

Mervi Leivo

*”Jos emme mallinna sitä mitä opetamme,
opetamme jotain muuta”*

Vertaissovittelutoiminnan viestintäsuunnitelman rakentaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi YAMK

Mediatuottamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

28.8.2014

.....

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Mervi Leivo ”Jos emme mallinna sitä mitä opetamme, opetamme jotain muuta” Vertaissovittelutoiminnan viestintäsuunnitelman rakentaminen.</p> <p>66 sivua + 2 liitettä 28.8.2014</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Medianomi YAMK</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Mediatuottamisen koulutusohjelma</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>-</p>
<p>Ohjaaja</p>	<p>Lehtori Liisa Seppänen</p>
<p>Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tarkastellaan Suomen sovittelufoorumi ry:n Vertaissovittelu-toiminnan viestintää. Sovittelu on vapaaehtoinen, yhteisöllinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueettomat sovittelijat toimivat fasilitaattoreina eli sovinnon mahdollistajina. Vertaissovittelu-toiminta on Suomen sovittelufoorumi ry:n toteuttama koulusovittelun muoto. Vertaissovittelu vähentää koulujen toimintahäiriöitä oppilaiden vuorovaikutustaitoja edistämällä. Vertaissovittelua on toteutettu yli 14 vuotta ja vuonna 2013 Suomessa oli n. 450 Verso-koulua yli 90 paikkakunnalla.</p> <p>Opinnäytetyössäni tarkastelin vertaissovittelutoiminnan viestintää organisaatioviestinnän näkökulmasta, pohdin osallisuuden toteutumista ja selvitin keskeisten toimijoiden näkemyksiä Verso-toiminnan kehittämishaasteista. Keskeisiä toimijoita ovat paitsi Verso-tiimin jäsenet eli organisaation työntekijät, myös oppilaitosten henkilöstö ja oppilaat. Heidän näkemyksiään kartoitin osallistuvalla havainnoinnilla ja kyselylomakkein. Versotoiminnan kehittämishaasteita ovat oppilaitosten toimijoiden sitoutuminen vertaissovitteluun, vertaissovittelua edistävien toimenpiteiden, kuten sovittelutilausten tekeminen ja aktiivinen tiedottaminen aiheesta. Viestinnällisin toimenpitein pystytään ratkaisemaan ainakin osa haasteista. Suunnitelmallisella ja kohdennetulla viestinnällä, asiakaslähtöisellä ajattelulla ja resurssien kohdentamisella on käynnistynyt kehittämistyö, jolla on vaikutusta paitsi viestinnän asemaan organisaatiossa, myös toiminnan yleisiin edellytyksiin. Viestinnän kehittäminen on parantanut toiminnasta kootun tiedon analysointia ja kokemustiedon arjessa hyödyntämistä.</p> <p>Kokosin organisaatiolle viestinnän nykytilaselvityksen, laadin viestinnän vision ja sitä tukevan viestintäsuunnitelman sekä käynnistin toimenpiteitä. Selvitys ja sen aikana käynnistyneet toimenpiteet osoittivat, että järjestöpohjaisessa toiminnassa panostus viestintään kannattaa, suunnitelmallisuutta voidaan lisätä ja aktiivisuutta toimijoiden keskuudessa kohottaa sekä asennetta viestintään muuttaa. Vertaissovittelu-toiminnan viestintään panostaminen toimii esimerkkinä myös oppilaitoksille, ”...jos emme mallinna sitä mitä opetamme, opetamme jotain muuta”. Tulevaisuus näyttää lisääntykö tavoiteltu osallisuus organisaation viestinnässä.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>Osallisuus, dialogisuus, vertaissovittelu, sovittelu, koulu, oppiminen, viestintä</p>

Author Title Number of Pages Date	Mervi Leivo "If We Are Not Modelling What We Teach, We Are Teaching Something Else" - Communication Plan for Peer Mediation in Schools 66 pages + 2 appendices 28 August 2014
Degree	Master of Arts in Media Production and Management
Degree Programme	Media Production and Management
Specialisation option	-
Instructor	Liisa Seppänen, Senior Lecturer
<p>This practice-based thesis explores the communication practices in the Peer Mediation (Verso) programme carried out by the Finnish Forum for Mediation (FFM). Peer mediation is a voluntary commune-oriented conflict management system, where neutral mediators function as facilitators, i.e., promoters of reconciliation. Peer mediation is a branch of school mediation practised by FFM. It decreases the volume of incidents at school by helping pupils to improve their acquire interaction skills. Peer mediation has been used in Finland for over 14 years and in 2013, there were approximately 450 Verso schools in more than 90 locations.</p> <p>In my thesis, I focused on the communication methods in peer mediation from the organisational point of view, considering the realisation of participation and exploring the views of the core agents regarding the challenges in the development of Verso activities. In addition to the Verso team, the agents include the members of the organisation, school staff and pupils. I surveyed their views by participant observation and administration of questionnaires. The challenge for the development of peer mediation is commitment of school staff to peer mediation and mediation promoting activities, such as arranging the mediation and active dissemination of the topic.</p> <p>By taking measures in communication, it is possible to solve at least part of the challenges. Planned and targeted communication, customer-oriented thinking and concentration of resources, have started a development that influences not only the place of the communication within the organisation, but also the general work conditions. The development of communication has improved the analysis of the collected information and utilisation of the experiences collected on the daily basis.</p> <p>I gathered information about the current situation for the organisation, created a vision of communication as well as the supporting communication framework and to start the required measures. The survey and the actions have shown that focusing on communication is a profitable step within organisation-based work; it is possible to improve planning, increase the activity of the participants and change attitude in a organisation level. The focus on communication within Peer Mediation can also work as an example for the educational institutions. "If we are not modelling what we teach, we are teaching something else." The future will show if participatory communication will grow in the desired manner.</p>	
Keywords	Participation, dialogue, restorative, peer mediation, school, mediation, learning, communication, media

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	3
2.1	Viestinnän rakentuminen vertaissovittelutoiminnassa	3
2.2	Tutkimuksen ja opinnäytetyön esittely keskeisine käsitteineen	5
2.2.1	Tutkimusmenetelmät	6
2.2.2	Aineisto, aikataulu ja keskeiset käsitteet	7
3	Sovittelun maailma	9
3.1	Restoratiivisuus ja dialogisuus	11
3.2	Oppiminen	12
3.3	Osallisuus ja yhteisöllisyys koulumaailmassa	13
4	Organisaatioviestintä	15
4.1	Viestinnän arviointi ja asiakaslähtöisyys	17
4.2	Strateginen viestintä	21
4.3	Vuorovaikutuksellisuus ja osallisuus viestinnässä	23
5	Verso-toiminnan kehittämiskohteet	27
5.1	Opettajien ja ohjaajien vastaukset	31
5.2	Oppilaiden vastaukset	33
5.3	Henkilöstön näkemykset viestinnästä	36
6	Viestintä Vertaissovittelutoiminnassa	37
6.1	Viestinnällinen nykytila Verso-toiminnassa	38
6.2	Viestinnällisiä ratkaisuja ja niiden arviointia	45
6.2.1	Internet-sivusto	45
6.2.2	Koulutus viestintätekijänä	53
7	Verso-toiminnan viestinnän tulevaisuus	54
7.1	Verso-toiminnan viestinnän visio	56
7.2	Viestintäsuunnitelma	57
8	Yhteenveto	60
	Lähteet	64

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake opettajille ja ohjaajille

Liite 2. Viestinnän resurssilomake

1 Johdanto

Opinnäytetyöni liittyy Suomen sovittelufoorumi ry:n vertaissovittelutoiminnan viestintään. Kehittämishanke opinnäytetöineen sisältää toiminnan viestintäsuunnitelman laatimisen. Tavoitteena on myös käynnistää suunnitelmaan sisältyviä toimenpiteitä. Viestintäsuunnitelman laatimisessa hyödynnetään osallisuutta, organisaation toiminnan ydinarvoa ja pyritään vahvistamaan asiakasnäkökulmaa prosessin kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyön rakentumista, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja käsitteitä avaan luvussa 2.

Sovittelu on vapaaehtoinen, yhteisöllinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueettomat sovittelijat toimivat fasilitaattoreina eli sovinnon mahdollistajina. Sovittelussa asianosaiset etsivät ja löytävät ratkaisun tilanteeseen sovittelijoiden tuella. Sovittelussa käsitellään tekoja, tunteita, arvoja ja ratkaisuja. (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.) Sovittelun ydin on dialogissa, oppimisen halussa ja toisen ihmisen näkökulman ymmärtämisessä. Sovittelutyön osa-alueita ovat mm. riita- ja rikosasioiden sovittelu, koulusovittelu, työyhteisösovittelu, perhesovittelu, ympäristöasioiden sovittelu, kansainvälinen sovittelu ja tuomioistuinsovittelu. (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.) Sovittelun taustaa ja vertaissovittelua kuvaan luvuissa 2.1. ja 3.

Vertaissovittelutoiminta on Suomen sovittelufoorumi ry:n toteuttama koulusovittelun muoto. Vertaissovittelu on yksinkertainen ja selkeä toimintamalli, jonka avulla sovittelijoiksi koulutetut oppilaat auttavat oppilaita löytämään ratkaisun ristiriitaansa. Tarkoituksena on vähentää koulujen toimintahäiriöitä oppilaiden vuorovaikutustaitoja edistämällä. Vertaissovittelua on toteutettu yli 14 vuotta ja vuonna 2013 Suomessa oli n. 450 Verso-koulua yli 90 paikkakunnalla. Verso-koulut ovat tavoittaneet yli 82 000 oppilasta ja heidän huoltajaansa. Vuodesta 2011 sovittelutoiminta on laajentunut myös varhaiskasvatuksen yksiköihin. (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.) Varhaiskasvatuksen yksiköissä toiminnasta käytetään MIniVerso -nimitystä. Ammatillisissa oppilaitoksissa vertaissovittelu toimii AmisVerson nimellä.

Suomen sovittelufoorumi ry:n Verso-tiimi on laajentunut vuosina 2010–13 nopeasti yrittäen vastata lisääntyneeseen koulutuskysyntään. Viestintää toteuttavat Verso-tiimin

jäsenet muun työnsä ohella. Viestintä on rakennettu informaation tarjoamiselle ja taustatiedon välittämiseksi, eikä kokonaisuudesta ole laadittu laajempaa suunnitelmaa.

Viestinnän kehittäminen edellyttää paitsi organisaatioiden arvojen myös käytettävissä olevien menetelmien tarkastelua. Järjestömaailma on hitaasti, mutta varmasti löydä-mässä yritysmaailman toimintatavat, mutta myös media-alalla olevat käytännöt ja me-netelmät voivat tuoda toimijaan dynaamisuutta ja tulevaisuudessa tarvittavaa monialai-suutta. Työyhteisölle valmistuu opinnäytetyönä viestintäsuunnitelman lisäksi taustasel-vitys, jossa on analysoitu yhteisön viestinnällinen nykytila ja kirjattu tulevaisuuden visio. Tarkastelen viestintää teoreettisesti, erityisesti organisaatio- ja julkisyhteisötasolla lu-vussa 4.

Vertaissovittelutoiminnan nykytilan analysoinnin taustalla olevia tutkimuksia, raportteja ja opinnäytetyössä hyödynnettyjen kyselyjen tuloksia avaan luvussa 5, jossa tarkaste-len laajemminkin toiminnan kehittämishaasteita. Luvussa 6 siirryn kuvaamaan toimin-nan nykytilaa ja analysoimaan sitä erityisesti viestinnän kannalta. Luvussa esittelen toiminnassa keskeisiä viestintäratkaisuja ja arvioin mm. niiden toimivuutta. Tarkastelun kohteiksi olen valinnut toiminnan Internet-sivut ja koulutuksen.

Tulevaisuuteen ja tarvittaviin viestinnällisiin toimenpiteisiin siirryn luvussa 7, jossa esi-telen vision lisäksi viestintäsuunnitelman. Luku 8 sisältää yhteenvedon lisäksi pohdin-taa paitsi prosessista, myös kehittämideoita ja –ajatuksiani toiminnan kehittämisestä erityisesti viestinnän näkökulmasta.

Työssäni käsittelen Suomen sovittelufoorumi ry:n vertaissovittelutoimintaa kokonaisuu-tena kehittämisen näkökulmasta. Peilaan toiminnan yleisiä kehittämishaasteita kuiten-kin vahvasti viestinnällisin painotuksin, ja käytännön ratkaisuja toiminnan viestintään hakien. Työssäni keskityn viestinnällisiin ratkaisuihin tulevaisuusorientaatiolla. Erityi-sesti olen halunnut painottaa käytännönläheisyyttä ja organisaation tarpeisiin vastaa-mista, joka näkyy mm. siinä, että viestintää on organisaatiossa kehitetty samanaikai-sesti henkilökohtaisen opinnäytetyön prosessin kanssa.

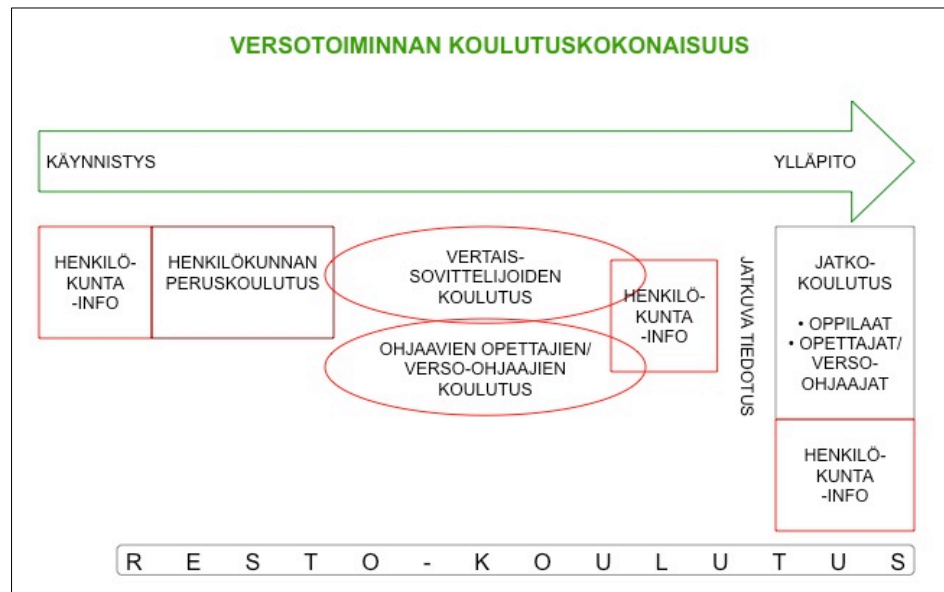
2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Työssäni tarkastelen organisaation tapaa toimia ja rakentaa vuorovaikutusta. Tarkastelun pohjalta rakennan yhteistyössä Suomen sovittelufoorumi ry:n Verso-tiimin kanssa toiminnalle vision ja suunnitelman viestinnästä ja käynnistän siihen liittyviä toimenpiteitä. Nykytilan tarkasteluun kuuluvat mm. organisaation sisäisen viestinnän välineiden, kuten tietojärjestelmien ja teknologisten ratkaisujen arviointi sekä tiedonhallintajärjestelmien valinta. Nykytilan analyysi sisältää myös organisaation eri kohderyhmien viestinnällisten tarpeiden arviointia ja analyysiä. Viestintäsuunnitelma sisältää em. kohderyhmien tarpeiden pohjalta laaditut viestintätoimenpiteet ja mm. viestinnän strategisen prosessin johtamisen tiimissä ja mediakanavien valinnan. Vertaissovittelun toimintaympäristö on vahvasti oppimisyhteisöissä, jonka tulisi näkyä myös Verso-tiimin viestinnän toteutuksessa nykyistä vahvemmin. Yksi olettamistani on, että vuorovaikutteisuus ja osallisuus ovat keskeisiä menestystekijöitä vertaissovittelutoiminnan viestinnän toteuttamisessa.

Viestintäsuunnitelma on siis työskentelyni konkreettinen tulos. Kokemukseni on, että osallisuus, yhteisöllisyys ja toimijoiden yhteistyö edellyttävät aloitteita tekevää ja koordinoivaa tahoa. Tarvitaan tietoa ja kokemusta ihmisten kohtaamisesta, mutta myös osaamista viestinnällisten välineiden valinnasta sekä menetelmälliseen osaamiseen perustuvaa päätöksentekoa. Työni idea ja sisältö kumpuavat osittain näistä haasteista ja tarpeista.

2.1 Viestinnän rakentuminen vertaissovittelutoiminnassa

Verso-toimintaa toteuttaa viisihenkinen tiimi, josta käytän jatkossa nimitystä Verso-tiimi. Verso-tiimissä on työskennellyt vuonna 2013 kolme päätoimista ja yksi osa-aikainen työntekijä, vuonna 2014 neljä päätoimista ja yksi osa-aikainen työntekijä. Verso-tiimin perustehtävä on levittää ja syventää sovittelun taitoa suomalaisiin oppimisyhteisöihin, aina päiväkodeista yliopistoihin. Työkaluina toimivat toiminnallinen koulutus ja perehdytys, jota kuvaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Verso-toiminnan koulutuskokonaisuus (Leivo 2013).

Verso-toiminta käynnistyy oppilaitoksessa yhteydenotolla Suomen sovittelufoorumiin. Keskustelussa selvitetään oppilaitoksen tarpeet ja toiveet, aiempi kokemus vertaissovittelusta ja mahdollinen aikataulu vertaissovittelun käynnistämisestä. Koulutuskokonaisuuden (kuvio 1) muodostavat oppilaitoksen henkilöstön informointi vertaissovittelusta, henkilökunnan koulutus sekä koulutus, jossa perehdytetään oppilaat sovitteluun ja henkilöstö luo vertaissovittelun käytänteet oppilaitoskohtaisesti. Oppilaitoksissa toteuttavan Verso-toiminnan tueksi ja restoratiivisen ajattelun syventämiseksi Suomen sovittelufoorumi ry tarjoaa paitsi kasvatushenkilöstölle myös muille konfliktinhallinnasta kiinnostuneille Resto-koulutusta. Kuvion olen laatinut käytännön kokemusteni pohjalta, tavoitteeni on ollut hahmottaa ja kuvata toiminnan kokonaisuus. Kuvio on ollut käsiteltävänä ja hyväksyttävänä myös organisaation johtoryhmässä vuonna 2013.

Järjestöpohjaisen toiminnan haasteita ovat vakuuttavuus ja jatkuvuus, rahoituspohja toiminnassa on usein projektiluontoinen, jolloin esim. tukea oppimisyhteisöjen käynnistämälle sovittelutoiminnalle voidaan luvata vain määräaikaisten perusteiden. Toiminnan pyrkimyksenä on mm. vertaissovitteluun koulutettujen oppimisyhteisöjen autonomiaan kasvu. Tavoitteena on että tietyn ajan kuluessa toiminnan käynnistämisestä vertaissovittelutoiminta on juurtunut yhteisön toimintaan. Autonomia merkitsee mm. oppilaitosten itsenäistä vertaissovittelijoiden koulutusta tehtävänsä ja restoratiivisen ajattelun jatkuvuutta paitsi koulun henkilökunnan parissa, myös koko yhteisön toimintakulttuurissa. Restoratiivista ajattelua avaan enemmän luvussa 3. Verso-tiimi on onnistunut mielestäni tehtävässään kun se on tehnyt itsensä mahdollisimman tarpeettomaksi.

Verso-tiimin sisäinen työnjako on rakennettu perustehtävälle eli koulutukselle. Muita, organisaatiossa ilmeneviä ja tarvittavia tehtäviä toteutetaan tämän tehtävän rinnalla, kunkin tiimin jäsenen osaamisen ja kiinnostuksen pohjalta. Kahden hengen johtotiimi vastaa kokonaisuudesta ja johtamisesta, koulutusten tilaajayhteistyöstä ja taloudellisesta vastuusta, sekä toimii muiden tiiminjäsenten esimiehenä. Viestintävastuuta ja toteutusta on hajautettu kullekin jäsenelle, ja sitä toteutetaan osana omaa perustehtävää. Suomen sovittelufoorumi ry. on julkisyhteisö, ja vertaissovittelutoiminta Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamaa toimintaa, joten jo rahoituspohja edellyttää mahdollisimman avointa viestintäpolitiikkaa. Toisaalta organisaation henkilöstö koostuu lähinnä kasvatustalon ammattilaisista, eikä nykyinen rahoitus mahdollista viestintään erikoistuneen osaajan palkkaamista organisaatioon. Opinnäytetyön yksi tehtävä on kuitenkin tarkastella ja vaikuttaa toiminnan kokonaiskoordinaatioon ja tehdä näkyväksi mahdollisia kehitysehdotuksia. Tuloksena myös viestinnän merkitys ymmärrettäneen toisin kuin tähän asti.

Verso-toiminnan ulkoisen viestinnän kohderyhmiä ovat opettajat, oppilaat ja heidän huoltajansa. Jaottelu on ylimalkainen ja sisältää kukin tarkemmin rajattuja kohderyhmiä, kuten eriasteiset oppilaitokset henkilöstöryhmineen, oppilaiden luokka-asteet ja eri-ikäisten opiskelijoiden ja oppilaiden huoltajat. Yhtenä kohderyhmänä voisi mainita myös muut sovittelun verkostot ja niissä toimivat asiantuntijat. Verso-toiminta edistää viestinnällään sovittelun tunnettua, jolloin em. kohderyhmien lisäksi tavoitellaan nk. ”suurta yleisöä”. Sisäisen viestinnän toimijoita ovat Verso-toimintaa toteuttavat organisaation jäsenet eli Verso-tiimin (viisi henkilöä vuonna 2014) ja MiniVerso -tiimin työntekijät (kolme henkilöä).

2.2 Tutkimuksen ja opinnäytetyön esittely keskeisine käsitteineen

Viestinnän nykytilaa määritellessäni olen rajannut kohderyhmät sisäisen viestinnän osalta Verso-tiimiin ja ulkoisen viestinnän osalta keskeisiin Verso-toimintaan osallistuviin kohderyhmiin eli opettajiin ja oppilaisiin. Viestintäsuunnitelmassa on huomioitu kaikki kohderyhmät eli em. kohderyhmien lisäksi oppilaiden huoltajat, yhteistyökumppanit ja ”suuri yleisö”. Kyseiset viestinnän kohderyhmät voidaan jaotella myös suurempiin kohderyhmiin eli a) organisaation sisäinen viestintä (Verso-tiimi eli Verso-toimintaa toteuttavat työntekijät) b) Verso-toimintaan osallistuvat toimijat (oppilaat, opetushenki-

löstö, huoltajat) c) yhteistyötahot (sovittelun asiantuntijat ja parissa toimivat, muut järjestöt, yritykset, rahoittajat) d) suuri yleisö.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiäni ovat:

- Miten viestintä Verso-toiminnassa rakentuu?
 - o Miten viestitään eri kohderyhmille?
 - o Miten ja mitä halutaan viestiä?
- Miten oppilaiden ja opettajien ääni tulee kuulluksi ja näkyväksi?
- Millä keinoilla voidaan lisätä osallisuutta ja dialogisuutta Verso-toiminnan viestinnässä?

