi ”sovittelutyyli” antaa ymmärtää, että on olemassa jokin toimintakokoelma, joka on koossa jollain koherentilla tavalla ja johon sovittelija tukeutuu vuorovaikuttaessaan asiakkaidensa kanssa (Della Noce 2012, 397). Sovittelijalla on valtaa ja vastuuta siitä, millaisia tavoitteita sovittelulle asetetaan, kuinka tavoitteiden saavuttamisen eteen toimitaan sovittelussa ja miten vuorovaikutusta rakennetaan sovittelussa.

Suomessa työyhteisösovittelussa on hyödynnetty laajasti Timo Pehrmanin (2011) kehittämää sovittelumallia, jossa käytetään fasilitatiivista ohjausta. Pehrmanin ja Poikelan (2015, 128) mukaan sovittelun pohjana on korjaava eli restoratiivinen oikeus. Restoratiivisuus on ”yksilön oikeutta osallistua oman ongelman, ristiriidan tai konfliktinsa ratkaisuun tavalla, joka antaa uusia voimavaroja kohdata vastaavia ongelmia” (Poikela 2010, 15.) Prosessimalli on alunperin pohjautunut yhdyskuntasovittelun sekä rikos- ja riita-asioiden sovittelun

periaatteiden soveltamiseen ja niissä hankitulle kokemukselle (Pehrman ja Poikela 2015, 129). Pehrman (2011) on tutkimuksessaan kehittänyt eteenpäin työyhteisösovittelun menetelmää ja sovitteluprosessia ja täydennetty malli koostuu seuraavista kahdeksasta vaiheesta: 1) aloitus, 2) informaatio, 3) valmistautuminen ja erillistapaamiset, 4) sovittelutapaaminen, 5) konfliktin ratkaiseminen, 6) tiedottaminen, 7) lopetus ja 8) seuranta. Malli on lineaarinen, vaikkakin Pehrman ja Poikela (2015, 129) tuovat esiin, ettei sovittelu aina etene suoraviivaisesti edellä esiteltyjen vaiheiden mukaisesti: prosessin aikana voidaan tarvittaessa palata esimerkiksi valmistautumisvaiheeseen, mikäli konfliktille ei löydetä ratkaisua.

Aloitus (1) eli prosessin käynnistys on lähtökohta sovittelulle. Sovittelualoitteen voi tehdä yksi tai useampi henkilö ja aloittajana voi olla niin konfliktin osapuolet kuin esimerkiksi organisaation johto ja työhyvinvoinnin tai työterveyshuollon työntekijät. Aloite sovittelulle tehdään yleensä, kun konfliktin todetaan haittaavaan merkittävästi työyhteisön toimintaa. *Informaatiovaiheen (2)* tarkoituksena on poistaa virheellisiä ennakko-oletuksia ja kertoa millaisesta tilanteesta on kyse ja kuinka siihen osallistutaan. *Valmistautumisen ja erillistapaamisten (3)* aikana osapuolia haastatellaan erikseen. Yksilötapaamisten aikana sovittelija tulee tutuksi osapuolten kanssa ja saa yleiskuvan tilanteesta kuuntelemalla eri näkemykset konfliktista. *Sovittelutapaaminen (4)* on yhteinen istunto, jossa kaikki osapuolet ovat läsnä. Tapaamisen lähtökohtana on löytää ratkaisu konfliktille. Istunto aloitetaan yhteisellä ”tarinakierroksella”, jossa jokainen osapuoli saa kertoa oman näkemyksensä tapahtumista. *Konfliktin ratkaisemisen (5)*, eli sopimisen ja oppimisen vaiheen, suositellaan toteutettavan yhteisen tapaamisen yhteydessä. Ratkaisun ja sopimisen tekeminen voidaan kuitenkin jättää toiseen tapaamiseen, mikäli yhteisen näkemyksen löytäminen tuottaa vaikeuksia. Ratkaisun löytämisen ja sovinnon tekemisen jälkeen osapuolet *tiedottavat (6)* sopimuksesta lähipiirilleen ja tarvittaessa laajemmalle ryhmälle, mikäli ristiriita on koskettanut isompaa joukkoa. *Lopetuksen (7)* eli itse sovittelun päätöksen jälkeen on vielä *seurantavaihe (8)*, jonka avulla pyritään varmistamaan sopimuksen toteutuminen ja kuullaan vielä osapuolten kokemuksia sovittelun jälkeisistä tapahtumista. (Pehrman 2011, 256–260; Pehrman & Poikela 2015, 133–137.)

Domenicin ja Littlejohnin (2001, 63–64) mukaan transformatiiviseen sovitteluun kuuluu neljä keskeistä vaihetta: 1) esittely (introduction), 2) tarinankerronta (storytelling), 3)

ongelmanratkaisu (problem solving) ja 4) päätös (resolution). Heidän mukaansa vaiheet eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä osioita, vaan sekoittuvat ja limittyvät toisiinsa, ja vaiheiden järjestys voi vaihdella. *Esittelyn* (1) päämääränä on osapuolten tutustuminen toisiinsa, prosessin perustelu ja selittäminen sekä luottamuksen rakentaminen. *Tarinankerronnalla* (2) viitataan siihen, kun sovittelun osapuolet kertovat näkemyksensä tapahtuneesta ja tilanteesta. *Ongelmanratkaisu-vaiheessa* (3) erimielisyyttä määritellään yhteisesti. *Päätöksellä* (4) viitataan mahdollisen yhteisen sovittelusopimuksen laatimiseen. (Domenici & Littlejohn 2001, 64–98.) Domenicin ja Littlejohnin (2001, 95) mukaan sovittelua ei kuitenkaan tulisi arvioida sen perusteella saavutettiin sopimus tai ”ratkaistiinko” ongelma, vaan nähdä sovittelu osapuolten mahdollisuutena tehdä hyviä ja selkeitä päätöksiä tilanteesta, jossa he ovat.

Domenicin ja Littlejohnin (2001) esittelemässä mallissa sovittelun osa-alueiden nähdään ilmenevän samanaikaisesti ollen täten enemmän päällekkäisiä kuin erillisiä, kun taas Pehrmanin (2011) mallissa on selkeämmin toisistaan erilliset vaiheet. Tarkka lineaarinen malli on kenties helpompi sovittelijalle, ja mahdollisesti erittäin tarpeellinenkin varsinkin kokemattomalle sovittelijalle, sillä se tarjoaa selkeät vaiheet seurattavaksi. Toisaalta vaiheiden tarkka seuraaminen ei voi kaventaa sovittelijan havaintokykyä sovitteluprosessin vuorovaikutustilanteissa, jotka ovat kuitenkin aina uniikkeja ja voivat sisältää yllättäviäkin mahdollisuuksia määriteltyjen vaiheiden ulkopuolelta. Sovittelu vaatii kuitenkin Pehrmaninkin (2011, 259) mukaan sovittelijalta mukautumiskykyä ja tilanneherkkyyttä, sillä tilanteen etenemistä ei yleensä voida arvioida etukäteen. Merkittävin ero fasilitatiivisessa ja transformatiivisessa sovittelussa on kuitenkin se, mikä nähdään sovittelun keskeisenä tavoitteena. Fasilitatiivinen sovittelu painottuu konfliktin ratkaisuun ja transformatiivinen sovittelu osapuolten voimaannuttamiseen sekä toisten kokemusten ja näkemysten ymmärtämiseen. Toisaalta Wallin ja Kresselin (2012, 414) mukaan fasilitatiivista sovittelua käytetään myös sateenvarjoterminä erilaisille ei-ohjaaville tyyliille ja fasilitatiivista tyyliä määritellään usein nimenomaan sen mukaan, mitä se ei ole eli esimerkiksi ei-evaluatiivista. Itseään fasilitatiiviseksi sovittelijaksi kutsuva voi siis myös nähdä konfliktinratkaisun sovittelun toissijaisena tavoitteena. Samaan tavoitteeseen voi päästä monella eri tavalla, mutta sovittelun tavoitteiden saavuttamisen kannalta on oleellista, kuinka vuorovaikutus sovittelussa rakentuu.

3 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TYÖYHTEISÖSOVITTELUSSA

Vuorovaikutusosaaminen liittyy sovitteluun monella tapaa. Ensinnäkin sovitteluun päädytään siksi, ettei konfliktia tai konflikteja ole kyetty hallitsemaan tai ratkaisemaan työyhteisön sisällä. Työyhteisöllä ja sen jäsenillä ei välttämättä ole ollut tarvittavaa vuorovaikutusosaamista haitallisten konfliktien ehkäisyyn, osaamista hallita konflikteja rakentavasti tai käsitellä haitallista konfliktia. Keskeisessä asemassa on myös sovittelijan vuorovaikutusosaaminen. Sovittelijan tehtävänä voi olla esimerkiksi konfliktin osapuolten välisen vuorovaikutuksen fasilitointi tai ohjaaminen. Vuorovaikutusosaaminen on siis keskeinen osa sovittelijan ammattiosaamista.

Vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen osaamisrakenne, johon voidaan nähdä kuuluvan kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus (esim. Spitzberg 1983; Valkonen 2003, 35–39; Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009, 31–34.) Sen arvioimiseen on vakiintunut tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden käsitteet (Horila 2018, 18). Vuorovaikutuksen *tehokkuutta* (effectiveness) arvioidaan sen perusteella, missä määrin toivottuja tavoitteita saavutetaan viestinnän avulla tietyssä kontekstissa eli kuinka vaikutuksia tuottavana viestintää pidetään. *Tarkoituksenmukaisuus* (appropriateness) puolestaan viittaa siihen, kuinka perusteltuna (legitimate) tai sopivana viestintää pidetään tietyssä kontekstissa. Tarkoituksenmukaisuuden kriteeri liitetään usein tilanteen sääntöihin ja normeihin mukautumiseen, mutta tarkoituksenmukainen viestintäkäyttäytyminen tietyssä kontekstissa voi olla vaati myös sääntöjen rikkomista. Vuorovaikutusosaaminen eli -kompetenssi on aina kontekstuaalista ja sen arviointi subjektiivista. (Spitzberg 2015a, 560–562.) Toisin sanoen esimerkiksi yhdessä tilanteessa kompetentiksi arvioitua viestintäkäyttäytymistä ei välttämättä voi pitää kompetenttina toisessa tilanteessa.

Vuorovaikutusosaamista voidaan mitata yksittäisten ulottuvuuksien kautta, mutta tarkastelussa on tarkoituksenmukaista ottaa huomioon kokonaisuus. Osaamisen eri ulottuvuudet ovat limittäisiä ja tiukasti toisiinsa kytköksissä, eikä niiden erottaminen toisistaan ole mahdollista. (Spitzberg 1983, 327; Spitzberg 2015a, 564.) Eri ulottuvuuksia voi kuitenkin pitää analyttisinä työkaluina, joiden avulla voidaan käsitellä osaamisen eri osa-

alueita: tietoa, taitoja sekä motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009, 31). Seuraavaksi esittelen tarkemmin vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksia ja käsittelen niitä työyhteisösovittelun kontekstissa.

Kognitiiviseen ulottuvuuteen voidaan nähdä kuuluvan resurssit viestien tuottamisesta ja prosessoinnista, sosiaalisesta koordinoinnista, itsesäätelystä, sosiaalisen todellisuuden neuvottelusta sekä tavoitteeseen pyrkimisestä (Greene & McNallie 2015, 216–226; Horila 2018, 17). Kognitiivinen ulottuvuus käsitetään siis viestijän tiedoksi vuorovaikutuksesta ja miten tätä tietoa sovelletaan käytäntöön (Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009, 31). Vuorovaikutusosaamisen *behavioraalisella ulottuvuudella* puolestaan viitataan viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin (Valkonen 2003, 25). Vuorovaikutustaidot voidaan määritellä viestintäkäyttäytymiseksi, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen tietyssä kontekstissa (Spitzberg 2015b, 242). *Affektiivinen ulottuvuus* viittaa motivaatioon osallistua vuorovaikutukseen tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla (Sawyer & Richmon 2015, 198, 206). Esimerkiksi tunteet, kuten viha tai pelko, saattavat vaikuttaa yksilön halukkuuteen viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, vaikka hänellä olisikin tietoa osaavasta vuorovaikutuksesta tilanteessa ja taitoja toimia tiedon mukaisesti (Greene & McNallie 2015, 214).

Osaamisen eri ulottuvuudet kietoutuvat toisiinsa tiukasti. Vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta sovittelussa voidaan arvioida esimerkiksi sovittelulle asetettujen yleisten tavoitteiden ja periaatteiden kautta: tavoite voi olla esimerkiksi, että konflikti saadaan ratkaistua, osapuolet kokevat tulevansa kuulluksi tai vastaavilta haitallisilta konflikteilta voitaisiin välttyä jatkossa. Esimerkiksi kuulluksi tulemisen kannalta oleellisena voidaan nähdä muun muassa se, että konfliktin osapuolet pääsevät ensinnäkin kertomaan oman näkökulmansa tapahtuneesta ja siihen liittyvistä tunteista. Tässä tapauksessa esimerkiksi sovittelijan tieto siitä, kuinka rohkaista sovittelun osapuolia osallistumaan keskusteluun sekä kykyä arvioida, milloin rohkaisua ja tukea mahdollisesti tarvitaan, ovat todennäköisesti myös rohkaisevaan ja tukevaan pyrkivän viestintäkäyttäytymisen takana. Pelkkä rohkaisu ja tuen osoittaminen sovittelun osapuolelle ei kuitenkaan riitä, jos tällä ei esimerkiksi ole halua osallistua vuorovaikutukseen. Valkosen (2003, 37) mukaan kokemus

viestinnän hyödyistä, osallistumisen merkityksellisyydestä ja omiin taitoihin luottamisesta on tärkeää. Sovittelun kannalta oleellisena voidaankin pitää sitä, uskooko sovitteluun osallistuva oman osallistumisensa merkityksellisyyteen sekä näkeekö hän viestinnän hyödyn ja arvon. Motivaatio sovitteluvuorovaikutukseen osallistumiseen mutta myös sovittelusta saatu halu käsitellä konflikteja rakentavasti myös jatkossa työympäristössä voidaan nähdä myös keskeisenä osana konfliktinhallintaa ja sovitteluun liittyvää vuorovaikutusosaamista.

Cupachin (2015, 351) mukaan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen saavuttaminen konfliktiepisodin aikana voi olla erityisen haastavaa, sillä ristiriita on keskeinen osa konfliktia. Sovittelu tarjoaa kuitenkin sovittelun osapuolille eräänlaista konfliktivalmennusta. Sovittelijat puuttuvat vuorovaikutukseen sovittelussa huomatessaan epätarkoituksenmukaista ja tehotonta viestintäkäyttäytymistä ja tarjoavat osapuolille vaihtoehtoisia viestintästrategioita. Tällaiset interventiot vaativat sovittelijalta koordinointiin, tarkkaavaisuuteen ja malttiin liittyvää osaamista. (Waldron & Yungbluth 2015, 647.)

Erilaiset sovittelumallien ja -tyylien kuvaukset antavat myös osviittaa siitä, millaista viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä pidetään tarkoituksenmukaisena sovittelussa tai millaisen vuorovaikutusosaamisen nähdään edistävän sovittelun tavoitteita. Esimerkiksi fasilitatiivisen sovittelijan piirteisiin kuuluu Ivarin (1999, Pehrmanin 2011, 60 mukaan) mukaan muun muassa aktiivinen kuuntelu, valtasuhteiden tasapainottaminen ja ”hiljaisuus” eli vähäinen keskusteluun osallistuminen tai kommentointi. Domenicin ja Littlejohnin (2001, 34) mukaan sovittelija ei varsinaisesti pyri tasapainottamaan valtasuhteita, vaan auttaa jokaista yksilöä voimautumaan kannustamalla heitä osallistumaan prosessiin yhdenvertaisesti ja tekemällä yhdenvertaisen osallistumisen mahdolliseksi. Lisäksi sovittelijalla tulee heidän mukaansa olla muun muassa taitoa tunnistaa potentiaaliset ”miinakentät” eli erityisen sensitiiviset aiheet tai potentiaaliset kompastuskivet, ja hänen tulee toimia roolimallina sovittelun osapuolille kunnioittavalla ja rakentavalla viestintätyyllillään (Domenici & Littlejohn 2001, 35).

Sovittelumallien ja -strategioiden toimivuutta on tutkittu muun muassa selvittämällä sovitteluun osallistuneiden tyytyväisyyttä näihin malleihin ja strategioihin (Bingham 2012; Charkoudian 2012). Charkoudian (2012, 380) mukaan sovittelijan ohjaileva viestintä – kuten

mielipiteen ilmaiseminen, sovittelun osapuolten ohjeistaminen, kuinka käyttäytyä ja ehdotusten tekeminen – ovat negatiivisesti yhteydessä sovittelun osapuolten kokemukseen tehokkaasta vuorovaikutuksesta ja tyytyväisyyteen prosessista. Kokemus tehokkaasta vuorovaikutuksesta liittyi muun muassa kokemukseen kuulluksi tulemisesta ilman tuomitsemista. (Charkoudian 2012, 380). Tietyn sovittelumallin tai -tyylin tehokkuuden tai tarkoituksenmukaisuuden arviointia voidaan kuitenkin pitää kyseenalaisena, kun samaa suuntausta edustavien sovittelijoiden käsitykset sovittelumalliin kuuluvista strategioista eivät välttämättä ole linjassa keskenään (Della Noce 2012).

Sovittelun tavoitteiden ja periaatteiden lisäksi myös esimerkiksi konfliktin ”luonne” ja sovitteluun osallistuvien määrä voi vaikuttaa siihen, minkälainen vuorovaikutus sovittelussa on tarkoituksenmukaista ja tehokasta. Horilan (2018, 23) mukaan vuorovaikutusosaaminen ryhmässä on osin erilaista ja kompleksisempää kuin kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. Sovittelussa on aina mukana vähintään kolme henkilöä – sovittelija ja kaksi sovittelun osapuolta – mutta prosessiin voi osallistua isompikin ryhmä riippuen siitä, ketä konfliktin katsotaan koskettavan. Sovittelun kannalta oleellisena voidaankin siis nähdä niin ryhmäviestintätaidot kuin osaamisen kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus ryhmän kontekstissa. Vuorovaikutusosaaminen ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se on aina relationaalista (Horila 2018, 21; Hedman & Valkonen 2013, 6–7). Sovittelu edellyttää sovittelijalta ja sovittelun osapuolilta myös ryhmänä konfliktin käsittelyyn tarvittavaa vuorovaikutusosaamista. Tässä tutkimuksessa tarkastelen vuorovaikutusosaamista sovittelijan näkökulmasta ottaen kuitenkin huomioon osaamisen relationaalisen luonteen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta työyhteisösovittelussa. Tavoitteen ja taustakirjallisuuden pohjalta muodostin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia käsityksiä sovittelijoilla on vuorovaikutusosaamisen osa-alueista ja ulottuvuuksista sovittelussa?
- 2) Millaisia käsityksiä sovittelijoilla on sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisen merkityksestä?
- 3) Millaisia käsityksiä sovittelijoilla on vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä?

