



YMMÄRRYSVAJEEN JA VIESTINNÄN MERKITYS SOVITTELUSSA

-SOVITTELIJANA KASVAMINEN JA SOVITTELUN EDISTÄMINEN

Timo Pehrman & Anne Koski

20.5.2025

Sovittelijapäivät

OPPIMISTAVOITTEET

- ❖ ymmärryksen lisääminen konfliktin syntymisen ja kasvamisen syistä työyhteisöissä
- ❖ valmiuden lisääminen ihmisten välisten ristiriitojen sovitteluun työyhteisössä korostamalla ihmiskeskeistä lähestymistapaa
- ❖ ymmärryksen lisääminen ihmisten erilaisuuden ja erilaisen ajattelun vaikutuksista yhteistyöhön
- ❖ ymmärryksen lisääminen sovitteluprosessin eri vaiheista ja sovittelussa käytettävien menetelmien sisällöistä
- ❖ työyhteisösovittelussa tarvittavien havainnointi- ja ohjaustaitojen tunnistaminen



Sovittelu perustuu restoratiivisen oikeuden teoriaan (restorative justice) eli korjaavaan konfliktinratkaisuun.

Se toteutetaan parhaiten fasilitatiivisessa sovittelussa, jossa ovat mukana kaikki osalliset henkilökohtaisesti. Arvoina ovat ihmisten kunnioittaminen, suvaitsevaisuus, myötätunto, luottamus ja anteeksianto.



Sovittelun ytimenä ovat dialogi, oppimisen halu ja toisen ihmisen näkökulman ymmärtäminen. (Suomen sovittelufoorumi ry 2008)

RESTORATIIVISUUS

SOVITTELU / DIALOGI



Sovitteluprosessin tavoitteellinen etenemistapa on dialogi.

Sovitteluun lähdetään avoimin mielin ilman tarkkoja suunnitelmia ja tavoitteita. Tavoitteena on vain saada aikaan sovinto tavalla tai toisella.



Samalla tavoin kun tutkijan toiminta on kehämäistä liikettä tutkimusaineiston ja oman tulkinnan välillä, niin tavoitteena on, että sovittelun osapuolet käyvät jatkuvaa kehämäistä liikettä toistensa tulkintojen sekä oman ymmärryksen ja tulkinnan välillä.



Ymmärrys jalostuu dialogin avulla ja lopulta saavutetaan kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisumalli tilanteen korjaamiseksi. (Pehrman 2010)

ONGELMAN / KONFLIKTIN HAVAITSEMINEN

Ongelman ratkaiseminen ei ole mikään ongelma, mutta todellisen ongelman tunnistaminen vasta ongelma on. Erityisesti silloin, kun itse olemme tuo ongelma.
(Heikkilä 2000)

TAAKKASIIRTYMÄT

Traumojen käsittely puhumalla on äärimmäisen tärkeää kaikkialla ihmissuhteissa. Esimerkiksi vallanpitäjien hirmuteot riistäytyvät hallitsemattomiksi ja siirtyvät yksilöiden, perheiden, kansalaisten kansakuntien taakaksi, jos niitä ei käsitellä yksilöllisesti, yhteisöllisesti ja yhteisvastuullisesti. Tällaista voi tapahtua myös perheissä, yhteisöissä, ryhmissä, instituutioissa ja erityisesti työyhteisöissä. (Siltala 2018)

Työyhteisöjen taakkasiirtymiin, joita esiintyy runsaasti (esimerkiksi koetut kiusaamistilanteet) ei vielä toistaiseksi ole kiinnitetty riittävää huomiota. Taakkasiirtymiä syntyy työyhteisöissä yleensä aina silloin kun ihmissuhteet ajautuvat konfliktitilaan. Konfliktien käsittely on useimmiten pinnallista, jolloin asioista ei puhuta avoimesti yksilöiden ja ryhmien välillä.

- Puhumattomuus ja sulkeutuneisuus
- Kirjeiden avulla kommunikointi
- Taustalla toimiminen ja manipulointi
- Organisaation valtasuhteiden ohittaminen
- "Nimettömät toimeksiannot"

- "Kun tulee ongelma, niin kaikki hienot käyttäytymiset siirretään syrjään ja tilalle tulee joku vanha hierarkkinen systeemi" (estetään henkilöstön osallistuminen)
- Henkilöstö ei opi konfliktitilanteesta, jos he vain syyllistävät eivätkä ota vastuuta
- Totutaan siihen, että asiat voidaan hoitaa tietyllä tavalla (muodostuu kulttuuri)

Syyllistävän ja puhumattomuuden kulttuurin muodostuminen

Organisaation oppimisen estyminen

(Pehrman 2012)

MYRKYLLINEN POSITIIVISUUS

Ikäviä tosiasioita kielletään ja
lakaistaan maton alle

Ei haluta mennä
epämukavuusalueelle

Tunteet jäävät sanoittamatta (Kati Sarvela 2022)

TUNTEIDEN PSYKOLOGIA - MISTÄ TUNTEET TULEVAT?

Erilaiset sosiaaliset tilanteet ja tapahtumat saavat meissä aikaan reaktioita, joita kutsumme muun muassa iloksi, vihaksi tai hämmästykseksi tai yleisesti tunteiksi.

Tunteet siis varmistavat, että toimimme tulee energiaa (tai sen puutetta), ja usein ne suorastaan pakottavat meidät toimimaan, halusimmepa me sitä tai emme.

Nämä voimakkaat reaktiot liittyvät aina elämän ja hyvinvoinnin kannalta keskeisiin tapahtumiin, ja tunteet toimivatkin siis tärkeänä säätelyjärjestelmänä, jonka tehtävänä on varmistaa hyvinvointimme mitä moninaisimmissa tilanteissa. (Nummenmaa 2010, 11-13)

TUNTEIDEN PSYKOLOGIA -TUNTEIDEN AUTOMAATIO

Tutkimusten mukaan toisten ihmisten kohtaaminen herättää meissä hyvin nopeasti erilaisia myönteisiä ja kielteisiä tunnereaktioita.