Rajaan viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkastelun Verso-toimintaan eli oppilaitoksissa tapahtuvaan sovittelutoimintaan. Oppilaitoksistakin olen ottanut mukaan vain peruskoulut. Rajaamista perustelen sillä, että peruskoulujen vertaissovittelu on organisaation ja Verso-tiimin ydintehtävä, vuonna 2000 käynnistynyt ja siten selkeimmin rakentunut toimintakokonaisuus. Vertaissovittelua on myös tutkittu ulkopuolisen arvioijan toimesta ja kehitetty pisimpään.

Peruskoulujen kanssa tehtävä yhteistyö on arvokas tiedonlähde, jolloin viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkastelu tuottavat parhaimmillaan myös keskeistä tietoa ja aineistoa ydintoiminnan kehittämiseksi. Peruskoulut tarjoavat riittävän laajan kohderyhmän mahdollisesti myös määrälliselle tutkimukselle, toiminnan piirissä on yli 450 oppilaitosta ja tuhansia oppilaita. Oma roolini tiimissä tarjoaa myös erityisen näkökulman toimintaan, sillä työskentelen määrääkaikaisena kouluttajana, lisäksi tehtäviini kuuluu myös viestinnällisiä kokonaisuuksia.

2.2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus käynnistyy perehtymällä ja kartoittamalla Verso-toiminnassa käytetyt järjestelmät, tekniset toteutukset ja viestinnälliset ratkaisut. Samanaikaisesti kokoan ja kirjaan tietoa organisaation arvoista ja toimintatavoista. Osallistuminen kasvattaa omaa ammattitaitoani ja mahdollistaa aineistonkeruun mm. kohtaamisen ja vuorovaikutuksen tavoista ja laadusta sekä yksilöiden kokemuksista. Taustatyö tarkoittaa tässä yhteydessä mm. työntekijöiden haastatteluja, media-alan selvityksiin, tuotantotapoihin ja tutkimuksiin perehtymistä. Taustatyötä ja organisaation toiminnan arvioimista palvelevat vertaissovittelusta tehtyjen opinnäytetöiden, tutkimusten ja ulkoisen arvioinnin analyysi. Analyysi sisältää ko. tiedonlähteissä esitettyjen kehittämishaasteiden poimimisen ja koostamisen sekä analysoinnin toiminnan arvioimisen tueksi. Ajankohtaista tietoa

vertaissovittelutoiminnan tilasta täydentää koulujen ohjaaville opettajille ja rehtoreille suunnattu kysely. Kysely täydentää kuvaa paitsi kehittämishaasteista myös kokoaa tietoa toiminnan juurtumisesta ja jatkuvuudesta. Oppilaiden näkemyksiä toiminnan kehittämishaasteista kerään koulutusten yhteydessä.

Haastavimmaksi tehtäväksi arvioin tiedon keräämisen siitä, miten kohderyhmän eli oppilaiden ja opettajien ääni tulee kuulluksi ja näkyväksi viestinnän keinoin ja analysointi miten hyödynnetään kohderyhmän osaaminen ja kokemus. Yksi tiedonhankintaa täydentävistä ja haasteeseen vastaavista mahdollisuuksista on tarkastella Verso-toiminnan sosiaalisen median kanavien käyttöä ja sisältöä kuten Facebook-sivuston kommentteja ja aktiivisuutta. Konkreettinen tulos kootun taustatiedon ja kyselyaineiston hyödyntämisestä on Verso-toiminnan viestinnän nykytilan kuvaus.

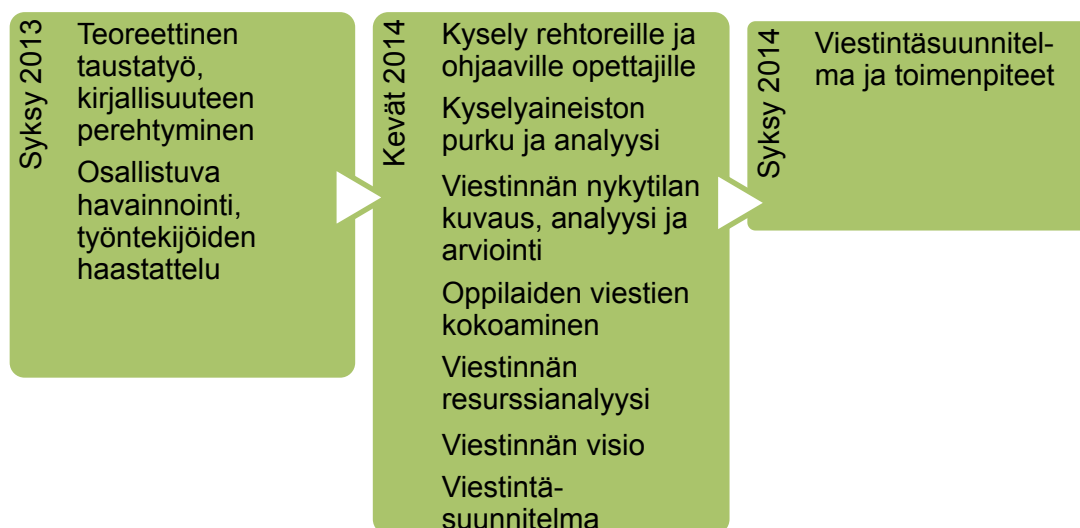
Ymmärrystäni miten viestintä Verso-toiminnassa muodostuu, rakennan osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistuvaa havainnointia olen käyttänyt sekä sisäisesti että suhteessa tilaajiin. Olen osa Verso-tiimiä, mikä tarkoittaa paitsi tiimin jäsenten kanssa koulutamista, mutta myös yhteisiä tiimikokouksia sekä potentiaalisille tilaajille suunnattuja markkinointi- ja tiedotustilaisuuksia. Tarkastelen miten tiimin jäsenet artikuloivat toimintaa, miten he osallistavat kohderyhmää ja miten koulutusten ja tilaisuuksien toteutuksessa ilmenee yhteisön taustafilosofia. Välineenä tähän tiedonkeruuseen toimivat omat havaintoni, päiväkirjamerkintäni ja keskustelut tiimin jäsenten kanssa. Proaktiivista toimintailmastoa palvelee ehdotusten ja ideoiden samanaikainen kokeilu, ennakkoluuloton toteutus, jolloin käyttäjät ovat mukana tulevaisuuden viestinnän kehittelyssä. Konkreettisenä tuotoksena syntyy Verso-toiminnan viestinnän tulevaisuusvisio.

Arvojen ja periaatteiden toteutumista viestinnässä tarkastelen keräämäni teoretiedon ja aineiston pohjalta vertaamalla sitä yhteisön arvoihin ja etenkin tavoitteisiin. Kokoan ja kerään teoreettista tietoa dialogisen ja osallisuutta lisäävän viestinnän keinoista, digitaalisista mahdollisuuksista sekä ei-kaupallisten yhteisöjen ja julkisorganisaatioiden onnistuneen viestinnän edellytyksistä. Tiedon kokoaminen ja analysointi mahdollistavat Verso-toiminnan viestintäsuunnitelman rakentamisen.

2.2.2 Aineisto, aikataulu ja keskeiset käsitteet

Keskeinen aineisto tutkimuksessani muodostuu työssäni tapahtuvasta osallistuvasta havainnoinnista ja yhdelle kohderyhmistä eli opettajille suunnatuista kyselyistä sekä

Verso-toiminnasta tehdyistä tutkimuksista. Teoreettinen viitekehys suuntaa hyödynnettävään kirjallisuuden paitsi osallisuuteen, dialogisuuteen ja oppimiseen myös viestintään ja digitaalisen median mahdollisuuksiin. Lisäksi hyödynnän koulutuksissa koottua tietoa oppilaiden näkemyksistä ja täydennän kokonaisuutta kyselyllä viestinnästä. Viimeksi mainittu toteutettiin lomakekyselynä Verso-tiimissä. Prosessi tiivistettynä kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi

Ensisijaiset käsitteet opinnäytetyössäni liittyvät vertaissovittelu-menetelmän toteutusmaailmaan eli koulu- ja kasvatusympäristöön. Sovittelun maailmaa käsitellen luvussa 3, jolloin käsitteistä avaan teoreettisesti paitsi sovittelua, myös dialogisuutta, osallisuutta ja oppimista. Samassa luvussa esittelen myös restoratiivista ajattelua, joka on ideologinen tausta vertaissovittelulle.

Opinnäytetyöni on vahvasti viestinnällinen, joten viestinnän ja markkinoinnin käsitteistöä ja ilmaisuja en voi olla ohittamatta. Näitä käsitteitä ja yhteyksiä vertaissovittelutoimintaan käsitellen luvussa 4. Tässä yhteydessä huomioin myös organisaatiomuodon ja siihen liittyvät erityispiirteet.

Työssäni puhun vertaissovittelusta, kun viittaan yläkäsitteeseen, vertaissovitteluun yhtenä sovittelun muotona. Vertaissovittelutoiminta rajaa toiminnan Suomen sovittelufoorumi ry:n (jatkossa SSF ry) ylläpitämäksi toiminnaksi, mutta sisältää kaikki vertaissovittelun muodot ja toteutussovellutukset, kuten päiväkotisovittelun, MiniVerson. Verso-toimintaa käytän terminä, joka kattaa ainoastaan oppilaitoksissa tapahtuvan toiminnan ja on siten tässä yhteydessä erisnimi. Verso-toimintaa toteuttaa SSF ry:ssä Verso-tiimi.

3 Sovittelun maailma

Hyödynnän tutkimuksessani vahvasti dialogisuutta ja osallisuutta koskevaa lähdeaineistoa, osittain siksi, että ne ovat peruskäsitteitä tutkimuksen kohteena olevassa taustaorganisaatiossa ja linkittyvät sovittelun filosofiaan. Yhteisön käyttämät käsitteet heijastelevat yhteisön arvoja, jolloin niiden kautta peilautuvat myös vallitsevat käytännöt, tässä tapauksessa organisaation tapa viestiä. Arvot yhdistävät organisaation henkilöstöä ja tarjoavat perustehtävän suorittamiselle yhteisen viitekehyksen.

Sovittelu on vapaaehtoinen, yhteisöllinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueettomat sovittelijat toimivat fasilitaattoreina eli sovinnon mahdollistajina. Sovittelussa asianosaiset itse etsivät ja löytävät ratkaisun tilanteeseensa sovittelijoiden tuella. Sovittelussa käsitellään tekoja, tunteita, arvoja ja ratkaisuja. Sovittelun ydin on dialogissa ja toisen ihmisen näkökulman ymmärtämisessä. Sovittelu on vahvasti myös oppimisprosessi.

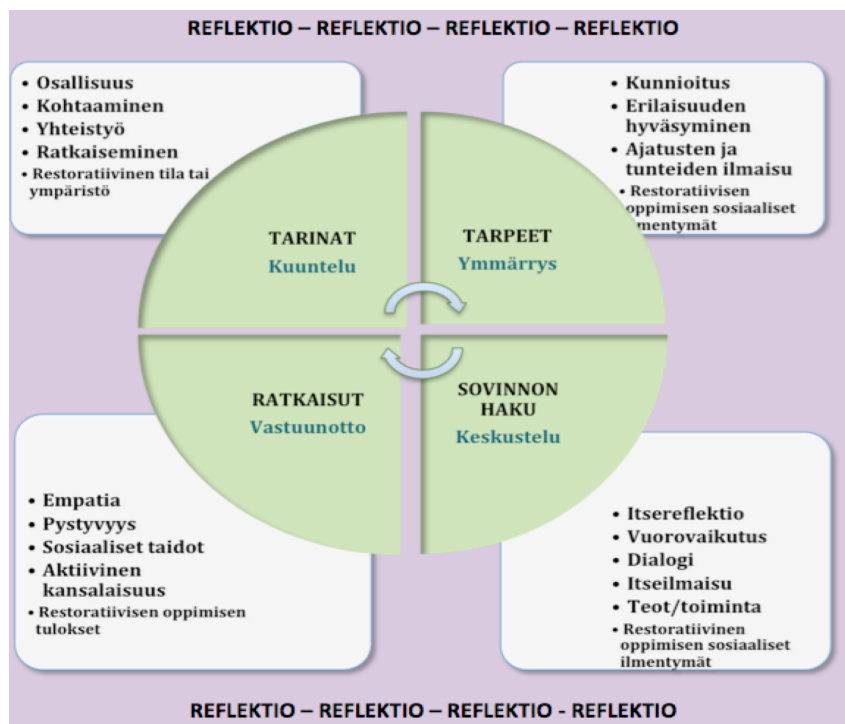
Sovittelu pohjautuu restoratiiviseen oikeuteen (restorative justice), jossa kyseessä on korjaava konfliktinratkaisu. Sovittelu perustuu osapuolten mukaan ottamiseen omien asioidensa käsittelyssä jolloin vältetään syrjäyttäminen ja leimaaminen. Sovitteluratkaisu perustuu enemmän osapuolten tarpeisiin kuin heidän laillisiin oikeuksiinsa.

Sovittelu on menetelmänä käytössä yleisesti yhteiskunnan eri osa-alueilla, kuten kansainvälisissä rauhanneuvotteluissa, rikostilanteissa, naapuruusriidoissa, työyhteisöjen kehittämisessä ja perheristiriidoissa. Em. tilanteiden lisäksi sovittelua on sovellettu ympäristökysymyksissä ja tuomioistuimissa. (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.)

Oppilaitoksessa opiskelijoiden osallisuuden lisääminen ja vahvistaminen luovat yhteisöllisyyttä ja lisäävät siten paitsi yksilöllisiä taitoja, myös opiskelumotivaatiota. Aktiivinen osallisuus tuottaa henkilökohtaisen kokemuksen hyvinvoinnista niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Sovittelutoiminnasta hyötyvät erityisesti sovittelijat sekä sovittelussa osapuolina olleet opiskelijat. Yksittäinen, konfliktissa ollut lapsi tai nuori palautuu syntyneen sovun myötä yhteisön jäseneksi ja vahvistuu jatkamaan opiskeluaan sosiaalisen turvallisuuden lisääntyessä. Vertaissovittelussa opitaan siten elämässä tarvittavia kohtaamisen taitoja.

”Yhteistyö edellyttää vuoropuhelua. On tärkeää kuunnella ja tulla kuulluksi. On vältettävä asiantuntijakeskeisyyttä, joka sivuuttaa valtaa vailla olevien äänet. Yhdessä laadittu suunnitelma kantaa.” Resto-koulutukseen osallistunut opettaja, 2010.

”Jos emme mallinna mitä opetamme, opetamme jotain muuta” Belinda Hopkins, 2011.



Kuvio 3. Sovittelun ja reflektion sykli (Gellin 2011, 179).

Kuviossa 3 on kuvattu sovittelun ja reflektion sykli restoratiivisen oppimisen viitekehyksessä (Gellin 2011, 179). Syklissä kuvataan sovittelun prosessi ja sen vaiheet sekä työskentelyssä toteutuvat teemat. Ulkokehällä ilmaistaan mitä oppimisen vaiheita prosessissa mahdollistuu. Kuten esim. ratkaisut-kohdassa mainitaan, vaiheessa teemana on vastuunotto, joka mahdollistaa pystyvyyden tunteen ja empatiakyvyn kasvun. Parhaimmillaan nämä tuottavat osallisuuden kokemuksen ja luovat aktiivisen kansalaisen taitoja.

Oppilaitokset ovat yhteiskunnan tärkeimpiä instituutioita kattavuudessaan ja siten velvollisia tarjoamaan yhteiskunnan jäsenille reflektiivistä ja vuorovaikutuksellista kasvatusta. Parhaimmillaan oppilaitoksesta muodostuu siten paikka, jossa dialogi mahdollistuu. Dialogissa toteutuu toisten kunnioittaminen, yhteistyö, oikeudenmukaisuus ja vapaus. Tutkiva yhteisö on eettinen yhteisö, jonka puitteissa nuoria autetaan ymmärtä-

mään ja käytännössä tuetaan kohti väkivallatonta ja rauhanomaista elämäntapaa. (Kii-lakoski 2009, 12.)

Oppilaitoksen henkilöstö saa sovittelusta työmenetelmän arjen konfliktitilanteisiin, työkaluja yhteisön hyvinvoinnin rakentamiseen ja nuorten kohtaamiseen. Erilaisten oppijoiden aito kohtaaminen vahvistuu ja nuorten oma ääni saadaan kuuluviin. Prosessissa koko oppimisyhteisö saa sovittelusta myönteisen toimintamallin erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaisuun ja osallisuuden kasvuun.

Sovittelu luo mahdollisuuden varhaiseen ja välittömään asioiden selvittelyyn, jolloin sekä yksilöiden että yhteisöjen hyvinvointi lisääntyy. Opiskelijoiden sosiaaliset taidot vahvistuvat tukien osaamista ja aktiivista kansalaisuutta niin opiskeluyhteisöissä kuin tulevaisuudessa yhteisöissä ja toimintaympäristöissä.

3.1 Restoratiivisuus ja dialogisuus

Sovittelu pohjaa vahvasti restoratiiviseen lähestymiseen ja oikeuteen. Sovittelu on käytännön tilanteena paitsi toiminnallinen myös sosiaalinen. Oppiminen sovittelutilanteessa liittyy kokemukseen, dialogiin ja reflektioon. Restoratiivinen lähestyminen pohjaa monien kulttuurien perinteisiin toimintamalleihin, joissa osallisuus ja kohtaaminen ovat olleet tärkeitä erilaisia käytännön ristiriitatilanteita ratkaistaessa. Belinda Hopkins (2006b, 63–93) nimeää restoratiivisen lähestymisen elementeiksi kohtaamisen, osallisuuden, korjaamisen, hyvittämisen ja luottamuksen palauttamisen, tulevaisuuteen suuntautuvien toimintamallien yhteisen etsimisen sekä yhteisön jäseneksi palautumisen ja oppimisen. Belinda Hopkins (2006a, 25–28) kuvaa, että yleisesti restoratiivisuudella tarkoitetaan luovaa lähestymistä konfliktitilanteessa niin, että huomio on ihmissuhteissa aiheutuneen harmin korjaamisessa ilman rangaistusta tai häpeän tuottamista.

Vertaissovittelu ja aikuisjohtoinen koulusovittelu ovat menetelminä osa koulusovittelua. Vertaissovittelu on menetelmänä yksinkertainen selkeä kaava, jonka mukaisesti osapuolia hieman vanhemmat sovittelijoiksi koulutetut oppilaat auttavat osapuolina olevia oppilaita löytämään ratkaisun ristiriitaansa. Sovittelun aikana osapuolet saavat kertoa oman näkemyksensä tapahtuneesta, kuvata tuntemuksiaan ja pohtia eri ratkaisuvaihtoehtoja. Sovittelijoilla ei ole valtaa jakaa rangaistuksia ja heitä sitoo vaitiololupaus. Kaavaa noudattamalla sovittelijaoppilaat ja ristiriidan osapuolet etenevät lopulta sopi-

mukseen, jonka toteutumista seurataan. Sovittelijat toimivat fasilitaattoreina ja osapuolten välinen dialogi tuottaa lopulta sopimuksen.

Sovittelun keskeinen lähtökohta on osapuolten osallisuus. Sovittelu käydään aina osapuolten ollessa yhdessä läsnä, jolloin tunteet, arvot ja ratkaisut tulevat yhdessä käsiteltyyn. Sovittelussa opitaan kuulemaan toisen näkökulmia ja saadaan mahdollisuus esittää omat näkemykset tapahtuneesta syylistämättä.

Heikkilä ja Heikkilä (2001) johdattelevat kahdeksan näkökulman avulla huomaamaan miten maailmankuvamme on muuttunut kohti dialogisuutta. Dialoginen ajattelutapa on suhteita ja prosesseja ja suuntaa ajatukset ja toiminnan jäykistä rakenteista ja irrallisista tehtävistä kohti kokonaisuutta. Rakennettaessa dialogista kulttuuria huomiota tulee kiinnittää uusien tosiasioiden tunnistamiseen, suhteiden ja riippuvuuksien ymmärtämiseen ja yhteistoiminnallisten prosessien kehittämiseen. Dialogisuus yhteisön toiminnassa tarkoittaa jaettua johtajuutta, joka haastaa perinteisen autoritäärisen johtamiskulttuurin ja hajauttaa valtaa organisaation eri tasoille. Vallan uusjako merkitsee toteutuessaan yksilön sisäistä voimaa, kykyä osallistua yhteisön päätöksentekoon ja uskallusta vaikuttaa yhteisiin asioihin. Dialoginen toimintakulttuuri rakentuu yhteisille merkityksille, keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla luodaan yhteisiä merkityksiä jaetulle todellisuudelle, joka on moniarvoinen ja erilaisuutta suvaitseva. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 21.)

Dialogisuus ja restoratiivisuus muodostavat kokonaisuuden, jossa kiteytyy olennainen sovittelun maailmasta. Sovittelussa keskustelun ja kuuntelun, dialogisuuden perustekijöiden avulla muodostetaan yhteistä ymmärrystä mielipahaa aiheuttaneesta tilanteesta, sanoitetaan tapahtunutta ja tarjotaan mahdollisuus korjaavaan kokemukseen.

3.2 Oppiminen

Poikela (2010) linkittää reflektion ja restoratiivisuuden oppimiseen. Poikela puhuu restoratiivisesta oppimisesta ja jakaa oppimisen kahteen tasoon. Restoratiivista oppimista tapahtuu itseohjautuvasti yksilön sosiaalisissa ympäristöissä ja näiden sosiaalisissa suhteissa. Aikaisemmat elämäkokemukset ja koulutukset vaikuttavat yksilön kykyyn ylläpitää ja päivittää osaamistaan jatkuvasti muuttuvissa elämäntilanteissa. Seuraavana tasona Poikela pitää tilannetta, jossa yksilöltä puuttuvat ensimmäisen tason kyvyt, mikä johtaa yksilön tarpeeseen saada tukea ja ohjausta. Kun yksilön tarkkaavaisuus-

resurssit ovat lamautuneet, hän tarvitsee tukea voidakseen ratkaista ristiriitoja, tehdä päätöksiä ja saadakseen itsensä tasapainoon suhteessa muuttuvaan ympäristöön. (Poikela 2010, 229–239.) Oppimisen ylläpitämisen ja päivittämisen välineenä on reflektio eli se, että arvioidaan läheisten tai oman pohdinnan kautta omaa oppimista ja osaamista.