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä aineisto ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään (Ruusuvuori ym. 2010, 13).

Tarkensinkin tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä aineiston analyysiprosessin aikana.

Työyhteisösovitteluun päätyminen taustalla on työyhteisön jäsenten välinen konflikti, jota ei ole pystytty hallitsemaan tai ratkaisemaan rakentavasti työyhteisön sisällä. Sovittelun päätavoitteena voi olla esimerkiksi konfliktinratkaisu, konfliktin osapuolten kuulluksi tuleminen ja voimaantumisen tai osapuolten vuorovaikutusosaamisen kehittäminen niin, että heillä on paremmat valmiudet jatkossa hallita konflikteja rakentavasti ja ehkäistä haitallisten konfliktien syntyä. Sovittelussa on keskiössä siis konfliktin osapuolten välinen vuorovaikutus, jota sovittelija fasilitoi, ohjaa, mahdollistaa tai helpottaa

Sovittelijat ovat merkittävässä roolissa työyhteisösovittelussa ja sovittelijan vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa hänen ammattiosaamistaan. On tärkeää ymmärtää heidän käsityksiään vuorovaikutusosaamisesta, sillä toimiva vuorovaikutus on

sovittelussa avainasemassa tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Sovittelun tavoitteiden saavuttaminen heijastuu puolestaan laajemmin koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen.

Ensimmäisellä ja toisella tutkimuskysymyksellä selvitän sovittelijoiden käsityksiä siitä, millainen ilmiö vuorovaikutusosaaminen on, millaista vuorovaikutusosaamista sovitteluun osallistuvat tarvitsevat ja mikä merkitys sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisella on. Kolmannella kysymyksellä selvitän, millaisena prosessina sovittelijat näkevät vuorovaikutusosaamisen kehittämisen. Kysymysten avulla pyrin luomaan kokonaisvaltaista kuvaa vuorovaikutusosaamisesta sovittelussa sovittelijoiden näkökulmasta. Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen kannalta

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Käytin tutkimukseni aineistonkeruussa teemahaastattelua laadullisena menetelmänä. Lindlofin ja Taylorin (2002, 173) mukaan haastattelu sopii erityisen hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan ymmärtää sosiaalisen toimijan kokemuksia ja näkemyksiä. Tutkimukseni tavoite on ymmärtää sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta, joten haastattelu oli tarkoituksenmukainen tapa kerätä aineistoa.

Haastatteluja jaotellaan perinteisesti niiden strukturoinnin asteen mukaan: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, joissa samat teemat eli aihepiirit toistuvat haastattelusta toiseen, mutta esimerkiksi kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. (Tiittula & Ruusujärvi 2005, 11.) Se tarjoaa mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä, tehdä tarkennuksia haastattelukysymyksiin ja -vastauksiin sekä suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 194).

Haastattelu voi sisältää erilaisia haastateltavaan, haastattelijaan tai tilanteeseen liittyviä virhelähteitä. Esimerkiksi taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia voi heikentää

luotettavuutta. Lisäksi menetelmä on vaativa haastattelijalle, sillä se vaatii kykyä edetä haastattelutilanteissa joustavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 35.) Rajoituksistaan huolimatta teemahaastattelu oli sopivin vaihtoehto tähän tutkimukseen. Tutkimuksen ote on kartoittava ja menetelmän tarjoamat mahdollisuudet tarttua sovittelijoiden esiin tuomiin asioihin tuki tätä lähestymistapaa. Esimerkiksi lomakehaastattelussa ei olisi ollut vastaavia mahdollisuuksia lisäkysymyksille ja tarkennuksille.

Muodostin tutkimuksen tavoitteen ja taustakirjallisuuden avulla haastattelurungon (ks. liite 1). Haastattelurunko koostuu seuraavista teemoista: 1) sovitteluprosessi, 2) vuorovaikutuksen merkitys, 3) vuorovaikutusprosessi ja 4) vuorovaikutusosaaminen. Pyrin järjestämään teemat ja kysymykset niin, että haastattelu etenisi niin kutsutun suppilotekniikan mukaisesti yleisistä yksityiskohtaisempiin ja helpoista haastavampiin (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 107). Esitin haastattelun alussa muutaman taustatietokysymyksen haastateltavien koulutusta ja työtä koskien. Haastattelun lopussa tarjosin haastateltaville vielä mahdollisuuden tarkentaa aiemmin kertomaansa tai kertoa jotain muuta mieleen tullutta, joka liittyy sovitteluun.

Sovitteluprosessi-teemalla tavoitteeni oli selvittää, minkälaisena prosessina haastateltavat pitävät työyhteisösovittelua eli kuinka sovittelussa yleensä edetään, milloin sovittelijoilla on tunne, että sovittelu etenee tai ei etene ja millaisia tavoitteita sovittelulla on.

Vuorovaikutuksen merkitys -teeman avulla halusin selvittää, mitä haastateltavat pitävät sovittelussa vuorovaikutuksena ja mitä he pitävät siinä erityisen tärkeänä.

Vuorovaikutusprosessi-teemalla pyrin selvittämään, miten sovittelijat osallistuvat vuorovaikutukseen sovittelun aikana ja milloin he kokevat vuorovaikutuksen onnistuneen tai epäonnistuneen sovittelussa. *Vuorovaikutusosaaminen*-teeman avulla halusin selvittää tarkemmin käsityksiä siitä, mitä sovittelijoiden ja sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaaminen on sovittelun kontekstissa ja millaisia merkityksiä haastateltavat sille antavat.

Vuorovaikutusosaaminen on tilannesidonnaista, ja ilmiön ymmärtämisen kannalta oli tarkoituksenmukaista tarkastella laajemmin sovitteluprosessia ja vuorovaikutusta sovittelussa. Se, millaisena sovittelu ja sovitteluvuorovaikutus näyttäytyy haastateltaville, kytkeytyy myös käsityksiin siitä, millaista vuorovaikutusosaamista sovittelussa voidaan

tarvita esimerkiksi sen eri vaiheissa. Laaja haastattelurunko antoi mahdollisuuden ymmärtää käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta sovittelussa paremmin.

4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Haastattelin tutkimukseen seitsemää työyhteisösovittelijaa, jotka olivat käyneet sovitteluun valmentavan koulutuksen tai koulutuksia. Kaikki haastateltava kuvasit olevansa työyhteisösovittelijauransa alkutaipaleella. Suurimmalla osalla haastateltavista oli kokemusta sovittelussa toimimisesta. Muutama haastateltavista ei vielä ollut ollut mukana varsinaisessa sovitteluprosessissa.

Tavoitin haastateltavat Suomen Sovittelufoorumin (SSF) ja muiden verkostojen kautta: haastattelupyyntöä välitettiin sähköpostitse yhteensä noin 15 sovittelijalle marraskuun 2018 aikana. Hain ensisijaisesti Keski-Suomen alueella toimivia sovittelijoita, jotta pystyisin toteuttamaan haastattelut resurssieni puitteissa.

Haastattelupyyntöön vastasi marras-joulukuun 2018 aikana yhteensä seitsemän sovittelijaa. Kerroin haastateltaville sähköpostiviestissä tutkimuksesta ja tutkimuksen toteuttamisen eettisistä periaatteista. Sovimme haastatteluajat ja -paikat sähköpostitse tai puhelimitse.

Toteutin yksilöhaastattelut marraskuun 2018 ja tammikuun 2019 välisenä aikana tutkittavien työpaikoilla ja ryhmätyötiloissa, jotka varasin haastatteluja varten. Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista kertesin haastateltaville tutkimuksen aiheita ja heidän oikeuksiaan tutkimukseen osallistuvina. Annoin heille myös tietosuojalomakkeen ja suostumuslomakkeen luettavaksi ja allekirjoitettavaksi. Äänitallensin kaikki haastattelut tutkittavien suostumuksella. Haastattelujen kestot vaihtelivat 26 minuutista 160 minuuttiin. Haastattelujen kokonaiskesto oli 8 tuntia 58 minuuttia ja keskimääräinen haastattelu-aika oli 1 tunti 17 minuuttia.

Haastattelujen ilmapiiri oli avoin, ja tutkittavat kertoivat vapautuneesti käsityksistään ja kokemuksistaan työyhteisösovittelusta. Haastateltavat ilmaisivat olevansa erittäin kiinnostuneita tutkimuksesta ja jäivät uteliaina odottamaan sen valmista työtä, jonka lupasin

lähettää heille tutkielman valmistuttua. Yhdessä haastattelussa huomasin kesken kaiken, ettei äänitallennin ollut tallentanut haastattelua ensimmäiseen puoleen tuntiin. Ehdotin, että voisimme aloittaa alusta tai sopia uuden ajan haastattelulle. Haastateltavalle sopi haastattelun tekeminen uudestaan saman tien, joten aloitimme heti alusta. Joitain ensimmäisellä kerralla esiin tulleita asioita saattoi jäädä pois kerätyistä aineistosta, mutta toisaalta toisella kertaa haastateltava toi esiin uusia asioita.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto koostui taustatietojen – koulutuksen ja työkokemuksen – kuvailusta sekä sovittelijoiden käsityksistä ja kokemuksista työyhteisösovitteluprosessista ja sovitteluvuorovaikutuksesta. Litteroin haastattelut sanatarkasti, mutta jätin pois erilaisia täytesanoja, kuten “niinku” ja “tota”, sekä haastattelun aiheeseen liittymättömiä jutustelukohtia, kuten haastattelutilan lämpötilan kommentoinnin. Tein litteraattiin merkintöjä sanattomasta toiminnasta, kuten naurusta ja pään pudistelusta, jonka tulkitisin oleelliseksi sanotun ymmärtämisen kannalta.

Litteroitua aineistoa oli yhteensä noin 139 sivua Calibri-fontilla (koko 12 ja riviväli 1,5) kirjoitettuna. Sanatarkka litterointi – täydennettynä kerrotun ymmärtämisen kannalta oleellisilla sanattomilla ilmaisuilla – oli riittävä, sillä keskityin haastatteluissa esiin tulleisiin asiasisältöihin, enkä esimerkiksi haastatteluvuorovaikutukseen (Ruusu vuori 2010, 424–425).

Tallensin haastatteluaineiston omalle, salasanalla suojatulle tietokoneelleni. Numeroin tutkimushenkilöt arvotussa järjestyksessä haastateltaviin H1–H7 ja käytin itsestäni tunnustetta T. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi poistin aineiston käsittelyn aikana heihin liittyviä tunnustetietoja, kuten nimet. Lisäksi muutin tutkimukseen nostamani aineistoesimerkit alkuperäisiä yleiskielisemmiksi, jottei murre paljasta liikaa tutkittavista. Aineisto hävitettiin maisterintutkielman valmistuttua.

Lindlofin ja Taylorin (2002, 210) mukaan laadullisen aineiston analyysi on prosessi, jossa raakamateriaalia nimetään ja irrotetaan tekstiyhteydestään sekä muotoillaan uudestaan

malleiksi, teemoiksi, käsitteiksi ja väitteiksi. Analyysiprosessissa on kolme keskeistä osaa: *aineiston hallinta* (data management), *aineiston redusointi* (data reduction) ja *teoreettisten käsitteiden luominen* (conceptual development) (Lindlof & Taylor 2002, 211). Eskolan (2015, 188) mukaan laadullista aineiston analyysia voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen. Analyysi on kuitenkin aina sidoksissa jo olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin ja tutkimusasetelman koskettamiin eli puhdas aineistolähteisyys ei ole mahdollista (Ruusuvoori ym. 2010, 10; Wolcott 1994, Ruusuvoori ym. 2010, 19–20 mukaan). Valitsin lähestymistavakseni teoriasidonnaisen analyysin eli ryhdyin käsittelemään aineistoa aineistolähtöisesti, mutta aiempi tutkimustieto oli ohjaamassa havaintojani ja tulkintojani. Osittainen aineistolähtöisyys mahdollisti sellaisten asioiden esiin nostamisen, jotka olisivat jääneet teoriaohjaavassa analyysissä huomiotta.

Tein ensimmäisiä muistiinpanoja aineistosta sen keruu- ja litterointivaiheessa. Tämä auttoi hahmottamaan haastattelujen sisältöä ja sitä kautta hallitsemaan aineistoa. Kun olin saanut litteroitua kaikki haastattelut, ryhdyin jäsentelemään aineistoa. Valitsin analyysiyksiköksi merkityskokonaisuuden ja jaoin haastateltavien puheenvuoroja näihin yksiköihin. Taulukoin merkityskokonaisuuksiin jaetun haastattelun kronologisessa järjestyksessä ja ryhdyin koodaamaan ja luokittelemaan aineistoa vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Koodasin aineistoa kuvailemalla analyysiyksikön sisältöä ensin pelkistetysti sen viereen. Kun olin käynyt koko aineiston näin läpi, lisäsin vielä lyhyempiä koodeja taulukkoon, jotta samankaltaisten yksiköiden kokoaminen yhteen helpottuisi. Alla esimerkki (taulukko 1) analyysiyksiköstä ja sen koodauksesta.

TAULUKKO 1 Analyysiyksikön koodaus

Koodi	Pelkistetty ilmaus	Analyysiyksikkö
Motivaatio	Tärkeää, että osapuolet tunnistavat oman osallisuuden ja ovat valmiita panostamaan prosessiin.	Ei voi ajatella niin, että no mä tulen nyt tähän, kun pakotetaan. Vaan nimenomaan se oman osallisuuden tunnistaminen. Koska myöskin se, kuinka paljon itse on jokainen valmis antamaan, panostamaan ja näkee sen oman roolinsa siinä. Niin sillä on suuri merkitys. (H1)

Redusoin eli karsin aineistoa hieman jo koodauksen aikana jättämällä pois yksiköitä, jotka eivät selvästi liittyneet sovitteluun ja vuorovaikutusosaamiseen. Kun olin koodannut koko aineiston, ryhdyin jäsentelemään sitä tarkemmin. Kokosin samankaltaisia yksiköitä yhteen teemojen alle, jotka loin teoriasidonnaisesti eli taustakirjallisuuden perusteella ja aineistoista havaittujen yhtäläisyyksien avulla. Teemojen alle tuomaani aineistoa jäsentelin vielä tarkempiin luokkiin. Jäsentelyn aikana jaoin analyysiyksiköitä tarpeen mukaan vielä useampaan osaan ja karsin aineistoa, joka ei liittynyt vuorovaikutusosaamiseen. Tarkensin, täydensin, yhdistelin sekä karsin myös luokkia ja teemoja jäsentelyn aikana. Esimerkiksi kuunteleminen-alaluokkaan yhdistin lopulta monta kuuntelemisilmiöön liittyvää kokonaisuutta, kuten ”yhteisen ymmärryksen varmistaminen” ja ”oman puheenvuoron sitominen toisen puheenvuoroon”. Teemoiteltu ja luokiteltu kokonaisuus muodostui lopulta seuraavanlaiseksi:

- vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ja ulottuvuudet
 - tiedot ja taidot
 - oman kokemuksen sanoittaminen
 - kuunteleminen
 - nonverbaalinen viestintä
 - keskustelun ohjaaminen
 - rohkaisu ja tuki
 - motivaatio ja uskallus
 - viestintäeettiset periaatteet
 - puolueettomuus ja tasavertaisuus
 - luottamuksellisuus
 - rehellisyys ja avoimuus
 - rauhallisuus ja kiireettömyys
 - asiallisuus ja kunnioittavuus
 - kontekstuaalisuus
- sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisen merkitys
 - sovittelijan vuorovaikutusosaaminen
 - sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaaminen
 - johdon vuorovaikutusosaaminen
- vuorovaikutusosaamisen kehittäminen

Kokonaisuutta olisi voinut jäsentää toisinkin, esimerkiksi yhdistää nonverbaalinen viestintä osaksi muita alaluokkia, kuten kuuntelemista ja keskustelun ohjaamista. Perustelen jäsennyksiä tarvittaessa erikseen teemojen käsittelyn yhteydessä.

5 TULOKSET

Tutkielmani tavoite on ymmärtää sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta työyhteisösovittelussa. Olen lähestynyt tavoitetta kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista jokaista käsittelen omassa luvussaan. Ensimmäisessä luvussa keskityn sovittelijoiden käsityksiin vuorovaikutusosaamisen osa-alueista ja ulottuvuuksista, toisessa osapuolten osaamisen merkitykseen sovittelussa ja kolmannessa osaamisen kehittämiseen.

5.1 Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ja ulottuvuudet

Tässä luvussa tarkastelen sitä, *millaisia käsityksiä sovittelijoilla on vuorovaikutusosaamisen osa-alueista ja ulottuvuuksista sovittelussa*. Aineiston ja taustakirjallisuuden perusteella olen jäsentänyt käsitykset kolmeen eri luokkaan, joita käsittelen omissa alaluvuissaan:

- 1) tiedot ja taidot
- 2) motivaatio ja uskallus
- 3) viestintäeettiset periaatteet
- 4) kontekstuaalisuus

5.1.1 Tiedot ja taidot

Seuraavaksi tarkastelen sovittelijoiden käsityksiä sovittelun kannalta oleellisista tiedoista ja taidoista vuorovaikutuksessa. Tiedot ja taidot vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksina nivoutuvat aineistossa tiiviisti yhteen, enkä nähnyt niiden erottelua toisistaan tulosluvussa tarkoituksenmukaisena. Olen jäsentänyt tämän osion viiteen osa-alueeseen:

- oman kokemuksen sanoittaminen
- kuunteleminen
- nonverbaalinen viestintä

- keskustelun ohjaaminen
- rohkaisu ja tuki

Oman kokemuksen sanoittaminen

Sovittelussa nähdään tärkeänä sovittelun osapuolten taitona oman kokemuksen sanoittaminen. Sen kuvataan pitävän sisällään omista kokemuksista ja tunteista kertomisen, selkeään itseilmaisun ja pintaa syvemmän keskustelun.