Esimerkiksi kun kohtaamme ihmisen, josta pidämme kohtaaminen laukaisee myönteisen tunnereaktion alle puolessa sekunnissa.

Kun taas kohtaamme henkilön, josta emme pidä kohtaaminen laukaisee kielteisen tunnereaktion alle puolessa sekunnissa.

Nämä tunteet myös ohjaavat sitä, miten tulkitsemme kohtaamista seuraavaa sosiaalista vuorovaikutusta.
(Nummenmaa 2010)

PAHUDESTA

Kieli sitoo ja erottaa tehokkaasti ihmisiä

Kielen avulla ihmiset puhutaan tietynlaisiksi

Erityisesti pahuutta tuottava johtaja/esimies voivat saada työyhteisössään erittäin huonoa jälkeä aikaan (J. Perttula, 2014)

Johtajuuskonfliktien kehittyminen työyhteisössä

**1. Esimiehen vaihtuminen
(johtajuuskuilun syntyminen)**

**Aikaisempi johtajuustyyli
esim. autoritaarisuus tai
demokraattinen johtami-
nen:**

**- johtamistyylin
rutinoituminen**

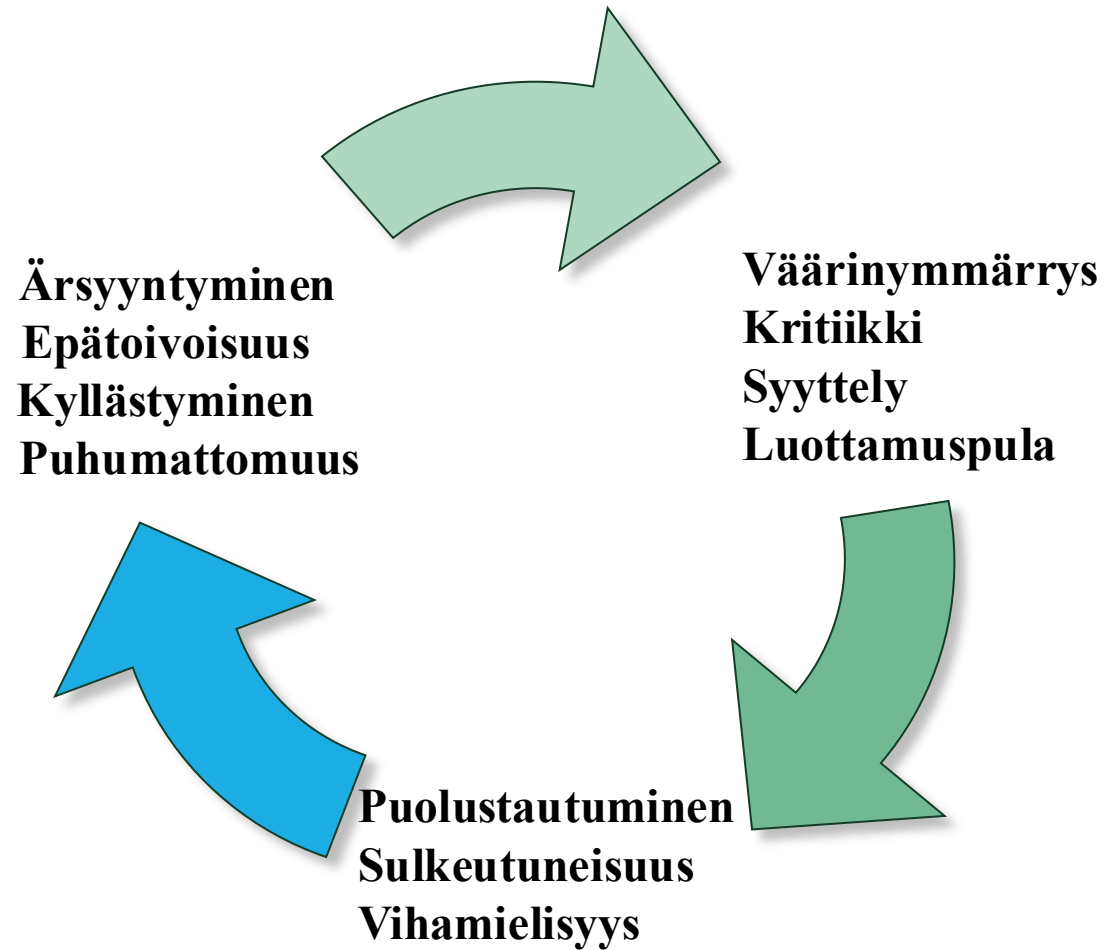
Muutos

**2. Esimiehen voimakas
reagointi työkuultuuriin
(vrt. työnteon hämärtyminen)**

**3. Henkilöstön tyytymättömyys
vallitsevaan johtamistyyliin
(autoritaarisuus, epärehellisyys,
puolueellisuus)**

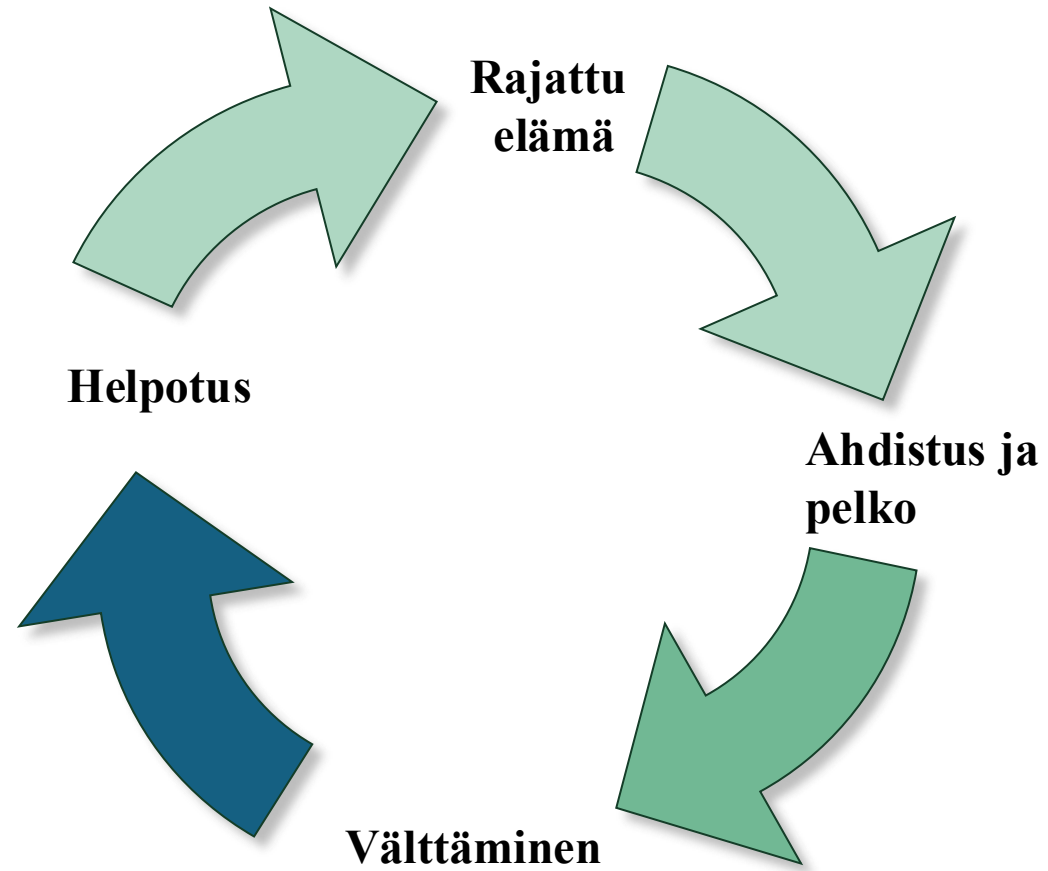
**4. Johtajuuskriisi /
johtajuuden menetys
taustaryhmille**

Rutinoituneen vuorovaikutuksen noidankehä (Pehrman 2012)



Välttelyn noidankehä

(Orsillo & Roemer 2012)



IHMISKEISYYS

Ihmiskeskeisyys eli antroposentrismi viittaa käsitykseen, jonka mukaan ihminen on kaikkeuden tärkein olento, muiden olentojen yläpuolella.

Arvostelijoiden mielestä ihmiskeskeisessä ajattelussa liioitellaan ihmisen merkitystä kaikkeuden osana tai jopa oletetaan, että ihminen on kaikkeuden keskipiste tai sen lopullinen tavoite. (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ihmiskeskeisyys>)

Antroposentrismi = teorioiden täytyy kuvauksissaan luoda sellainen maailmankaikkeus jossa mm. ihmisen arkijärjen toiminta tieteineen kaikkineen mahtuu mahdollistumaan ja aktualisoitumaan., Että ei tuoteta sellaisia maailmankaikkeuden malleja jotka ovat eksklusiivisia niiden tuottajien suhteen.

KONFLIKTI

Konflikti on syklinen prosessi, joka voi muuttaa osapuolten käyttäytymistä. Konfliktia voidaan siis pitää oppimisprosessina. (Wall & Callister 1995)

IHMISKEISYYS / EMANSIPAATIO

Emansipaatiolla tarkoitetaan vapautumista holhouksesta tai muusta eriarvoisuudesta. Se tarkoittaa myös tasa-arvon saavuttamista. (Nurmi ym. 2001)

Ihmiskeskeisessä sovittelussa ihmisen tulee kokea olevansa vapautettu byrokraattisista kahleista ja olevansa vapaa ilmaisemaan itseään omana itsenään. (Pehrman 2013)