Yhteistoiminnallinen oppiminen pohjautuu vuorovaikutukseen ja aktiiviseen toimijuuteen (Sahlberg & Sharan 2001, 247). Toimintakulttuuria rakennetaan opettajien ja oppilaiden yhteistyönä, ja siihen kuuluvat sosiaalinen toiminta ja työn tekemiseen sitoutuminen. Oppilaat sitoutuvat työtapoihin ja tavoitteisiin ne yhdessä määritellessään. Yhteistoiminnallinen koulukulttuuri koostuu elementeistä, joita ovat uskomukset ja odotukset, kollegiaalinen kehittäminen, reflektiivinen toiminta ja ajan järjestäminen. (Sahlberg & Sharan 2001, 273.) Yhteisöllinen oppimiskulttuuri rakennetaan opettajien, hallinnon ja oppilaiden käyttäytymisellä, työn suunnittelulla ja tehtävillä sekä tilalla ja ajankäytöllä. Kulttuuria ruokkivat opetushenkilöstön rooli opastajana ja kannustajana, pienet ryhmät ja oppilaiden välinen kuuntelu. Työ suunnitellaan yhdessä, oppilaat päättävät kuinka aiheet opiskellaan ja ilmapiiri on löytämistä sekä moniarvoisuuteen tukevaa. Tilat joustavat ryhmätyöskentelyn vaatimusten mukaan ja ajankäyttöä sovelletaan tarpeen pohjalta. (mts. 273.)

3.3 Osallisuus ja yhteisöllisyys koulumaailmassa

Koululaitos on ollut jo pitkään murroksessa. Entisenkaltainen, opettajan auktoriteettia kunnioittava kulttuuri on murentunut, oppilaiden vaikutusmahdollisuuksia halutaan lisätä ja oppilaitosten toiminnassa tavoitellaan yhteisöllisyyttä. Tuorein esimerkki on uusi oppilashuoltolaki. Suomalainen koulujärjestelmä on pitkään ollut kansainvälisestikin kilpailukykyinen esim. PISA-vertailussa, jossa mitataan oppimistuloksia ja koulumenestystä. Samaan aikaan mm. kouluterveyskyselyissä ilmenee, etteivät oppilaat koe pystyvänsä vaikuttamaan ja osallistumaan koulunsa asioihin. (Pohjola 2011, 9.) Koulun keskeisiä haasteita on siis, kuinka vahvistaa yhteisöllisyyttään, kuinka mahdollistaa ja tarjota tilaisuuksia oppilaiden osallisuudelle ja tukea oppimisyhteisön vuorovaikutusta.

Väljärvi (2011) mainitsee, että tähän haasteeseen vastataan lisäämällä virallisen osallisuuden, kuten oppilaskuntatoiminnan rinnalle non-formaalien foorumien hyödyntämistä ja toimijuuden vahvistamista. Tämä edellyttää hänen mukaansa sekä pitkäkestoisia prosesseja että lyhyitä, arjen tasolla toteutuvia tekoja. Koulujen toiminta-arkkitehtuuri

tulee muuttaa kokonaisvaltaisemmaksi. Muutos tarkoittaa opettajajohtoisuudesta siirtymistä kohti oppilaskeskeisyyttä. (Väljärvi 2011, 27.)

Osallisuuteen panostaminen on yhteydessä myös koulun rooliin aktiivisten kansalaisten kasvattajana. Kansalaistaidot sisältävät paitsi tietoa ja ymmärrystä yhteiskunnan rakenteista ja päätöksenteon mekanismeista myös halua vaikuttaa ja valmiutta kehittää yhteisöä (Väljärvi 2011, 27). Koulu yhteisön hyvinvointiin on pureuduttu pahoinvoinnin oireisiin puuttumalla, koulukiusaamista on tutkittu ja kiusaamisen kitkemiseksi on kehitetty mm. KiVa-koulu -toimintamalli. Puuttumisen välineitä siis on, mutta ennaltaehkäisevää työtä on tehty vasta vähän. Ennaltaehkäisy perustuu yhteisön sosiaalisen hyvinvoinnin rakentamiseen. (Hamarus 2011, 132.) Ennaltaehkäisevä työ kattaa kaikki koulun toimijat ja pyrkii vähentämään toimintatapoihin kytkeytyvää, kiusaamisen mahdollistavaa rakennetta.

Brenda Morrison (2002), on kuvannut sosiaalisten taitojen oppimisen näkökulmasta restoratiivisuutta koulu yhteisössä (kuviokuva 4). (Morrison 2002, Hopkinsin 2011 mukaan, 23.)



Kuvio 4. Restoratiivinen pyramidi (Morrison 2002).

Pyramidin jalustana ovat oppilaan arkipäivän sosiaaliset tilanteet, joissa oppilas kohtaa niin koulutovereitaan kuin opettajiakin. Tämä päivittäinen vuorovaikutus vahvistaa yksilön henkilökohtaisia kykyjä, opettaa taitoja erilaisissa tilanteissa ja tuottaa onnistumisen kokemuksia myönteiseen sosiaaliseen ympäristöön kuulumisen myötä. Oppiminen tällä tasolla on omaehtoista ja sitoutuu koulun tavoitteisiin ja yhteisön luomiin sääntöihin ja normeihin.

Toisena tasona pyramidissa ilmenee koulun arkipäivä rytmeineen ja aikatauluineen. Morrison (2002) näkee, että tällä tasolla arjessa esiintyviä tilanteita voidaan pitää oppimistilanteina, jossa restoratiivisella lähestymisellä voidaan oppia ratkomaan arjen tapahtumia välittömästi ja joustavasti niiden henkilöiden kanssa yhteistyössä, joita tilanne koskee. Tyypillisiä ratkottavia tilanteita ovat erilaiset häiriökäyttäytymiset, aikataulumuutokset, tavallisesta opetuksesta poikkeavat tapahtumat, sairastumiset jne. Työvälineinä ovat mm. restoratiiviset keskustelut puhepiireissä (circles), suurpiireissä (conferencing) tai sovittelussa (mediation). Restoratiivinen lähestyminen opettaa osallistujille välittömästi kuuntelun, keskustelun, mielipiteen ilmaisun ja ratkaisun sekä siihen sitoutumisen taitoja. (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.)

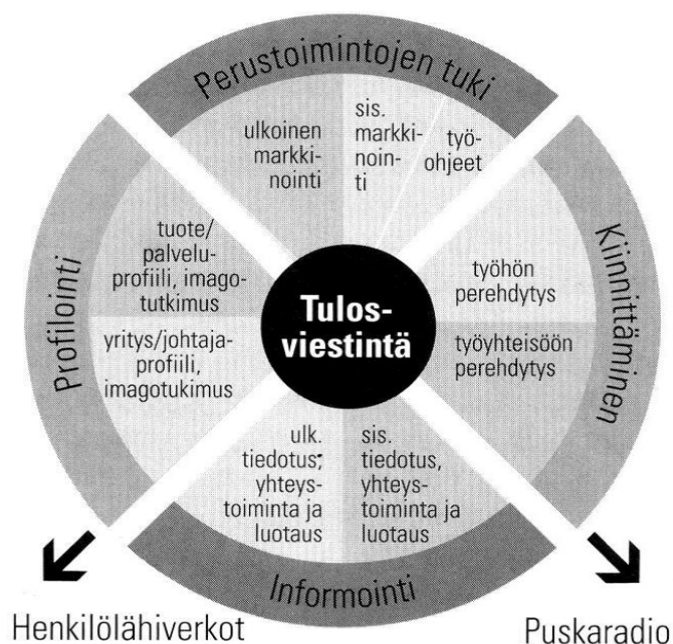
Kolmantena tasona Morrison nostaa esiin tilanteet, jotka vaativat vahvaa huomioimista ja arjen tavanomaisen työrytmin keskeyttämistä niiden osalta, joihin tilanne vaikuttaa. Tällaisia tilanteita ovat mm. vakavat koulun sääntöjen rikkomiset, vakavat häiriökäyttäytymiset tai äkilliset vakavat tapaturmat jne. Näissä tilanteissa käytössä ovat edellisen tason restoratiiviset menettelyt, joita koulun johto, oppilashuolto ja vanhemmat ovat omaksuneet käyttöönsä. (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.)

Koulun tai oppilaitoksen perinteinen suoraan opettamiseen keskittynyt diskurssi on jo kyseenalaistettu monessa tutkimuksessa. Huomio tulee siirtää nuorten ajatteluun sekä heidän arvostelukykynsä kasvuun. Näin opiskeluryhmästä voi kehittyä tutkiva yhteisö. Demokraattisena työyhteisönä pidetään reflektiivistä ja osallistuvaa yhteisöä, joka on sitoutunut ongelmiansa ja valintojensa suhteen itseään korjaavaan arviointiin. Tämä puolestaan edellyttää yhdessä toimimista ja osallistumista päätöksentekoon. (Kiilakoski 2009, 10–12.) Siten oppimisyhteisön toimiminen restoratiivisin periaattein ja työmenetelmin sekä vertaissovittelun aktiivinen käyttö mahdollistavat osallistavan työskentelyn ja edistävät tutkivan yhteisön syntymistä.

4 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä on prosessi, jossa tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat yhteisön toimintaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2000, 95). Organisaatioviestintä sisältää laajasti käsitettynä siis sekä yhteisön eli organisaation sisäisen viestinnän, mutta myös organisaation viestimisen toiminnastaan ulospäin.

Työyhteisön viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta johon sisältyvät niin valitut viestintäkanavat, viestinnän organisointi kuin säännötkin (Åberg 2000, 96). Åbergin ”pizza” (mts. 102), sisältää keskeiset organisaation viestinnän elementit (kuvio 5). Perustoimintojen tuki jakaantuu ulkoiseen sisältäen markkinointiviestinnän ja yhteydet kumppaneihin ja sisäiseen markkinointiin, joka sisältää työviestinnän ja sisäisen markkinoinnin. Profilointi puolestaan kohdistuu ulkoisiin kohderyhmiin. Informoinnilla Åberg (2000, 152) tarkoittaa ulkoista ja sisäistä tiedotusta, yhteystoimintaa ja luotausta niin organisaation sisällä kuin ulkonakin. Kiinnittämisen käsitteellä Åberg (mts. 100) kuvaa organisaation sisäistä perehdytystä, jolloin ympyrä sulkeutuu liki perustoimintojen tukea. Perustoiminnan tukeen sisältyvät mm. ydintehtävän suorittamiseen liittyvät ohjeet ja kuvaukset.



Kuvio 5. Åbergin pizza, viestinnän keskeiset elementit (Åberg 2000, 102).

Perustoiminnan tuen Åberg (2006, 98) määrittelee työyhteisön tärkeimmäksi tehtäväksi, kivijalaksi jota ilman yhteisö ei pysty toimimaan. Ulkoiseen markkinointiin liittyviä keinoja ovat mm. mainonta, myyntityö ja myynninedistäminen. Varsinaisen markkinoinnin lisäksi työyhteisö harjoittaa muuta viestintää, joka suuntautuu organisaation ulkopuolelle. Ulkoista työhön liittyvää viestintää tukee yhteisön sisäinen viestintä ja markkinointi. Åberg (2006) korostaa, kuinka jokainen yhteisön toimija on perustehtävästään huolimatta markkinoija ja tiedottaja (mts. 100).

4.1 Viestinnän arviointi ja asiakaslähtöisyys

Jotta viestintää voidaan kehittää, pitää sitä pystyä arvioimaan. Viestinnän arvioimiseksi organisaationsa on analysoitava viestintänsä nykytilaa ja muodostamaan näkemys sekä suunnitelma tarvittavista kehittämiskohteista ja muutostarpeista. Yhteisöviestinnän toimivuuden arvioinnin mahdollisuudet Åberg (2000, 269) esittää viestinnän ydinprosessein seuraavasti:

Taulukko 1. Viestinnän funktiot (Åberg 2000, 269).

Viestinnän funktiot	Ydinprosessit	Mittaus/testaus/ arviointi
Profilointi	vision esillepano, profiilin rakentaminen	visioviestinnän vaikuttavuus kehystarinan koherenssi, tavoitekuvan osuvuus
Perustoimintojen tukeminen viestinnän keinoin Informointi	markkinointiviestintä, verkostoyhteistyö, muutosviestintä, lobbaus, viestintä poikkeustilanteissa sisäinen ja ulkoinen tiedotus, yhteystoiminta, luotaus	viestinnän vaikuttavuus, vuorovaikutussuhteen arviointi viestinnän vaikuttavuus, vuorovaikutussuhteen arviointi
Sosiaalistaminen	työhön ja työyhteisöön perehdytys	koulutuksen ja muun perehdyttämisiestinnän vaikuttavuus
Viestintätoiminnon johtamisen ydinprosessit	viestinnän johtaminen ja resursointi	resurssitehokkuus

Viestinnän vaikuttavuuden arvioinnista Åberg (mts. 269) toteaa, että viestintä on vaikuttavaa, kun muutos on tapahtunut. Vaikuttavuutta voidaan arvioida suuntaamalla arviointia joko tulevaisuuteen, jolloin tarkastellaan toteutumaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tai menneisyyteen, jolloin todetaan onko tilanteessa tapahtunut muutosta. Sivusuuntaisesta arvioinnista on kyse silloin, kun vertailua tehdään suhteessa vallitsevaan tai valittuun normiin tai vastaavaan toimintaan.

Korhonen ja Rajala (2011, 82) jakavat viestinnän kuuteen osa-alueeseen, kokonaisuutena joka on kuvattu kuviossa 6. Osa-alueita ovat yritysmainonta, imago ja identiteetti, kriisiviestintä ja tilannehallinta, mediaviestintä, talousviestintä eli IR sekä sisäinen viestintä. Korhosen ja Rajalan (2011, 11) jaottelu perustuu siihen, miten viestinnän osa-alueet soveltuvat prosessoitaviksi. Prosessointia he suosittelevat mikäli viestintää halutaan tehostaa, laatua kehittää ja viestintää yhtenäistää ja suunnitelmallistaa. Prosessointi luo hallintaa hektiselle toiminnalle ja tukee viestinnän johtamista organisaatiossa.



Kuvio 6. Viestinnän osa-alueet (Korhonen & Rajala 2011, 82).

Imagolla Korhonen ja Rajala (2011,91) tarkoittavat organisaation identiteettiä sidosryhmien näkökulmasta. Imago on eri sidosryhmillä erilainen. Identiteettitekijöillä voidaan vahvistaa imagoa kussakin sidosryhmässä, mm. mielikuvatutkimuksin saadaan selville, kuinka hyvin imago ja identiteetti vastaavat toisiaan. Mediaviestintä sisältää organisaation viestintätoimenpiteet, joilla pidetään yhteyttä julkisuuteen median avulla, kuten tiedotteet, tapaamiset, taustoitukset ja haastattelut. Perustyötä on suhdetoiminta eli kontaktien luominen ja aktiivinen yhteydenpito median edustajiin.

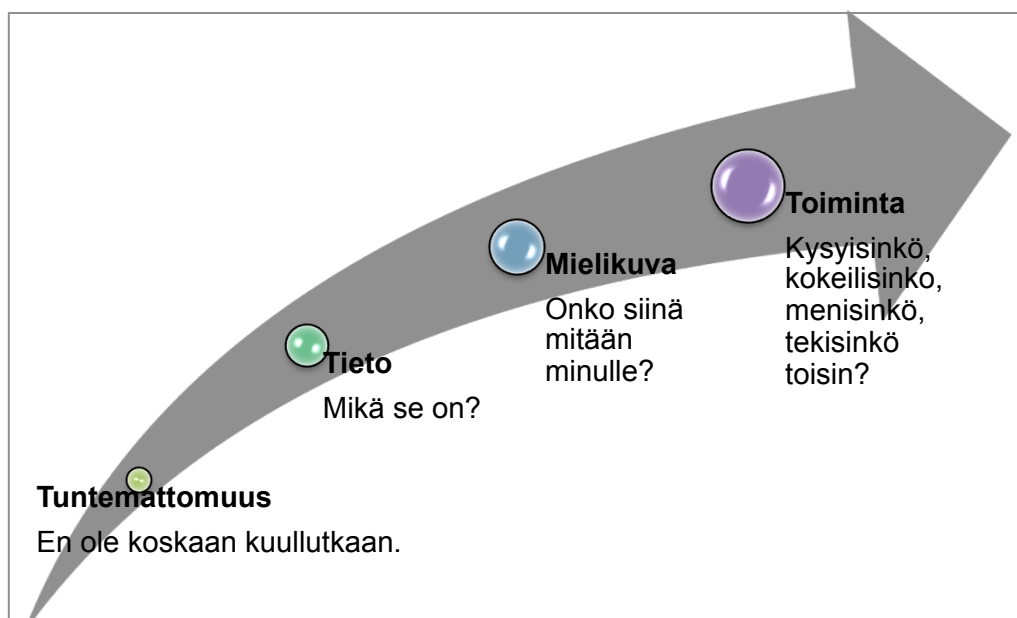
Sisäinen viestintä koostuu organisaation ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Luonteeltaan sisäinen viestintä on kaksisuuntaista. Kanavia ovat mm. sähköposti, henkilöstökirjeet, intra, mutta myös fyysisesti toteutuvat yhteiset tilaisuudet, kuten koulutus, kokoukset ja kehityskeskustelut. Kriisiviestintä ja tilannehallinta edellyttävät suunnitelmaa, miten mahdollisissa ongelmatilanteissa toimitaan, ja hyvällä ennakoinnilla jopa vältetään tilanteiden kriisiytyminen. (Juholin 2009, 143–145.)

Yritysmainonta (Korhonen & Rajala 2011, 92) on osa-alue, josta käytän myöhemmin nimitystä organisaatiomainonta. Osa-alueeseen kuuluu perinteisiä markkinointiviestinnän keinoja, joilla yritetään vahvistaa organisaation mainetta ja imagoa, kuten maksettu mainonta ja messutapahtumat. Talousviestintä (IR) sisältää numeerista tietoa organisaatiosta ja edellyttää paitsi reaaliaikaisuutta myös erityistä johdonmukaisuutta. Työka-

luina talousviestimisessä toimivat mm. talousraportit, osavuositarkastukset ja pörssitiedotteet. (Korhonen & Rajala 2011, 81–91.) Luvussa 6 avaan jaottelua Verso-toiminnan näkökulmasta.

Vuokko (2009, 40) on kuvannut kohderyhmiin vaikuttamista portaikkomallilla (kuvio 7). Malli perustuu asteittaiseen etenemiseen kohderyhmän päätöksenteossa. Tuntemattomuus on ensimmäinen askel, jossa kohderyhmä on täysin epätietoinen toiminnasta tai tarjotusta palvelusta, jolloin päätöstä tai toimintaa ei voi syntyä. Keskeistä organisaatiolle tässä kohdin on, missä kohderyhmässä toimintaa halutaan tehdä tunnetuksi, minkä kohderyhmän halutaan toimivan, keiden halutaan kiinnostuvan.

Tiedon portaalla kohderyhmällä on jo syntynyt tarve, organisaatio on tunnistettu ja organisaatio on tarjonnut viestin, joka on auennut ko. kohderyhmälle. Mielikuvatasolla kohderyhmään kuuluva tekee vertailuja ja arvioi, vastaako tarjonta hänen tarpeitaan ja syntynyt käsitys todellisuudesta sitä mitä juuri hän etsii. Puhutaan imagollisista tekijöistä, vaikutelmista. Toimintaporras on tekojen taso. Tässä vaiheessa kohderyhmä on tehnyt päätöksiä ja on valmis muuttamaan käytöstään. Kokemus määrittää onko organisaatioon tässä vaiheessa syntynyt suhde pysyväluonteisempi, pitkäkestoisempi, miten pystytään ylläpitämään positiivista kuvaa. (Vuokko 2009, 40.)



Kuvio 7. Vaikutuksen portaavat (Vuokko 2009, 40).

Jotta kohderyhmä saavuttaa toiminnan tason, markkinoinnin tulee käynnistyä tarjonnan suunnittelusta, olennaista on vastaako se mitä tuotetaan kohderyhmän tarpeita ja toiveita. Tässä yhteydessä sisällytän markkinoinnin viestinnän kokonaisuuteen, kuten Åberg (2000, 102) ”pizzassaan” kuvaa. Markkinointi sisältää aina lupauksen antamisen ja sen täyttämisen. Markkinointi on tällöin asiakas- tai kohderyhmien tarpeiden tunnistamista ja niihin vastaamista (Vuokko 2009, 43), parhaimmillaan ennakoivalla työotteella.

Asiakslähtöisyyden tulisi toteutua Vuokon (2009, 73) mukaan organisaation kaikilla tasoilla, aina strategisesta operatiiviseen toimintaan. Strategisella tasolla asiakkuudet ovat määriteltyjä ja valinnat mahdollisista prioriteeteista sekä asiakkuussegmentoinneista tietoisia päätöksiä. Segmentointi eli jako pienempiin asiakasryhmiin korostuu taktisella tasolla, jossa tehdään kohderyhmittäisiä lupauksia ja määritellään miten asiakasta palvellaan. Operationaaliset toiminnot ovat käytännön asiakaspalvelua, jossa asiakslähtöisyys näyttäytyy esim. käsitteiden ja ilmaisujen valintoina. Kokonaisvaltainen ajattelu on menestystekijä, jolla asiakslähtöisyys saadaan virtaamaan tasolta toiselle, niin tiedon, organisaation kuin toiminnankin osalta. (Mts. 74.)

Leino (2011, 11, 250) toteaa että asiakkaiden vuorovaikutus ja mielipiteiden kerääminen mahdollistuu Internetin avoimuudella. Sosiaalisen median hän määrittää koostuvan paitsi käyttäjien luomasta sisällöstä, myös olevan yhteisö, jossa sisältöä kulutetaan. Sosiaalinen media on lisäksi teknologia, joka tarjoilee alustan sisällön tuottamiseen, viestimiseen ja jakeluun (mts. 251). Sosiaalinen media avaa siten uusia mahdollisuuksia jäsentää tietoa ja jakaa asiakaskokemuksia. Siten sitä voi kutsua myös dialogiksi, asiakslähtöiseksi palveluksi, joka edellyttää jatkuvaa läsnäoloa, myös organisaatiolta ja esim. palvelujen tarjoajalta.

Muuttuvat mediat - haasteelliset sukupolvet teoksessa (Matikainen 2011, 34–38) kuvataan nuorisolehti Demin brändin rakennusta. Lehden perustamisessa hyödynnettiin nettipohjaisia välineitä ja luotettiin vertaisarviointiin, nuorten naisten omaehtoiseen tekemiseen. Tällöin käyttäjät loivat sisältöä ja muokkasivat aktiivisesti mediaa omannäköisekseen. Väline sopeutui käyttäjiensä tarpeisiin, eikä päinvastoin. Ennakkoluuloton toiminta edellyttää toimijalta kuitenkin vahvaa ja selkeää toiminta-ajatusta.

Internet ja sen mahdollistamat välineet luovat väylän asiakaslähtöisyyteen ja uudenlaiseen osallisuuteen. Vuokon (2009, 40) vaikutuksen portaati-mallissa se voisi tarkoittaa paitsi asiakkaan vaikuttamismahdollisuuksien kasvua, myös nopeampaa virtausta ja siirtymää eri tasojen välillä.