Haastateltavien mukaan sovittelun osapuolille tarjotaan mahdollisuus kertoa sovittelussa näkökulmansa siitä, mitä on tapahtunut, minkälaisia tunteita ja ajatuksia tapahtunut on herättänyt ja minkälaisia vaikutuksia tapahtuneella koetaan olleen. Tätä kuvataan esimerkiksi seuraavasti:

- - kaikki saa kertoa sen oman näkemyksensä, että mitä siinä on tapahtunut. Sitten käsitellään tapahtumaan liittyviä ajatuksia ja tunteita. Että miltä tämä tuntuu, mitä siinä tilanteessa ajatteli. Ja käsitellään niitä vaikutuksia. Eli pyritään selvittämään ne eri osapuolten eli kukin kertoo siinä, että miten tämä tapahtunut on itseeni ja läheisiin vaikuttanut. - - se henkilö itse kertoo, että miten se on vaikuttanut. (H3)

Taitavana vuorovaikutuksena pidetään kuitenkin sovittelun osapuolten kykyä ilmaista itseään selkeästi ja vivahteikkaasti sekä käydä ”pintaa syvempää” keskustelua. Pintaa syvemmällä keskustelulla viitataan siihen, että asioita käsitellään asiataron lisäksi tunnetasolla ja ymmärretään toisen tarkoitus toiminnan takana. Eräs haastateltava kuvaa, että hän pyrki auttamaan ja mahdollistamaan tällaisen keskustelun muun muassa pyytämällä sovittelijoita selittämään, mitä he tarkoittavat sanomallaan:

Sovittelussa kirjoitan avainsanoja itselleni, että muistan palata siihen ja ehkä kysyn, jos toinen sitten sanoo niin, että vaikka ”kun sä aina teet niin”. Niin sitten mä saattaisin kysyä, - - [että] mitä sä sillä tarkoitat ja yritän päästä. Että se ei jää sellaisella yleistasolle, kun sellaiseen on aina kauhean kiva jäädä. - - Ja sitten, jos se on vielä juuri semmonen, että ymmärretty toinen väärin ja toisen tarkoitus väärin, niin että päästäisiin siihen ytimeen. Että ei oltaisi siellä ylätasoa käsitteissä. (H6)

Osapuolten puhumattomuutta ja hyvin lyhytsanaista ilmaisutapaa pidetään heikkona vuorovaikutusosaamisena. Eräs haastateltava kuvailee seuraavasti, kuinka lyhytsanaisuus voi vaikeuttaa yhteistä keskustelua:

Joku sanoo hyvin lyhytsanaisesti asiat, lakonisesti, että ei siihen ole paljon sitten kissaa sanottavana enää toisilla. (H4)

Pelkkää taitoa sanoittaa oma kokemuksensa ei nähdä kuitenkaan yksinään hyvänä sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaamisena. Puheliaisuutta ja omasta itsestä kertomista voidaan pitää haastateltavien käsitysten mukaan myös heikkona vuorovaikutuksena, jos siihen ei liity vastavuoroisuuden ulottuvuutta. Tätä kuvataan seuraavassa aineistoesimerkissä:

[Heikko vuorovaikutusosaaminen on] esimerkiksi [sitä, että] joku puhuu vain itsestään ja omasta tilanteestaan, eikä kuuntele muita, että se ei oo vastavuorosta se vuorovaikutus. Vuorovaikutus on aina vastavuorosta, mutta jos joku vaan semmonen minä itse tässä, eikä nää mitään muuta, niin se on ainakin, tai se ei oo hyvää vuorovaikutusta. (H2)

Seuraavaksi tarkastelen vastavuoroiseen vuorovaikutukseen liitettyä kuuntelemisen osa-alueita.

Kuunteleminen

Kuunteleminen on haastateltavien mukaan keskeinen osa-alue ja se näyttäytyy aineiston perusteella laajana ilmiönä. Tässä kuuntelun alle jäsentyy tarkka ja keskeytyksetön kuuntelu, kaikkien osapuolten kuuntelu, avoimuus toisten näkökulmille, omien puheenvuorojen sitominen toisten puheenvuoroihin, toisen kokemuksen omin sanoin sanoittaminen ja ymmärryksen varmistaminen.

Haastateltavat pitävät kaikkien sovitteluun osallistuvien ”aitoa” ja tarkkaa kuuntelua taitavana vuorovaikutuksena sovittelussa. Aitona kuunteluna pidetään kuunteluun keskittymistä sekä avoimuutta toisten näkökulmille ja mielipiteille. Haastateltavat kertovat, että kuuntelun avulla tullaan tietoisiksi toisten näkemyksistä, tunteista ja kokemuksista, ja voidaan ymmärtää niitä. Eräs haastateltava kertoo, että kuuntelemalla annetaan tilaa toisten osapuolten mielipiteille ja näkemyksille. Kuuntelun ei nähdä automaattisesti edellyttävän sovittelun osapuolen mielipiteen muuttamista, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

Aidosti kuunnella tarkoittaa sitä, että mä yritän poissulkea mun oman, en mielipidettä, vaan oman näkemyksen. Mä kuuntelen, mitä sä kerrot mulle. Jos mä koko ajan ajattelen, että joo puhu vaan, mut mä oon tätä mieltä. Niin toisaaltahan mä en kuuntele, mitä sä puhut. Koska mun oma mielipide saa olla edelleenki olla sen jälkeen ku sä lopetat puhumisen. Mutta mä oon toivottavasti saanu näkökulmaani jotain sellaista, mitä mulla ei ois, jos et sä olisit mulle kertonut sitä - - me ruvetää ymmärtämään. (H1)

Sovittelussa pidetään tärkeänä sitä, että kaikkia osapuolia kuunnellaan: jokainen sovitteluun osallistuva pääsee kertomaan näkökulmansa niin yksilö- kuin yhteistapaamisessa. Kuulluksi tulemisen kokemus voi haastateltavien mukaan rohkaista sovittelun osapuolia osallistumaan keskusteluun. Keskeytyksettä kuuntelemista pidetään erityisen tärkeänä. Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti, kuinka sovittelijat voivat edesauttaa kuuntelemista sovittelussa tehtävällä harjoituksella:

Ja tämäkin voi kuulostaa äkkiä latteelta, mutta se on hassu, kun tehdään vaikka tällaisia harjoituksia, että katsotaan kellosta, että ollaan minuutti hiljaa ja sitten vaan kuunnellaan minuutti. Se voi olla monelle semmonen, niitä elämän ensimmäisiä kokemuksia, että joku kuuntelee sua kokonaisen minuutin tai vaikka kaksi minuuttia ihan hiljaa, ei keskeytä, vaan vaan kuuntelee. (H3)

Tarkka kuuntelu nähdään oleellisena senkin takia, että osallistujat voivat tunnistaa toisten kertomasta sovittelun kannalta oleellisia asioita. Omien puheenvuorojen sitominen toisten sanomisiin nähdään tärkeänä toimintana sovittelussa, jota eräs haastateltava kuvailee seuraavasti:

- - avoimuutta ja toisten kuuntelemista ja annetaan ihmisten puhua loppuun asti ja ei puhuta päälle ja käytetään sellaisia puheenvuoroja, että vaikka viitataan johonkin edelliseen puhujaan ja lähdetään tavallaan sitä toisenkin ajatusta miettimään oikeesti. Että se kaikki on sitä, se yhteinen puhe. (H4)

Kuuntelemisen taidot liittyvät haastateltavien käsitysten perusteella myös näkökulmien laajentamiseen. Toisen näkökulman ymmärtäminen nähdään merkityksellisenä sovitteluprosessin onnistumisen kannalta. Sovittelija pyrkii tähän esittämällä kysymyksiä ja sanoittamalla toisten sanomia asioita omin sanoin, kuten esimerkiksi seuraavassa aineistolainauksessa kuvaillaan:

Käyttsin sellaisia kysymyksiä, mitkä yrittää avata toisen näkökulmaa. Sanoittaisin heille takaisin ikään kuin, että nyt mä kuulin et sä sanoit näin, eli palauttaisn sitä mitä he sanovat asiaa. Että sillä tavalla ajattelen, että he niinku kuulee sen toisen sanomana. (H6)

Omin sanoin kertomisella ja kysymyksillä pyritään haastateltavien kuvausten perusteella myös varmistamaan eri osapuolten välistä ymmärrystä, kuten seuraavassa aineistoesimerkissä kuvaillaan:

Lisäkysymyksillä usein tarkentavilla lisäkysymyksillä. Katsekontaktilla, nyökyttelyllä, jollakin tavalla osottamalla että ymmärrän tai jos en ymmärrä, niin kysyn, että tarkennatko vielä, että en ymmärtäny

tuota. Tai että sitte ihan semmosella konfrontaatiolla ikään kun että, että mää kuulin että kerrot näin, että ymmärsinkö oikein. Tarkoitko tätä. Et ihan niinku toistamalla sen mitä se toinen sanoo. Ja kokeilemalla, että oliko tämä mun tulkinta oikein vai lisääkö hän siihen jotakin vielä. (H5)

Viestinnän selkeys nähdään merkityksellisenä myös sopimusta kirjatessa. Sovittelijan tehtävänä pidetään sen varmistamista, että sopimukseen kirjatut asiat ovat riittävän selviä ja sitä, mitä sovittelun osapuolet sinne haluavat:

Ja sovittelijan tehtävä on sitten [sovittelusopimusta tehdessä]. Niin sovittelijan tehtävä on sillalaila, että tuottaa se semmoseksi selkeäymmärrettäväksi ja selkeäluettavaksi. Ja koko ajan kysyä, että tätäkö te tarkoittite ja näin pois päin. (H1)

Osana yhteisen ymmärryksen rakentamista nähdään myös ymmärryksen varmistaminen. Sovittelijat kertovat muun muassa esittävänsä tarkentavia lisäkysymyksiä, varmistavansa kysymyksillä, että ovatko sovittelun osapuolet valmiita tekemään sopimusta. Tätä kuvataan seuraavassa aineistoesimerkissä:

Mutta sitten se on tärkeetä, että sovittelija kysyy. Et ootteko te valmiita. Että ei pidä sovittelijan olettaa, no nyt näillä on kauheen hauskaa tässä - - ja ruvetaan tekemään sovittelusopimusta. Mitä, minä en ainakaa rupea. Eli juuri se, että kysyy sen heiltä. Ja mulla on tapana tehdä niin, että ei riitä se, että yksi tai kaksi sanoo. Kaikki sanoo. Eli kysyn sen ihan, ku ensin kysyn yleisesti sen kaikilta ja jos tuntuu siltä, että siellä vaan jotenki silleen, että se jää mulle epämääräiseksi. (H1)

Ymmärrystä osoitetaan ja tulkitaan käsitysten perusteella myös nonverbaalisesta viestinnästä, jota käsittelen tarkemmin seuraavaksi.

Nonverbaalinen viestintä

Nonverbaalinen viestintä liittyy haastateltavien käsitysten mukaan vahvasti esimerkiksi kuunteluun, rohkaisuun ja keskustelun ohjaamiseen. Nonverbaalinen viestintä näyttäytyi aineiston perusteella laajana kokonaisuutena, joten näin tarkoituksenmukaiseksi tarkastella sitä erillään.

Aineiston perusteella sovittelija kiinnittää sovittelussa huomiota katsekontaktiin, kasvojen ilmeisiin, eleisiin, äänensävyyn ja miten sovittelussa istutaan suhteessa muihin.

Haastateltavien mukaan omalla nonverbaalisella viestinnällä muun muassa rohkaistaan puhumaan ja osoitetaan tukea sekä viedään tilannetta eteenpäin. Eräs haastateltava kuvaa

seuraavasti, kuinka sovittelija pyrkii sanattomalla viestinnällä tukemaan haastateltavia ja viemään tilannetta eteenpäin:

Ja sitten tällä, että esimerkiksi nyökkäämällä tai katsekontaktilla osoitan tukea sille henkilölle, kuka milloinkin puhuu. Ja yritän sitten viedä sitä tilannetta eteenpäin. (H3)

Haastateltavat pitävät tärkeänä myös sovittelijoiden kykyä seurata sanatonta viestintää tarkasti. Eräs haastateltava kuvailee seuraavansa sitä, miten sovittelun osapuolet valitsevat istumapaikan ja ottavat katsekontaktia toisiinsa:

Mä seuraan sitä sanatonta viestintää aika paljon, että ensinnäkin se, että mä aina piirrän paperilla, kun he istuu niin, että miten he istuu ja pistän ne nimet siihen. Ja sitten se, että onko heillä katsekontaktia toisiinsa - - (H5)

Ensikohtaamiseen liittyvässä infotilaisuudessa nähdään tärkeäksi helpottaa sovittelun osapuolten oloa muun muassa kiinnittämällä huomiota proksemiikkaan:

Koska täytyy muistaa se, että kaikki ei välttämättä kykene edes istumaan kauhean lähelle toisiaan. - - sovittelussa [pöytä] on ihan siitä hyvä, koska se voi olla, se heidän, kuka minkäkin suojelun tarvitsee siihen. Niin se pöytä voi olla siinä ihan hyvä. (H1)

Eräs haastateltava kuvaa, miten sovittelun osapuolille voi olla helpompaa, jos heidän ei tilaisuudessa tarvitse katsoa toisia silmiin:

- - esimerkiksi PowerPointia näyttää, koska joskus voi olla ihmisille helpompaa niin, niin ei tarvii katsoa toinen toistaan - - se vapauttaa ihmisiä, et ne pystyy esimerkiksi kattoon siihen taululle. Sen sijaan, et ne joutus kattomaan toisiansa. Tai joutusivat kattomaan sitä sovittelijaa ja sovittelijoita. Tai esimiehiä. (H1)

Sovittelijoiden mukaan haastateltavien nonverbaalisesta viestinnästä voi tulkita muun muassa ilmapiirin vapautumista sekä sitä, ovatko sovittelun osapuolet todella valmiita sopimaan vai haluavatko vain pois ahdistavasta tilanteesta ja arvioida, miten muut osallistujat kestävät esimerkiksi jonkun aggressiivista viestintätyyliä. Nonverbaalisesta viestinnästä voidaan haastateltavien mukaan tarkkailla prosessin etenemistä. Tätä kuvataan esimerkiksi seuraavasti:

Mä luottaisin hyvin vahvasti siihen, että prosessi kantaa. Antaa niiden ihmisten tietyllä tavalla itse luoda sitä. Ensin hän he välttelee ihan katsekontaktia siinä. Siellä saattaa tulla kiroilua, siellä saattaa tulla äänenkorotusta. Katsoo, miten se kestää. Että miten, koska sitten taas, jos me ollaan lyömässä

heti, että ei ei ei. Niin sitten siihen tulee taas vähän semmonen, että nyt torpataan tuo tunne. Koska sehän on tunne, mikä sieltä tulee. Ja tunteiden esiin tuominen on sallittua. (H1)

Huumorin nähdään olevan osoitus sovittelun ilmapiirin vapautumisesta. Lisäksi sovittelijan tehtäviin nähdään kuuluvan tarkkailla vihjeitä, jotka voivat kertoa ilmapiirin vapautumisesta:

- - tähän yhteiskeskusteluun liittyen, siitä kehonkielestä ja siitä heidän vapautuneisuudesta. Koska siellä alkaa sitten jo, pikkunen naurunpyrähdys saattanee tulla ja siellä ruvetaan vähän jo huumoria tuomaan siihen. (H1)

Seuraavaksi tarkastelen keskustelun ohjaamista osana vuorovaikutusosaamista.

Keskustelun ohjaaminen

Keskustelun ohjaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä aineiston perusteella ratkaisujen etsimistä, keskustelun virittämistä kysymyksin ja huomion, puheenvuorojen jakamista, aiheessa pysymisen varmistamista ja argumentointia. Sovittelijalla nähdään olevan tärkeä rooli keskustelun ohjaamisessa, mutta toisaalta haastateltavien kuvauksista käy myös ilmi, että sovittelijan tulisi pitäytyä mahdollisimman sivussa, eräänlaisessa sivuroolissa. Eräs haastateltava kuvaa sivuroolia aktiiviseksi läsnäoloksi, mutta vähäiseksi osallistumiseksi. Sovittelijan on haastateltavien käsitysten perusteella tarkoitus tehdä itsensä tarpeettomaksi ja työyhteisön rooli nähdään keskiössä, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee:

Kun sitä [työyhteisöä] vähän luotsattiin siinä, niin se rupes menemään oikealle uralle se homma. Että tavallaan tekee itsensä vähän tarpeettomaks siinä, niin silloinhan se on onnistunut. (H4)

Sivuroolin painottaminen näkyy myös seuraavassa esimerkissä. Haastateltavan mukaan ihannetilanne olisi, että sovittelija osallistuu sovitteluvuorovaikutukseen sanallisesti mahdollisimman vähän:

Parhaimmillaanhan se on sitä, että sä voit päästä jossain poikkeustilanteissa parin tunnin istunnolla, kolmella-neljällä kysymyksellä tai avauksella. Eli silloin, jos se prosessi on näillä osapuolillakin jo edessä. - - jo heidän päätöksensä lähteä sovitteluun on alku sitä prosessia ja silloin se käy se prosessi niinku heissä. Ja silloin sovittelijan ei tarvitse tulla mestaroimaan siihen millään tavalla vaan huolehtia siitä, että se prosessi etenee ja silloin voi olla hiljaa, ei tarttee millään tavalla siihen. On niinku siis aktiivisesti koko ajan läsnä, mutta ei siihen tarttee niinku välttämättä juuri ollenkaan sitte osallistua. Että ei tarkeeta, että mä osallistun tähän keskusteluun, vaan se, että ne osapuolet käy sitä. (H3)

Haastateltavat tuovat esiin, ettei sovittelijan tule ohjata kohti tiettyä lopputulosta, johdatella osallistujien puhetta tai antaa valmiita vastauksia. Sovittelijan tehtävänä nähdään prosessin kuljettaminen ja asiassa pysymiseen ohjaaminen, mikäli sovittelun osapuolet poikkeavat asiasta. Eräs haastateltava kuvaa, että takaisin asian pariin ohjaaminen pitää tehdä kuitenkin sensitiivisesti, jottei sovittelija ohjaamisellaan tyrehdytä keskustelua:

Sitte voi olla niin, että ihmisten vuorovaikutustavat on erilaisia, että joku voi kertoa vaikka pitkäänkin jotain vähän sivuasialla. - - sen sovittelijan tehtävänä on pitää se siellä, sitä niinku sillä tavalla kiskoilla. Huolehtia kuitenkin, että se on turvallinen, että ei tulla normien kanssa tai kielt[ämään]. Että ei sillä tavalla, jolla ohjataan siihen polulle, tyrehdytetä sitten sitä vuorovaikutusta. Senhän voi tehdä epämiellyttävästikin tai niin, että nyt ei tee mieli sanoa enää mitään. (H3)

Keskustelun ohjaamisena voidaan nähdä myös seuraava kuvaus infotilaisuuden pohjustuksesta, jossa haastateltava kertoo sovittelijan pohjustavan toivottua lopputulosta vakuuttavalla vuorovaikutuksella:

Meillä on ensin infotilaisuus eli kaikille kerrotaan, mistä työyhteisösovittelusta on kysymys. Ja yritetään sitten siinä vielä jo pohjustaa sitä omalla vuorovaikutuksella, sovittelija sillä vakuuttavuudella ja sillä, että tämä on hyvä, eli saada jo alustavasti aikaan sitä hyvää lopputulosta. Eli sovittelusopimusta ja sen toteutumista sitten arjessa. (H6)

Hiljaisuuden sovittelussa ei nähdä häiritsevää ja se voi olla haastateltavien mukaan myös tarpeellista esimerkiksi miettimistaukona, mutta pitkittyvän hiljaisuuden ei myöskään koeta edistävän sovittelua. Siispä sovittelijat kertovat herättelevänsä keskustelua avoimilla kysymyksillä ja huomioiden esittämisellä, mikäli keskustelu vaikuttaa pysähtyvän tai hiljaisuuden venyvän sovittelijan arvion mukaan liian pitkäksi:

Mutta sitten saattaa tulla myös sekin tilanne, että tilanne lukkiutuu, että kukaan ei puhu vaikka mitään. Sitten täytyy esittää jotenkin niitä kysymyksiä, mitkä ei tietenkään saa johdatella kauheasti tai muuten, että siellä kysymyksillä, huomioilla pitää sitä, et se keskustelu tosiaanki myöskin tapahtuu, että ei ole vaan pelkkää hiljaisuutta. (H7)

Eteenpäinvievä ja kohti ratkaisua pyrkivä viestintä nähdään taitavana. Vastaavasti heikkona vuorovaikutusosaamisena pidetään sovittelun osapuolten väntäämistä, periksiantamattomuutta ja omissa "poteroissa" pysymistä eli omista näkökulmista tiukasti kiinni pitämistä. Sovittelun etenemisen ja ratkaisun löytymisen kannalta oleellisena pidetään, että sovittelun osapuolet eivät pidä omista mielipiteistään liian tiukasti kiinni, kuten seuraavassa aineistoesimerkissä kuvataan:

- - jos ne ihmiset ei pysty yhtään tulemaan niistä omista poteroista vastaan. Että pysytään vaan, että tämä on mun mielipide ja tälleen on tapahtunu, ja mä en tästä niinku yhtään anna periksi. niin silloinhan ei oo mitään mahdollisuutta sovittelulle. Et jos kaikki on vaan sen oma mielipiteensä takana ja eikä yhtään pysty empatoimaan, eikä pysty ajattelemaan mitään muuta kuin sen oman näkemyksen, niin silloin ei synny sopimusta, et se on niinku ihan selvää. (H5)

Sekä sovittelijan että sovittelun osapuolten nähdään voivan vuorovaikutuksellaan vievän sovittelua eteenpäin kohti ratkaisua tai toivottua suuntaa. Esimerkiksi uusien ehdotusten, avausten tai huomioiden tekeminen nähdään eteenpäinvievanä ja täten taitavana vuorovaikutuksena. Eteenpäinvieviä vuorovaikutusta kuvaa eräs haastateltava seuraavasti:

Semmonen vuorovaikutus, joka vie sitä asiaa eteenpäin. Sitä se voi olla monenlaista, mutta jos siinä on se tunne, että se asia etenee, niin silloin se on onnistunutta. - - että se vuorovaikutus on toiminu niin, että se asia etenee sopimuksen suuntaan tai toivottuun suuntaan (H2)

Ratkaisukeskeisyyttä pidetään tärkeänä, mutta mikäli sovittelija tarjoaa valmiita ratkaisuja, nähdään se haitallisena sovittelun osapuolille, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

Ratkaisukeskeisyyttä on oltava, mutta jos sovittelija lähtee ratkaisemaan heidän puolesta. Niin silloinhan sovittelija vie heiltä sen maton jalkojen alta. He on ihan, sitaateissa, yhtä avuttomia – tää on huono sana tää avuton – mutta heillä ei oo työvälinettä jatkossakaan, jos se työväline on heille tietyllä tavalla, resepti on kirjoitettu valmiiksi. (H1)

Eräs haastateltava kuvaa eteenpäinvieviä hetkeä ”mysterihetkeksi” – aina sovittelija ei huomaa, mikä sanominen tai kysyminen on ohjannut siihen, että sovittelun osapuolet ryhtyvät esittämään ratkaisuja ja katsomaan tulevaisuuteen:

Välttämättä ei aina edes hoksaakaan, että mikä esimerkiksi sovittelijan sanominen tai kysyminen tai se ohjaaminen niinkö onkin vaikuttanu niin, että ihmiset lähtee. Ehkä siinä kun joku lähtee rakentamaan ja katsomaan sinne tulevaisuuteen ja esittämään jotakin semmosta, että pitäisikö mun vaikka tehdä näin tai voitaisiinko me tehdä tällä tavalla. Että jos alkaa tulla semmosta ehdotuksiin viittaavaa ja suunta ois kohti sitä tulevaisuutta. - - Mutta juuri se, sitä ei välttämättä aina, saattaa ihan yks kaks tapahtua tämmönen. Se mysterihetki on semmonen, yksi kouluttaja tosiaan [käytti sanaa], se on musta hyvä sana. (H2)

Myös sovittelun osapuolten huomioiden ja puheenvuorojen nähdään voivan herättävän tällaista ratkaisukeskeisyyttä ja vievän keskustelua eteenpäin, kuten seuraavassa esimerkissä kuvaillaan:

- osallistujilta tuli semmosia puheenvuoroja, jotka oli pieniä helmiä - - he sano jotakin, joka oli aivan siellä ytimessä. Ja siinä kaikki rupesivat semmosen jälkeen miettimään varmasti sitä omaa käytöstään, niitä sanomisia ja tekemisiä. Ja ku se hiljalleen lähti siitä kehittymään, sitä oli tosi mukava seurata. Ja sit just semmonen, että joku näkee siitä omasta työstään. Yllättäen näkee semmosen asian, mikä lähtee kantamaan sitten eteenpäin. Löytyy se punainen lanka siihen keskusteluun jonkun ihan

yksinkertaisen jutun myötä. Sieltä nousee joku semmonen asia, mihin pystyy sitte tarttumaan toisetkin ja näkemään asioita vähän eri tavalla, että. (H4)

Myös argumentoinnin taito näyttäytyy osana keskustelun ohjaamista. Sovittelijat pyrkivät aineiston perusteella vaikuttamaan sovittelun osapuoliin viestinnällään ja osoittamaan sovittelun hyödyn. Tätä kuvataan seuraavassa aineistoesimerkissä:

Infotilaisuudesta lähtien - -. Mä en tykkää sanasta vaikuttaa, mutta sitä kai me kuitenkin tehdään. Tai yritetään siinä koskettaa henkilöitä monella eri tasolla. Eli antaa ensinnäkin faktaa sovittelusta. Ja sitten myös sitä, että tunteen tasoon yrittäisi päästä käsiksi, että minkä takia olisi äärimmäisen tärkeätä, että nyt aloitettaisiin tämä sovittelu. Yrittäisin useammalla eri tavalla lähestyä heitä. Ja nimenomaan siten, että se vaikuttaa heidän tunteisiin. - - se, että miten juuri heille, miksi juuri tässä kohtaa se on, tämä olisi hyvä. (H6)

Sovittelijat pyytävät erään haastateltavan mukaan myös sovittelun osapuolia perustelemaan omia mielipiteitään prosessin aikana. Haastateltava kuvaa argumenttien hakemista sovittelun osapuolilta näiden vastuuttamiseksi:

Mää aika paljon harrastan näissä myöski sitä, että käyks tää teille. Mää vastuutan sen väen. Jos joku sanoo, että ei käy, niin mää sanon, että kiitos, mää kunnioitan sun mielipidettä, voitko kertoa vähän tarkemmin. (H1)

Rohkaisu ja tuki

Rohkaisu ja tuki nähdään tärkeänä sovittelussa niin sovittelun osapuolten kuin sovittelijoidenkin kannalta. Rohkaisuun ja tukeen on jäsenneily tässä puhumaan kannustaminen, tuen osoittaminen vaikean asian kertomisen jälkeen ja läsnäolo.

Sovittelijoiden kerrotaan tukevan sovittelun osapuolia prosessin eri vaiheissa – infotilaisuudesta yhteistapaamiseen – kannustamalla ja rohkaisemalla heitä kertomaan omista kokemuksistaan sekä korostamalla kaikkien osallistumisen tärkeyttä, mutta ei syyttelemällä ketään:

Tätä myöskin korostasin ja korostan siinä tiedotustilaisuudessa, että jokainen on avainasemassa, koska se on niinku tosi tärkeätä, että heitä tsemptaan siitä. Että heille annetaan se tuntuma, ei niin, että sinäkin nyt siinä olet sitä, ei sillä. (H1)

Sovittelijan tehtävänä nähdään myös puhumaan kannustaminen, mikäli joku sovittelun osapuolista ei osallistu keskusteluun. Eräs haastateltava kuvaa puhumaan rohkaisua seuraavasti:

Jos joku ei oikein rohkene puhumaan, niin sitten yritän kuitenkin kannustaa, että kysyä, sä et ole vielä kertonut tuota omaasi, että sopisiko että kertoisit nyt. Ihan tällaisilla käytännön toiminnoilla. (H2)

Haastateltavat pitävät myös tärkeänä tuen osoittamista sen jälkeen, kun joku on uskaltanut kertomaan vaikeasta asiasta. Sovittelijat osoittavat tukea aineiston perusteella esimerkiksi sanallisesti, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

Ja sitten kannustan, että jos joku tuo jonkun vaikean asian, että rohkaisen, että hienoa, kun uskalsit tämän tai rohkenit ottaa esiin - - (H4)

Haastateltavat pitävät myös tärkeänä, että sovittelijapari tukee toisiaan. Tukea voidaan sovittelijoiden käsitysten perusteella osoittaa esimerkiksi yhteiskeskustelun jälkeen kahden kesken. Lisäksi jo pelkän toisen läsnäolon nähdään tuovan turvaa sovittelijalle, kuten eräs haastateltava kuvailee:

Ja se on myös sovittelijalle hyvin tärkeää, et mahdollisimman hyvällä tavalla tuetaan, ettei tarvisi jälkikäteen ajatella, että voi jos siinä olisi ollut toinen vielä mukana, niin tämä olisi mennyt. Että mä olisin saanut hänestä voimaa tai sellaista, että siellä voi periaatteessa pelkästä siitä läsnäolosta, että hei me handlataan tää yhdessä. Että jos mä en tähän kohtaan löydä nyt sopivaa sanoitusasiaa, niin sitten siltä toiselta voi. (H6)

Sovittelijoiden nähdään rohkaisevan ja tukevan sovittelun osapuolia osallistumaan vuorovaikutukseen. Rohkaisun ja tuen voidaan nähdä olevan siis osaltaan sen takana, että sovittelun osapuolet ovat motivoituneita ja uskaltavat osallistua vuorovaikutukseen sovittelussa. Motivaatiota ja uskallusta käsittelemme tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

5.1.2 Motivaatio ja uskallus

Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus nähdään haastateltavien käsitysten perusteella erityisen keskeisenä sovittelussa. Tärkeänä pidetään kaikkien osallistujien motivaatiota ja uskallusta osallistua vuorovaikutukseen. Sovittelun onnistuminen edellyttää haastateltavien mukaan sovittelun osapuolilta tahtoa tehdä sopimus, päästä kompromissiin,

ilmaista oma mielipide, muuttua, tunnistaa oma osallisuus ja panostaa prosessiin. Myös sovittelijan läsnäolon välittymistä pidetään tärkeänä. Toisaalta pelkästään jo sitä, että ihmiset ovat uskaltaneet kohdata toisensa sovittelussa, voi pitää onnistumisena erään haastateltavan mukaan:

Mä sanoisin näin, että se on jo ikään kuin sen onnistumisen kynnyks on silloin ylittynyt, jos ne ihmiset uskaltaa tulla ja kohdata toisensa. Se on ensimmäinen onnistuminen jo. Se on heille onnistuminen. (H3)

Motivaatio nähdään myös sovitteluun osallistuvien yhteisenä tahtona päästä sopimukseen, jota pidetään merkittävänä tekijänä sovittelun etenemisen kannalta. Eräs haastateltava kuvaa kollektiivista motivaatiota seuraavasti:

Jos siitä puuttuu yhteinen tahtotila, se on oikeestaan joka kuvaa kans sitä. Että silloin on hyvät edellytykset, jos porukalla on niinkö yhteinen tahto päästä sopimukseen. (H2)

Myös sovittelun osapuolen halu osallistua vuorovaikutukseen sovittelussa nähdään jo itsessään taitavana. Tärkeänä pidetään myös tahtoa tehdä kompromissi ja tunnistaa oma osallisuus. Näitä asioita kuvataan esimerkiksi seuraavissa aineistoesimerkeissä:

Että minusta niissä tilanteissa, että jos siellä on kaksi ehtoa täyttyy, että on tahtoa tehdä sovinto tai päästä jonkinlaiseen kompromissiin, se että on tahtoa puhua ja ilmasta se oma mielipiteensä. Niin silloin ollaan jo tosi pitkällä. (H5)

Suurempi merkitys [kuin soviteltavien vuorovaikutustaidoilla] on sillä, minkälaisella tahtotilalla ja asenteella ne tulee siihen sovitteluprosessiin. Mutta ku nämä myöskin osana siellä vuorovaikutuksen ominaisuuksissa. Se, että kokeeko he, että tämä on meidän juttu. Kokeeko he, että jokainen heistä, että – no tämä on ihanne, että jokainen kokisi, mutta toivottavasti – että olen osallisena tässä ja korteni kannan kekoon. Ja näin jos oikeestaan se oma kokemus on, niin mä sanon, että silloin ne on taidokkaita vuorovaikuttajia. Vaikka ei ne suulaasti sitä tuottaisikaan. Mutta jo se, että millä asenteella ne tulee siihen ja tahtotilalla. Niin se on mun mielestä suurempi asia kuin, että ne puhuu, puhuu. Voihan puhua ja ajatella, että ei koske mua. (H1)

Asenteen sovittelua kohtaan nähdään ilmenevän käyttäytymisessä. Eräs haastateltava kuvaa, että halu saada asia selvitettyä sovittelussa edistää jopa luontaisesti myös mielekästä viestintäkäyttäytymistä:

[Tärkeää vuorovaikutuksessa on] se aitous, et on aito halu ikään kuin saada asiaa selvitettyä. Eli silloin mun mielestä jo luontaisesti valitsee ehkä sanojansa sillä tavalla, et se tuo sitä lähentymistä ja tukee lähentymistä esimerkiksi, että mä näen tämän asian tällä tavalla ja mitä sä tarkoitat. (H6)

Myös sovittelijan läsnäoloa ja sen välittymistä sovittelun osapuolille pidetään tärkeänä, mutta myös sovittelijan uskallusta osallistua vuorovaikutukseen pidetään tärkeänä ja osaavana, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee:

Että he kokisivat aidosti sen mun läsnäolon siinä heitä tukevana, eikä niin, että mää nyt oon joku ylimääräinen ihminen, joka siinä nyt vaan on mukana ja vie ikään kun prosessia. Et mä haluan. Prosessit on hyviä, mutta näissä asioissa just se vuorovaikutuksen tasot on tosi tärkeitä. (H6)

[Oma vahvuus on, että] mä en sillä tavalla, mä en pelkää ryhmiä, enkä mä pelkää niitä ihmisiä, enkä pelkää nostaa asioita esille. Enkä pelkää niiden ihmisten reaktioita, mä oon kokenut kaikkea maan ja taivaan väliltä. (H5)

5.1.3 Viestintäeettiset periaatteet

Tässä alaluvussa käyn läpi viestintäeettisiä periaatteita, joita nähdään olevan sovittelussa.

Olen jakanut periaatteet seuraavaan viiteen kokonaisuuteen:

- puolueettomuus ja tasavertaisuus
- luottamuksellisuus
- rehellisyys ja avoimuus
- rauhallisuus ja kiireettömyys
- asiallisuus ja kunnioittavuus

Kaiken kaikkiaan sovitteluun haastateltavien kuvausten perusteella liitetyt viestintäeettiset periaatteet kietoutuvat hyvin tiiviisti toisiinsa. Esimerkiksi ilman koettua luottamuksellisuutta ei välttämättä ole rehellisyyttä, ilman koettua tasavertaisuutta ei ole luottamuksellisuutta. Toisaalta kukin viestintäeettinen periaate on oma merkityskokonaisuutensa, minkä vuoksi niitä on aiheellista käsitellä omina kokonaisuuksinaan.

Haastateltavien kuvausten perusteella periaatteita käydään läpi eri sovittelun vaiheissa, infotilaisuudessa, yksilötapaamisissa ja yhteistapaamisessa, ja kaikkien sovitteluun osallistuvien kanssa. Periaatteita kuvataan paljolti ilmaisulla sovittelun pelisäännöt. Kaikilta osallistujilta edellytetään periaatteiden noudattamista, ja sovittelijan tehtävänä nähdään sääntöjen kertaaminen ja puuttuminen, mikäli niistä poiketaan.