HUMANISTINEN (MYÖNTEINEN) IHMISKÄSITYS

Humanistinen psykologia edustaa ymmärtävää suuntausta. Humanistisen ihmiskäsityksen omaavat uskovat ihmisen tahtoon, hyvyyteen, luovuuteen sekä kykyyn kasvuun ja kehittymiseen.

Humanistinen ihmiskäsitys ymmärtää ihmisen vapaana, itseohjautuvana ja tavoitteellisesti toimivana ihmisenä, joka luottaa itse omiin kehittymismahdollisuuksiinsa. Kehittyäkseen ihminen tarvitsee osakseen myönteistä huomiota ja rakkautta.

Vapaus sisältää myös aina vastuun; humanistinen psykologia korostaa vastuuta itsestä ja valinnoista.
(Maslow 1908-1970)

SOVITTELIJAN ROOLIN HAASTEET

Sovittelijalta vaaditaan monenlaisia taitoja kuten:

- Herkkyyttä, luotettavuutta ja eettistä ymmärrystä
- Nopeaa älyä ja ns. talonpoikaisjärkeä /pelisilmää (=taito aavistaa ja ymmärtää ennalta pelin kulku ja pelivälineen liikkeet, Wikisanakirja)
- Hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja (työyhteisötaitoja)
- Kykyä luoda turvallisuutta (sovitteluympäristö ja –tilanne)
- Kykyä luottaa ihmisiin ja heidän kykyihinsä ratkaista ongelmiaan
- Kykyä tehdä ja rakentaa yhteistyötä osapuolten auttamiseksi. (Flinck 2013; Pehrman 2013)

SOVITTELIJAN ROOLIN HAASTEET

Sovittelun ohjaus:

- Sovittelun ohjauksessa onnistumiseen vaikuttavat sovitteluprosessin oikea jäsentäminen ja sovittelun tilanneherkkä ohjaaminen.
- Sovittelija voi käyttää joko fasilitatiivista eli ihmiskeskeistä tai evaluatiivista eli asiakeskeistä sovittelun ohjaustyyliä tai jotakin muuta ohjaustyyliä.
- On kuitenkin tärkeää, että sovittelija ymmärtää käyttämänsä ohjaustyylin vaikutukset osapuolten kasvun ja kehittymisen kannalta katsottuna. (Pehrman 2013)

SOVITTELIJAN ROOLIN HAASTEET

Sovittelun ohjaus (sosiodynaaminen ohjaus)

- Keskeinen sosiodynaamisen ajattelutavan perusoletus on, että lähes kaikki avunhakijat (sovittelussa eri osapuolet) ovat luovia ja aktiivisia ihmisiä, joilla on potentiaalista kykyä löytää ratkaisuja ja vastauksia omiin ongelmiinsa. Heillä on myös kykyä ohjata omaa elämäänsä, kunhan he pääsevät sopivaan oppimisympäristöön (esimerkiksi sovitteluprosessiin) ja vapautuvat sisäisten ja ulkoisten häiriötekijöiden vaikutuksesta.
- Tietoinen läsnäolo, Tutkiva mieli tai tarkkaavainen havainnointi (paneutuva ja vahva läsnäolo). (Peavy 2006, 54.)
- Auttaminen on sitä, että on toistaiseksi siedettävä sitä, ettei tiedä ja että alkuun ei ymmärrä sitä, mitä toinen ymmärtää (ihmettelevä ja avoin mieli).