Juholin (2010) käyttää termiä media-asema määritellessään organisaation tai yhteisön suhdetta julkisuuteen. Monet tekijät, kuten organisaation luonne ja rooli määrittelevät miten mediaan asemoidutaan, onko suhtautuminen halutonta vai kiinnostunutta. Suhdetoimintamallit määrittelevät siten, onko viestintä kahdensuuntaista, symmetristä luonteeltaan. Juholinin mallit operoivat ensisijaisesti symmetrian ja suuntien avulla. Juholin (2010, 23–40.)

Mediapelissä onnistuakseen on organisaation Juholinin (mts. 43) mukaan hallittava erilaisia ulottuvuuksia. Ulottuvuuksia ovat lähteen suhde mediaan, mahdollisuudet hallita julkisuutta, ympäristö- ja tilatekijät ja julkisuusstrategia. Strategia voi olla aktiivinen tai passiivinen, ja parhaimmillaan mediastrategia on proaktiivinen, jolloin suhde julkisuuteen on tasapainoinen. Valitun strategian toteuttaminen edellyttää paitsi visionääristä ajattelua ja suunnittelua, myös mediakyvykkyyttä organisaatiossa.

4.2 Strateginen viestintä

Onnistuakseen viestinnässä organisaation on määriteltävä tavoitetila ja luotava itselleen toimenpidesuunnitelma. Strategista ajattelua tukee tulevaisuuden ennakointi joka tarkoittaa irrottautumista nykyhetkestä, luotaamista tulevaisuuteen ja vaihtoehtoisten skenaarioiden eli tulevaisuuskuvioiden pohdintaa. Tulevaisuuteen valmistautumisessa ja laajojen kehityskaarien visioinnissa riittävä mittasuhte on 5-10 vuotta. (Puro 2004, 83–86.) Skenaarioiden luomisessa on Puron (mts, 86) mukaan osattava yhdistää riittävä malli rohkeuteen.

Korhonen ja Rajala (2011, 26) ovat todenneet, että huolellisesti määritelty viestintästrategia on yksi onnistuneen viestinnän tärkeimmistä elementeistä. Sen tulisi myös olla läheisesti sidoksissa organisaation strategiaan kuvatakseen viestinnän ammattimaisuutta ja sen tulisi olla määriteltyä ennen kuin viestintää käytännössä toteutetaan (Juholin 2006, 110). Ideaalitalanne olisi, jos viestinnän vuosisuunnittelu nähtäisiin osana

liiketoiminnan kokonaissuunnittelua, sillä ne organisaatiot menestyvät, jotka ymmärtävät viestinnän strategisen roolin liiketoiminnassaan (Korhonen & Rajala 2011, 34).

Viestinnän skenaarioissa on huomioitava paitsi organisaation toimintaympäristön muutokset, myös teknologian kehittyminen. Organisaatioviestinnässä muutokset vaikuttavat paitsi viestinnän sisältöön, myös niihin tapoihin ja välineisiin, joita organisaatiossa viestimiseen käytetään. Osittain teknologiset ratkaisut saattavat jopa vahvasti muokata sitä, miten ja mitä organisaatio viestii toiminnastaan esim. ulkoisille sidosryhmille.

Juholin (2009, 77–79) on esittänyt, että mikäli viestintästrategiaa ei ole kirjallisesti määritelty vaan viestintää hoidetaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti, on haasteena asianosaisten käsitysten yhdenmukaisuus. Kun jokaisella on oma käsityksensä asioiden kulusta, voidaan päätellä, että tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa saattaa olla ongelmia. Tällöin viestintästrategian laatimisella voidaan vaikuttaa positiivisesti yhteisön viestintään.

Hyvä toiminnan suunnittelu tunnistaa paitsi ongelmat ja mahdollisuudet, analysoi tilanteen, asettaa tavoitteet mutta myös määrittää toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Lisäksi on määriteltävä resurssit ja organisoitava eli sovittava aikataulu ja tekijät. Hyvää suunnitelmaa myös seurataan. Unohtaa ei pidä joustavaa reagointia tilanteen ja toimintaympäristön muutoksille, kurssia on pystyttävä tarvittaessa muuttamaan ja tehdyistä muutoksista viestimään (Vuokko 2009, 118–121.)

Niemi, Nietosvuori ja Vierikko (2006, 241) ovat kirjanneet tärkeitä teemoja yhteisöviestintää suunniteltaessa. Hyvä suunnittelu käynnistyy visiosta, jossa määritellään yhteisön tai organisaation tulevaisuus, toiminta-ajatus puolestaan kertoo toimenpiteet, joiden avulla haluttu visio saavutetaan. Sidosryhmien kohdalla on tunnistettava paitsi keskeiset ryhmät, myös heidän tarpeensa. Yhteistyökumppanit on määriteltävä, jotta yhteistyö ja sen muodot ovat tavoitteellisia ja toiminta kaikkia osapuolia hyödyttävää. Erityisesti Niemi ym. (2006, 237) korostavat talousarvion tarkkaa laadintaa ja toimenpiteiden aikataulutusta.

4.3 Vuorovaikutuksellisuus ja osallisuus viestinnässä

Vuokko (2009) määrittelee nonprofit-organisaatioksi yksityisen ja julkisen sektorin toimijat, jotka eivät tavoittele toiminnallaan voittoa, erotukseksi yrityksistä ja julkisen sektorin liikelaitoksista. Nonprofit-organisaatioita yhdistää myös toiminnan motiivin ja mission palveleminen ei-liiketaloudellisessa tarkoituksessa. (Vuokko 2009, 20.)

Markkinointi ja siten myös viestintä on organisaatioissa pitkälti vaikuttamista tiettyihin kohderyhmiin. Vaikka nonprofit-organisaatioissa markkinoinnilla Vuokon (2009, 29) mukaan ei ensisijaisesti vaikutetakaan tuotteiden ja palveluiden kysyntään, ei se tavoitteena ole kuitenkaan poissuljettu. Vuokko (2009) luokittelee nonprofit-organisaatioiden kohderyhmiä ja tyypittelee organisaatioita. Organisaatiotyypit ovat jäsenorganisaatiot, hyväntekeväisyys- ja etujärjestöt, valtiot ja kunnat (julkisorganisaatiot). Yhteisiä näille kahdelle em. ovat jäsenet, toiminnan kohteena tai toiminnassa mukana olevat, rahoittajat ja päättäjät kohderyhminä (Mts. 30.)

Suomen sovittelufoorumi ry on julkisyhteisö, jonka toiminta on ei-liiketaloudellista ja voittoa tavoittelematonta. Vertaissovittelutoiminta on Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamaa toimintaa, joten jo rahoituspohja edellyttää mahdollisimman avointa viestintäpolitiikkaa. SSF ry:n voidaan siten sanoa edustavan nonprofit-organisaatiota.

Nonprofit-organisaatiossa viestintä palvelee organisaation tavoitteita ja missiota. Mielikuvatasolla kohderyhmä- tai asiakaslähtöinen ajattelu korostuvat, organisaation tulee eritellä mikä kohderyhmää houkuttelee ja palvelee. Vuokon (2009, 40) kuvaamassa mallissa vaikutuksen portaista (kuvio 7) tietotasolla tämä tarkoittaa viestien kohdentamista, mitä tietoa juuri kyseinen kohderyhmä tarvitsee, millaista viestiä se kuuntelee ja mikä juuri heihin vetoaa (mts. 43).

Markkinoinnin, mutta myös viestinnän suunnittelun haasteita nonprofit-organisaatioissa ovat taloudelliset reunaehdot, asenteet, päätöksenteko ja henkilöstön rakenne (Vuokko 2009, 113). Organisaatiot, etenkin sosiaali- ja terveysalalla ovat usein riippuvaisia ulkoisista rahoituslähteistä, jotka kohdentavat rahoituksensa tarkoin rajattuun toimintaan. Usein viestinnän ja markkinoinnin osuus on näissä rahoitustyypeissä marginaalinen. Alalta puuttuvat perinteet ja vakiintuneet toimintakäytänteet, miten yhdistetään sosiaalinen, kohderyhmää hyödyntävä toiminnan tarkoitus eettisesti kestävään toiminnan

tunnetuksi tekemiseen. Henkilöstö koostuu usein, rahoituksenkin perusteella tai siihen vedoten kohderyhmää hyödyttävän toiminnan asiantuntijoista, sisältöosaajista, joiden ydintehtävä perustuu asiakaspinnassa toimimiseen, ei viestintään saati sen suunnitteluun. (Vuokko 2009, 114.) Tämä asettaa haasteita varsinkin organisaatioiden viestinnälle, etenkin johtamiselle.

Arvon viestiminen korostuu aatepohjaisten organisaatioiden, jotka on usein perustettu edistämään tiettyä aatesuuntaa, ideologiaa tai tarkoitusta, toiminnassa (Vuokko 2009, 166). Vaikutusten portailla (kuvio 7) edetäkseen kohderyhmä on saatava vakuuttaneeksi organisaation lupauksen houkuttelevuudesta, vastaavuudesta kohderyhmän tarpeisiin ja tuettava tätä houkuttelevuutta viestinnän keinoin. Vuokko (2009, 167) on luokitellut muut kuin markkinointiviestinnän lähteet oheisella tavalla, taulukko 2.

Taulukko 2. Muut kuin markkinointiviestinnän lähteet (Vuokko 2009,167).

Organisaation oma viestintä	Henkilökohtainen viestintä	Joukkoviestintä
	Henkilökohtainen vaikuttaminen/ myyntityö	Mainonta
Yleinen viestintä	Word-of-mouth	Mediaviestintä

Näistä lähteistä organisaatio pystyy vaikuttamaan omaan viestintäänsä, eli miten henkilöt viestivät ja millaista markkinointiviestintää se toteuttaa. Ihmisten välisissä yhteyksissä syntyvään ja tiedotusvälineissä julkaistavaan viestintään organisaatio ei suoraan pysty vaikuttamaan. (Vuokko 2009, 168.)

Yhdistyspohjaisilla toimijoilla toiminnan visio on usein määritelty jo yhdistyksen säännöissä, jotka on laadittu toiminnan perustamisvaiheessa. Toiminta-ajatuskin saattaa löytyä säännöistä, mutta ainakin vuosittain laadittavasta toimintasuunnitelmasta. Yhdistyksen luonteesta ja toiminnan laadusta riippuu, miten tarkasti ja huolellisesti muut hyvän suunnittelun elementit (Niemi ym. 2006, 237), kuten keinot, sidosryhmät ja aikataulu on mietitty ja kirjattu.

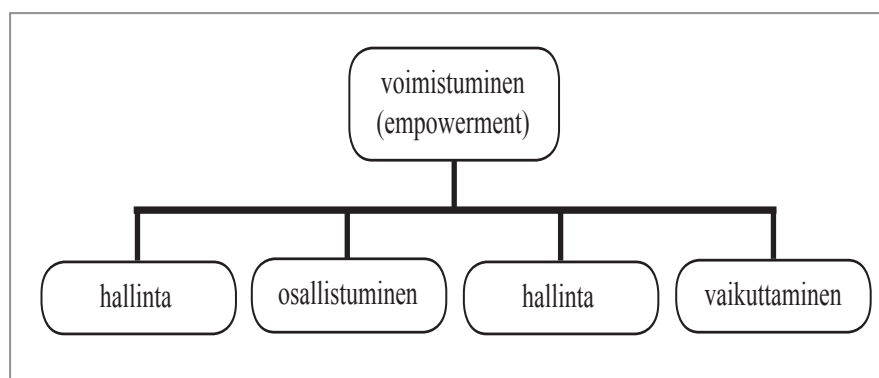
Julkisyhteisöt ja varsinkin kolmannen sektorin toimijat ovat usein paitsi vaikuttaja- myös asiantuntijaorganisaatioita. Yhdistys on perustettu palvelemaan tiettyä toimintaa tai ajamaan tiettyjen kohderyhmien etua tai asiaa, joka mainitaan mm. yhdistyksen säännöissä. Toimintaa varten organisaatioon palkataan asiantuntijoita, jollei yhdistys toimi täysin vapaaehtoisvoimin. Asiantuntijat, olivat he vapaaehtoisia tai palkattuja ammattilaisia tuottavat asiantuntijapalveluita.

Asiantuntijapalveluissa myydään vaikuttavuutta (Sipilä 2005, 14–16). Asiakkaan oma työ tai osallisuus on ratkaisevassa asemassa palvelun onnistumisen kannalta. Asiantuntijaorganisaation luonteelle on tyypillistä, että vaikka tulokset ovat konkreettisia, niin palvelu saattaa tuottamishetkellä olla aineetonta.

Osallisuus on siten usealle paitsi julkisyhteisölle, varsinkin asiantuntijaorganisaatiolle tärkeä arvo ja osallisuuden korkea aste merkittävä tekijä ja toiminnan onnistumisen mittari. Organisaatiot pyrkivät kasvattamaan tietoisesti asiakkaidensa ja kohderyhmien osallisuutta ja äänen kuulumista. Mäkinen (2009) esittelee väitöskirjassaan hankkeita, joissa on kehitetty vaikuttamisen tapoja erityisesti digitaalisin välinein. Tavat on luotu yhteistyössä kansalaisten kanssa. Hankkeissa digitaaliset keinot ja verkon hyödyntäminen ovat innostaneet nuoria vaikuttamaan mm. koulu- ja harrastusasioihin. Digitaalisten välineiden voiman Mäkinen näkee olevan niiden aktivoivassa vaikutuksessa, kansalaiset ovat viestinnässä tiedon tuottajia, vertaisverkoston jäseniä ja kansalaistoimijoita. (Mäkinen 2009, 64.)

Tutkimuksensa pohjalta Mäkinen (2009, 103-104) jakaa voimistumisen mahdollisuudet neljään luokkaan. Luokittelut liittyvät voimistamishankkeiden tavoitteisiin: kykenevyyteen, osallistumiseen, hallintaan ja vaikuttamiseen (kuvio 8).

”Kykenevyys merkitsee tietoja, taitoja ja osaamista; osallistuminen sisältää toiminnallisia mukana olemisen tapoja, hallinta kuvaa elämänhallintaa ja mahdollisuuksia suhteessa valtaan ja vaikuttaminen puolestaan merkitsee kansalaisen mahdollisuuksia edistää tärkeiksi kokemiaan asioita.”
(Mäkinen 2009, 104.)



Kuvio 8. Voimistumisen mahdollisuudet (Mäkinen 2009, 103).

Keskittyneestä toimintataloudesta siirtymisestä kohti hajautunutta järjestelmää seuraa ei-kaupallisen ja kulttuurin lisääntynyt merkitys (Benkler 2006). Avoimien verkostojen

ansioista tiedon ja kulttuurin sosiaalinen tuotanto sekä vaihto ovat tulleet mahdolliseksi yhä useammalle kansalaiselle.

Esa Sirkkunen (2006, 138) määrittelee vertaismedian pohjautuvan sosiaalisiin verkostoihin ja vapaaehtoisuuteen. Esimerkkeinä Sirkkunen (mts. 138) mainitsee blogit, Wikipedia ja muut vertaisverkostot. Kirjoittajien ja viestintää toteuttavien kansalaisten saama hyöty ei perustu palkkioon vaan muuhun korvaukseen tai korvauksettomuuteen. Nykyaikaiselle osallistumistaloudelle tai verkostojen taloudelle on tyypillistä omaehtoisuus, vertaisuus ja ei-kaupallisuus. Informaation tuottajiksi ja merkittäviksi toiminnan areenoiksi ovat nousseet rahatalouden ulkopuoliset toimijat, sellaisilta aloilta kuten koulu, taide, uskonto. Osittain tätä viestinnän trendiä ovat ruokkineet vapaa lähdekoodi, avoimet verkot ja yleinen tekemisen ja jakamisen kulttuuri. (mts. 139). Toiminnan prosessi on hajautunut, jolloin tekemistä näissä verkostossa ei säädetä hierarkkisesti tai edes koordinoitusti.

Osallistujien motiiveja informaation tuottamiseen ja tiedon jakamiseen ovat itseilmaisuus, omien taitojen kehittäminen ja vertaispalautteen saaminen. Kannustimia aktiivisuuteen yksilöillä ovat mm. verkostojen ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen, oman identiteetin muokkaus sekä tietojen ja taitojen jakaminen. (Benkler 2006, 146–147.)

Monimediahypoteesi-käsitteellä Matikainen (2011, 134) kuvaa vaikuttamisen tasoja, sen sijaan että ihmiset omaksuisivat tietoa suoraan, he tulkitsevat välillisesti, vaikuttajajaksilöiden kautta. Yhteisöllisyys muuttaa muotoaan, jolloin myös kansalaisten aktiivisuus saa uusia ilmenemismuotoja ja vaikuttamiskanavia. Uusissakin muodoissa ja kanavissa tarvitaan kuitenkin vastuunkantajia, henkilöitä jotka pitävät yllä prosesseja ja fasilitoivat tilanteita ja tietoa.

Kansalaisten, asiakkaiden ja kohderyhmän aktiivisuus ja osallisuus edellyttävät asiantuntijaorganisaation toimijoilta uudenlaista asennetta informaation jakamiseen ja viestintään. Kehittyäkseen ja menestyäkseen organisaation on oltava paitsi avoin ideoille ja toiveille, myös tarjottava areenoita ja foorumeita keskustelulle. Em. lisäksi on mahdollistettava aitoja vaikuttamisen keinoja, vakuutettava asiakas siitä, että hänen mielipiteilään tai toiminnallaan on merkitystä. Asiakaslähtöisyys lienee yhä enenevässä määrin yhdessä toimimista, jossa toimijoiden roolit ja tehtävät ovat jatkuvassa muutoksessa ja toiminnan tavat perustuvat verkostotalouteen.

5 Verso-toiminnan kehittämiskohteet

Viestintää Verso-toiminnassa tarkastelen osana julkisyhteisön organisaatioviestintää ja peilaan sitä Verso-toimintaa ohjaavaan sovittelun viitekehykseen ja ydintoimintaan eli vertaissovitteluun. Tarkastelussani on vahvasti kehittämisenäkökulma ja sen vuoksi toimintaa ohjaavat esitetyt kehittämistarpeet.

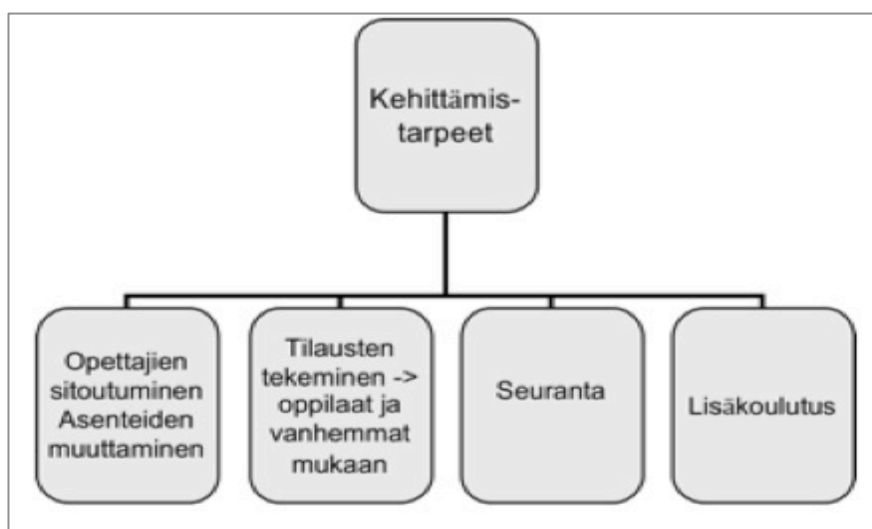
Vertaissovittelutoiminnan viestintää lähdin tutkimaan ja rakentamaan suunnitelmaa toiminnan kehittämishaasteiden pohjalta. Materiaalina hyödynsin toiminnasta tehtyjä tutkimuksia ja opinnäytetöitä, jota täydensin oppilaitosten Verso-toimintaa ohjaavien aikuisten ja vertaissovittelijoiden sekä Verso-tiimin näkemyksillä. Kaiken tarkastelun pohjana toimivat omat havaintoni ja kokemukseni kouluttajana työskentelystäni Verso-tiimissä vuodesta 2013.

Vertaissovittelusta on saatavilla runsaasti tutkimusta. Tomi Kiilakoski (2009) on tehnyt Nuorisotutkimusseuralle Verso-hankkeen ulkoisen arvioinnin ”Parempihan se on että sovittelaa kuin että ei sovittelaa. Vertaissovittelu, konfliktit ja koulukulttuuri”. Arviointi on vahvasti laadullinen, yhden kunnan ja kahden koulun sisältävä tutkimus, jossa kartoitettiin toiminnan koulukulttuurisia vaikutuksia. Tietoa tuotettiin sovittelun yksilöllisestä ja yhteisöllisestä oppimisesta. Kehittämisehdotuksina Kiilakoski (2009, 52) mainitsee mm. vertaistiedottamisen, verkostoitumisen ja hiljaisuuden muurin rikkomisen. Vahvuuksina hän näkee mm. oppilaiden osallisuuden kasvun, aikuisten vähentyneen puuttumisen tarpeen ja myönteisen vaikutuksen oppimiseen. Samansuuntaisia tuloksia sai Gellin (2011) tutkiessaan 166 vertaissovittelijaa 30 oppilaitoksesta. Sovittelussa oli opittu kohtaamisten avulla rakentamaan ristiriitatilanteiden ratkaisua mahdollistavia tiloja, kuvaamaan tunteita, tarpeita ja ratkaisuja sekä vahvistettu sosiaalisia taitoja ja empatiakykyä.

Vaikka vertaissovittelusta on tehty vuosien varrella useita tutkimuksia, niitä ei ole toiminnan parissa juurikaan koottu, saati analysoitu. Yksittäisiä tuloksia on toki hyödynnetty niin käytännön toiminnan tasolla, toimintaa kehitettäessä kuin jatkotutkimusta suunniteltaessakin. Tutkimustuloksia ja materiaalia on siis runsaasti, mutta suunnitelmallinen ja laajamittainen tulosten hyödyntäminen varsinkin koko organisaation tasolla on kehittyvällä asteella. Tilanne heijastuu mm. rahoittajalle laadituissa raporteissa, joissa tietoa on runsaasti tarjolla, mutta tiedon analysointi on vähäistä. Analysoitu ja tiivis-

tetty tieto on kuitenkin se, mistä rahoittaja on ensisijaisesti kiinnostunut. Analysoitu tieto tarjoaa perustelut toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Tästäkin syystä lähdin kokoamaan olemassa olevaa tutkimustietoa tiiviiseen muotoon.