Puolueettomuus ja tasavertaisuus

Sovittelijan puolueettomuus nähdään keskeisenä lähtökohtana sovittelulle. Sovittelijan täytyy haastateltavien käsitysten mukaan pyrkiä aktiivisesti pitämään omat ennakkoluulonsa sovittelun ulkopuolella ja pitää huolta, ettei ota kenenkään puolta sovittelussa. Sovittelijan ulkopuolisuuden nähdään voivan edistävän puolueettomuutta. Osa haastateltavista pitää sovittelijan ulkopuolisuutta edellytyksenä sille, että sovittelun osapuolet voivat luottaa sovittelijan pysyvän puolueettomana. Mikäli sovittelija on kuitenkin tekemisissä sovittelun osapuolten kanssa muussakin roolissa sovittelun ulkopuolella, nähdään tärkeänä riittävä kokemus sovittelutyöstä:

Etä se iso keissi, missä oon ollu mukana, oli tästä mun omalta [työpaikalta] - - tunnen sieltä paljo ihmisiä ja oon jonkunlaisessa [asemassa] ollut heidän kanssaan, se teki siihen oman vaikeutensa. - - jälkeensä siitä tuli kyllä itselle tavallaan semmosta negatiivista palautetta, koska mä pyörin tässä sitten kuitenkin ja mulle oli helppo sitä antaa. Etä kyllä sitä omaa roolistustaan tarkasti mieltii, että en enää ehkä lähtis semmoseen mukaan, jos tällä kokemuksella - - Et siinä pitäis varmaan olla enemmän kokemusta, että kuitenkin tää on aika ohut tää kokemus tämmösestä varsinaisesta sovittelusta. (H4)

Tasavertaisuus sovittelussa nähdään kaikkien osallistujien välisenä tasavertaisuutena: sovittelun osapuolten, lähijohtajan ja sovittelijan välisenä sekä sovitteluparin keskinäisenä tasavertaisuutena. Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti sovittelijoiden tasavertaisuutta mutta eroa rooleissa:

Mää käytän nyt tämmöstä ilmaisua, vaikka molemmilla [sovittelijoilla] on tasavertainen asetelma, mutta heidän työnjakonsa on erilainen. Ja siinä voi antaa kenties sellasia vinkkejä sille, joka vetää sitä, tämä havainnoitsijasovittelija, voi antaa sellaisia vinkkejä, jota pääsovittelija voi esimerkiksi kysymysasettelussa ottaa huomioon. (H1)

Haastateltavien kuvausten perusteella tasavertaisuutta luodaan ottamalla sovitteluun mukaan konfliktin "varsinaisten" osapuolten lisäksi myös muut, joita konfliktin nähdään koskettavan. Lisäksi tasavertaisuutta nähdään luotavan käymällä läpi samat käytännöt ja pelisäännöt kaikkien osallistujien kanssa, tarjoamalla jokaisella mahdollisuus puhua, kuuntelemalla kaikkien ehdotuksia sekä pyrkimällä tasoittamaan valtaeroja.

Tasavertaisuuden luominen ja ylläpitäminen nähdään siis ennen kaikkea sovittelijoiden tehtävänä. Konkreettiseksi keinoiksi kuvataan hiljaisten osallistujien esiinnostaminen ja huomion kiinnittäminen yhteiskeskustelujen aloittajiin. Eräs haastateltava kuvaa hiljaisten esiinnostamista seuraavasti:

Jos mä nään, että siellä vallankäyttö on jakautunu hyvinkin mielenkiintoisilla tavoilla. Mä lähen sitä tietoisesti ohjaamaan siihen suuntaan, että siellä rupeaa nämä hiljaiset nousemaan. Ihan tällälailla, että niin, minun sanominen on ihan yhtä tärkeätä kuin sinun sanominen. (H1)

Vallankäytön roolien "hälventäminen" nähdään taitavana sovittelijan toimintana:

Niitäkin kyllä, oikein näppärä olet siinä, niin kykenet sillä lailla hälventämään ja häivyttämään [vallankäytön rooleja], että se väki lähtee sieltä. (H1)

Jos joku, jolla nähdään olevan paljon valtaa – kuten potentiaalisesti lähijohtajalla – avaa keskustelun, saattaa se haastateltavien käsitysten mukaan sulkea muiden osallistujien suita, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

Monesti voi olla, että jos esimies on hyvin voimakas, niin kun hän aloittaa sen puheen, hän saattaa sulkea kaikkien suut. Sen takia on tärkeää, että se tehdään tietoisesti, että avaako keskustelun esimies vai avaako sen joku muu. Että sillä on ratkaiseva merkitys, että puhutaanko siellä oikeesti ja rohkaistuuko kaikki puhumaan. (H5)

Sovittelijan tehtävänä nähdään muutenkin sen huolehtiminen, ettei kukaan täytä tilaa yksin, vaan kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun, ja ettei kukaan koe oloaan uhatuksi tilanteessa. Sovittelijan tulee haastateltavien käsitysten mukaan pitää sovittelun osapuolten välistä vuorovaikutusta "tasapainossa". Eräs haastateltava kuvaa tasapainottamista seuraavasti:

Pidetään, pidän huolen siitä, että ei vaan yksi täytä koko tilaa. Mutta senkin yritän ystävällisesti ja nätisti sanoa, että hei, että sopsisiko että nyt jatkaisi vaikka [A] tai kun sää oot niin sitten yritän kuitenkin kannustaa, että kysyä, sä et oo vielä [B] kertonu tuota omaas, että sopsisiko, että kertoisit nyt. Ihan tällaisilla käytännön toiminnoilla. (H2)

Tasavertaisuuden periaatteeseen kuuluu aineiston perusteella myös niin sanotun vastapuolen kuuleminen, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

- - kysyn vaikka siltä vastapuolelta, että miltä se tuntuu kuulla sitä. Että se toisenkin mielipide tulee sitte siinä tilanteessa niinku huomioitua. Että tämä kohdistui aika rankasti sinuun, että mitä sinä ajattelet, että pitää huolen, että se vastapuolikin saa sanoa sanottavansa. (H4)

Tasavertaisuuden periaatetta pidetään tärkeänä myös sopimusta tehdessä. Haastateltavien mukaan sovittelijan on kiinnitettävä huomiota, että sopimusta laatiessa kaikkien näkökulmat on otettu tasapuolisesti huomioon ja että kaikki kokevat pystyvänsä sitoutumaan

sopimukseen. Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti, kuinka kukaan ei myöskään yksinään voi päättää, kelle sopimus tulee nähtäväksi:

Tärkeää on myöskin sitten ennen kuin lähdetään allekirjoittamaan, niin sopia, että kelle kaikille tämä sopimus niin sanotusti. Missä te tätä pidätte, ja kelle kaikille tästä puhutaan. Ja tässä on se, että nyt ei saa mennä se sovittelija eikä se esimies eikä se johto ruveta määrittämään yksilöinä, et kenelle kaikille. Vaan nyt ne, jotka on ollu asianosasia, ketkä ovat olleet siinä, ketkä tulee allekirjoittamaan sen sovittelusopimuksen. He kaikki yhdessä päättävät, että mitä tälle sopimukselle tehdään. Miten tätä seurataan. Kenelle tästä tiedotetaan ja niin poispäin. Ei sitä kukaan yksittäinen päättä. (H1)

Luottamuksellisuus

Luottamuksellinen olotila nähdään edellytyksenä siihen, että ihmiset rohkenevat kertomaan näkökulmiaan ja kokemuksiaan sovittelussa. Luottamuksellisuutta sovittelija luovat haastateltavien kuvausten perusteella ensikohtaamisesta lähtien:

[Luottamuksellista ilmapiiriä] luodaan sillä tavalla, että ihan alusta alkaen, kun menen tapaamaan näitä henkilöitä, se työyhteisö ja infotilaisuus, niin mun tapana on aina kätellä kaikki ihmiset ja esittäytyä, ja sitten rauhallisella ystävällisellä tavalla esittää ne asiat ja olemalla niinkö [läsnä]. Mun vahvuus onkin läsnäolon taito, siinä tilanteessa missä oon, niin se on se minkä asiakkaat aistii kyllä, että sitä kautta se luottamus niinku syntyy. (H2)

Sovittelun kannalta nähdään oleellisena luottamuksellisuus kaikkien osallistujien kesken. Luottamuksellisuus sovittelussa tarkoittaa haastateltavien mukaan ensinnäkin sitä, ettei sovittelija toista yksilökeskusteluissa kerrottua yhteistapaamisessa, vaan sovittelun osapuolet päättävät itse, mitä haluavat jakaa eri tilanteissa:

Heidän on tärkeää myöskin saada se tieto, että – sanooko sen jokaiselle siinä yksilötilanteessa vai sanooko sen siinä yleisessä tiedotustilaisuudessa – että sovittelija ei ole sitten viestinviejä. Sovittelijan tehtävä ei ole lähteä kertomaan missään vaiheessa, kuka mitäkin missäkin on sanonut, ei edes nimettömästi. (H1)

Lisäksi luottamuksellisuus kattaa aineiston perusteella ajatuksen siitä, ettei kukaan osallistuja jaa mitään sovittelussa kerrottuja asioita sovittelutilanteen ulkopuolella. Luottamuksellinen ilmapiiri nähdään edellytyksenä sille, että vuorovaikutus sovittelussa on ylipäättään mahdollista. Luottamuksellisuus nähdään myös osana koko työyhteisön periaatteita:

Että työyhteisön pitäisi olla mun mielestä niin turvallisia, että siellä ainakin sen perustehtävän osalta, että pystytään olemaan ja luottamaan toisiin, että jos mä tässä avaudun sulle, niin sitten sä myös osoitat sen luottamuksen. Okei luottamuksellisiahan ne tilanteet muutenkin on, mutta joku voi myös

pelätä aidosti sitä, että asiat siitä tilanteesta menee jonku toisen korviin. Ja sitähän ei koskaan saisi tapahtua. (H6)

Rehellisyys ja avoimuus

Rehellisyys ja avoimuus sovittelussa nähdään edellytyksenä sille, että sovittelu voi edetä ja asiat työyhteisössä muuttua sovittelun myötä. Rehellisyys ja avoimuus nähdään onnistuneena vuorovaikutuksena. Haastateltavien kuvausten perusteella rehellisyys ja avoimuus sovittelussa tarkoittaa myös sitä, että sovittelun osapuolet tuovat esiin itseä todella vaivaavia asioita sekä ylipäättään samoja asioita esiin niin yhteiskeskustelussa kuin yksilökeskustelussa. Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti, kuinka rehellisyyden ja avoimuuden puute tekee sopimuksesta vain pinnallisen, minkä takia asiat pysyvät työyhteisössä ennallaan:

Mä tykkään aistia ihmisten tunteita ja muita semmosia, minkälainen olotila, että on ikään kuin semmoset tuntosarvet. Mutta sitten toisaalta koko ajan itsellä on kysymysmerkki siinä, et onko tämä oikeasti vai feikataanko tässä. Että voidaan niin kauniisti puhua ja sopia asioista ja mennä, että joo ei tässä ole mitään. Mutta silti sinne jää henkilöille oma tunnekuorma ja heitä jää kaivamaan se tilanne, et mikään ei välttämättä ehkä muutu. (H6)

Myös sovittelijan tulee haastateltavien mukaan olla läpinäkyvä toimissaan ja kertoa, miksi tiettyjä asioita sovittelussa tehdään. Rehellisyytenä nähdään esimerkiksi oman virheen tunnustaminen ja vastuunkanto, jota eräs haastateltava kuvaa seuraavasti:

Ja myöskin se, että sovittelijan täytyy olla valmis kantamaan, jos itse hän aiheuttaa ne seuraamukset. Että jos siitä tulee jotakin, et sä olet tehnyt jotakin sellaista hyvässä tarkoituksessa - - Mutta sitten sä näet, että nyt oli joko ajankohta huono tai niin, että sinä teit väärän koetulkinnan ja väärän sitä kautta etenemisen. Niin tietyllä tavalla olen myöskin vastuullinen kertomaan sille väelle. Että nyt tämä oli minun mokani. (H1)

Rauhallisuus ja kiireettömyys

Rauhallisuus ja kiireettömyys sovittelun periaatteina tarkoittavat aineiston perusteella sinä, että ei provosoiduta, keskitytään tilanteeseen ja varataan riittävästi aikaa keskustelulle.

Sovittelijan ei tulisi haastateltavien käsitysten perusteella provosoitua muiden tunteiden ilmaisusta. Eräs haastateltava pitää kuitenkin rauhallisena pysymistä haastavana sovittelijalle, kun sovittelussa näytetään voimakkaasti tunteita:

Että sovittelijallekin tunteet sitte siellä, että pystyykö olemaan neutraalisti ja rauhallinen tai jotenki, ettei ala joku asia niin paljon ärsyttää, että alkaisivat omat tunteet viemään. Se on varmaa iso vaara siinä voi olla. Että ne omat tunteet jotenki voi sotkee sitä ajattelua, että ei kuule sieltä toisen tunnemyrskyjen keskeltä sitä asiaa, mistä on kysymys (H7)

Rauhallisuus nähdään myös riittävän pitkän ajan varaamisena sovitteluprosessille, jotta tarvittavat asiat ehditään käsitellä. Kiireettömyyteen liitetään myös sen osoittaminen tilanteeseen keskittymällä ja sovittelijan rauhallisuudella, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

Ja huomataan sekin ihminen ja sillä tavalla, että se keskittyminen on vain siinä. Ollaan kiireettömiä. Yleensä ne on vähän latautuneita ne tilanteet, alkutilanteet. Ollaan kuitenkin itse rauhallisia. (H3)

Eräs haastateltava kuvailee, että vaikka sovittelulle on syytä varata riittävästi aikaa, ei prosessin pitäisi uuvuttaa sovittelun osapuolia. Uuvuttamisen haastateltava näkee johtavan tilanteeseen, jossa sovittelua ei ole tehty omasta tahdosta eivätkä tulokset ole kauaskantoisia:

-- y hteistilaisuuteen ja sehän on sitten aikamäärällisesti niin pitkä, kun henkilöt sen tarvitsevat. Eikä kysymys ole siitä, että niitä uuvutuksia. Mä sitä joskus oon miettiny, että onko tarpeen uuvuttaa ihmisiä tuntitolkulla siellä, että sitten ne on valmiita kirjoittamaan alle jotakin sellaista, luomaan semmoisen sovittelusopimuksen, kun ne on väsyksissä tehny sen. Mun mielestä se taas ei johda mihinkään. (H1)

Toisella haastateltavalla on kuitenkin osin vastakkainen näkemys. Haastateltavan kuvauksen perusteella riittävän ajan varaaminen sovitteluun on eräänlaista väsyttämistekniikkaa:

Mutta sit ku sitä aikaa on varattu siihen keskusteluun aina kuitenkin riittävästi, sitä yritetään vaan viedä eteenpäin, kyllä jotenki, emmä tiiä onko se vähä semmosta väsyttämistekniikkaaki ja kyllä se siitä lähtee usein kuitenkin rullaamaan (H4)

Asiallisuus ja kunnioittavuus

Asiallisuus ja kunnioittavuus sovittelussa tarkoittavat haastateltavien kuvausten perusteella sitä, ettei sovittelussa pidetä sopivana huutamista, haukkumista, loukkaamista, syyttelyä tai toisten ohittamista. Sovitteluun osallistuvilta odotetaan siis kuvausten perusteella arvostavaa viestintäkäyttäytymistä. Arvostuksen puutteen nähdään ilmenevän niin sanallisesti kuin sanattomastikin.

Arvostuksen osoitus nähdään tärkeänä niin muita osallistujia kuin koko tilannetta kohtaan. Kuitenkin haastateltavat kertovat, että myös negatiivisten tunteiden ilmaisu on sallittua, eikä sovittelijan tulisi hillitä tunteiden ilmaisua liikaa. Sovittelijan pitää käsitysten perusteella arvioida, kohdistetaanko negatiivinen viestintä muihin yksilöihin ja milloin negatiivinen ei johda mihinkään, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee:

Se pitää katsoa, että kehen se kenties kohdistuu. Koska joskus se on, että jonkun ylilyönti ei kohdistu kehenkään, se tulee. Koska se saattaa olla niin, että se tilanne purkautuu. Hänen kaikki vuosien takaiset, ne tulevat, ne oksennukset tulevat siihen pöytään -- Ne ei kohdistu yhtään kehenkään, ne tulevat siihen. -- (H1)

Arvostus näkyy sovittelijoiden mukaan muun muassa sananvalinnoissa ja osallistamisessa, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

-- Tai arvostaa niitä kaikkia, jotka on siinä paikalla. Silloin siellä on sellaiset sananvalinnat, että henkilö haluaa myös näyttää sen, että joo mä oon yhtälailla vastuussa tässä ja mä haluan tulla sua vastaan tässä ja mä haluan muuttaa omaa käytöstäni siltä osin, kun. Ja se viestintätyyli on rakentava -- haetaan sen tyyppisiä sanamuotoja, et toisen on myös helppo tulla siihen mukaan. (H6)

Syyttelyä pidetään heikkona vuorovaikutusosaamisena ja arvostuksen puutetta nähdään osoitettavan niin sanallisesti kuin sanattomasti. Arvostuksen puutteesta kertoo haastateltavien kuvausten perusteella se, ettei toisen näkökulmaa olla valmiita näkemään. Tätä kuvataan esimerkiksi seuraavasti:

Ei avaudu keskustelulle, syyttää toista tilanteen syntyisestä, ei nää ollenkaan omia mahdollisuuksia, että mulla olisi jotain tekemistä ylipäättänsä koko tilanteen kanssa ja näyttää tämän sitte sekä nonverbaalisesti että myös sitten kun suunsa aukaisee, niin sieltä ei tule mitään sellaista toista kannattelevaa tai toista arvostavaa. Et kaikin tavoin yrittää toisen lytätä ja sekä sanoin, että asennoin, elein, ilmein. (H6)

Sovittelijan tehtävänä pidetään sitä, että hän auttaa sovittelun osapuolia esittämään asioita rakentavammin ja puuttuu epäasialliseen vuorovaikutukseen esimerkiksi pitämällä tauon tai kertaamalla pelisääntöjä. Tätä kuvataan seuraavissa esimerkeissä:

Sit jos kovin kiihdytään ihan hirveeks, että kyllä siihenki sitte puututaan, et pidetään taukoo tai jotain vähän rauhottuu se tilanne. (H4)

-- epäasiallinen kohtelu, semmonen tulis, niin kyllä mä sitten puuttuisin. Kuitenkin siinä sovittelun tilanteen alkuvaiheessa tavallaan kerrotaan se, miten se sovittelutapaaminen etenee, siinä puhutaan myöskin siitä, puhutaan kuitenkin kunnioittavasti toisesta, että mitä tahansa. Sen pitää kuitenkin olla

asiallisella tasolla sen keskustelun. Jos ois semmosta oikee epäasiallista, niin kyllä mää sitte puuttuisin. (H2)

Tärkeänä kunnioittavuudessa pidetään myös syntipukki-ilmiön ehkäisyä, mikä nähdään niin sovittelijan kuin lähijohtajien vastuulla, kuten eräs haastateltava kuvaa:

- - tuli sitten sitäkin esille, että yksittäiset työntekijät pelkää sitä, että kun minä sanon sen asian, niin minä jollakin tavalla leimaudun siinä yhteisössä. Että musta tulee syntipukki, kun mää tuon tän asian esille. Mutta se on sitten tavallaan meidän sovittelijoiden ja sitten esimiesten tehtävä yhdessä sitte se, että sellaista ilmiötä ei saa syntyä. (H5)

Vaikka kaikkia yllä esiteltyjä periaatteita pidetään tärkeänä sovittelutilanteessa, nähdään sovittelun lähtötilanne seuraavan aineistoesimerkin mukaan nimenomaan toisenlaisena – sovittelun kannalta oleelliset viestintäeettiset periaatteet puuttuvat:

Niin ajattelisin, että voiko sovittelussa päästä [dialogiin], kun se lähtötilanne voi olla niin, että siellä ole turvallisuutta, eikä luottamuksellisuutta, eikä siellä ole puhevälejä, eikä siellä ole kuunteluvälejä. (H1)

5.1.4 Kontekstuaalisuus

Tässä luvussa käyn läpi sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisesta luonteesta: ryhmän vaikutuksesta, taustatekijöistä ja viestinnän mukauttamisesta.