SOVITTELIJAN ROOLIN HAASTEET

Sovittelun ohjaus (sosiodynaaminen ohjaus)

1. Kuuntele ihmistä hänen omasta näkökulmastaan
2. Kuuntele ennakkoluulottomasti ja anna kuulemasi tehdä itseesi vaikutus
3. Ole kärsivällinen, kunnioittava ja suhtaudu avunhakijaan tasa-arvoisesti
4. Aloita sieltä, missä toinen on
5. Tule auttamistilanteeseen tietämättömyyden tilassa (anna toisen opettaa itseäsi)
6. Hillitse turhamaisuutesi (Peavy 2006)

SOVITTELIJAN ROOLIN HAASTEET

Uudelleenmäärittely, eli näkökulman vaihtamisen taito on tärkeää sovittelussa. Käyttöalueita ovat:

1. Osapuolten ymmärryksen lisääminen toisten näkemyksistä, toiveista ja tarpeista
2. Kiistan aiheiden selkeyttäminen ja täsmentäminen
3. Uusien näkökulmien ja perspektiivien avaaminen
4. Puhekielen neutralisoiminen
5. Yhteisen ratkaisuehdotuksen suunnittelu
6. Yhteistyöstä kieltäytymisen purkaminen
7. Verbaalisten hyökkäysten käsittely (Livingood 2003, Mattila 2006)

TYÖYHTEISÖSOVITTELIJAN VASTUUT

- Sovittelijoilla tulisi olla hyvä perehtyneisyys sovittelun teorioihin, sovitteluun, yritystoimintaan, johtamiseen ja työyhteisötaitoihin.
- Sovittelijana toimiminen edellyttää riittävää koulutusta ja perehdyttämistä ennen sovittelutyön aloittamista.
- Sovittelijalta vaaditaan suurta ammatillista pätevyyttä, joka saavutetaan koulutuksen ja käytännön sovittelutyön avulla. (Pehrman 2013)
- Sovittelija ei saa ohittaa tehtyjä loukkauksia, kiusaamisen tunteita tai väärinä tekoja. Sovittelun tarkoituksena ei ole vähätellä tai mitätöidä konfliktin aiheuttamia tapahtumia.
- Syyllistäminen, kouluttaminen tai moralisointi eivät myöskään kuulu sovittelutilanteeseen.
- Moraalinen vastatunne syntyy kun osapuolet keskustelevat ja kuulevat/ymmärtävät toistensa kokemukset ja tuntemukset. (Flinck 2013; Pehrman 2013)

TYÖYHTEISÖSOVITTELIJAN VASTUUT

Sovittelussa tavoitellaan ns. reilua sopimusta, joka on kaikkien osapuolten hyväksyttävissä.

Saavutetun sovinnon ja sopimuksen kohtuullisuutta sovittelija voi pohtia yhdessä osapuolten kanssa. Jos sovittelija epäilee sopimuksen kohtuullisuutta, niin hänen on reagoitava tilanteeseen ja jatkettava keskustelua ymmärryksen lisäämiseksi. (Falck 2013; Pehrman 2013)

OBJEKTIIVISUUS

Sovittelijat ovat oppineet suvaitsevimmiksi ja tasapuolisemmiksi, eli heidän kykynsä suhtautua objektiivisesti sovittelun osapuoliin on kehittynyt sovittelu-uran aikana. Asiat eivät aina ole sellaisia miltä ne aluksi näyttävät tai miltä ne näyttävät pelkästään papereiden perusteella.

Sovittelijat kokevat, että ovat usein huomanneet uhrin myötävaikutuksen tekoon ja että tekijän ja uhrin erottaminen on joskus vaikeata. Riidalla on aina kaksi osapuolta ja tärkeintä on silloin voimatasapainon ylläpitäminen.

Joku toteaa, että ”Olen joutunut karistamaan ennakoasenteita syyllisyys-käsitteen kohdalla ja pyrkinyt toimimaan mahdollisimman objektiivisesti antamatta henkilökohtaisten asenteiden ja näkemysten vaikuttaa tilanteeseen, eli puolesta - vastaan – asenne on neutralisoitunut”. (Pehrman 2006)

SOVITTELIJOIDEN MERKITTÄVIMMÄT OPPIMISKOKEMUKSET

Merkittävimpinä oppimiskokemuksina sovittelijat pitävät havaintoja sovitteluprosessin toimivuudesta (21,6 %), sekä ihmisten elämäntilanteiden erilaisuudesta, eli arkielämän realismin avautumista (21,6 %).

Sovitteluprosessin toimivuus on selkiytynyt kun alussa mahdottomalta tuntuva tilanne on muuttunut ymmärrykseksi ja sovinnoksi. Eli vaikea alku liittyy sovitteluprosessiin, mutta siitä selvitään vain menemällä rohkeasti mukaan prosessiin.

Ihmiset ovat erilaisia ja elävät erilaisissa elämäntilanteissa. Sovittelutapaukset lisäävät sovittelijoiden tietoa ja ymmärrystä ihmisiin, sekä tietoa elämän arjesta ja todellisuudesta. (Pehrman 2006)

SOVITTELIJOIDEN HAVAINNOT OSAPUOLTEN KÄYTTÄYTYMISESTÄ SOVITTELUN JÄLKEEN

Sovittelijat ovat havainneet osapuolissa suurimpana muutoksena helpotuksen ja vapautuneisuuden tunteen sovitteluprosessin jälkeen (52,4 %).