Annukka Kääriäinen (2012) on omassa kasvatustieteen pro gradu -työssään kuvannut kehittämistarpeita oheisella kuviolla (kuvio 9). Kuvio todentaa ja tiivistää hyvin kaikissa Verso-toiminnasta tehdyissä tutkimuksissa ja opinnäytetöissä havaittuja ja keskeisiä kehittämistarpeita.



Kuvio 9. Vertaissovittelutoiminnan kehittämistarpeet (Kääriäinen 2012, 46).

Kääriäisen kuvion pohjalta laadin oman luokitteluni, jossa jaoin merkittävimmät tutkimustulokset neljään pääluokkaan. Tekemäni luokittelu (kuvio 10) on syntynyt tarkastelemalla vuosina 2003–2012 vertaissovittelutoiminnasta laadittuja tutkimuksia ja selvityksiä. Koosteessa on hyödynnetty yhdeksää kirjallista raporttia. Raportit sisältävät ammattikorkeakoulutasoisia opinnäytetöitä, pro gradu -töitä, osana maisteriopintoja laaditun seurantakyselyn analyysin ja tilatun arviointitutkimuksen. Kokosin raporteista paitsi keskeiset teemat eli mihin selvityksillä oli haettu vastausta, myös tuloksista havaitut kehittämiskohteet. Koosteeseen yhdistin nämä kaksi kokonaisuutta.

Koosteella haluan osoittaa, että merkittävimmät kehittämisteemat vertaissovittelutoiminnassa liittyvät tiedotukseen ja viestintään. Muita selkeästi erottuvia kokonaisuuksia ovat osallisuus, rakenteisiin vaikuttaminen ja yhteisöön juurruttaminen sekä vertaissovittelun sisällöt ja periaatteet. Em. teemoihin liittyvät myös kehittämishaasteet ja onnistumisen edellytykset.

Taulukko 3. Kooste haasteista ja edellytyksistä.

Tiedotus, viestintä	Osallisuus	Rakenteisiin vaikuttaminen, yhteisöön juurruttaminen	Vertaissovittelun sisällöt ja periaatteiden toteutuminen, sopimuksellisuus
	vanhemmat	(aine-) integraatio	käytännöt, sopimusten seuranta
	oppilaat	taitojen oppiminen	opettajien tukeminen,
		henkilöstön sitoutuminen	resurssointi
		menetelmän henkilökohtainen hyödyntäminen	oppilaiden kuormitus
		sovittelun hyödyntäminen yhteisön arjessa	
		yksilövaikutuksista yhteisövaikutuksiin	

Raporteista koottu luokittelu ohjasi vertaissovittelua ohjaaville opettajille ja rehtoreille suunnattua kyselyä, jonka tarkoituksena oli tarkentaa paitsi vuosien varrella saatuja tuloksia, myös kerätä ajankohtaista tietoa vertaissovittelutoiminnan tilanteesta oppilaitoksissa.

Kysely (liite 1) ohjaaville opettajille ja rehtoreille toteutettiin pääosin helmi-maaliskuussa 2014, kyselyt testattiin muutaman oppilaitoksen kanssa loka-joulukuussa 2013. Kyselyt jaettiin koulujen tilaamissa jatkokoulutuksissa, joihin opettajat osallistuivat, usein myös rehtorit tavoitettiin tätä kautta. Verso-tiimin jäsenet kouluttavat jatkokoulutuksissa, joten he jakoivat lomakkeet ja myös keräsivät ne henkilökohtaisesti.

Usein koulutuspäivään varattiin erikseen aikaa lomakkeen täyttämiseen. Suurimmalta osin kyselylomakkeet palautuivat siis saman päivän aikana kouluttajille. Kevään 2014 aikana jatkokoulutuksia toteutettiin yhteensä 15, joten vastanneiden koulujen lukumäärä 11 edustaa kattavasti tavoiteltua kohderyhmää. Yhteensä vastauksia oli 21, kun kysely sisälsi sekä yhteisen, koulukohtaisen että henkilökohtaisen osan, jonka jokainen koulutukseen osallistunut ohjaaja täytti itsenäisesti. Kvantitatiiviset arviot esim. ristiriitatilanteista pyydettiin laskemaan kuluvalta tai edelliseltä lukukaudelta. Tuloksia käsitellään alaluvussa 5.1.

Oppilaiden kehittämideoita kokosin koulujen tilaamissa jatkokoulutuksissa keväällä 2014 yhteensä viideltä koululta. Ohjeistin Verso-tiimin jäseniä keräämään oppilaspalautetta myös niistä jatkokoulutuksista, joissa en itse ollut läsnä, mutta näistä en saanut aineistoa lopulta lainkaan. Ohjeistus, samoin kuin tapani kerätä aineistoa koulutuksista oli käytännön ratkaisu. Oppilaiden kanssa työskentely on intensiivistä ja lyhyeen koulutuspäivään sisältyy paljon informaatiota, mutta koulutusta toteutetaan mahdollisimman toiminnallisilla menetelmin. Oletukseni oli, että mikäli jatkokoulutuksiin osallistuu kokeneita sovittelijoita heille on motivoivaa jakaa palautetta toiminnasta. Palautteen keruu painottaa myös vertaissovittelijoina toimineiden oppilaiden osaamista ja näkemystä kehittämisestä. Samalla heille tarjoutuu koulutuspäivässä tilaisuus mielekkääseen tekemiseen, kun muut osallistujat harjoittelevat ”konkareille” tuttuja asioita. Palautteenkeruu oli Verso-tiimin jäsenille vapaaehtoinen ja kouluttajan tilannekohtaiseen harkintaan perustuva. Palautteiden vähyys saattaa siis johtua myös siitä, ettei koulutuspäivä mahdollistanut ko. työskentelyä ja siten aineistonkeruuta.

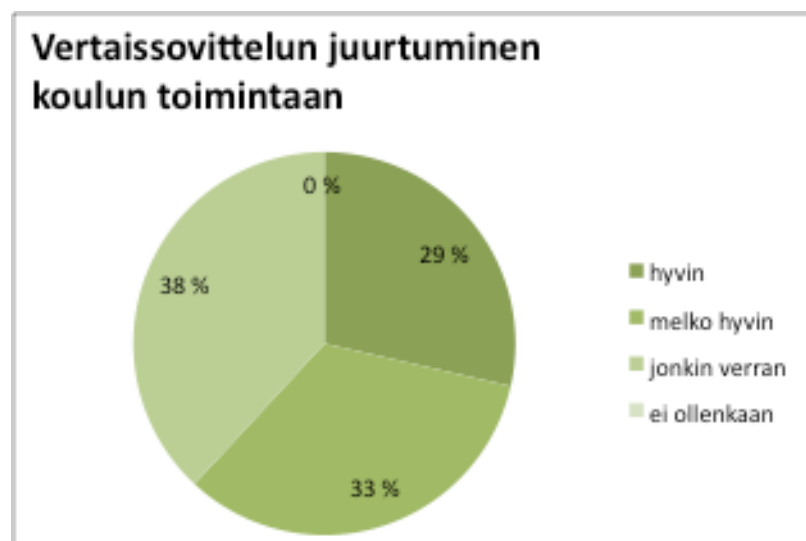
Ohjeistus oli, että mikäli jatkokoulutuksissa on läsnä, kuten yleensä on, vertaissovittelijoina toimineita oppilaita, heiltä kerätään palautetta koulun aikuisille otsikolla viestejä opettajahuoneeseen. Tällä tavoin halusin hyödyntää aineiston keruuta osana koulutusta, eli samalla kun Verso-tiimi saa tietoa koulun Verso-toiminnan tilanteesta, yhteisö kehittää omaa toimintaansa. Käytännössä tämä tapahtui siten, että oppilaiden kanssa työskennellyt kouluttaja teetti tehtävän vertaissovittelijoilla, jotka kirjasivat ajatuksensa paperiflääpille. Fläpeille kirjatut viestit käsiteltiin koulutuspäivän aikana päivään osallistuneiden ohjaavien aikuisten kanssa, jolloin mahdollisiin kehittämisehdotuksiin etsittiin ratkaisuja yhdessä oppilaiden kanssa. Vaikka jatkokoulutuksia oli kevään 2014 aikana 15 ja oppilaspalautteita kerääntyi vain viisi, pidän niiden tuloksia riittävän suunta-antavana. Tuloksia käsittelen luvussa 5.2.

Oppilaitosten Verso-toimintaa ohjaavien aikuisten ja vertaissovittelijaoppilaiden näkemyksiä täydentääkseni selvitin Verso-tiimiltä viestintäresursseja. Viestinnän resurssi-analyysilomakkeen (liite 2) jaoin kasvokkain toteutuneen viikkotiimin yhteydessä, jotta saatoin ohjeistaa täytön suullisesti. Lomaketta on testattu järjestökentällä, SOSTE ry:n Järvi-hankkeessa ja oli siten minulle entuudestaan tuttu. Vastauksia kertyi neljä, eli kaikki tiimin jäsenet vastasivat kyselyyn. Tuloksia käsittelen luvussa 5.3.

5.1 Opettajien ja ohjaajien vastaukset

Kyselyssä kartoitettiin yleisesti Verso-toiminnan juurtumista oppilaitokseen, vertaissovittelun merkitystä yhteisössä ja toiminnassa ilmenneitä haasteita. Kouluissa oli ristiriitatilanteita yhteensä 1029 kappaletta, joista vertaissovittelua käytettiin 170:ssä tilanteessa. Näistä 146 päätyi pitävään sopimukseen. Vertaissovittelutilanteista fyysisiä oli 68, sanallisia 79, omaisuuteen kohdistuvia 14. Muutamia yksittäisiä tilanteita sijoitettiin otsikoiden pakottaminen, kiristäminen ja eristäminen alle. 11 oppilaitoksessa oppilaita oli yhteensä 3175, vertaissovittelijoita 142 ja ohjaavia opettajia 38. Keskiarvona tämä tarkoittaa 316 oppilasta/koulu, vertaissovittelijoita 17/koulu ja n. viittä ohjaajaa/koulu.

Merkittävä osa, eli 62 % vastaajista (n=21) oli sitä mieltä, että toiminta on juurtunut koulun toimintaan hyvin tai melko hyvin. Vaikka juurtumisesta koulun toimintaan jonkin verran vastanneita oli 38 %, on osuus vastanneista huomionarvoinen, sillä myös hyvin tai melko hyvin vastanneista moni on kirjannut kehittämisen kohteita.



Kuvio 10. Vertaissovittelun juurtuminen

Ohjaajilta kysyttiin toiminnassa ilmenneitä haasteita, joihin he saivat vastata avomuotoisesti. Haasteet olen jakanut karkeasti neljään ryhmään, joista suurimman muodostavat vastaukset, joissa mainitaan vertaissovittelutilausten määrän vähyys. Määrällistä vähyyttä voidaan verrata myös ristiriitatilanteisiin puuttumisen kokonaismäärään, joka oli 1029, jolloin prosentuaalisesti vertaissovittelua käytettiin ratkaisukeinona vain n. 16,5 % tilanteissa. Vertailun vuoksi mainittakoon, että eniten käytetyt ratkaisukeinot

olivat kasvatustilaukset (n=424) ja jälki-istunto (n=325), prosentuaaliset osuudet ko-
menetelmien osalta ovat 41,2 % ja 31,6 %.

Seuraavaksi suurimmat ryhmät vastauksista muodostavat tilausten määrään vaikutta-
vat tekijät eli toteuttamiseen liittyvät ”unohtelut” eli opettajat tai muut koulun aikuiset
eivät tee tilauksia, eivätkä ohjaa aktiivisesti versoon ja oppilaat, niin vertaissovitte-
lijat kuin sovitteluun ohjatut oppilaat unohtavat tulla paikalle sovittelutilanteeseen. Neljän-
nen haasteryhmän muodostavat rakenteelliset ja hallinnolliset esteet, eli koulutilat,
opettajien ajankäyttö ja vertaissovitte-
lujen sijoittaminen koulun arkeen.

*”Verso on ehkä ollut vähän unohtuksissa, joten esim. uudet opettajat ei-
vät ole tietoisia asiasta, joten tilauksiakaan ei ole ollut. Siksi monet käy-
tännöt ovat vähän epäselviä, kuten miten tilaus ilmoitetaan, missä liivit
ovat jne.” Alakoulun opettaja*

Kysyttäessä vertaissovitte-
lun merkityksestä koulussa olen vertailut keskiarvoja.



Kuvio 11. Vertaissovitte-
lun merkitys koulussa

Erityisesti kysymykseen: Mitä tarvitaan jotta vertaissovitte-
lun toimii koulussanne? vas-
taajat korostivat toimintaan perehdytettyjen aktiivisuutta. Tämänkin kysymyksen vasta-

uksissa painottui tilausten tekemisen merkitys, mitä enemmän vertaissovittelua käytetään, sitä paremmin toiminta pysyy aktiivisena.

”Verso pitää tuoda näkyväksi, varsinkin yläkoulussa. Esim. aamunavaukset, infotilaisuudet, koulutustilaisuudet. Versotilauksia pitäisi olla enemmän, jotta myös sovittelijat pysyvät motivoituneina.” Yläkoulun opettaja

Myös toimivuuden osalta ryhmittely noudattaa haasteiden tapaan samaa kaavaa, eli toimivuus liitetään toimijoiden aktiivisuuteen, mutta myös rakenteellisiin tekijöihin, kuten koulun strategiaan valintoihin ja päätöksentekoon.

Erityisesti vastauksista voidaan poimia positiiviset maininnat vertaissovittelijoiden toiminnasta. Ohjaavat aikuiset näkevät ja tiedostavat vertaissovittelijoiden merkityksen koulun arjen hyvinvoinnin rakentajina, ymmärtävät oman roolinsa sovittelijoiden osaamisen hyödyntämisessä, mutta kaipaavat tukea ohjaustehtäväänsä lähinnä omalta yhteisöltään.

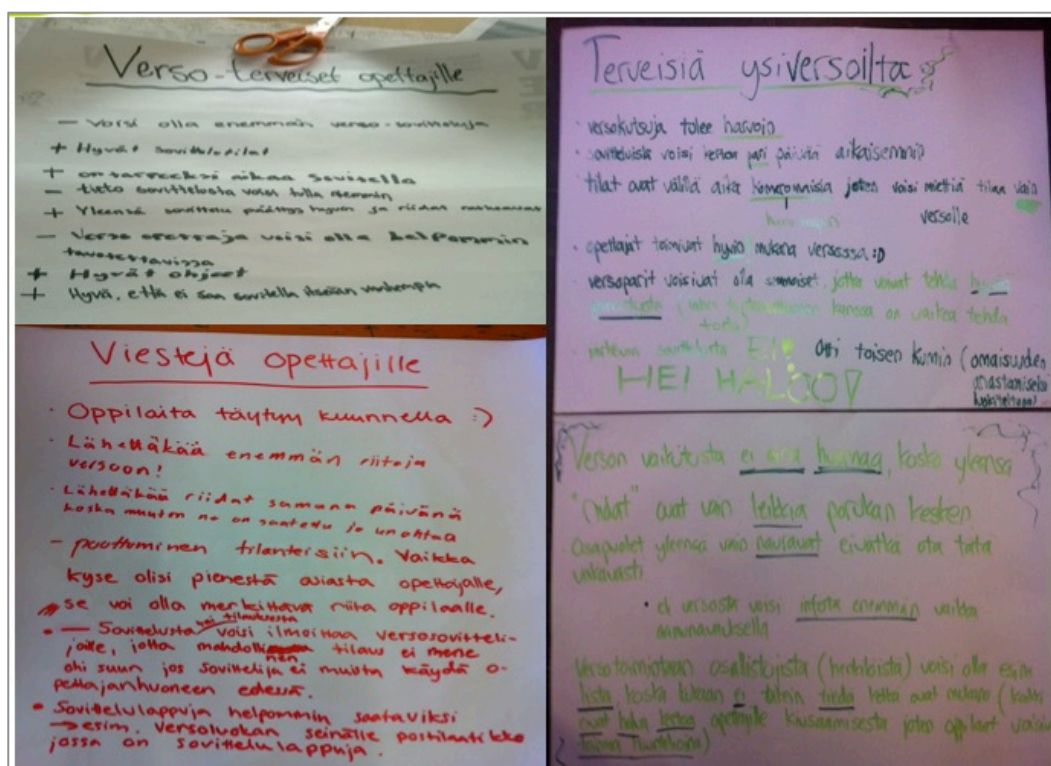
Yhteenvedon vastauksista voidaan todeta, että merkittävimmät tekijät vertaissovittelun menestykseen oppilaitoksissa ovat tilausten riittävä määrä ja toimintaa tukevat rakenteet. Tilausten määrään vaikuttavat oppilaitosten toimijoiden, kuten henkilöstön ja oppilaiden aktiivisuus. Viestinnällä näihin tekijöihin voidaan mielestäni ratkaisevasti vaikuttaa. Toimijoiden aktiivisuus edellyttää paitsi tietoisuutta menetelmästä, myös positiivista kokemusta menetelmän hyödyistä. Tietoisuuden lisäämisessä viestinnällä ja tiedotuksella on kiistaton osuutensa.

5.2 Oppilaiden vastaukset

Oppilaiden kehittämisideoita koottiin koulujen tilaamissa jatkokoulutuksissa keväällä 2014. Fläpit ratkaisuihin jäivät koululle ja Verso-tiimin kouluttaja tallensi viestit valokuvana (kuvat 1a ja 1b). Jatkokoulutuksia oli keväen 2014 aikana 15 ja oppilaspalautteita kerääntyi viisi. Palautteiden vähäisestä määrästä huolimatta pidän niiden tuloksia riittävän suunta-antavana. Palautteenantoon eli yhden viestin laatimiseen osallistui vähintään kolme oppilasta, joten näkemykset edustavat n. 15 oppilaan mielipidettä viideltä eri koululta. Riittävän merkityksellinen otos on myös siksi, että se vahvistaa sitä keskeistä sanomaa, joka on tullut esiin myös aiemmista, oppilaiden näkemyksiä kartoittaneista tutkimuksista ja opinnäytetöistä.

Sanoma on, että mitä aktiivisempia tilausten tekemisessä ollaan, sitä paremmin vertaissovittelu koulussa toimii. Usein tilauskannan elvyttäminen edellyttää aikuisten aktivoitumista, konfliktitilanteisiin puuttumista ja etenkin niiden ohjaamista vertaissovitteluun. Oppilaiden kirjaamista viesteistä ei erotu tiedotus tai viestintä erityisesti, mutta moneen kehittämisideaan ne voivat olla ratkaisuja. Teemoja käsiteltiinkin esim. niissä koulutuksissa, joissa oppilaat keskustelivat opettajien kanssa paitsi kehittämisideoista, myös pohtivat yhdessä ratkaisuja. Molemmat teemat nousivat esiin vertaissovittelutoiminnasta tehdyissä raporteissa, joita käsitelin kuviossa 9.

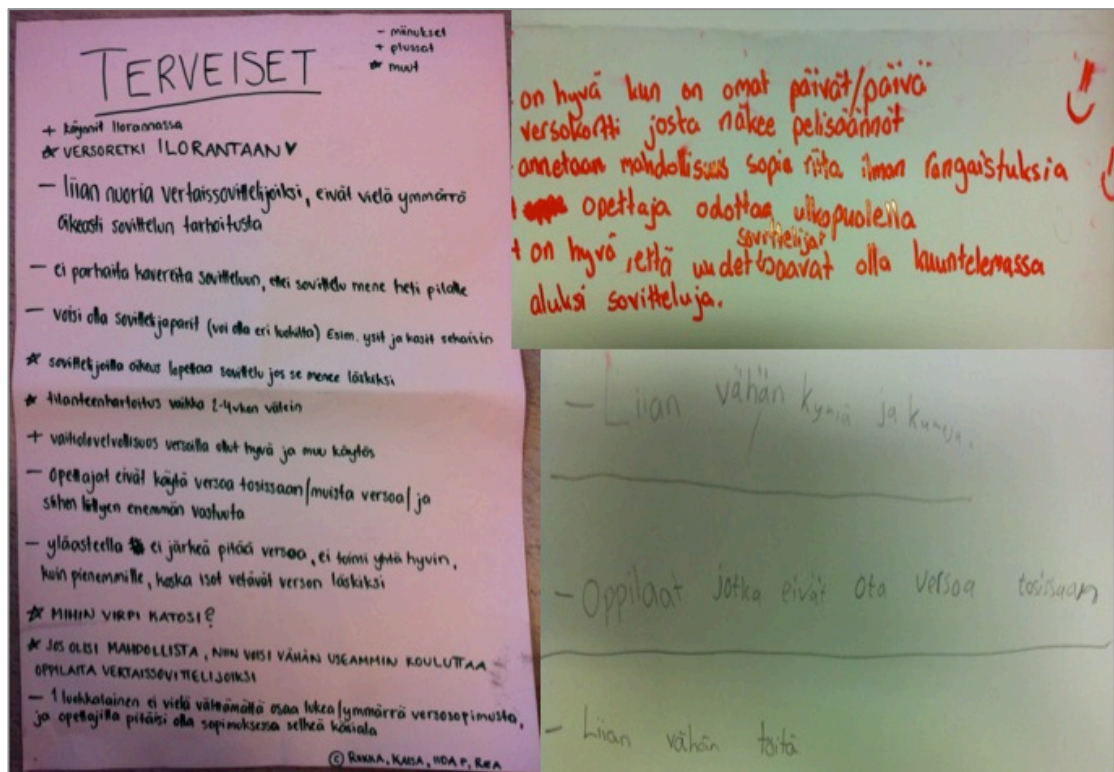
Kehittämistoive, joka yhdistää kaikkia viittä palautetta on, että vertaissovittelijat kaipaavat lisää töitä, eli tilaisuuksia vertaissovitteluun. Kolmessa viestissä mainitaan haasteena ”tosissaan” ottaminen, se miten vertaissovitteluun ohjatut lapset ja nuoret vertaissovittelutilanteeseen suhtautuvat. Muutamia kehittämisideoita liittyi myös käytänteisiin, kuten vertaissovittelutilaan, sen varustetukseen tai ohjaavien aikuisten läsnäoloon ja tavoitettavuuteen. Yksittäisiä mainintoja olivat toiveet aikuisten herkemmästä puuttumisesta ristiriitatilanteisiin.



Kuva 1a. Oppilaiden viestit opettajille ja ohjaaville aikuisille.

Vertaissovittelusta menetelmänä oppilaat antavat useimmiten positiivista palautetta, samoin kuin ohjaavien aikuisten toiminnasta. Myönteiseksi vertaissovittelijat ovat koke-

neet myös toimimisen vertaissovittelijana, erityisaseman ja -roolinsa kouluyhteisössä ja omien taitojen kasvun. Muutamissa viesteissä mainittiin kuinka vertaissovittelu on oppilaiden kuulemista vahvistava toimintatapa. Kaikki aikuisten tuki ja yhdessä tekeminen, kuten vertaissovittelijoille tarkoitetut retket ja tilaisuudet koettiin oppilaiden keskuudessa myönteisenä.