Vuorovaikutusosaamiseen sovittelussa liittyy aineiston perusteella sovittelijoiden ymmärrys siitä, miten sovitteluun osallistuvan ryhmän koko vaikuttaa vuorovaikutukseen sovittelussa. Haastateltavien kuvausten perusteella ryhmän koko vaikuttaa sovittelun etenemiseen: esimerkiksi ison 30:n hengen sovittelussa tulee kiinnittää erilaisiin asioihin huomiota kuin pienryhmän kanssa. Pienemmän ryhmäkoon nähdään voivan edistää sovittelussa useamman omaehtoista osallistumista sovitteluun; ja vastaavasti isossa ryhmässä nähdään riskinä se, että ”hiljaisempien” voi olla vaikeampi osallistua keskusteluun. Eräs haastateltava pohtii erilaisten työtapojen käyttämistä eri ryhmissä: isojen ryhmien kanssa pienryhmäkeskustelua, jotta kaikkien sovittelun osapuolten äänet saataisiin kuuluviin ja toisaalta prosessia nopeutettua. Jokaisen yksilön nähdään vaikuttavan vuorovaikutustilanteeseen, jolloin yhden

osallistujan poistuminen muuttaa tilannetta erilaiseksi, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

Koska näissäkään ei voi ajatella, - - että jokainen menee sillä samalla kaavalla. Ei ne mene. Kun jokainen ihminen, joka tulee siihen, on yksilö ja se tuo aina siihen oman, siihen sovittelutilanteeseen sen oman ryhmäilmiodynamiikan. Kun yksi sieltä poistuu, se dynamiikka menee aivan eri näköiseksi. (H1)

Tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus sovittelussa nähdään olevan myös osin yhteisesti luotua. Ryhmällä nähdään voivan olla rakentavaa vuorovaikutusta edistävä vaikutus esimerkiksi ryhmäpaineen myötä, kuten eräs haastateltava kuvailee:

Tai sitte tämmönen henkilö voi tossa tilanteessa, kun siinä on muitakin paikalla, että on vähän semmonen ryhmätilanne, ryhmäpaine tai jotenkin semmonen, niin sitte voi tapahtua se, että voi hyvinkin taas käyttäytyä. Ei voi tietää, ei sitä voi niinku poissulkea. (H7)

Aineiston perusteella nähdään tärkeänä myös sen ymmärtäminen ja huomioiminen, että sovitteluvuorovaikutukseen vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutuskäytänteet ja -kulttuuri: esimerkiksi joidenkin työyhteisöjen kuvataan olevan puheliaampia kuin toisten. Lisäksi esimerkiksi muiden kulttuurellisten seikkojen ja aikataulun kerrotaan vaikuttavan vuorovaikutukseen. Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen kannalta nähdään myös oleellisena, että sovittelija tuntee omat heikkoutensa ja vahvuutensa, kuten seuraavassa esimerkissä kuvaillaan:

Pitää tuntea ne omat vahvuudet ja voimavarat, myöskin heikkoudet. Nyt sitten kun mä menen keskeyttämään jotakin sellaista, joka ei aiheuta toisissa minkäänlaista, niiden ilmekään ei värähdä, ne on kenties tottunut, että tämä huutaa aina. Ne on saattanut tottua siihen vuosikaudet. Sovittelijana minä en ole tottunut. - - että se ei välttämättä ole nämä, jotka aiheuttaa sen sovittelijan väliinmenon, vaan se on se sovittelijan oma sisäinen prosessi ja siltä tulee välttyä, koska jos sovittelijaksi lähtee ja lähtee sovittelemaan. Ja ei oo sisällä itsestään. Niin vähintään siinä vaiheessa pitää mennä ja ottaa selvää itsestään. (H1)

Haastateltavien kuvausten perusteella oman viestinnän mukauttamista tilanteeseen ja toisen viestintätapaan pidetään taitavana vuorovaikutuksena. Esimerkiksi sovittelun osapuolen vähäpuheisuuteen nähdään tarpeellisena mukauttaa omaa viestintää niin, ettei sovittelija vie tältä tilaa vaan tukee toista:

Ja kannatellaan toista sillä omalla vuorovaikutuksella. Ja jos toinen esimerkiksi ei olisi nyt niin puhelias tai muuta, niin haetaan toiselta sitä, tuetaan sitä, ei viedä tilaa. Huomiointi, arvostus, miten sitä vuorovaikutuksella, rakentavalla vuorovaikutuksella, sanojen valinnoilla ilman, että se, se ei vaikuta miltään tämmöselä feikiltä, vaan siinä aidosti tulee se semmonen hyvä tarkoitus. (H6)

Oman viestinnän mukauttamisen taustalla nähdään oman toiminnan reflektointi. Eräs haastateltava kuvaa, ettei sovittelija voi etukäteen tietää, mitkä tai minkälaiset kysymykset toimivat, sillä ihmiset ja tilanteet ovat erilaisia:

Koko ajan [reflektoin] ja oman pään sisällä on hirveä keskustelu itsensä kanssa koko ajan. Että tavallaan tekee sellaista tietoista prosessia siellä. - - Että onko oikeita ja vääriä kysymyksiä, että en mä semmosesta hämmeny. Joku kysymys ei toimi, sitten pitää tehdä vähän toisenlainen kysymys tai kommentti tai heräte, jolla sitten saa ihmiset. Erilaiset ihmiset ne, enkä voi tietää, mikä toimii, mikä ei toimi. (H5)

Sovittelijan pitää haastateltavien mukaan pystyä muuttamaan omaa ilmaisutapaansa, mikäli hän huomaa ilmaisevansa itseään vaikeaselkoisesti. Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti, kuinka oma ilmaisutapa on sopiva tilanteeseen:

Mää sen takia koeymmärrytän sitä myöskin, että puhunko minä heidän näkökulmastaan selkokieltä. Koska tulee sellanekin, että me aika herkästi, jos me ollaan jonkun alan ammattilaisia, me sokeudumme omalle viestinnällemme. - - Koska saatanhan mä esittää heille kysymyksen niin vaikeesti, että heidän on kauhean vaikea tarttua siihen edes. Niin sillä on tärkeitä, että minäkin rohkenen kysyä, että puhunko minä ymmärrettävästi, kertokaa. (H1)

Sovittelutilanteiden erilaisuuden nähdään edellyttävän sovittelijalta monipuolisia keinoja ja soveltamiskykyä, kuten seuraavissa esimerkeissä kuvataan:

Mutta sitte on tiettenkin, nää sovittelut vaihtelee, niin tavattoman jossakin tilanteessa sitte riittää, että tullaan semmoseen kohtaan, että joutuu aika paljon ponnistelemaan, että sitten saa sitä prosessia kuljetettua eteenpäin. Täytyy ymmärtää, että kaikki ihmiset ei oo niinku hirveen verbaalisia ja sitte tulee se oma kyvykkyys siinä, että miten minä toimin tilanteessa, jossa ihmiset on hirveen niukkasanaisia. (H3)

Mutta soveltaa pitää kyetä erilaisia ominaisuuksia ja olosuhteita ottaa huomioon. Sen, siitä tarpeesta lähtöisesti. (H1)

5.2 Sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisen merkitys

Tässä luvussa käyn läpi, *millaisia käsityksiä sovittelijoilla on sovitteluun osallistuvien vuorovaikutusosaamisen merkityksestä*. Tulokset jakautuvat käsityksiin 1) *sovittelijan*, 2) *sovittelun osapuolten* sekä 3) *lähijohtajan ja johdon* vuorovaikutusosaamisen merkityksestä

prosessin etenemisen, tavoitteiden saavuttamisen ja yksilön jaksamisen kannalta.

Tarkastelen tuloksia eri osapuolten osaamisesta omissa alaluvuissaan.

5.2.1 Sovittelijan vuorovaikutusosaamisen

Sovittelijan hyvä vuorovaikutusosaaminen, etenkin hyvät vuorovaikutustaidot, nähdään erityisen tärkeänä sovittelussa. Hyviä vuorovaikutustaitoja pidetään muun muassa lähtökohtana sovittelulle ja edellytyksenä sille, että työtä voi ylipäättään tehdä. Seuraavista aineistoesimerkeistä käy ilmi, kuinka sovittelijan vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeämpänä sovittelun kannalta kuin esimerkiksi sovittelun osapuolten osaamista ja kuinka sovittelija nähdään näyttävän mallia osallistujille omalla viestintäkäyttäytymisellään:

Se on vieläkin tärkeämpää kuin ohjattavien, se on ihan peruslähtökohta meidän työlle, että ei voi tehdä sovittelutyötä, ellei oo hyviä vuorovaikutustaitoja. (H2)

Onhan se [sovittelijan vuorovaikutusosaaminen] hirveän tärkeä, koska mä ajattelen, että mä oon malli. Että muahan seurataan siellä sovitteluistunnossa isoilla silmissä, että ihan oikeesti, että mä oon malli. Siitä, että millaista vuorovaikutusta mä käytän ja mitä sanoja mä käytän, otanko mä katsekontaktia, kuinka mä reagoisin siihen puhumiseen, millaisia kommentteja mä heitän. Ja ihan hirvee vastuu. (H5)

Sovittelijan nähdään olevan keskeisessä asemassa sovittelua edistävän viestintäilmapiirin luomisessa:

Sovittelijalla on paljon vaikutusta tilanteeseen, että hän luo hyvän ympäristön, missä toiset pystyisivät vuorovaikuttamaan - - . Että tietyllä tavalla sovittelija on mun mielestä mahdollistaja, luo hyvän ympäristön siihen tilanteeseen. (H6)

Toisaalta haastateltavat tuovat myös esille, ettei sovittelijan tarvitse olla täydellinen, vaan "vaillinainenkin" osaaminen riittää ja vaillinaisuutta pidetään inhimillisenä. Hyviä taitoja tärkeimpinä pidetään muun muassa sovittelijan pyrkimystä vaikuttaa ja saada asioita eteenpäin. Eräs haastateltava kuvaa sovittelun periaatetta seuraavasti, että vaikka sovittelijan vuorovaikutusosaaminen on tärkeä, kuuluu sovittelun lähtökohtiin myös ajatus siitä, että periaatteessa kuka tahansa voisi sovittaa:

Kyllä se [sovittelijan vuorovaikutusosaaminen] tärkeä tottakai on. Tietenkään tässä sovittelussa ei nyt mitään yli-ihmisiä etsitä. - - Sovittelu lähtee sellaisesta ajatuksesta, että ollaan sen yhteisön jäseniä. Ja

periaatteessa kaikki voisi sovittelua. Et sä olet niinku ihmisenä, mitä sä ominaisuuksinesi, kykyinesi ja taitoinesi olet ja sillä sitten mennään. Ja siinä tulee virheitäkin tai ymmärtämättä ynnä muuta. (H3)

Sovittelijan vuorovaikutusosaamisella nähdään joka tapauksessa olevan merkitystä prosessin etenemisen kannalta. Sovittelija voi erään haastateltavan mukaan joko heikentää tai edesauttaa sovitteluprosessin etenemistä omalla vuorovaikutuksellaan. Sovittelijan nähdään voivan myös nopeuttaa sovittelua, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

Mutta voi olla jotakin sellaista, että sä kenties saat nopeutettua jotakin. Saat heräämään heissä sellasen oivalluksen, joka saattaa kestää, jos et sinä ole herkällä. Koska sitä vartenhan sut on siihen palkattu. Että sä jollain tavalla vähä niinku annat niitä sykäyksiä, vähä niinku sähköiskuja. (H1)

Mikäli sovittelijalla ei ole vielä riittävästi sovittelussa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista tai ylipäänsä kokemusta sovittelussa toimimisesta, pidetään työskentelyä sovittelijaparin kanssa erityisen tärkeänä. Sovittelijaparin osaamisen koetaan helpottavan pääsovittelijan toimimista sovittelussa, kuten eräs haasteltava kuvaa:

- - kun kokee, että [vuorovaikutusosaamista] ei ole tarpeeksi vielä, että ei voi olla varma [oman osaamisen riittävydestä], niin toinen on tukemassa sitten. Että toki toinen voi siis myös lähtee sanoittamaan ja muuta, mutta erityisesti ehkä siinä kohtaa, jos tältä pääsovittelijalta ikään kuin tuntuu, että tipahtaa pallo. Tai tulee joku semmonen, et hän ei pystyisi jatkamaan, jos hän vaikka provosoituis - - Mä uskon, että pääsovittelijankin on helpompi tietää ja toimia siinä tilanteessa kun hän tietää, et siinä on myös toinen, et ei oo niinku yksinään siinä vastuussa siitä. (H6)

5.2.2 Sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaaminen

Kuten sovittelijan vuorovaikutusosaamista, myös soviteltavien osapuolten hyvää vuorovaikutusosaamista pidetään aineiston perusteella keskeisenä sovittelun kannalta. Erityisesti kyky ilmaista itseään sanallisesti nähdään oleellisena taitona. Restoratiivista sovittelua kuvataan muun muassa verbaaliseksi tavaksi ratkaista asioita, joka siis edellyttää myös sovittelun osapuolelta sanallista ilmaisukykyä. Taidot nähdään tärkeinä muun muassa sovittelun etenemisen kannalta, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa:

No kyllä se [soviteltavan vuorovaikutusosaaminen] on erittäin tärkeä toisaalta. Että jotenkin tuntuu, ettei asiat oikein etene mihinkään, jos ei ole yhtään taitoja puhua tai muuta, että jos se on vaan taitoa se, että osaa huutaa tai riidellä tai olla semmonen väkääjä siinä, niin kyllä se silloin on huono. (H7)

Eräs haastateltava pohtii, että kyse voi olla myös pelkästä sovittelijan tarpeesta, kun osallistujilta odotetaan sanallista osallistumista. Sovitteluprosessin nähdään voivan edetä, vaikka sovittelussa puhuttaisiin "hyvin vähän". Joka tapauksessa, sovittelun osapuolen tai osapuolten heikko vuorovaikutusosaaminen tai heikkojen vuorovaikutustaitojen nähdään luovan haasteita sovittelijalle tai vaativan sovittelijalta enemmän, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

Mutta onhan sillä niinku vaikutusta sinänsä, että kyllä se sovittelijalle luo haasteita, että siinä täytyy niinku, kyllä siinä enemmän joutuu ponnistelemaan ja nyt tullaan sitte siihen taitokysymykseen, mites taitava mä tässä olen. (H3)

Sovittelun osapuolen heikkojen vuorovaikutustaitojen ei nähty vaikuttavan pelkästään sovittelijaan, mutta myös yksilön jaksamiseen prosessissa. Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti, että heikot taidot voivat tehdä sovittelusta liian kuormittavan sovittelun osapuolelle itselleen:

Kaikki eivät ole vuorovaikutustaidoiltaan ja -kyvyiltään ja myöskään persoonalta sellaisia, jotka olisivat tottuneet - tai sanotaan, että sosiaaliset taidot on vähän erilaisia, tämmöisessä keskustelutilanteessa ja se viestintä on sellasta aika. Millä mä kuvaisin. Hyvin niukkaa tai yksioikoista, ei ole totuttunut ilmaisemaan niin niitä asioita puhumalla. - -. Että kun ihmiset on erilaisilla kyvyillä ja voimavaroilla varustettu, niin miten he kestää sen sovittelun tämmöisessä tilanteessa ja ne paineet, mitä semmosesta tulee. (H5)

Sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaamista pidetään tärkeänä sovittelun kannalta, mutta haastateltavat käsitysten mukaan sovitteluun kannattaa ryhtyä tai sitä kannattaa kokeilla myös silloin, kun osallistujilla on heikot vuorovaikutustaidot tai -osaaminen. Heikkojen taitojen nähdään kuitenkin asettavan enemmän vaatimuksia sovittelijan osaamiselle.

5.2.3 Lähijohtajan ja johdon vuorovaikutusosaaminen

Aineistossa korostuu erityisesti käsitykset sovittelijan ja sovittelun osapuolten vuorovaikutusosaamisen merkityksestä, mutta tämän lisäksi haastateltavat tuovat esiin käsityksiä lähijohtajan ja johdon osaamisen merkityksestä.