Osallistujat ovat olleet sovittelun alkuvaiheessa jännittyneitä ja ahdistuneina. Sovittelun jälkeen he ovat huojentuneita, helpottuneita, avoimia, vapautuneita ja rennompia.

Sovittelijat eivät seuraa osapuolten muuttumista rikos- ja riita-asioiden sovittelussa sovittelun jälkeen, joten sovittelun jälkeisistä tapahtumista sovittelijoilla ei ole käsitystä. (Pehrman 2006)

VERTAISTUEN JA TYÖNOHJAUKSEN MERKITYS

Sovittelijan on syytä kiinnittää huomiota myös omaan jaksamiseensa. Ihmisten parissa tehtävässä työssä voi kuormittua liikaa ja uupua, koska toisen ihmisen kuormaan ja kärsimyksen ei voi tottua.

Sovittelijan on jatkuvasti kysyttävä itseltään, miten ihmisten ongelmat vaikuttavat minun elämäni. Ja pystynkö asettumaan riittävällä tavalla sovittelun osapuolten psyykkisten prosessien ulkopuolelle olematta silti kyyninen.

Vertaistuki ja keskustelu toisten kanssa on tärkeää. Jaettuina ongelmat pienenevät ja muuntuvat yhteisiksi haasteiksi ja kehittämiskysymyksiksi. (Flinck 2013)

VERTAISTUEN JA TYÖNOHJAUKSEN MERKITYS

Sovittelijat oppivat hyviä sovittelukäytäntöjä parhaiten sovittelukollegaltaan havainnoimalla hänen toimintaansa.

Oppimista tapahtuu myös virheiden kautta. Sovittelijat vertailevat sovitteluparinsa toimintatapoja omaansa ja kokevat hyödyllisenä, että sovittelupari on erilainen. Erilaisuudesta voi oppia ja sovittelun etenemiselle voi olla hyödyksi, että sovittelutyylejä pystytään vaihtamaan tilanteen mukaan. Mies ja nainen sovitteluparina koetaan ”hedelmälliseksi”.

Sovittelijat oppivat myös parinsa tekemistä virheistä. Esimerkiksi niin, että ”tuolla tavalla en ainakaan halua käyttää valtaa”. (Pehrman 2006)

VERTAISTUEN JA TYÖNOHJAUKSEN MERKITYS

Vastatunteiden kohtaaminen:

Sovittelija kohtaa haastatteluissa ja yhteisistunnoissa ahdistavia tilanteita, kuten vihaa, pahan puhumista, epärehellisyyttä, syytöksiä, kateutta ja voimattomuutta. Tällöin sovittelija voi heijastaa vastatunteitaan konfliktin osapuoliin. Sovittelija tarvitsee työnohjausta ja vertaistukea vastatunteiden käsittelemiseksi, jotta jaksaisi paremmin työssään. Sovittelijalta edellytetäänkin valmiutta arvioimaan omaa toimintaansa ja valmiutta ottamaan vastaan palautetta. (vrt. Syvänen 2005)

SOVITTELIJANA KASVAMINEN

- ❖ Aito kiinnostus ja motivaatio sovittelutyötä kohtaan
- ❖ Myönteinen ihmiskäsitys
- ❖ Sovittelutyön tekeminen
- ❖ Valmentautuminen ja elinikäinen oppiminen

Muista: Jokainen sovittelu on uusi ja erilainen ja aina erinomainen oppimistilanne kaikille osapuolille!

SOVITTELUN 11. KÄSKY

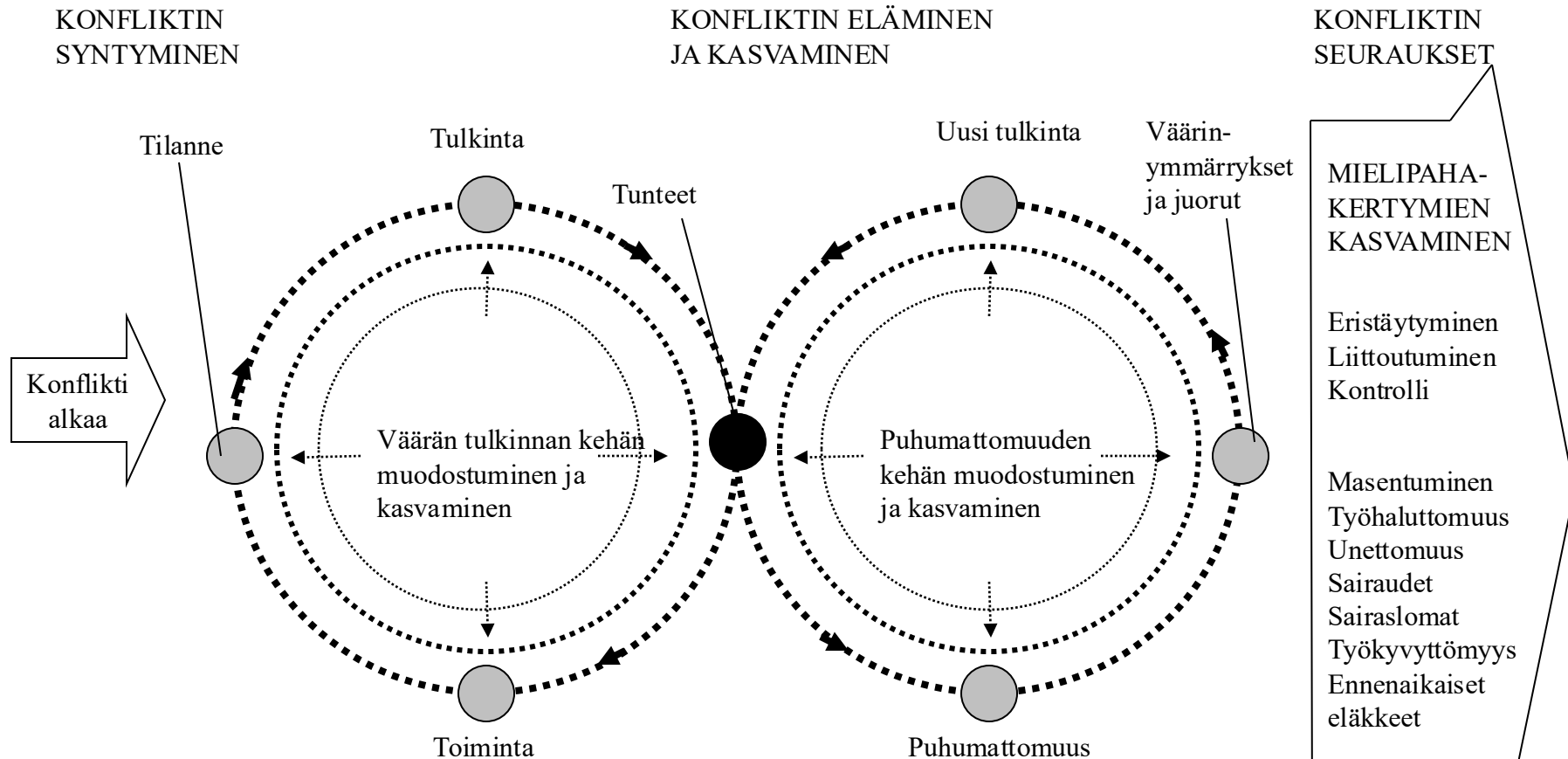
Älä anasta lähimmäisesi riitaa, tai muutakaan ihmissuhdeongelmaa itsellesi, äläkä edes himoitse sitä.