Kuva 1b. Oppilaiden viestit opettajille ja ohjaaville aikuisille.

Ratkaisuesityksenä vertaissovittelutilaisuuksien kasvattamiselle oppilaat esittivät aikuisten aktiivisempaa tilausten tekemistä. Oppilaat ja aikuiset pohtivat yhdessä myös, että Verso-toiminnasta tulisi tiedottaa säännöllisemmin ja useammin niin aikuisille kuin oppilaillekin. Tilauslomakkeiden saatavuus nähtiin myös ratkaisuna, samoin kuin uusin vertaissovittelijoiden koulutus. Joissain kouluissa harkittiin, että aikuisten lisäksi oppilaat voisivat tehdä tilauksia. Niin oppilaiden kuin aikuistenkin mielestä oppilaat ovat tietoisempia yhteisön ristiriitatilanteista ja havaitsevat niitä myös aikuisia herkemmin.

Huomioitavaa on, että vaikka jatkokoulutuksissa on mahdollista kerätä suoraa palautetta ja siten arvokasta tietoa vertaissovittelutoiminnan käytänteistä ja toimivuudesta oppilaitoksissa, saatava tieto on suhteessa yhteisön Verso-toiminnan tilaan. Tällä viitataan siihen, että usein jatkokoulutukset tilataan siinä vaiheessa kun Verso-toiminta on hiipu-

nut tai heikkenemässä, ja oppilaitokset mieltävät tarvitsevansa ulkopuolista elvytystä toiminnan jatkamiseksi. Osa oppilaitoksista kouluttaa siis itse uudet vertaissovittelijat kokoneiden vertaissovittelijaoppilaiden avulla, eivätkä tilaa Suomen sovittelufoorumi ry:ltä kuin tarvittavat materiaalit näihin koulutuksiin.

5.3 Henkilöstön näkemykset viestinnästä

Viestintäresursseja selvitin Verso-tiimiltä erillisellä lomakkeella (liite 2). Lomakkeen kysymykset olivat osin tulkinnanvaraisia, eivätkä suoraan sovellettavissa organisaation toimintaan, ja seuraavan kerran muokkaisinkin pohjaa vastaamaan paremmin kohteena olevaa tiedon tarvetta.

Vastauksista olen koostanut oheisen nelikentän (taulukko 5), jossa vasemmassa yläkulmassa ovat ne elementit, jotka kaipaavat kehittämistä. Selkeäksi kehittämiskohteeksi erottui sähköinen viestintä, vastauksissa mainitaan niin Internet-sivusto kuin sosiaalinen mediakin. Toinen keskeinen kehittämisen kohde on tiedon hankinnan hyödyntäminen, erityisesti oman organisaation ja toimintaympäristön osalta. Oikeassa yläkulmassa ovat poiminnat niistä sisällöistä, joiden kohdalla mainittiin, että resursointi on tällä hetkellä niukkaa, mutta toisaalta riittävää. Tällaiseksi asiaksi muodostui käytettävissä olevan teknologian hyödyntäminen, tai sen toimivuus. Erityisesti toimivuus korostui järjestön lehden/verkkolehden kohdalla. Järjestön lehdeksi määrittelin SovitteluSanomat, joka ilmestyy sähköisenä kirjeenä neljästi vuodessa. SovitteluSanomat toimittaa ohjelmajohtaja, muilla tiiminjäsenillä on mahdollisuus kirjoittaa artikkeleita tai lyhyitä uutisia omalta kiinnostuksen tai vastuun alaltaan. Jakeluna SovitteluSanomat –kirjeellä ovat mm. SSF ry:n yhteistyökumppanit ja jäsenet.

Taulukko 4. Verso-tiimin viestinnän resurssianalyysi

Kehittämiskohteet	Toimivat, mutta niukasti resurssoidut
Internetsivujen päivitys, (sisällön ja tekniikan) suunnittelu ja tilaus, tiedon hankinta erityisesti oman organisaation ja toimintaympäristön hyödyntämisen osalta, sosiaalisen median sekä sähköisen viestinnän hyödyntäminen	Käytettävissä olevan teknologian hyödyntäminen, toimiva teknologia (SovitteluSanomat)
Vahvuudet, riittävästi resurssoidut	Resurssointia kaipaavat
Messut, tiedotuksen suunnittelu, kokoukset ja koulutukset, tiedon hankinta tutkimustiedon ja kokemukseen pohjautuvan tiedon hyödyntämisen osalta	Tiedotuksen suunnittelu, graafisen ilmeen ylläpito, markkinointiviestinnän suunnittelu, Internetsivujen päivitys ja ylläpito, tutkimus- ja kokemustiedon sekä oman organisaation tiedonlähteiden hyödyntäminen

Vasempaan alakulmaan sijoittuvat ne asiat, jotka koetaan vahvuuksiksi, eli jotka saivat vastausvaihtoehdoista vähän, välttävasti ja riittävästi selkeästi eniten viimeksi mainittuja vastauksia. Messut koetaan hyvin resursoituiksi, samoin kuin kokoukset ja koulutukset. Tiedotuksen suunnittelu samoin, kuten myös tutkimustiedon ja kokemukseen pohjautuvan tiedon hyödyntäminen ovat riittävällä tasolla, joskin panostusta näihin jatkossakin toivotaan. Oikeassa alakulmassa ovat resursointia kaipaavat viestinnän elementit. Jo mainittujen kehittämiskohteiden lisäksi resursoinnin kohteeksi nousevat markkinoituvien viestinnän ja tiedotuksen suunnittelu, graafisen ilmeen ylläpito sekä tutkimus- ja kokemustiedon hyödyntäminen.

6 Viestintä Vertaissovittelutoiminnassa

Vertaissovittelutoiminnan olennaisia elementtejä ovat sovittelun maailmaan ja sovittelutaitoihin perehdyttäminen. Perehdyttäminen toteutuu perusopetuksen ja ammatillisen koulutuksen ympäristöissä, toiminnallisilla menetelmin. Vertaissovittelutoiminnan asiakkaita ovat oppilaitosten oppilaat ja opiskelijat, henkilöstö ja jossain määrin myös opiskelijoiden huoltajat. Laajemmassa viestinnällisessä merkityksessä huomioitavia tahoja ja viestintäratkaisuihin vaikuttavia tekijöitä ovat muut sovittelun verkostot, niissä toimivat asiantuntijat ja yhteistyökumppanit, kuten rahoittajat.

Nykytilan tarkasteluun kuuluvat Vertaissovittelutoiminnan kohderyhmien määrittely, käytettyjen viestintäkanavien tarkastelu ja organisaation viestinnän välineiden kuten tietojärjestelmien ja teknologisten ratkaisujen arviointi sekä tiedonhallintajärjestelmien valinta. Tarkastelun välineenä olen hyödyntänyt erityisesti toiminnallista koulutusta ja Verso-nettisivustoa. Koulutuksen valitsin siitä syystä, että se muodostaa perustan Versotoiminnalle ja on siten hyvin ajallisesti ja taloudellisesti resursoitu. Koulutukset toteutetaan toiminnallisesti ja ovat luonteeltaan erittäin dialogisia ja interaktiivisia, ominaisuuksia, joita viestinnässäkin tulisi hyödyntää.

Nettisivusto on viestinnän keinoista ollut käytössä pisimpään ja sivustoa on kehitetty vuosien aikana vastaamaan kasvavia tarpeita. Sivusto on tutuin viestinnän välineistä siten myös henkilöstölle ja sivuille on totuttu ohjaamaan lisätiedosta kiinnostuneita pitkään. Toisaalta sivustoon kohdistuu muutoshalukkuutta, sisältöä ja ulkoista ilmettä on toivottu työstettävän ja päivitysvastuita on jo jaettu. Koulutukset ja nettisivusto yhtenä

sähköisistä ratkaisuista mahdollistavat viestinnän osallisuuden lisäämisen, hyödyntäen jo tuttuja alustoja ja ympäristöjä.

Viestintää on kehitetty vuosien varrella vastaamaan sekä asiakkaiden että organisaation tarpeita, mutta suurimmaksi osaksi oman toimen ohella, hyödyntäen tarvittaessa organisaation ulkopuolisten viestintäalan ammattilaisten osaamista. Jolloin nyt tehtävä erityinen tarkastelu tuottaa lisätietoa siitä, mihin ko. ammattilaisten panosta tulisi jatkossa käyttää.

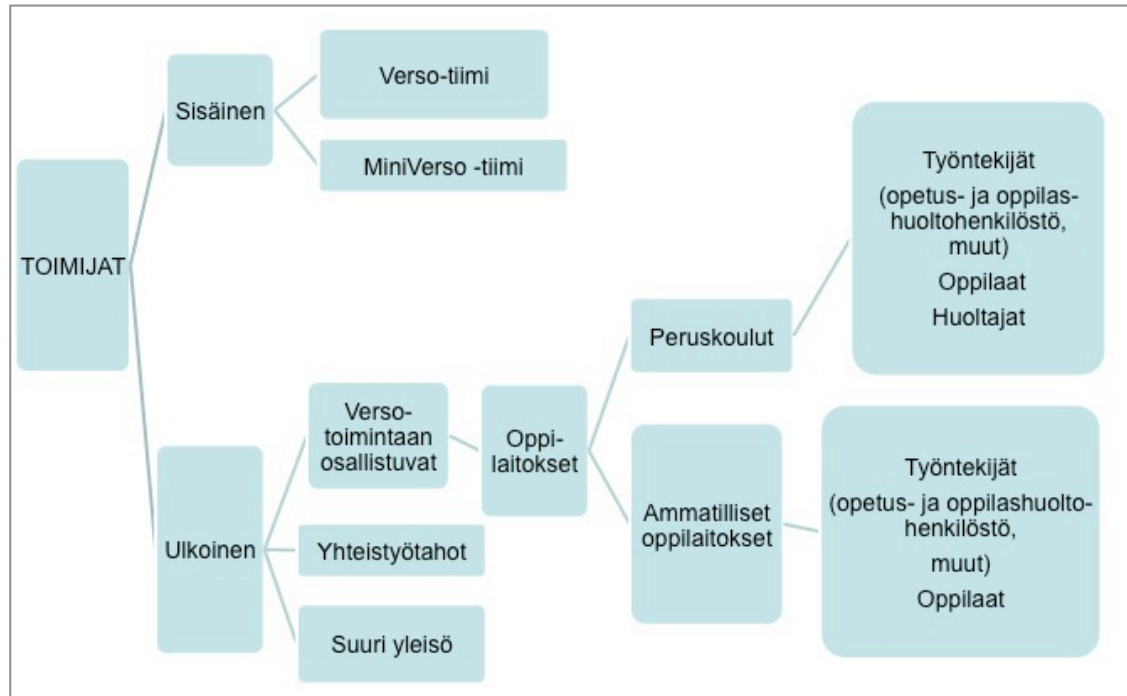
Tiivistetysti voi todeta, että SSF ry:n on organisaationa tarjottava tietoa kohderyhmilleen, viestittävä aktiivisesti heidän kanssaan ja kerättävä tilastotietoa toteutuneesta vertaissovittelusta. Ydintiedon keräämisen lisäksi olennaista on koota kokemuspohjaisia materiaaleja. Asiakkaisiin liittyvän tietohallinnon tukena toimii organisaation henkilöstön yhteydenpito, jota toteutetaan paitsi kasvokkain, myös sähköisten tietojärjestelmien avulla. Resursseiltaan ja jäsenmäärältään pieni yhdistys on ulkoistanut mm. talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden käsittelyn tilitoimistoon, eli johdon käytettävissä ja työn tukena ovat tavallisimmat, Windows-pohjaiset toimisto-ohjelmat.

Asiakasryhmien tarpeet on mahdollista yhdistää organisaation käyttämiin tietojärjestelmiin kaikkia osapuolia palvelevaksi, tehokkaaksi kokonaisuudeksi. Asiakasryhmien huomioimisen lisäksi haasteita ja vaateita toimivuudelle asettavat organisaation henkilöstön eli toimintaa toteuttavien henkilöiden tarpeet ja osaaminen. Työn luonteeseen kuuluu runsas matkatyö, jolloin yhteisiä kasvokkain toteutuvia tapaamisia on niukasti, tiedonvaihto ja kehittäminen tapahtuvat harvakseltaan ja usein sähköisessä muodossa. Nykyinen järjestelmä, joka sisältää usean eri palveluntoimittajan tarjoamia työkaluja ja komponentteja edellyttää yksilön aktiivisuutta, perehtymistä useisiin erilaisiin toimintalogiikoihin ja käyttöperiaatteisiin sekä tiukkaa, mutta yhdessä tehtyä sopimuspolitiikkaa käyttötavoista.

6.1 Viestinnällinen nykytila Verso-toiminnassa

Verso-toiminnan ulkoisen viestinnän kohderyhmiä ovat toimijat, yhteistyötahot ja suuri yleisö. Jaottelu on suuntaa antava. Tarvittaessa kukin luokka voidaan jakaa tarkemmin rajattuihin kohderyhmiin, jota havainnollistaa kuvio 11.

Toimijoilla tarkoitan niitä oppilaitoksessa toimivia henkilöitä, joilla on jo kontakti tai mahdollisuus aktiiviseen suhteeseen Versotoimintaan, eli tähän ryhmään kuuluvat oppilaitoksen henkilöstö, opiskelijat ja opiskelijoiden huoltajat.



Kuvio 12. Verso-toiminnan toimijat ja viestinnän kohderyhmät.

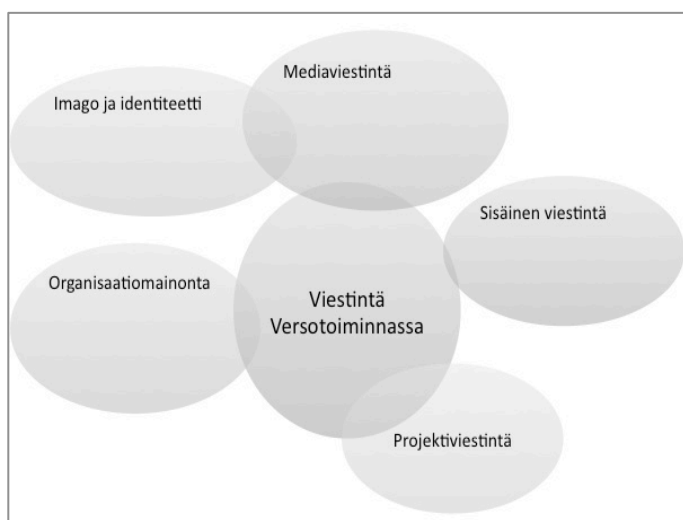
Opettajista voidaan tarvittaessa erotella mm. eriasteiset oppilaitokset henkilöstöryhmiin, oppilaista luokka-asteet ja eri-ikäisten huoltajat. Mielenkiintoinen jaottelu varsinkin viestinnän kannalta olisi määritellä kohderyhmät aktiivisuuden mukaan, eli miten osallisia he Verso-toiminnassa ovat. Tässä kohdin viitataan Vuokon (2009, 40) esittämään Vaikutuksen portaat -malliin. Mallia hyödyntämällä pystyttäisiin mm. arvioimaan eri kohderyhmien väliset aktiivisuuden tasot ja toivotut tavoitteet niin viestinnässä kuin markkinoinnissakin.

Yhtenä kohderyhmänä voisi mainita myös muut sovittelun verkostot ja niissä toimivat asiantuntijat. Verso-toiminta edistää viestinnällään sovittelun tunnettuutta, jolloin em. kohderyhmien lisäksi tavoitellaan nk. ”suurta yleisöä”. Sisäisen viestinnän toimijoita ovat Verso-toimintaa toteuttavat organisaation jäsenet eli Verso-tiimin ja MiniVerso -tiimin vakituiset ja määräaikaisten työntekijät.

Viestinnän nykytilaa tarkastellessani ja määritellessäni olen rajannut kohderyhmät sisäisen viestinnän osalta Verso-tiimiin ja ulkoisen viestinnän osalta keskeisiin Verso-

toimintaan osallistuviin kohderyhmiin eli toimijoihin, johon kuuluvat opettajat ja oppilaat. Rajauksen tein ensisijaisesti aikataulullisista ja aineistollisista syistä. Aikaa oli nykytila-analyysiin rajallisesti, se tosiseikka huomioiden, ettei viestintää ole Verso-toiminnassa kokonaisvaltaisesti aiemmin suunniteltu, saati pitkäjänteisesti toteutettu. Kenttätyö osallistuvine havainnoineineen ja Verso-toiminnasta tehdyt raportit analyseineen vahvistivat, että opettajat ja oppilaat ovat keskeisessä asemassa vertaissovittelun onnistumisessa. Heitä tavataan säännöllisesti ja heistä on saatavilla aineistoa, niin vertailupohjaksi kuin tiedon päivittämiseenkin. Luontevaa on analysoida viestintää keskeisten kohderyhmien ja käytettyjen viestinnällisten ratkaisujen avulla, jotta voimavarat voi keskittää ydintoimintaan. Viestintäsuunnitelmassa on huomioitu kuitenkin kaikki kohderyhmät eli em. lisäksi oppilaiden huoltajat, yhteistyökumppanit ja ”suuri yleisö”. Kohderyhmien tarkastelu karkeallakin tasolla on perusteltua, koska jakoa voi jatkossa hyödyntää kun viestintää edelleen kehitetään.

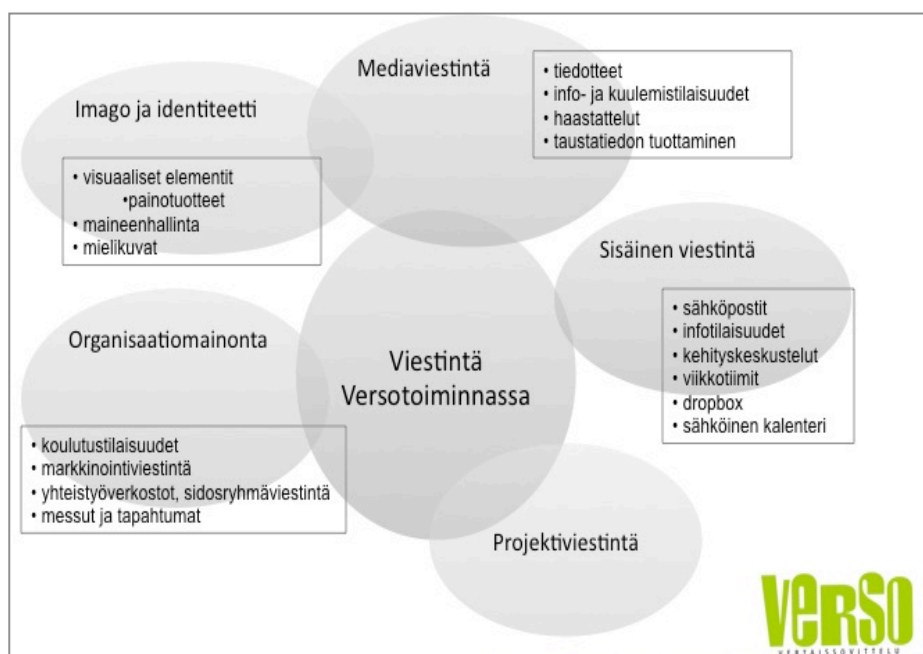
Verso-toiminnassa keskeiset viestinnän osa-alueet (Korhonen & Rajala, 2011) voidaan jakaa organisaatiomainontaan, imago- ja identiteettiviestintään, mediaviestintään, sisäiseen viestintään ja projektiviestintään (kuvio 13). Toisin kuin liiketaloudellisiin periaattein toimivissa organisaatioissa, talousviestintä on vähemmän keskeinen osa-alue julkisoikeudellisen, nonprofit-organisaatioksi luokiteltavan yhdistyksen toiminnassa. Korhosen ja Rajalan (2011, 82) mallista olen poiminut ja nimennyt organisaatiomainonnan omaksi osa-alueeksi yritysmainonnan sijaan. Kriisiviestinnän ja tilankehityksen sijaan olen nimennyt projektiviestinnän yhdeksi osa-alueeksi. Projektitoiminta ja -rahoitus ovat hyvin tyypillisiä yhdistysmuotoiselle toiminnalle ja siten keskeisempi osa-alue kuin kriisiviestintä.



Kuvio 13. Viestinnän osa-alueet Korhosen ja Rajalan (2011) mallin pohjalta.

Kuviossa 13 on esitelty viestinnän osa-alueet (Korhonen & Rajala, 2011, 82) ja sovellettu kuviota Verso-toiminnan nykyisen viestinnän tarkasteluun. Osa-alueista jätän projektiviestinnän tarkastelun ulkopuolelle, sillä Verso-toiminta on vuodesta 2013 ollut ohjelmamuotoista toimintaa, jolloin toiminnan luonne on pysyvää erotuksena määräaikaisesta projektitoiminnasta. Verso-toiminta on ollut projektitoimintaa vuosina 2000-2012. Erotuksena myös Suomen sovittelufoorumi ry:n hallinnoimaan ulkopuolisella rahoituksella toteutettaviin projekteihin, Valtakunnallisen sovittelun toimintamallin luominen varhaiskasvatukseen -projektiin (MiniVerso-projekti), jota toteutetaan vuosina 2012-2015 tai Fasilitatiivisen perhesovittelun kehittäminen -projektiin (Fasper-projekti, 2009-2013). (Suomen sovittelufoorumi ry 2014.)

Imago ja identiteetti sisältävät organisaation aineettomia ja näkyviä elementtejä. Organisaation identiteettiä luodaan visuaalisilla tekijöillä, kuten logoilla, väreillä ja sloganeilla. Identiteettitekijöiden pohjalta sidosryhmät muodostavat mielipiteen organisaatiosta. Imagolla Korhonen ja Rajala (2011, 91) tarkoittavat organisaation identiteettiä sidosryhmien näkökulmasta, jolloin imago on eri sidosryhmillä erilainen. Identiteettitekijöillä voidaan vahvistaa imagoa kussakin sidosryhmässä, mm. mielikuvatutkimuksin saadaan selville, kuinka hyvin imago ja identiteetti vastaavat toisiaan.



Kuvio 14. Viestinnän osa-alueet ja Verso-toiminta (mukaillen Korhonen & Rajala 2011, 82).

Verso-toiminnassa identiteettiä ja imagoa rakennetaan vahvasti visuaalisin elementein, vihreä väri on määritelty (cmyk arvoina c40, y100, PMS 375), mutta esim. logon käytöstä tai asettelusta ei ole kirjattu erillisiä graafisia ohjeita. Materiaali on yhtenäistä ja sitä hyödynnetään niin toiminnallisessa koulutuksessa kuin muussakin viestinnässä.