Lähijohtajan, jonka kerrotaan usein osallistuvan yhteistapaamiseen, viestintäkäyttäytymistä ja suhtautumista sovittelun osapuolten sanomisiin pidetään tärkeänä: kuinka johtaja ottaa

vastaan sanotut asiat, onko hän ”asiallinen vai asiaton”. Johtajien vuorovaikutusosaamisesta pidetään erityisen tärkeänä näiden osoittamaa tukea sovitteluprosessin aikana. Johdon sitoutuminen prosessissa mukana olemiseen ja sovittelun osapuolille osoittama tuki nähdään oleellisena sovittelun onnistumisen kannalta, kuten seuraavassa aineistoesimerkissä kuvataan:

Heidän tietyllä tavalla sitoutuminen ja luvan ja ymmärryksen tuottama, mistä on kysymys, on hyvinkin tärkeää. Koska se, millä tavoin siitä tietyllä tavalla se asia menee finaaliin, on sillä heidän roolillansakin suuri merkitys siihen. Kuinka he tietyllä tavalla sitoutuu olemaan siinä prosessissa mukana. (H1)

Johdon, erityisesti lähijohtajan roolia, pidetään tärkeänä myös sovittelussa saavutettujen asioiden käytäntöön siirtymisen kannalta. Lähijohtajalla tulisi olla kykyä tukea sovittelun osapuolia myös varsinaisen sovitteluprosessin päättymisen jälkeen. Johtajan on esimerkiksi erään haastateltavan mukaan oltava tarkka, ettei konflikti eskaloitu uudestaan:

Ja sitte siinä on se esimiehen tehtävä katsoa kans, että oltava niinku tarkkana, että ei se tilanne pääse kärjistymään uudestaan, oltava niinku se oma vastuu ottaa siitä eteenpäin viemisessä. (H7)

Kaiken kaikkiaan eri osapuolten vuorovaikutusosaamista pidetään aineiston perusteella niin sovittelun etenemisen ja sen onnistumisen kuin yksilöiden jaksamisen kannalta tärkeänä. Lisäksi sovittelun osapuolten osaamisen nähdään vaikuttavan sovittelijan osaamisen vaatimuksiin. Haastateltavien käsityksissä korostui etenkin vuorovaikutustaitojen merkitys. Vaikka eri osapuolten, erityisesti sovittelijan, vuorovaikutusosaamista pidetään merkityksellisenä, nähdään sovittelun olevan mahdollista ”vajavaisellakin” vuorovaikutusosaamisella. Osaamisen kehittämistä ja halua kehittyä pidetään kuitenkin erityisen tärkeänä, mitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.3 Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen

Tässä luvussa käyn läpi sitä, *millaisia käsityksiä sovittelijoilla on vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä*. Tulokset jakautuvat käsityksiin siitä, mitä sovittelussa voidaan oppia, millä tapaa sovittelussa voidaan oppia ja millaisena prosessina osaamisen kehittäminen nähdään.

Useat haastateltavat pitävät oppimista sovittelun tärkeimpänä tai yhtenä tärkeimmistä tehtävistä. Sovittelu nähdään mahdollisuutena kehittää monia eri vuorovaikutusosaamisen osa-alueita. Haastateltavien vastausten perusteella sovittelussa – erityisesti yhteistapaamisessa – opitaan

- ristiriitatilanteissa toimimista
- ongelmien ratkaisemista puhumalla
- rohkeutta ja valmiutta puuttua sekä reagoida konfliktitilanteissa
- rohkeutta ottaa asioita esiin
- arvostavaa viestintätapaa
- vastavuoroisuutta
- oman näkökulma esiintuomista
- oman toiminnan reflektointia

Aineistoissa tuodaan esiin, että sovittelijalla voi olla teoreettista osaamista ja ymmärrystä siitä, kuinka toimia tietyntilanteissa tai osaamista havainnoida vuorovaikutusta, muttei välttämättä taitoa kuitenkaan toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti tilanteessa. Tätä kuvataan seuraavassa aineistoesimerkissä:

Mutta oon ollut siis sellaisessa tilanteessa, mitä itse olen katunut jälkikäteen, että ei ollut itellä siinä kohtaa, en osannu tarpeeks hyvin puuttua eli että on syytetty ehkä toista. - - toinen ei ole ikään kuin saanut tarpeeksi tilaa sanomiselle. Niin olen jäänyt sitten pohtimaan jälkikäteen, että mun olisi pitänyt osata tehdä jotakin toisin siinä. Et sen takia mä aattelen, että mä aika, pystyn tilanteita aistimaan, mut se mitenkä, että kuitenkin sitte itseltäkään aina oikeesti löytyykö niitä työkaluja siihen kohtaan. (H6)

Oppiminen nähdään paitsi yksilön osaamisen kehittymisenä myös koko työyhteisön keskustelukulttuurin kehittymisenä osaavammaksi. Seuraavassa esimerkissä kuvataan myös, kuinka sovittelu antaa mallin lähijohtajille konfliktien käsittelyyn jatkossa:

Ja sitten tämä on tietysti esimiehille myöskin semmonen hyvä oppimisen keino siltä osin, että kun he yhden kerran ovat mukana tämmöisessä prosessissa, he saavat mallin, jolla ristiriitoja voi ratkaista. Eli esimerkiksi se, että jokainen ristiriidan osapuoli otetaan henkilökohtaiseen haastatteluun ja sen jälkeen lähdetään yhdessä keskustelemaan niistä. - - Että ristiriitojen oppimisen prosessina mä nään tämän ja sitten myöskin semmosena työhyvinvoinnin johtamisen menetelmänä. (H5)

Sovittelun osapuolten osaamisen kehittymisen kannalta nähdään tärkeänä, ettei sovittelija tarjoa suoria vastauksia, vaan antaa mahdollisuuksia oivaltaa asioita itse, kuten seuraavassa esimerkissä kuvataan:

- - Mieluummin kääntää sitä kysymykseksi kuin antaa suoraa vastausta. - - tärkeää on se, että se väki oppisi sen sovitteluprosessin myötä, he oppisivat uuden kulttuurin käsitellä asioita, oppia asioita ja niinku tietyllä tavalla, kun tulee joku asia, mikä vaatii selvittelyä tai purkua - -, niin heillä olisi tietyllä tavalla jo avain, kun he ovat kertaalleen käyneet läpi [sovitteluprosessin]. (H1)

Sovittelussa voidaan haastateltavien käsitysten mukaan oppia omista ja toisten virheistä tai mokista, toisten osaavasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä, itsereflektoinnin avulla ja toisilta saadusta palautteesta. Esimerkiksi sovittelijan epämielikkäät tai toimimattomat kysymykset nähdään eräänlaisena mokana. Jotta epäonnistumisista voitaisiin oppia, haastateltavien käsitysten mukaan oma mokaaminen täytyy tunnistaa ja tunnustaa, kuten seuraavasta aineistolainauksesta käy ilmi:

Että kyllä näistä tulee esitettyä epämielikkäitä kysymyksiä, voisiko sanoa, että väärää kysymyksiä. Sen huomaa, että nyt mä en oikeen niinku. Mutta täähän on samalla inhimillistä toimintaa, jossa hyväksytään se, että tää on inhimillistä toimintaa. Sitte voidaan sovittelussa [sanoa, että] nyt kyllä kysyin ihan hölmösti, että mäpä yritän vähän uudestaan. Ollaan läpinäkyviä ja näin. (H3)

Sovittelijan oman toiminnan reflektointia yksin, sovitteluparin tai esimerkiksi työnohjaajan kanssa pidetään tärkeänä osaamisen kehittämisen kannalta. Oma vuorovaikutusta ja sen toimivuutta sovittelussa arvioidaan haastateltavien mukaan niin sovittelutilanteissa kuin niiden jälkeenkin. Toisaalta joidenkin haastateltavien mukaan oman vuorovaikutusosaamisen arvioiminen on kuitenkin haastavaa tai jopa epämielikästä. Kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi, oman osaamisen arvioinnista tekee haastavaa esimerkiksi resurssien vähäisyys – kun sovittelija keskittyy sovittelun osapuolten vuorovaikutuksen tarkkailuun, ei oman toiminnan arviointiin muisteta välttämättä kiinnittää huomiota:

Että jotenkin mä aattelen, että mä en ikinä muista tarkkailla itseäni silleen, kun mä koko ajan yritän tarkkailla, mitä ne, mitä siellä ryhmässä tapahtuu. Kauheen vaikee arvioida itseensä. Mä oon kyllä kuuntelija, että sillä tavalla mä annan tilaa, sen mä tiedän - -. (H5)

Vaikka omaa toimintaa pyritäänkin haastateltavien mukaan arvioimaan, näkevät jotkut haastateltavat muilta saadun palautteen tärkeämpänä tai totuudenmukaisempana. Sovitteluparin palaute omasta vuorovaikutuksesta nähdään erityisen oleellisena sen kehittämisen kannalta. Sovittelijoilla tulisi erään haastateltavan mukaan olla kykyä tarjota toisilleen kehittävää palautetta, mutta sitä pidetään myös haastavana, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

Ja sitten kun me tehdään parina sitä, niin käydään parin kanssa [läpi], no mites meillä meni. Ja että pelataan toistemme, mistä erityisesti pidettiin ja mitä pitäisi ehkä kehittää. Ja ehkä myös tässä

parityöskentelyssä pitää pystyä antamaan toiselle sellaista palautetta, missä tämä toinen voisi kehittyä. Se on erittäin vaativaa. Se on erittäin vaativaa tommosessa tota sovittelussa ja sitten kun kaikilla se kuitenkin oikeus saada se peili eteensä, ja saada arvostavaa ja rakentavaa palautetta. (H3)

Haastateltavat kertovat hakevansa tai ainakin olevansa avoimia palautteelle omasta vuorovaikutuksestaan prosessin aikana. Erään haastateltavan mukaan on tärkeää muun muassa selvittää, kuinka oman toiminnan koettiin edistävän tai haittaavan prosessia ja pyytää tarkentavaa palautetta sovittelun osapuolilta omasta vuorovaikutuksesta sovittelussa:

Että miten koitte mun roolin. Enkä mä tarkota sitä, että tarttee ruveta, että ihan hyvä, että kiitos ja kiitos. Vaan mieluummin niin, että auttoiko se tilanteessa, veikö se eteenpäin asiaa vai oliko jotakin sellaista. Koska sitte taas se on mulle oppimista myöski. Että pitää kyetä ottamaan palautetta vastaan. - - jos sanoo, että kysyt vaikeasti asia, niin mä voin vielä täsmentää, että annatko mulle esimerkin, et mä saan paremmin kiinni. (H1)

Haastateltavat näkevät vuorovaikutusosaamisen kehittämisen olevan jatkuvaa, vuorovaikutusosaamisessa ja -taidoissa ei käsitysten mukaan koskaan tulla valmiiksi. Aineiston perusteella jatkuvaa halua ja pyrkimystä kehittyä pidetään tärkeänä, ja jokaisen on mahdollista kehittyä. Osaamisen kehittämistä pidetään vaativana ja aikaa vievänä mutta myös palkitsevana. Sovitteluprosessissa opitun siirtyminen käytännön työelämään nähdään vievän aikaa. Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen vaikeutta kuvaa eräs haasteltava seuraavasti:

Mutta mä haluan hirveesti ajatella, että meillä on kaikilla ne pelikortit ja se mahdollisuus tehdä sitä vuorovaikutusta ja kanssakäymistä paremmaks. Jokaisen meistä, vaikka se tekeekin sitten kauheen kipeetä se oma kasvaminen ja kehittyminen sillä saralla. Mutta mun mielestä se on sitten myös kauheen palkitsevaa. (H6)

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta työyhteisösovittelussa. Sovittelua pidetään tulosten perusteella haastavana ja kuormittavana prosessina. Osallistujien vuorovaikutusosaaminen nähtiin tärkeänä sovittelussa prosessin etenemisen ja sen onnistumisen kannalta sekä yksilön jaksamisen kannalta. Seuraavaksi tarkastelen oleellisimpia ja kiinnostavimpia tuloksia teoriakirjallisuuteen peilaten.

Tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuksena sovittelussa pidettiin muun muassa halua ja kykyä sanoittaa omaa kokemusta, näkökulmaa ja tunteita sekä kuunnella toisia sovitteluun osallistuvia ja rakentaa yhteistä ymmärrystä. Kyky havainnoida nonverbaalista viestintää tarkasti ja arvioida sen perusteella muun muassa ilmapiirin vapautumista sekä esimerkiksi kuuntelun osoittaminen sanattomasti nähtiin myös taitavana. Lisäksi keskustelun ohjaaminen sekä rohkaisun ja tuen osoittaminen olivat tärkeitä osaamisen osa-alueita käsitysten perusteella.

Sovittelijoiden käsitykset osaavasta vuorovaikutuksesta sovittelussa ovat linjassa Domenicin ja Littlejohnin (2001, 12) nimeämien ”työkalujen” kanssa, joiden nähdään edistävän tehokasta vuorovaikutusta konfliktissa. Näihin kuuluu aktiivinen kuunteleminen, reflektointi, uudelleenkehystäminen, valpas nonverbaalinen käyttäytyminen ja käsitysten tarkistaminen (Domenici & Littlejohn 2001, 12).

Sovittelijan vuorovaikutusosaaminen sovittelussa näyttäytyi erityisen tärkeänä tulosten perusteella. Sovittelijan ja sovittelijaparin nähtiin ikään kuin luovan sopivat olosuhteet toimivalle sovittelulle. Kuvausten perusteella sovittelijana toimiminen vaatii sovitteluprosessin aikana hyvin tarkkaa vuorovaikutuksen seuraamista sekä arviointia, milloin ja miten osallistua siihen. Sovittelijan tehtävänä pidettiin prosessin ja keskustelun ohjaamista ilman ohjailua kohti tiettyä ratkaisua tai sopimusta. Toisaalta sovittelijan nähtiin olevan sivuroolissa ja vähäistä sanallista osaamista pidettiin jopa ihanteellisena. Tärkeänä pidettiin kuitenkin myös sitä, että sovittelija pystyy mukautumaan tilanteeseen: esimerkiksi ryhmäkoon, työyhteisön vuorovaikutuskulttuurin ja sovittelun osapuolten puheliaisuuden

nähtiin vaikuttavan osaltaan siihen, kuinka sovittelijan kannattaa osallistua vuorovaikutukseen. Voidaankin todeta, että sovittelijana toimiminen vaatii hyvin monitasoista vuorovaikutusosaamista, jota on tärkeää pystyä mukauttamaan eri tilanteisiin. Voi olla, että sovittelijana toimiminen juuri sovitteluprosessien arkaluontoisuuden ja haastavuuden vuoksi vaatii ikään kuin korkeamman tason vuorovaikutusosaamista kuin jossakin toisessa tehtävässä toimiminen. Sovittelussa ollaan työyhteisöjen ja ihmisten kärjistyneiden, henkilökohtaistenkin ongelmien äärellä, ei esimerkiksi arjen suorittavan työn toteutuksessa.

Sovittelijan oman viestinnän reflektointia pidettiin tärkeänä, mutta toisaalta itseä ei koettu välttämättä sopivaksi henkilöksi arvioimaan omaa vuorovaikutusosaamista. Spitzbergin (2015a, 562) mukaan vuorovaikutuksen tehokkuuden arviointi on kuitenkin aina yhteydessä viestijän omiin tavoitteisiin ja aikomuksiin, minkä vuoksi viestinnän vaikuttavuuden arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon yksilön oma tieto. Käsitykset oman toiminnan reflektoinnin tärkeydestä, mutta koettu oman osaamisen arvioinnin epämielekkyyks vaikuttavatkin keskenään ristiriitaisilta näkemyksiltä. On hyvä pohtia, millaisin keinoin sovittelijoiden vuorovaikutusosaamisen reflektointia voitaisiin tukea. Miten antaa riittävä tuki juuri sovittelijan itsensä reflektoinnin tueksi? Entä miten tarkoituksenmukaisesti ristivalottaa myös sovittelijan työparin ja muiden prosessissa olevien näkemyksiä? Tietoisuuden lisääminen aiheesta ja vuorovaikutuksen kehittämisen keinoista lienee avainasemassa.

Sovittelijan nähtiin toimivan mallina sovittelun osapuolille viestintäkäyttäytymisellään, joka noudattaa sovittelun viestintäeettisiä periaatteita. Aineiston perusteella jäsennellyt periaatteet – puolueettomuus ja tasavertaisuus, rauhallisuus ja kiireettömyys, luottamuksellisuus, rehellisyys ja avoimuus sekä asiallisuus ja kunnioittavuus – nähtiin sovittelun pelisääntöinä, jotka sille asetetaan prosessin alussa ja joiden noudattamista sovittelija pitää huolta. Vaikka osa periaatteista voidaankin nähdä erityisesti sovittelijaa koskevana, kuten puolueettomuus ja kiireettömyys, monet niistä nähtiin myös selvemmin kaikkia osallistujia koskevinä yhteisinä ”sääntöinä”. Sovittelun myötä tavoitteena oli myös periaatteiden siirtyminen työyhteisöön. Tässä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys (ks. esim. Horila 2018) tuleeikin aiheelliseksi: miten sovittelussa osapuolten välillä rakennetaan yhteisiä merkityksiä tarkoituksenmukaiselle viestintäkäyttäytymiselle. Viestintäeettisten

periaatteiden noudattaminen juuri sovittelun arkaluonteisuuden vuoksi voidaan nähdä tässä kontekstissa erityisen keskeisenä.

Domenicin ja Littlejohnin (2001, 41) mukaan sovittelun onnistuminen edellyttää myös sovittelun osapuolilta vuorovaikutustaitoja ja kykyä seurata sovitteluprosessin rakennetta sekä halua käsitellä sitä ongelmaa, minkä vuoksi sovitteluun on tultu. Vastaavasti tämän tutkimusten tulosten perusteella sovittelu edellyttää sovittelun osapuolilta vuorovaikutusosaamista. Hyvään sovitteluosapuolten vuorovaikutusosaamiseen nähtiin kuuluvan muun muassa selkeä itseilmaisu ja kyky sanoittaa omaa osaamista. Lisäksi merkittävänä pidettiin ratkaisua kohti pyrkivää vuorovaikutusta ja avoimuutta toisten näkökulmille. Niin ikään kuuntelemisen ja viestintäilmapiirin rakentamisen ilmiöt nähtiin keskeisinä.

Erityisen tärkeänä pidettiin sovittelun osapuolten motivaatiota ja uskallusta osallistua vuorovaikutukseen sovittelussa. Jo pelkkää halua osallistua vuorovaikutukseen pidettiin taitavana, ja halun saada konflikti käsiteltyä sovittelussa nähtiin ilmenevän jopa luontaisesti mielekkäänä viestintäkäyttäytymisenä. Motivaation ja uskalluksen osallistua vuorovaikutukseen nähtiin olevan kuitenkin yhteydessä myös sovittelijan tarjoamaan tukeen ja rohkaisuun. Sovittelun osapuolten motivaatiota pidettiin myös työyhteisön yhteisenä asenteena sovittelua kohtaan ja haluna ratkaista konflikti.

Esimerkiksi kuuntelemisen tutkimuksessa usein juuri asenteen kuuntelemista kohtaan vedotaan olevan syy, miksi joitakin pidetään toisia parempina kuuntelijoina (Bostrom 2006, 272). Motivaatiota ja asennetta voitaneenkin pitää erityisen merkittävänä, mutta vuorovaikutusosaamiseen kuuluu aina myös tiedollinen ja taidollinen ulottuvuus (ks. esim. Spitzberg 2015a).