Sen sijaan pyri siihen, että kaikilla mahdollisilla keinoilla avustat häntä niin, että hän voi oppia itse ratkaisemaan omat ongelmansa. (Pehrman 2007)

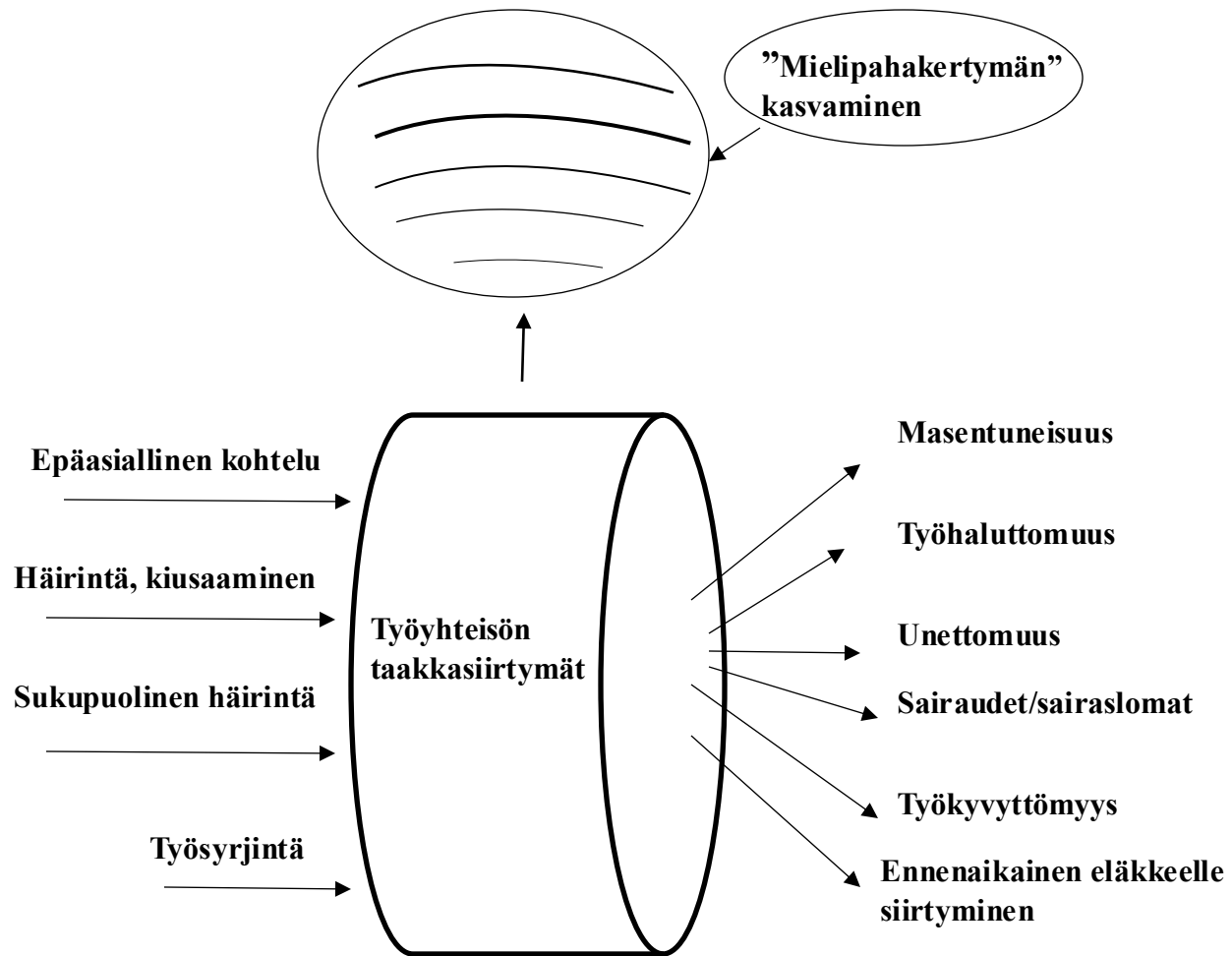
IHMISTEN ERILAISUUS

1. Hyväksymme toistemme tunteita ja erilaista käyttäytymistä.
2. Pyritään myös siihen, että ymmärretään toisten erilaisuutta työtavoissa, kahden keskeisessä vuorovaikutuksessa, vastuunotossa ja tuen tarpeessa.
3. Hyväksytään ja kunnioitetaan tiimin jäsenten välillä olevaa erilaisuutta.
4. Hyväksytään erilaisuutta ja ollaan suvaitsevaisia.
5. Henkilö x toivoo, että tiimissä olisi työrauha ja että hän ehtii olemaan muiden mukana rauhallisesta työtavastaan huolimatta.
6. Pyritään huomioimaan ihmisten erilaisuus hyviä puolia vahvistaen.
7. Yritetään ymmärtää toisia.
8. Hyväksytään erilaisuutta ja erilaisia työtapoja.