Kuva 2. Verso-toiminnan painomateriaalia

Mediaviestintä sisältää organisaation viestintätoimenpiteet, joilla pidetään yhteyttä julkisuuteen median avulla, kuten tiedotteet, tapaamiset, taustoitukset ja haastattelut (Korhonen & Rajala, 2011, 88). Verso-toiminnassa tähän osa-alueeseen lasken kuuluvaksi myös erilaiset sovittelun, varsinkin vertais- ja koulusovittelun alaan liittyvät info- ja kuulemistilaisuudet, asiantuntijaorganisaatiolta pyydetyt puheenvuorot ja lausunnot. Suomen sovittelufoorumi ry:n koordinoimista sovittelun osa-alueista vertaissovittelu on saanut vuosien aikana kiitettävästi mediajulkisuutta ja päässyt mukaan asiantuntijuudella vaikuttamaan päätöksentekoon. Vaikuttamisen ja päätöksenteon kohteita ja aiheita ovat olleet mm. lasten ja nuorten hyvinvointi, konfliktinhallinta ja koulutuskonaisuudet.

Kuten Isokangas ja Vassinen (2011, 34) teoksessaan *Digitaalinen jalanjälki* toteavat, asiantuntijuus ja brändi ovat usein organisaatiossa henkilöityneitä. Suomen sovittelufoorumi ry:n ohjelmajohtaja Maija Gellin on usein ollut sovitteluaiheesta haastateltu ja

siten johtava henkilöahamo vertaissovittelusta puhuttaessa. Mediatutkimusta organisaatiossa aiheesta ei ole tehty, mutta esim. painetut artikkelit ja julkaisut on poikkeuksetta kerätty ja arkistoitu. Henkilöityminen ja haastateltavien valinta on ollut tietoinen valinta, Gellin on vastannut toiminnasta alusta lähtien ja tehnyt vertaissovittelusta myös tieteellistä tutkimusta. Vuodesta 2012 on koottu medialle myös yhteystietolistaa oppilaitosten henkilöstöstä, jotka työssään käyttävät vertaissovittelua ja soveltavat restoratiiivista ajattelua. Yhteystietoja hyödynnetään organisaatiolle tuleviin haastattelupyyntöihin. Opiskelijoista vastaavaa toimintatapaa on yritetty käynnistää, mutta heikommin tuloksin.

Tiedottamista esim. tiedottein on tehty resurssien puitteissa ja lähinnä kampanjaluonteisesti. Eräs mediaviestinnän panostusajankohdista on ollut vuosittaiset Martti Ahtisaari-päivät (Ulkoasiainministeriö 2012). Panostus on ollut mahdollista organisatorisen yhteistyön ansiosta, Martti Ahtisaaren CMI-toimisto on vastannut viestinnästä yhdessä mediatoimisto Ellun Kanat Oy:n kanssa, joka on ollut erityisen kiinnostunut juuri vertaissovittelusta. Kiinnostus on luonut toimivan yhteistyön muodon, jossa SSF ry toimittaa vertaissovittelusta sisältöä ja mediatoimisto vastaa viestinnällisestä toteutuksesta. Yhteistyö on toistaiseksi ollut kuitenkin kampanjaluonteista ja rahoitus perustunut mediatoimiston saamiin muihin toimeksiantoihin.

Sisäinen viestintä koostuu organisaation ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Verso-toiminnassa organisaation jäsenet muodostuvat paitsi Verso-tiimin työntekijöistä, myös osittain toimintaa hallinnoivan organisaation eli hallinnoivan yhdistyksen, Suomen sovittelufoorumi ry:n hallitusjäsenistä, yhdistyksen jäsenistä, sekä MiniVerso -tiimin työntekijöistä. Sisäisen viestinnän kanavia Verso-toiminnassa ovat mm. sähköpostit, viikkotiimit, kehittämispäivät, sähköinen kalenteri, sähköinen jakelualusta Dropbox ja kehityskeskustelut.

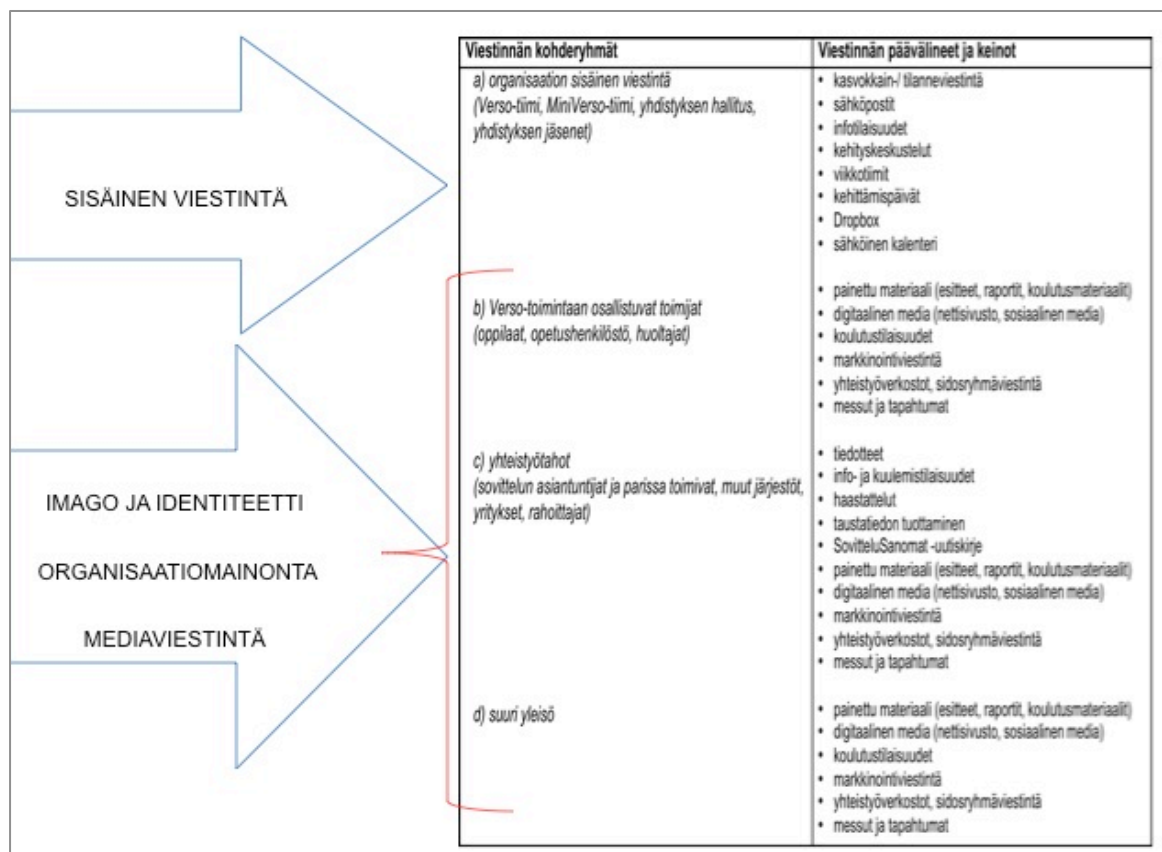
Organisaatiomainonta on osa-alue, josta Korhonen ja Rajala (2011, 92) käyttävät nimitystä yritysmainonta. Samankaltaisuus yritystoimintaan on tuotemyynnin lisääminen, joka tarkoittaa Verso-toiminnassa koulutusmyyntiä, mutta samalla mainonta tähtää yleisen sovittelutietoisuuden lisäämiseen. Tällöin mainontaa ei arvioida liiketaloudellisin perustein, esim. taloudellisin tuotto-odotuksin, vaan saavutettujen kontaktien ja kiinnostuksen kasvuna. Osa-alueeseen kuuluu perinteisiä markkinointiviestinnän keinoja, joilla yritetään vahvistaa organisaation mainetta ja imagoa. Toisin kuin Korhonen ja Rajala

(mts. 92) laajennan termin käsittämään muutakin kuin organisaation mainontaa, eli sisällytän siihen toiminnan promootiota. Markkinointiviestintä Verso-toiminnassa tarkoittaa niin henkilökohtaista myyntityötä, tiedotus- ja suhdetoimintaa kuin myyntiä ja yleistä tunnettuutta edistäviä toimenpiteitä. Välineinä Verso-toiminnan mainonnassa ovat paitsi toiminnalliset koulutustilaisuudet, myös sidosryhmä- ja yhteistyöverkostoviestintä, sekä tapahtuma- ja messumarkkinointi. Yhteenveto Versotoiminnan kohderyhmistä ja viestinnän välineistä taulukossa 5.

Taulukko 5. Verso-toiminnan kohderyhmät ja viestinnän välineet.

Viestinnän kohderyhmät	Viestinnän päävälineet ja keinot
a) organisaation sisäinen viestintä (Verso-tiimi, MiniVerso, yhdistyksen hallitus, yhdistyksen jäsenet)	<ul style="list-style-type: none"> • kasvokkain-/ tilanneviestintä • sähköpostit • infotilaisuudet • kehityskeskustelut • viikkotiimit • kehittämispäivät • dropbox • sähköinen kalenteri
b) Verso-toimintaan osallistuvat toimijat (oppilaat, opetushenkilöstö, huoltajat)	<ul style="list-style-type: none"> • painettu materiaali (esitteet, raportit, koulutusmateriaalit) • digitaalinen media (nettisivusto, sosiaalinen media) • koulutustilaisuudet • markkinointiviestintä • yhteistyöverkostot, sidosryhmäviestintä • messut ja tapahtumat
c) yhteistyötahot (sovittelun asiantuntijat ja parissa toimivat, muut järjestöt, yritykset, rahoittajat)	<ul style="list-style-type: none"> • tiedotteet • info- ja kuulemistilaisuudet • haastattelut • taustatiedon tuottaminen • SovitteluSanomat -uutiskirje • painettu materiaali (esitteet, raportit, koulutusmateriaalit) • digitaalinen media (nettisivusto, sosiaalinen media) • markkinointiviestintä • yhteistyöverkostot, sidosryhmäviestintä • messut ja tapahtumat
d) suuri yleisö	<ul style="list-style-type: none"> • painettu materiaali (esitteet, raportit, koulutusmateriaalit) • digitaalinen media (nettisivusto, sosiaalinen media) • koulutustilaisuudet • markkinointiviestintä • yhteistyöverkostot, sidosryhmäviestintä • messut ja tapahtumat

Kuvioon 14 olen yhdistänyt Verso-toiminnan viestinnän kohderyhmät ja keinot, sekä hyödyntänyt viestinnän prosessoitavia osa-alueita (Korhonen & Rajala 2011, 92). Kuten kuvioista voi päätellä, tarkasteluni keskittyy viestinnän kehittämiseen rajattujen kohderyhmien näkökulmasta. Olen rajannut saavuttaakseni organisaatiossa olosuhteita, joiden avulla laadittavaan viestintäsuunnitelmaan syntyisi tahtotilan lisäksi toimivia ja pitkäkestoisia käytäntöjä. Olennaista on paitsi laatia nykytila-analyysi kehittämisen tueksi, myös suunnitelma, joka sisältää toimenpiteitä. Tavoitteena on avata viestinnästä arjen työtä tukevaa, systemaattista työtä.



Kuvio 14. Verso-toiminnan viestinnän kohderyhmät ja keinot prosessoitavien osa-aluein.

6.2 Viestinnällisiä ratkaisuja ja niiden arviointia

Kuten luvun alussa mainitsin (luku 6, s. 37) olen valinnut tarkasteluun nettisivuston ja koulutuksen. Internet-sivusto on jatkuvasti avoinna oleva ja kunkin kohderyhmän saatavissa oleva tiedonlähde. Sivusto tarjoaa myös julkisimman ikkunan ja käytikortin toimintaan, ja mahdollistaa ajantasaisen tiedon tarjoamisen ja viestinnän ajasta ja paikasta riippumatta. Käytän Verso-sivustoa esimerkkinä toiminnallisen koulutuksen ohella kuvatessani Verso-toiminnan viestintää. Sivustolla hahmottuu myös helposti kaikessa Verso-materiaalissa käytetty visuaalinen ilme ja perusviesti. Sivustoa analysoin mm. käytettävyyden näkökulmasta.

6.2.1 Internet-sivusto

Erilaisilla toimintalogiikoilla toimivat sähköiset palvelut haastavat käyttäjänsä opittavuudessa, muistettavuudessa ja tehokkuudessa eli ensimmäisellä käyttökerralla testataan, kuinka palvelua jatkossa tullaan käyttämään ja hyödyntämään. Hyödyllisyys näyttäytyy

paisi yksittäisen käyttäjän, organisaation yhteisten ja jaettujen tarpeiden sekä järjestelmien yhteensoveltuvuudessa. "Käytettävyys on apuvälineen tai muun valmistetun esineen, palvelun tai ympäristön helppokäyttöisyyttä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmisen ja koneen välisessä vuorovaikutuksessa käytettävyydellä viitataan yleensä tietokoneohjelmiston tai verkkosivun helppokäyttöisyyteen." (Käytettävyys, Wikipedia 2014). ISO 9241-11 -standardi määrittelee käytettävyyden: "Se vaikuttavuus, tehokkuus ja tyytyväisyys, jolla tietyt määritellyt käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä ympäristössä". (SFS-EN ISO 9241-11, Suomen standardisoimisliitto ry 1998).

Vaikuttavuudella tarkoitetaan miten tarkoin ja täydellisesti käyttäjä saavuttaa tavoitteensa. Tehokkuus tarkoittaa tavoitteiden saavuttamista suhteutettuna käytettyihin resursseihin. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan käyttäjän tyytyväisyyttä laitteen tai järjestelmän käyttöön, tyytyväisyyttä vuorovaikutuksen sujuvuuteen ja sen tulokseen. (SFS-EN ISO 9241-11, Suomen standardisoimisliitto ry 1998).

Jakob Nielsen on tunnetuin käytettävyyden uranuurtaja. Nielsen (2000) on laajentanut ISO-määritelmää opittavuuden, muistettavuuden ja virheiden vähyyden kriteereillä: opittavuudella tarkoitetaan sitä, miten nopeasti ja helposti uusi vuorovaikutteisen laitteen tai järjestelmän käyttäjä oppii laitteen toimintalogiikan ja käyttämisen. Muistettavuudella tarkoitetaan sitä, miten helppoa jo aiemmin laitteen käytön oppineen henkilön on palauttaa mieleen laitteen käyttö ja sen toiminnallisuus. Virheiden määrällä (vähyydellä) tarkoitetaan käyttäjän suorittamissa toimenpiteissä tapahtuvien virheiden määrää. Näillä tekijöillä voidaan osaltaan luoda puitteita käytettävyyden mittaamiselle ja luoda epämääräiseksi ja mielipiteenomaiseksi koetusta asiasta konkreettinen ja hallittava. (Nielsen 2000, 274.) Käytettävyydessä voidaan soveltaa myös Claude Shannonin (Waldrup, 2001) informaatioteoriaa, jossa hän viittaa tieto–häly-suhteeseen. Käytettävyys paranee kasvattamalla tiedon osuutta ja vähentämällä hälyn osuutta.

Osana käytettävyyden arviointia pohdin käyttäjäkokemusta, johon sisällytin teknisen toteutuksen lisäksi myös Vertaissovittelun nettisivustosta syntyvää kokonaiskuvaa. Käyttäjäkokemus on tärkeä osa käyttäjäkeskeistä suunnittelua ja sitä tulisi soveltaa niin tuotteiden kuin palveluidenkin kehitykseen. Nykyisen ajattelumallin mukaan tuote on laite, joka antaa ihmisen saamaa kokemusta kohentavan palvelun, kun taas palvelu on asiakkaan saamaa kokemusta kohentava toiminto. Käyttäjäkokemus tarkoittaa jonkin tuotteen tai palvelun käyttämiseen tai kuluttamiseen liittyvää kokonaisvaltaista elämys-

tä, joka kattaa tuotteen käyttöliittymän ja käytettävyyden ohella kirjon muita elämyksiä ja tunteita, joita saattaa esiintyä pitkänkin ajan kuluessa. (Saariluoma, Kujala, Kuuva, Kymäläinen, Leikas, Liikkanen & Oulasvirta 2010, 44–45.)

Jaoin sivuston käyttäjät jo aiemmin mainittuihin kohderyhmiin, joita toiminnassa ovat opettajat, oppilaat ja heidän huoltajansa.

Kuva 3. Verso-sivuston etusivu

Haasteena sivustolla (kuva 3.) on runsaan tiedon sijoittaminen saavutettavaan ja käyttäjätystävälliseen muotoon. Sivuston sisällön tuottajilla on selvästi tarve tuoda mahdollisimman paljon tietoa sivuilla kävijän ulottuville. Aiheesta saatavilla oleva runsas tiedon ja erilaisen materiaalin määrä yhdistettynä innokkuuteen aiheuttaa tuloksena tukkoisen ja ylitsepersuavan vaikutelman, josta on enää vaikea erottaa olennaista kohinasta. Erilaisten tiedostomuotojen (pdf, tekstitiedostot ja videot) vaihteleva ja epälooginen käyttö lisää selkiytymättömyyttä. Lisäksi osassa lisämateriaalia ohjataan linkkien kautta ulkoisiin lähteisiin, joka lisää ohjautumista muille kuin Verso-sivuille ja hankaloittaa paluuta.

Yleissilmäyksen osalta tuloksena on, että edes etusivua ei voi kutsua selkeäksi. Etusivun ongelmana on runsaus, eli jo tekstiä on niin paljon, että lukijan on vieritettävä sivua päästääkseen sivun loppuun. Runsaus tekee sivun myös tiukaksi ja ahtaaksi. Vihreä

värivalinta sopii toiminnan ilmeeseen ja graafiseen linjaan, mutta ei ole välttämättä paras värivalinta nettisivuston tekstile.

Linkkien, joita on paljon, avulla johdatetaan paitsi muille sivuston sivuille, myös ulkoisiin lähteisiin. Videoklipit sijaitsevat YouTubessa, yleisessä videotallenteiden palvelussa. Siirtymisen voisi tekstissä mainita, jotta selailija tietää siirtyvänsä ulkoisiin lähteisiin. Sisäiset linkit toimivat melko hyvin, vasen valikko (kuva 4.) on looginen ja pysyy selailtaessa matkassa mukana. Oikean palkin (kuva 5.) funktio jää hieman epäselväksi, sivuilta toiseen siirtyessä teksti on kustomoitu ko. sivulle sopiviksi, mutta alaosan logot siirtyvät, samoin kehyksen yläosan extranet ja restonet. Etusivulla kerrotaan extranetin käyttötarkoitus, restonetin kuvausta ei löydy mistään.



Kuva 4. Verso-nettisivuston sivuvalikko. Kuva 5. Verso-nettisivuston oikea sivupalkki.

Tiedostolinkit avautuvat pdf-muotoisina tiedostoina, tästäkin voisi olla maininta. Sivupalkin otsikot kohdentuvat ja avautuvat muille sivuston sivuille, jaottelu on sisällön ja toiminnan kannalta toimiva, joskin tiivistys ja otsikoiden yhdistely voisivat olla tässäkin avuksi sivustolla vierailevalle. Kaikilla alasisivuilla jatkuu etusivun tekstin ja linkkien runsaus. Osittain ongelma tulee asetelusta, sivun otsikkofontti on iso ja vie paljon tilaa. Kuvagallerian merkitys jää hieman epäselväksi, kuten mihin käyttöön kuvat on tarkoi-

tettu. Mikäli ne ovat median käytettävissä, laatua, kuten resoluutiota ei ole mainittu, saati kuvaajan nimeä.

Haasteena on myös, miten sivustolla kävijä voi antaa palautetta tai kommentoida sisältöä. Mahdollisuuksiin näkisin organisaation innon kertoa toiminnastaan, toiminta on avointa, julkista ja kritiikillekin avointa. Aitoon vuoropuheluun ja interaktiivisuuteen on selvästi halukkuutta, tehtävä on vain selvittää miten se tehdään mahdollisimman selkeästi ja vaivattomasti. Jolloin palaute ja vuorovaikutus parhaimmillaan palvelisivat myös toiminnan kehittämistä.

Ensisijaisesti oppilaitosten henkilöstön kohdalla tarve on saada kokonaiskäsitys vertaissovittelusta, luoda pikainen katsaus menetelmän käytänteisiin ja tarjota työkaluja menetelmän soveltamiseen oppimisympäristössä. Opettajia tai yhteisön henkilöstöä kiinnostanee myös menetelmästä saatava tutkimustieto ja toiminnan laajuus. Paitsi tutkimustietoa, he tarvitsevat perusteita menetelmän käyttöön yhteisössään, keskustelun välineenä esim. huoltajien, mutta myös oppilaiden ja opiskelijoiden kanssa. Erillisiä kohderyhmiä henkilöstöstä voidaan erottaa kouluasteen perusteella, eli onko kyseessä peruskoulu vai ammatillinen oppilaitos. Tämä erottelu ei juurikaan sivustolta hahmotu tai asiaa ei ole kenties edes ajateltu.

Erottelun puutetta kuvastaa mm. ammatillisten oppilaitosten ”näkyttömyys”. Tosi- asia, että vertaissovittelua ko. oppimisyhteisöissä käytetään selviää lähinnä Facebook-sivulla, jossa ammatillisten oppilaitosten edustajat ovat opetushenkilöstöstä aktiivisimpia kommentoijia ja postiajia. Samoin kuin ko. oppilaitosten vertaissovittelija- koulutuksiin osallistuneet. Mikä on tietysti ymmärrettävää, päivityksiä kun voi tehdä kouluajalla, toisin kuin peruskoulussa, joissa älypuhelin ym. laitteiden käyttö on rajoitettua kouluajana ainakin oppilailla.

Erityisesti opettajille on tarkoitettu myös ekstranet-sivu (kuva 6.), joka on alustana passiivinen eli toimii lähinnä jaettuna sähköisenä arkistona.