Sovittelun osapuolten hyvää vuorovaikutusosaamista ei nähty edellytyksenä sovitteluun osallistumiselle, mutta heikoksi arvioidun vuorovaikutusosaamisen nähtiin asettavan suurempia vaatimuksia sovittelijan vuorovaikutusosaamiselle. Sovittelijan hyvää vuorovaikutusosaamista pidettiin lähtökohtana ja edellytyksenä työn tekemiselle, mutta sovittelun ohjaaminen tai fasilitointi nähtiin mahdollisena "vaillinaisellakin" osaamisella ja vähäisellä kokemuksella. Sovittelijaparin tukea pidettiin kuitenkin erityisen tärkeänä, mikäli

oma osaaminen koettiin vielä riittämättömäksi tai kokemus vähäiseksi. Vastaavasti Domenici ja Littlejohn (2001, 106) näkevät sovittelijaparin olevan erityisen hyödyllinen aloitteleville sovittelijoille. Parin kanssa sovitellessa yhdistetyt vuorovaikutustaidot voivat olla prosessin tehokkuudelle hyväksi (Domenici & Littlejohn 2001, 106). Mielenkiintoinen ja tärkeä havainto on maininta "vaillinaisen" vuorovaikutusosaamisen riittävydestä.

Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen on elinikäinen jatkuva prosessi, hyvään ja riittävään tulokseen voi päästä monenlaisilla erilaisilla taidoilla. Samalla on tärkeää pitää mielessä sosiaalisen tuen merkitys oppimisessa.

Tulosten perusteella sovitteluprosessin etenemisen ja onnistumisen kannalta korostuu erityisesti sovittelija ja sovittelun osapuolten osaaminen, mutta myös lähijohtajan vuorovaikutusosaamista pidettiin tärkeänä. Lähijohtajan rooli ja vuorovaikutusosaaminen korostui käsitysten perusteella erityisesti sovittelusopimuksen ja sovittelussa opitun käytäntöön siirtymisessä. Lisäksi lähijohtajan tuki sovitteluprosessin aikana koettiin keskeiseksi. Myös aiemmassa tutkimuksessa johtajan vuorovaikutusosaamista pidetään keskeisenä työyhteisössä (ks. esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Työyhteisösovittelun kontekstissa kuitenkin erityisenä avainhenkilönä voidaan nähdä juuri sovittelija. Samalla juuri lähijohtajat ovat niitä ihmisiä, jotka tukevat työyhteisöä sovitteluprosessin päätyttyä. He tuntevat myös tilanteet hyvin ja pystyvät tarjoamaan erityistä sosiaalista tukea työyhteisönsä jäsenille sovitteluprosessin aikana. Jotta sovittelussa sovittujen ja opittujen asioiden käytäntöön viemisessä onnistutaan kestäväällä tavalla, tarvitaan siihen kuitenkin kaikkien osapuolien yhteistä halua ja motivaatiota.

Vuorovaikutusosaamista arvioidaan usein tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereillä (Spitzberg 2015b, 240–241). Tehokkuutta sovittelussa voidaan arvioida sen perusteella, kuinka vaikutuksia tuottavaa se on eli kuinka sovittelulle asetettuja tavoitteita saavutetaan vuorovaikutuksen perusteella. Osaamista voidaan siis ajatella sellaisena viestintäkäyttäytymisenä, ajatteluna ja asenteena, jonka avulla saavutetaan nämä tavoitteet. Käsitteet siitä, millaisia tavoitteita sovittelulle tulisi asettaa, voivat kuitenkin vaihdella paljon. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sovittelun tavoitteina pidetään muun muassa sopimuksen tekemistä ja konfliktinratkaisua. Myös jo se, että konfliktin osapuolet kohtaavat toisensa sovittelussa, nähtiin onnistumisena. Onkin keskeistä todeta, että jo se on

itsessään arvokasta, että konfliktitilanteessa on päästy eteenpäin - tilanteet ovat dynaamisia, muuttuvia ja jatkuvia prosesseja.

Sovittelu nähtiin tulosten perusteella myös paikkana, jossa vuorovaikutusosaamista voidaan ja on tavoitekin kehittää. Oppimista pidettiin tärkeänä paitsi yksilön myös koko työyhteisön tasolla. Sovittelu nähtiin myös oppimisen paikkana sovittelijalle. Lisäksi tulosten mukaan tietyllä tapaa sovittelun osapuolilta ei voida lähtökohtaisesti edellyttää hyvää vuorovaikutusosaamista, sillä sovittelu on juuri avuksi, kun ei ole osaamista konfliktinhallintaan. Pehrmanin ja Poikelan (2015, 132) mukaan sovittelun syvin merkitys liittyykin käyttäytymisen muutokseen ja oppimiseen, mitä tämä tutkimus tukee. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen kokonaisuudessaan on elinikäinen jatkuva prosessi, jossa ei voi tulla valmiiksi.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi työyhteisösovittelijoiden kouluttamisessa ja sovitteluprosessien kehittämisessä. Lisäksi haitallisten konfliktien ennaltaehkäisyssä tärkeänä näyttäytyy työyhteisöjen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen niin, että konflikteja osattaisiin käsitellä ennen kuin sovittelulle olisi edes tarvetta. Niin ikään tärkeää on tukea niitä malleja ja prosesseja, joilla työyhteisöjen hyvinvointia ja tuloksellisuutta voidaan edistää myös sovittelun jälkeen.

7 ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta työyhteisösovittelussa. Tutkimusotteeni oli laadullinen ja menetelminä käytin teemahaastattelua sekä teoriasidonnaista analyysia ja teemoittelua.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit (Ruusuvuori ym. 2010, 27). Arviointi tiivistyy siis kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998). Eskola ja Suoranta (1998) nimeävät tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnin kriteerit *uskottavuuteen*, *siirrettävyyteen*, *varmuuteen* ja *vahvistuvuuteen*.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinat tutkittavien käsityksiä (Eskola ja Suoranta 1998). Käsitykset ovat aina subjektiivisia, joten täydellistä vastaavuutta ei ole täysin mahdollista saavuttaa. Haastattelujen aikana tein kuitenkin tarkentavia kysymyksiä haastateltaville, minkä voi osaltaan nähdä vahvistaneen uskottavuutta. Lisäksi kuljetin analyysivaiheessa aineistoa teemoitellessani alkuperäisiä lainauksia koodausten rinnalla. Tällä tavoin pystyin aina tarvittaessa palaamaan alkuperäiseen lainaukseen, kun pohdin analyysiyksiköiden paikkaa, mikä auttoi pysymään mahdollisimman uskollisena haastateltavien ilmaisuille. Tarvittaessa tarkistin myös analyysiyksikön laajemman asiayhteyden litteraatista. Lisäksi olen käyttänyt aineistolainauksia tarkastellessani haastateltavien käsityksiä, mikä tuo näkyviin lainausten pohjalta tekemiäni tulkintoja. Aineiston analyysia tein systemaattisesti koodaten ja teemoitellen.

Siirrettävyydellä viitataan tutkimustulosten siirrettävyyteen toiseen kontekstiin tietyn ehdoin: siirrettävyyden arvioinnissa on otettava huomioon, etteivät varsinaiset yleistyksset ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. (Eskola ja Suoranta 1998.) Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä on mielekästä arvioida sovittelun kontekstissa, sillä tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta sovittelussa. Sovittelijoilla oli samankaltaisia käsityksiä, mihin on

voinut vaikuttaa samankaltaiset taustatekijät. Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä Pehrmanin (2011) työyhteisösovittelumallia ja olevansa työyhteisösovittelun alkutaipaleella. Tutkimuksen tulosten voidaan nähdä olevan osin yleistettävissä myös muihin konfliktin käsittelytilanteisiin kuin työyhteisösovitteluun. Tulosten yhteneväisyydet tutkimuskirjallisuuden kanssa antavat viitteitä siitä, että samankaltaisia tuloksia nousisi todennäköisesti muissakin konteksteissa. Toisaalta työyhteisösovittelu poikkeaa joiltain osin oleellisesti esimerkiksi rikos- ja riita-asioiden sovittelusta. Esimerkiksi jälkimmäisessä osapuolet ei välttämättä enää koskaan näe toisiaan sovittelun jälkeen, kun taas työyhteisösovittelun osapuolet oletettavasti ovat tekemisissä keskenään myös sovittelun päätyttyä. Esimerkiksi käsitykset sovittelun kannalta oleellisesta vuorovaikutusosaamisesta saattaisivat olla osin poikkeavia toisessa kontekstissa. Työyhteisön sovittelun erityisyys on siis rajoituksena tulosten siirrettävyyden kannalta muihin konteksteihin.

Varmuudella viitataan siihen, että tutkimuksessa otetaan huomioon siihen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot (Eskola ja Suoranta 1998). Yhdessä haastattelussa jouduin aloittamaan haastattelun uudelleen alusta, sillä sen tallennus ei ollut onnistunut ensimmäisellä kerralla. Kerätystä aineistosta saattoi siis jäädä pois ensimmäisellä kerralla esiin tulleita asioita, mutta toisaalta haastateltava toi uusia asioita esiin toisella kerralla. Ensimmäisestä haastattelusta saamani tieto on saattanut kuitenkin olla myös toisella kierroksella ohjaamassa kysymyksiäni, mikä on voinut vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja toteutus tukivat kuitenkin prosessin sujuvaa etenemistä.

Vahvistuvuuden kriteeri tarkoittaa sitä, että tehtyjen tulkintojen tulisi saada tukea toisista tutkimuksista, jotka ovat tarkastelleet vastaavaa ilmiötä (Eskola ja Suoranta 1998). Pohdintaluvussa olen tarkastellut keskeisimpiä tuloksia lähemmin teoriakirjallisuuden avulla. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, mikä on osoituksena vahvistuvuudesta.

Vuorovaikutusosaamista ja viestintäkäyttäytymistä sovittelussa olisi mielenkiintoista tutkia myös havainnoimalla työyhteisösovitteluprosessia. Havainnointi voisi antaa lisätietoa siitä, millä tapaa sovittelukoulutuksia voisi kehittää viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Myös esimerkiksi prosessin aikana päiväkirjametodilla tai raportoinnilla kerätty aineisto

voisivat tuoda lisätietoa vuorovaikutuksesta prosessissa. Lisäksi mielenkiintoista olisi selvittää, kuinka sovittelussa mukana olleen työyhteisön vuorovaikutusosaaminen kehittyy tai kehittykö se sovitteluprosessin myötä, ja kuinka sovittelussa opittu siirtyy käytännössä työelämään. Niin ikään kiinnostavaa olisi ristivalottaa myös muiden sovitteluprosessissa mukana olevien näkemyksiä ilmiöön, ja tutkia aihetta vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden näkökulmasta.

KIRJALLISUUS

Bingham, L. 2012. Transformative mediation at the United States Postal Service. *Negotiation and Conflict Management Research* 5 (4), 354–366.

Bostrom, R. N. 2006. The process of listening. Teoksessa O. Hargie (toim.) *Handbook of communication skills* (3. painos). New York: Routledge, 267–292.

Bush, R. & Folger, J. 1994. *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey Bass.

Charkoudian, L. 2012. Just my style: The practical, ethical, and empirical dangers of the lack of consensus about definitions of mediation styles. *Negotiation and Conflict Management Research* 5 (4), 367–383.

Clark, R. & Delia, J. 1979. Topoi and rhetorical competence. *Quarterly Journal of Speech* 65 (2), 187–206.

Coser, L. S. 1956. *The functions of social conflict*. New York: Free Press.

CPP Global human capital report. 2008. Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. CPP, Inc. Saatavilla: http://img.en25.com/Web/ CPP/Conflict_report.pdf.

Cupach, W. 2015. Communication competence in the management of conflict. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Boston: De Gruyter, 341–366.

De Dreu, C. 2007. The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior* 29 (1), 5–18.

Della Noce, D. 2012. Mediator style and the question of “good” mediation: A call for theoretical development negotiation and conflict management research 5 (4), 396–402.

Deutsch, M. 1973. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.

Deutsch, M. 1977. *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes* (2. painos). New Haven: Yale University Press.

Domenici, K., & Littlejohn, S. W. 2001. *Mediation: Empowerment in conflict management* (2. painos). Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Donohue, W. 1991. *Communication, marital dispute and divorce mediation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.

Donohue, W. 2006. *Managing interpersonal conflict: The mediation promise*. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The SAGE handbook of conflict communication*. Thousand Oaks: Sage, 211–233.

Donohue, W., Allen, M. & Burrell, N. 1988. *Mediator communicative competence*. *Communication Monographs* 55 (1), 104–119.

Ervasti, K. 2001. *Konfliktit ja vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*. Teoksessa S. Pohjonen (toim.) *Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*. Helsinki: WSLT, 13–38.

Eskola, J. 2015. *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. painos). Jyväskylä: PS-kustannus, 185–206

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Folger, J., Poole, M. & Stutman, R. 2001. *Working through conflict. Strategies for relationships, groups and organizations* (4. painos). New York: Addison Wesley.

Greene, O. & McNallie, J. 2015. Competence knowledge. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Boston: De Gruyter, 213–235.

Guerrero, L. K. 2013. Emotion and communication in conflict interaction. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The SAGE handbook of conflict communication* (2. painos). Thousand Oaks: Sage, 105–131.

Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. *Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien julkaisuja* 4/2013, 1–13.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto: *Jyväskylä Studies in Humanities* 344.

Iivari, J. 1999. Sovitteluprosessin kokonaisuuden hallinta. Sovittelun valtakunnallinen laatuseminaari. Esitelmä. Vantaa.

Keashly, L. & Nowell, B. L. 2011. Conflict, conflict resolution, and bullying. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (toim.) *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research and practice* (2. painos). Boca Raton: CRC Press, 432–445.

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative communication research methods*. (2. painos) Thousand Oaks: Sage.

Lutgen-Sandvik, P. & Vail Fletcher, C. 2012. Conflict motivations and tactics of targets, bystanders and bullies: a thrice-told tale of workplace bullying. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The SAGE handbook of conflict communication* (2. painos). Thousand Oaks: Sage, 349–376.

McDermott, E. 2012. Discovering the importance of mediator style - an interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research* 5 (4), 340–353.

Pehrman, T. 2011. Paremmen puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. *Acta Universitatis Lapponiensis* 212. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Pehrman, T. & Poikela, E. 2015. Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla. *Työelämän tutkimus* 13 (2), 127–139.

Poikela, E. 2010. Miksi ja mitä sovittelaa? Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu: Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Jyväskylä: PS-kustannus, 11–20.

Putnam, L. 2013. Definition and approaches to conflict and communication. Teoksessa J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (toim.) *The SAGE handbook of conflict communication* (2. painos). Thousand Oaks: Sage, 1–39.

Putnam, L. & Poole, M. 1987. Conflict and negotiation. Teoksessa F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts ja L. Porter (toim.) *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage, 549–599.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Humanities 128.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander ja M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander ja M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Sawyer, C. & Richmond, V. 2015. Motivational factors and communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Boston: De Gruyter, 193–212.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Thousand Oaks, CA: Sage.

Spitzberg, B. 1983. Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education* 32 (3), 323–329.

Spitzberg, B. 2015a. Assessing the state of assessment: Communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Boston: De Gruyter, 559–584.

Spitzberg, B. 2015b. The composition of competence: Communication skills. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Boston: De Gruyter, 237–269.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus.

Tiittula, L. & Ruusuvuori J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9–21.

Waldron, V. & Yungbluth, S. 2015. Training and intervention. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Boston: De Gruyter, 629–654.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Humanities 7.

Wall, J. & Dunne, T. 2012. Mediation research: a current review. *Negotiation Journal* 28 (2), 217–244.

Wall, J. & Kressel, K. 2012. Research on mediator style: A summary and some research suggestions. *Negotiation and Conflict Management Research* 5 (4), 403–421.

Wolcott, H. 1994. *Transforming qualitative data. Description, analysis and interpretation.* Thousand Oaks: Sage.

LIITE

Liite 1 - Haastattelurunko

Taustatiedot

- Minkälainen koulutus ja työkokemus sinulla on?
- Miten pitkään olet toiminut työyhteisösovittelijana?

Sovitteluprosessi

- Kuvaile, miten sovitteluprosessi yleensä etenee.
- Ketä sovittelutilanteissa on yleensä paikalla?
- Millaisia tavoitteita työyhteisösovittelulla on? Mitä odostat sovittelulta?
- Milloin tulee olo, että sovittelu etenee?
 - Minkälaiset asiat mielestäsi tukevat sovitteluprosessin etenemistä?
- Milloin tulee olo, että sovittelu ei etene?
 - Minkälaiset asiat mielestäsi hidastavat tai estävät sovitteluprosessin etenemistä?
- Milloin koet, että sovittelu on onnistunut? Entä epäonnistunut?

Vuorovaikutuksen merkitys

- Millainen käsitys sinulla on vuorovaikutuksesta sovittelussa? Mitä vuorovaikutus sinulle tarkoittaa?
- Mitä pidät tärkeänä vuorovaikutuksessa sovittelun kontekstissa?

Vuorovaikutusprosessi

- Miten osallistut vuorovaikutukseen sovittelun eri vaiheissa?
- Mihin kiinnität huomiota soviteltavien välisessä vuorovaikutuksessa?
- Pyritkö vaikuttamaan soviteltavien väliseen vuorovaikutukseen? Miten?
- Puututko koskaan soviteltavien väliseen vuorovaikutukseen? Millä tavoin? Minkälaiset asiat saavat puuttumaan?

- Minkälaiset seikat soviteltavien välisessä vuorovaikutuksessa saavat sinut mahdollisesti huolestumaan?
- Milloin koet, että vuorovaikutus sovittelussa on onnistunutta? Entä epäonnistunutta?

Vuorovaikutusosaaminen

- Millaista on taitava vuorovaikutus sovittelussa?
- Millaista on heikko vuorovaikutusosaaminen sovittelussa?
- Minkälaiseksi koet soviteltavien vuorovaikutusosaamisen merkityksen sovittelussa?
- Minkälaiseksi koet oman vuorovaikutusosaamisesi sovittelussa? Minkälaiseksi koet sen merkityksen?
- Miten arvioit oman vuorovaikutusosaamisesi kehittymistä sovittelijan roolissa?

Muuta

- Tuleeko mieleesi jotain muuta työyhteisösovitteluun liittyvää asiaa, josta haluaisit kertoa tai haluatko tarkentaa jotain aikaisemmin kertomaasi?