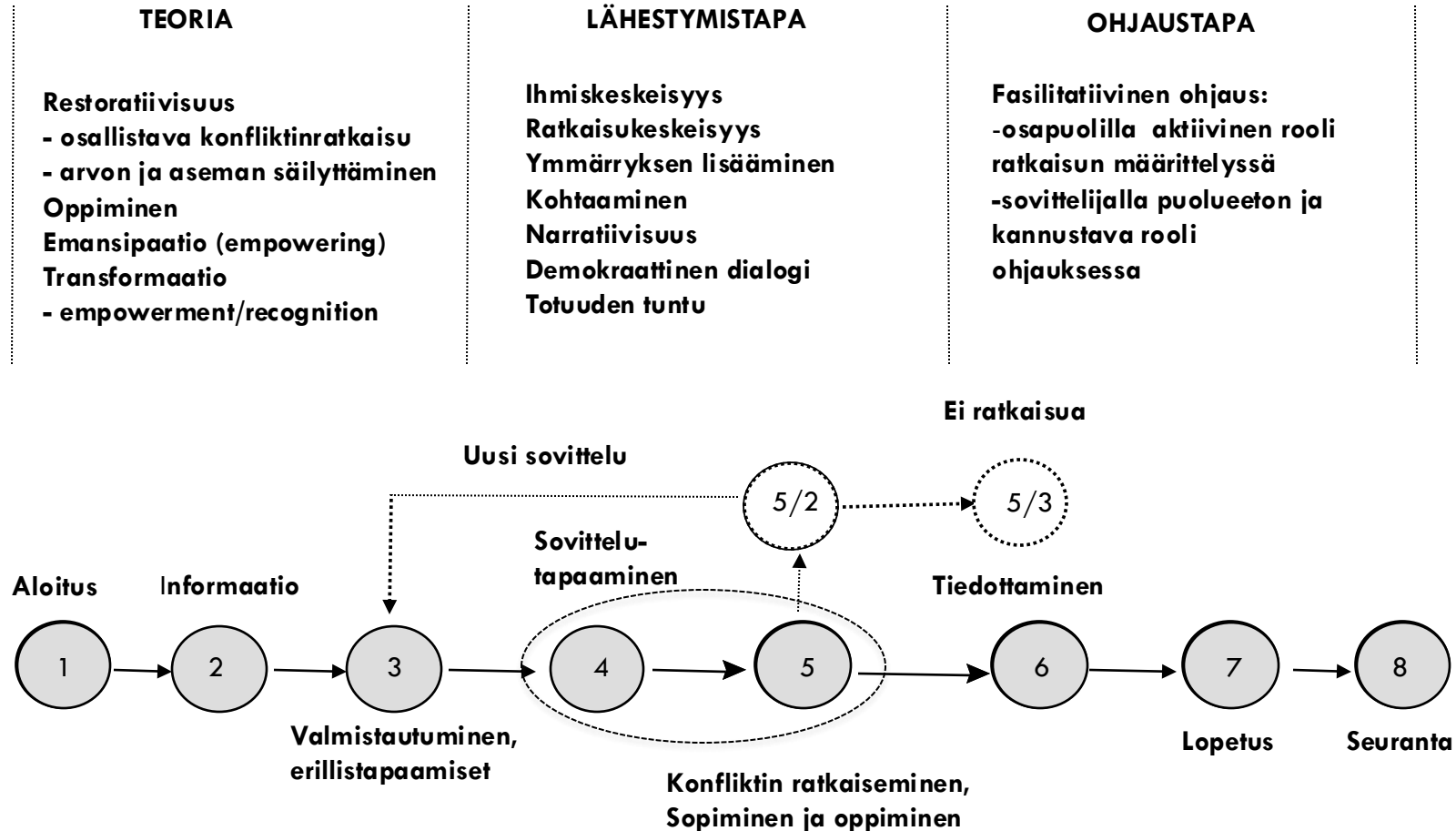
Konfliktin syntyminen, kasvaminen ja eläminen työyhteisössä (Pehrman 2008)



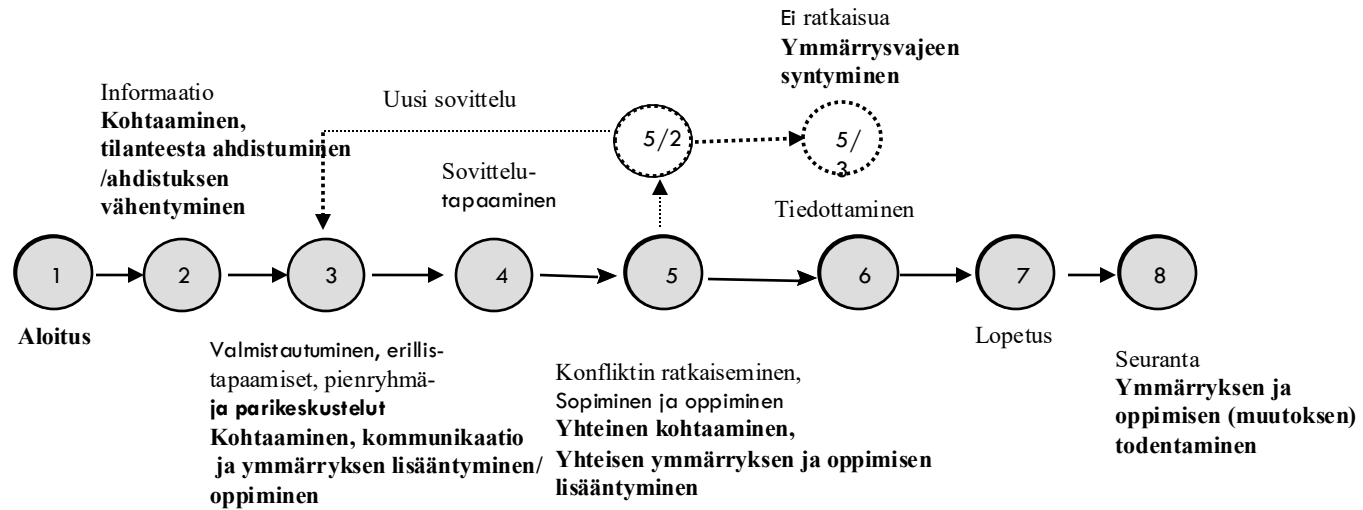
Pitkäkestoisen henkisen väkivallan aiheuttamat seuraukset



Oppivan sovittelun vaiheet, teoriatausta, sekä lähestymis- ja ohjaustapa (Pehrman 2010)



Tiedon ja oppimisen kehittyminen sovitteluprosessissa (Pehrman 2020)



Lopuksi:

”Vain ihmiset, jotka voivat rakentaa rauhan, voivat olla konfliktin osapuolia. Ja juuri he ovat vastuussa konfliktista ja sen seurauksista. Heidän pitäisi olla kantamassa vastuuta ja tunnustamassa rauhaa.” (Ahtisaari 2008.)

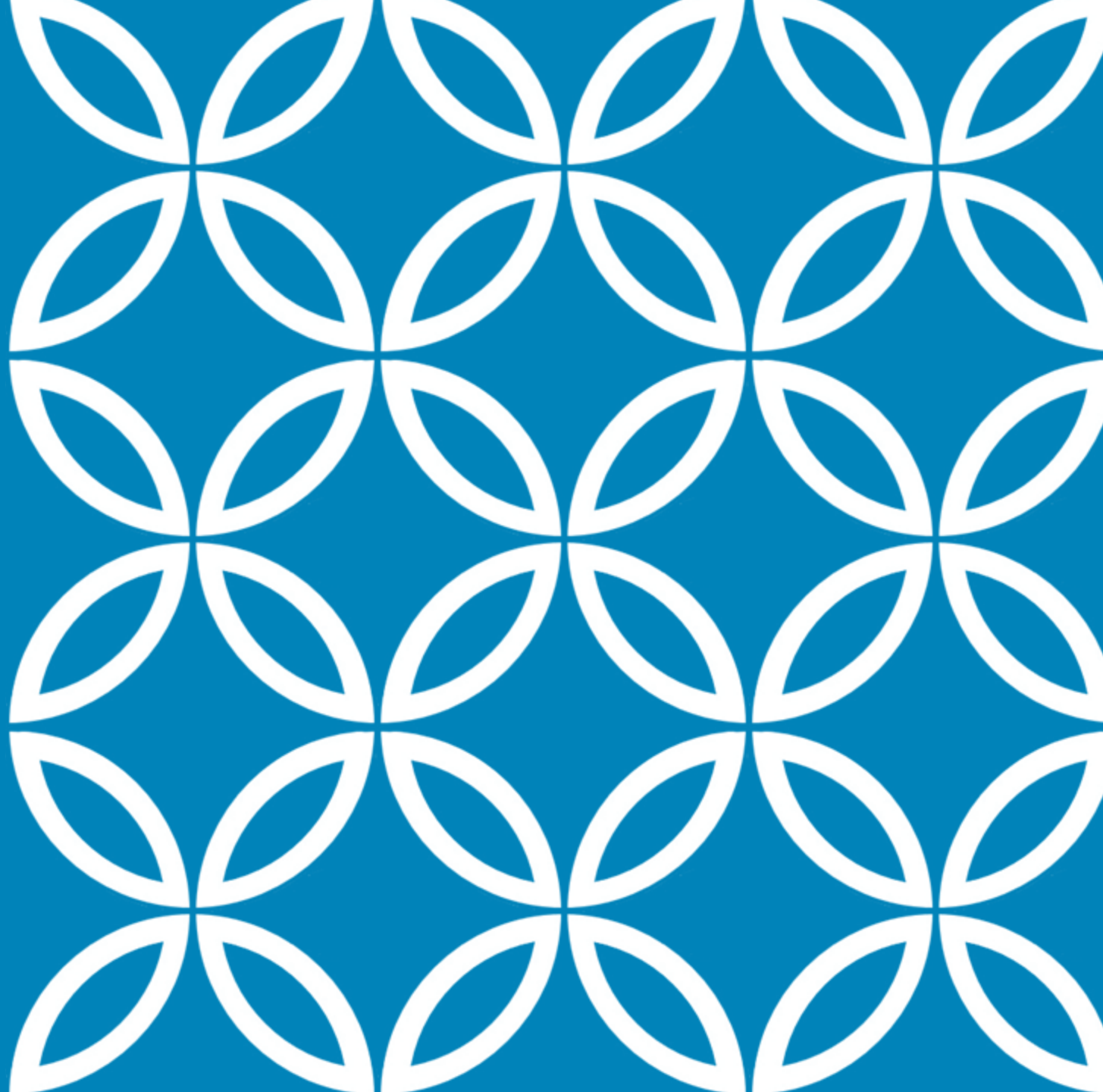
On hyvä muistaa, että ”Kaikki konfliktit ovat ratkaistavissa” (All conflicts can be resolved). (Ahtisaari 2008.)

”VIE SOPUA ETEENPÄIN,
NIIN SOPU VIE ETEENPÄIN!
YHTEISPELILLÄ NÄIN,
SOPU VIE ETEENPÄIN”!

KIITOS!

Timo Pehrman
timo.pehrman@innotimo.fi

Anne Koski
anne@annekoski.fi





Työpajan valmistelussa on käytetty seuraavia lähteitä:

Peavy, R. V. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Alkuperäisestä teoksesta - SocioDynamic Counselling: A Practical Approach to Meaning Making - Suom. Petri Auvinen. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki: Helsingin Painotuote Oy.

Flinck, A. 2013. Rakennamme sovintoa. Opas rikosten ja riitojen sovitteluun. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Oy. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino

Pehrman, T. 2006. Tutkimus sovittelijoiden oppimiskokemuksista rikos- ja riita-asioiden sovittelussa Vantaalla. Rovaniemi: Lapin yliopisto, julkaisematon tutkimus.

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