Extranet

- Todistus Vertaissovittelijana toimimisesta, jaettavaksi esim. lukuvuoden päättyessä. [Todistus Versona toimimisesta](#)
- Ohjeet Sovittelun oppitunnin pitämiseksi. [Verson oppitunti](#)
- Oppituntiin liittyvä diasarja. [Oppitunnin diasarja](#)
- Koulutetuille sovittelijoille jaettava Vertaissovittelijan ajkortti. [Verson ajkortti](#)
- Esimerkki tapauksista tehtyjä tilauksia käytettäväksi Versojen koulutuslaitosuudessa. [Verson esimerkki tilauksia](#)
- Verson hakariesite, joka sisältää hyvin lyhyesti perustietoa Vertaissovittelu toiminnasta. [Verson hakariesite](#)
- Verson tilauslomake ja sopimuslomake. [Verson tilauslomake ja sopimuslomake](#)
- Sovittelujen tapausten tilastointilomake, vuosittaista seuranta varten. [Sovittelutoiminnan vuosilastointilomake](#)
- Kirje huoltajille Vertaissovittelu toiminnan aloittamisesta. [Kirje huoltajille](#)
- Usein kysytyjä kysymyksiä ja niihin vastuksia. [Usein kysytyjä](#)
- Vertaissovittelijoiden ja ohjaajien yhteiset tapaamiset. [Versoryhmän ohjaaminen](#)
- Verso-ohjaajien tehtävistä, josta on hyvä tarkastaa tärkeimmät seikat. [Verso-ohjaajien tehtävät](#)
- Versotoiminnassa onnistumisen edellytykset pähkinänkuoressa. [Onnistumisen edellytykset](#)
- Versoesite, jota voi jakaa erilaisissa tiedotustilanteissa. [Versoesite](#)
- An article of the results of the latest research in english. [Learning in mediation](#)
- Verso logo: [logoPDF](#) (mikäli tämä tallennusmuoto ei ole toimiva sulle, pyytäkää katja.halkkainen@sovittelu.com oikeanlainen)
- Sovittelijan leima -logo (PDF)

EXTRANET **RESTONET**

SOVITTELUN KÄYTTÖALUEET YHTEISKUNNASSA

- Riita- ja rikosasioiden sovittelu
- Koulusovittelu
- Työyhteisösovittelu
- Naapurussovittelu
- Pöytäsovittelu
- Ympäristöasioiden sovittelu
- Kansainvälinen sovittelu
- Tuomioistuinsovittelu
- Suomen Asianajajaliiton sovittelu

TERVETULOA VERSO-KOULUJEN EXTRANETIIN!
Jos koulullesi ei ole vielä saalassanaa, tää se meitä katja.vaisanen(at)sovittelu.com

Tutustu meihin myös facebookissa

Kuva 6. Ekstranet-sivu

Restonet on restoratiiviseen (Resto) koulutukseen osallistuneiden sivusto, jonka tarkoituksena on jakaa restoratiivisia käytäntöjä, tukea siten osallistuneiden koulutuksestaan saamaa hyötyä ja koota käytännön tietoutta. Kirjoitushetkellä eli vuonna 2014 sivustoa ei ole kuitenkaan avattu, saati sisältöä tai alustaa edes luotu. Ammattialoilla on omat käsitemaailmansa, tämä pätee myös pedagogiseen maailmaan ja opettajien ammattikuntaan. Opettajille suunnattua sisältöä voisi modifioida enemmän heidän näköisekseen, jolloin myös eri oppilaitosten tarpeet tulisivat paremmin huomioitua. Opettajat ovat aktiivisia oman alansa kehittäjiä, mutta interaktiivisuus ja mahdollisuus vuorovaiikutukseen ovat kuitenkin vähäisiä. Sisäisessä verkossa eli ekstranet-sivustolla oleva keskustelufoorumi tai interaktiivinen alusta voisi olla ratkaisu, tunnuksin kirjautumisella mahdollistuu luottamuksellisuus ja henkilöitymisen sijasta ”koulut” keskustelevat. Tunukset palveluun ovat siis koulukohtaiset. Mahdollisuutena näen myös koulujen keskinäisen tiedonvaihdon, hyvien ja lupaavien käytäntöjen aktiivisen jakamisen.

Haasteita ko. kohderyhmän kohdalla on tiedon runsas määrä, tiiviiseen katsaukseen ei ole mahdollisuutta, vaan kävijällä on oltava selvillä mitä tietoa tarvitsee ja mistä sitä hakee. Ohjeistus heille suunnatun ekstranetin käyttöön on myös hankalasti saatavissa.

Oppilaista tavoitellaan niitä, jotka koulutetaan tai on koulutettu oppilaitoksessa toimiviksi vertaissovittelijoiksi. He tarvitsevat valittuun tehtävään liittyvää informaatiota, muiden samassa tehtävässä toimivien kokemuksia ja tukea toimimiseen vertaissovittelijoina. Vertaissovitteluun pääseviä oppilaita tuskin sivustolla vierailee, joten heitä en laskisi varsinaiseen kohderyhmään.

Haasteita nuorten ja lasten kohdalla on useita, teksti on asiapitoista eikä kovin kohde-ryhmänsä näköistä. Asiallisuus on toki etu, kun kyseessä on tiedonvälitys. Oppilaiden vaikuttamisen mahdollisuudet sijainnevat sosiaalisen median muodoissa.



Kuva 7. Verso-toiminnan Facebook-sivu

Sen sijaan, että Facebook-sivun (kuva 7.) lisäksi kehitetään tai luodaan uusia vuoro-vaikutustapoja olisi panostettava nuorten näköiseen visualiseen ilmeeseen esim. nettisivustolla. Olennaista olisi myös virittää tapoja, joilla nuoret sivustoille tiensä löytäisivät, sillä jos toiminnan keskeinen elementti on osallisuus, se arvo ei juurikaan sivustolla tällä hetkellä toiminnan tasolla näy. Sen sijaan että organisaation aikuiset suunnittelisivat toimintoja, vastuu lasten ja nuorten Verso-yhteisön muodostumisesta tulisi antaa asiantuntijoiden eli lasten ja nuorten tehtäväksi. Periaatteessa täysin mahdollinen ja toimiva ratkaisu, sekä helpostikin toteutettava, sillä ”asiakaspinta” tavoitetaan kouluissa päivittäin. Ammattiin opiskelevien kohdalla integraatio aineopintoihin ja omaan tulevaisuuteen ovat keskeisiä tekijöitä, joilla ko. opiskelijat kiinnitetään käyttäjiksi ja aktiivisiksi toimijoiksi.

Huoltajia tavoitetaan joko lapsiansa, nuoriensa tai heitä opettavien opettajien kautta. Huoltajia kiinnostavat menetelmän käyttö oppimisyhteisössä, menetelmän hyödyt, ja kenties myös tutkimustulokset. Huoltajien yhteys vertaissovitteluun saattaa olla siis joko se, että heidän lapsensa toimivat vertaissovittelijoina tai lasten pääseminen ver-

taissovittelemään konfliktin tai mielipahatilanteen osallisina. Huoltajat saavat tietoa menetelmän käytöstä opettajilta vanhempainilloissa tai koululta tulevana tiedotteina.

Haasteita huoltajien kohdalla on innostaa heitä käymään sivuilla, he ovat juuri se ryhmä, jotka päätyvät sivuille jonkun muun tiedonlähteen tai informantin avulla ja tästä ohjauksesta riippuu, mitä tietoa he sivuilta etsivät ja millä mielellä he sivustolle tulevat. Kaikista kolmesta tässä yhteydessä mainitusta kohderyhmästä juuri he lienevät niitä, joiden tunnemaailma saattaa olla negatiivinen heidän tullessaan sivuille. Jolloin myös kriittisyys on vahvimmillaan ja kärsivällisyys tiedon etsimiseen alhaisimmillaan. Kolmesta kohderyhmäluokasta haastavin, mikäli halutaan heidän paitsi viihtyvän sivustolla, myös palaavan sinne uudelleen.

Huoltajien käyttökokemuksen positiivisuus toteutunee lasten ja nuorten avulla. Oletusarvona on, että vanhemmat ovat kiinnostuneita omista jälkeläisistään sen verran, että heidän hyvinvointiinsa ja tulevaisuutensa liittyvät asiat liikuttavat edes jossain määrin. Jolloin sivustolla käynnin tulisi vähentää huoltajien lapsistaan tuntemaa huolta.

Mahdollisuusikin kaikissa kolmessa kohderyhmässä löytyy. Yhteisenä tekijänä ja elementtinä on sivuston tarjoama positiivinen sanoma, viesti siitä, että lapset ja nuoret omaavat kykyä keskinäiseen mielipahatilanteiden selvittelyyn. Tähän tunnepitoiseen ominaisuuteen keskittyminen ja tiedon ryhmittely sen ympärille voisi kirkastaa sivuston rakennetta, vähentää turhaa aineistoa ja selkiyttää käyttäjälle keskeistä tietosisältöä. Yksinkertaisimmillaan tämä voisi tarkoittaa rakennetta, jossa jo etusivulla voisi valita mitä kohderyhmää edustaa ja siten päätyä ko. kohderyhmälle tarkoitettulle sivustolle. Jaottelu ei välttämättä poista esim. runsasta sisäistä linkitystä, mutta mahdollistaisi loogisemman rakenteen, sekä vähentäisi esim. muiden, sovittelun parissa toimivien nykyistä haastetta löytää heille suunnattua aineistoa.

Tiedon, jota sivuilla on runsaasti hahmottamista voisi helpottaa tekstin sijasta kuvan ja piirrosten käyttö, jolloin sivuston visuaalisuus lisääntyisi. Visuaalisuudella sivustojen nykyinen akateemisuus ja samanaikainen naiivius voisivat hälventyä ja siten ne paremmin palvelisivat esim. lapsia ja nuoria.

Kaikkien kohderyhmien kohdalla yksi mahdollisuuksista on yhteistyöverkosto. Suomen sovittelufoorumi ry. ja Vertaissovittelutoiminta omaavat laajat ja kattavat yhteistyötahot,

joiden avulla käyttäjäkokemusta voidaan muokata jollei vaivattomasti, niin ainakin olemassa olevien resurssien voimin.

6.2.2 Koulutus viestintätekijänä

Haen vastauksia mm. kysymyksiin miten Verso-tiimin jäsenet artikuloivat toimintaansa, miten he osallistavat kohderyhmää ja miten koulutusten ja tilaisuuksien toteutuksessa ilmenee yhteisön taustafilosofia. Välineenä tähän tiedonkeruuseen toimivat omat havaintoni, päiväkirjamerkintäni ja keskustelut tiimin jäsenten kanssa. Proaktiivista toimintailmastoa palvelee ehdotusten ja ideoiden samanaikainen kokeilu, ennakkoluuloton toteutus, jolloin käyttäjät ovat mukana tulevaisuuden viestinnän kehittämissä. Konkreettisenä tuotoksena syntyy Verso-toiminnan viestinnän tulevaisuusvisio.

Asiantuntijaorganisaatiossa, jota Suomen sovittelufoorumi ry:kin edustaa, viestinnällisesti merkittävää on, miten asiantuntijuutta ilmaistaan. Vertaissovittelutoiminnassa keskeinen asiantuntijuuden ilmenemismuoto on koulutus, joka muodostaa n. 80% Verso-tiimin jokaisen työntekijän työn- ja toimenkuvasta. Merkittävän ajallisen resursoinnin vuoksi sovittelutaitojen kannalta olennaisen työkalun käsittely myös viestinnällisesti on aiheellista. Koulutus, oli kyseessä sitten oppilaitoksen henkilöstön tai opiskelijoiden koulutus, tarjoaa kontaktipinnan lukuisiin henkilöihin toimintakauden aikana. Kontaktit mahdollistavat suoran vaikuttamisen paitsi ko. henkilöihin, myös välillisiä vaikuttamismahdollisuuksia. Koulutuksessa Verso-tiimillä on käytössään viestinnän perustekijät, eli viestin aika, tila ja vastaanottajat. Mikäli koulutukseen osallistujat sitoutuvat välitettyyn sanomaan, he vievät omalla toiminnallaan sitä eteenpäin, jolloin vaikutuksen piiri moninkertaistuu.

Verso-toiminnan koulutus on luonteeltaan ja toteutustavoiltaan toiminnallista, oppiminen tapahtuu osallistujien ehdoilla, sisältöä tarpeisiin muokaten ja jatkuvasti vuorovaikutuksessa kehittäen. Koulutukset mahdollistavat interaktion, kokemuksen mukaan ohjelma on mahdollista rakentaa siten, että päivän aikana esitellään digitaaliset osallisuuden muodot sekä kannustetaan vaikuttamiseen ja yhdessä tekemiseen. Mielestäni myöskään kaikkia teknologian mahdollisuuksia koulutuksen sisällön toteuttamisessa ei ole vielä pohdittu, saati hyödynnetty. Kuten Matikainen (2010) toteaa vaikuttamisesta, kiehtova ajatus on, voisivatko vertaissovittelijat tai heitä ohjaavat opettajat toimia oppimisyhteisössään vaikuttajajaksiloina, joiden kautta tietoa tulkitaan. Toisaalta vertaismedian periaattein jokaisen yhteisön jäsenen osallisuus on tärkeää sekä mahdollista, eikä

verkostomainen toiminta tarvinne keskitettyjä ratkaisuja. Ainakaan keskitetty ratkaisu ei saisi tuoda mukanaan byrokratiaa tai hierarkkisuutta, joka estää tiedon ja kokemusten jakamisen.

7 Verso-toiminnan viestinnän tulevaisuus

Suomen sovittelufoorumi ry:n Verso-toiminnassa viestinnällä on ollut keskeinen rooli toiminnan käynnistymisestä vuonna 2000 lähtien. Verso-toimintaa hallinnoidaan pie-nehkössä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa asiantuntijuus muodostuu sovittelun eri osa-alueista ja suurin osa toimijoista osallistuu yhdistyksen toimintaan luottamushenkilönä. Verso-toiminnan erillisrahoitus on mahdollistanut ammattitaitoisen henkilöstön palkkauksen jo pitkään. Toiminnassa on kuitenkin panostettu ydintehtävään, eli vertaissovittelun edistämiseen koulutuksen keinoin. Viestintään on toteutettu oman toimen eli koulutustehtävän ohella, eikä viestinnällistä osaamista ole nähty tarpeelliseksi organisaatioon ja Verso-tiimiin palkata. Viestintää on kehitetty ja toteutettu hankkimalla tarvittaessa ulkoisia palveluita, kuten graafista ja visuaalista osaamista, sekä tekemällä kampanjaluonteista yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa.

Toiminnan laajentuessa ja taloudellisen pohjan vakiintuessa viestintää on ryhdytty tarkastelemaan kokonaisvaltaisemmin ja vuodesta 2013 rekrytoitavien henkilöiden työkuviin on sisällytetty viestinnällisiä osuuksia. Kouluttaminen ja asiantuntijatehtävä vertaissovittelussa muodostavat edelleen prosentuaalisesti suurimman osan ko. henkilöidenkin työtehtävistä. Viestinnän toteutus tulevaisuudessakin tullee olemaan osana työntekijöiden työtehtäviä, eikä viestintään kokoaikaisesti resursoidun henkilön palkkaamista täten voi pitää realistisena. Viestinnän toteutus on kuitenkin vuonna 2014 sisällytetty kahden henkilön muodostamalle työntekijäparille. Parityöskentely mahdollistaa viestinnän keskitetyimmän kehittämisen, joka sisältää niin laaditun viestintäsuunnitelman toimeenpanon, kuin viestinnällisen osaamisen arvioinninkin.

Tukena Verso-toiminnan viestinnässä ja sen kehittämisessä ovat tässäkin opinnäyte-työssä esiin nousevat kirjatut toiminnan haasteet, kehittämiskohteet ja perustellut toimenpide-ehdotukset. Viestintään panostamiselle juuri nyt on siis koottua tietoa, jota voidaan suunnitelmallisesti hyödyntää ydintehtävän kehittämisessä ja voidaan käyttää perusteluna niin organisaation sisäisille toimijoille kuin rahoittajillekin. Viestintäsuunni-

telma on konkreettinen työsuunnitelma ja keskeinen työväline osoitettaessa miten ydin-tehtävää vahvistavia toimenpiteitä toteutetaan.

Olen koonnut oheiseen taulukkoon (taulukko 6.) SWOT -analyysiä hyödyntäen Verso-toiminnan viestinnän tilan keskeiset elementit.

Taulukko 6. SWOT -analyysi viestinnän tilasta

Vahvuudet (nykytila, sisäinen)	Heikkoudet (nykytila, sisäinen)
Sisältöosaaminen, laaja-alaisuus Yksilöiden innostuneisuus ja vakuuttavuus Viestinnän linkittyminen ydintoimintaan Verkottuminen	Kokemattomuus viestinnän suunnittelusta Taloudelliset vastuut, likviditeetti, oma pääoma Hankkeen henkilöityminen, tehtävien kasautuminen
Mahdollisuudet (tulevaisuus, ulkoinen)	Uhkatekijät (tulevaisuus, ulkoinen)
Osallisuus- ja demokratiamenetelmien levittäminen ja juurruttaminen Osaamisen ja näkökulman laajentaminen Organisaation vahvistuminen verkostojen ja tunnettuuden avulla	Resurssointi (taloudellinen, osaaminen ja käytännön panostus) Työyhteisön ja organisaation rakenteet Työyhteisön hyvinvointi

Toimenpiteitä vahvuuksien vahvistamiseen ja hyödyntämiseen ovat mm. viestintäsuunnitelmasta tiedottaminen ja sen jalkauttaminen, viestintäosaamisen kuvaaminen paitsi yksilötasolla, myös tiimikohtaisesti. Olennaista on nykyisen henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, asiantuntijaverkostojen vahvistaminen, suunnitelmallinen yhteistyö ja jatkuva viestintä mm. hyvistä käytännöistä ja saavutetuista tuloksista.

Toimenpiteitä heikkouksien korjaamiseen ovat sisäinen viestintä ja osallisuuden mahdollistaminen, yksilöerojen huomioiminen ja niihin vaikuttaminen aktiivisesti. Toimenpiteisiin kuuluu myös lisäkoulutus sisäisesti, viestinnän asiantuntijoita hyödyntämällä. Mahdollisuuksia voidaan hyödyntää säännöllisellä yhteydenpidolla sovittelun parissa toimiviin, kartoittamalla lupaavia käytäntöjä ja niistä tiedottaminen mm. SovitteluSanomissa. Eräs mahdollisuuksista on asiantuntijaverkoston kokoaminen ja ko. verkoston ylläpito.

Sisäistä viestintää tiimissä kohennetaan, jotta osaaminen ja kokemukset voidaan hyödyntää. Viestinnän vaatima panostus turvataan ja uhat minimoidaan riittävällä resursoinnilla, jakaen vastuuta tiimissä tasapuolisesti. Tasapuolinen työnjako onnistuu, kun määritetään yksilöiden edellytykset ja tiimin kapasiteetti viestintään mm. sopimalla ja kirjaamalla kunkin vastuut selkeästi.

7.1 Verso-toiminnan viestinnän visio

Tutkimukseni ja tulosten perusteella keskeiset haasteet liittyvät viestinnän sattumanvaraisuuteen ja suunnittelelmattomuuteen. Toimintaympäristön luotaus ja analyysi on tarpeen, jotta jatkossa voidaan viestinnällisin keinoin tukea ydintehtävää. Vertaissovittelu-toiminnassa on pitkälti keskitytty sisältöön ja sen kehittämiseen, eikä aikaa ole jäänyt sisältöä tukevien rakenteiden miettimiseen. Toimintaa leimaavat yleinen hektisyys ja ajan hermolla eläminen, spontaanisuus ja impulsiivisuus ovat hyviä ominaisuuksia kouluttaessa, mutta sama tyyli ei välttämättä toimi viestinnässä. Keskeinen sanoma on tästäkin syystä joskus hukassa, strategiset linjat ja visio hahmottomattomia, eikä tiimi välttämättä jaa samaa todellisuutta.

Puro (2004) kehottaa viestinnän kehittämisessä jaksoajatteluun. Jaksoajattelu tarkoittaa, että sen sijaan, että uudistukset toteutetaan vähitellen, tähdätäänkin kerralla käytäntöjä muuttaviin toimenpiteisiin. Toteutuksena ajattelu edellyttää jämäkkyyttä, osaamista luoda yhteistä todellisuutta ja toimintatapoja sekä pelisääntöjä. (Puro 2004, 106.)

Jotta viestintä voidaan jatkossa toteuttaa Verso-tiimissä korkealaatuisesti on viestintäprosesseja johdettava, osoitettava toimijoille viestinnän liittyminen perustehtävään ja kartoitettava mahdolliset osaamisvajeet, mutta myös potentiaaliset kyvykkyydet. Asian-tuntijatyötä tiimissä arvostetaan, tähän on liitettävä ymmärrys kuinka oma työ toisaalta riittää, toisaalta parhaimmillaan palvelee toiminnan kokonaisuutta, myös viestinnän osalta.

Yksilöiden sitoutumista mielestäni vahvistaa suunnitelmallinen työskentely, priorisointi ja pitkän aikavälin suunnitelmat. Viestinnän arviointi, tuloksellisuus ja tavoitteellisuus ovat mahdollisia kun on suunnitelma, sekä vuosittain kirjatut tavoitteet ja mittarit. Tulevaisuuttakin ajatellen suunnitelma on työkalu, jota voi päivittää, joka auttaa hahmottamaan omaa osuutta kokonaisuudessa ja mataloittaa kynnyksiä osallistua organisaation viestintään.

Vuorovaikutuksellisuus, dialogisuus, interaktiivisuus, se mikä näkyy koulutuksissa, sekä niiden palautteissa ja on toiminnan keskeinen arvo on jatkossakin haaste saada näkymään myös viestinnässä. Jolloin mallinamme organisaatiossa sitä mitä opetamme.

SUOMEN SOVITTELUFOORUMI RY/ VERSO –TOIMINTA JA VIESTINTÄ

Visio	Suomalainen yhteiskunta muuttuu ja vaikuttaa niin, että yksilöt ja yhteisöt käyttävät sovittelua yleisenä konfliktin ratkaisumenetelmänä.
Missio	Suomen sovittelufoorumi (SSF) edistää sovittelun käyttämistä ristiriitojen ja konfliktien ratkaisuisissa.
Strategia	Päämääräänsä SSF edistää vaikuttamalla, tiedottamalla ja kokoamalla yhteen sovittelun asiantuntemusta.

7.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma on tärkeä työväline organisaatiossa, jossa viestinnän toteutusvastuu on osittain hajautettu ja asiantuntijat toimivat aktiivisesti toiminnan markkinoijina ja tiedottajina omassa tehtävässään. Viestintäsuunnitelma kokoaa eri toimijoiden irrallisil-takin tuntuvat toimenpiteet suunnitelmaksi ja parhaimmillaan tukee toimijoita keskitty-mään olennaisiin tehtäviin, sekä kannustaa kehittymään yksilöitä omassa roolissaan organisaatiossa.

Korjausehdotukset Verso-toiminnan kehittämishaasteisiin konkretisoituvat viestintä-suunnitelmassa (taulukko 7). Pääteemana on perusasiat kuntoon, joka tarkoittaa mm. Internet-sivujen muokkausta vastaamaan haluttua tahtotilaa. Jotta hajanaisuus kääntyy voimavaraksi, viestinnässä on oltava vahva linkitys hallinnoivan organisaation visioon ja strategiaan. Lisäksi tarvitaan kokemusten kirjaamista onnistumisista, menestyksestä sekä asiantuntijoiden ja toimijoiden vakuuttavuudesta. Tarinallisuuden vahvistaminen viestinnässä nostaa mielestäni Verso-toiminnan profiilia, sekä tuottaa toiminnan sisäl-töä kunnioittavaa viestintää. Kaikkien keskeisten kohderyhmien esittämä käytännön toiminnan haaste eli vertaissovittelujen määrällinen vähyyys oppilaitoksissa on ratkais-tavissa toiminnan profiilia nostamalla mm. viestinnällisin keinoin. Lisäksi sovittelujen määrän kasvaessa myös aktiivisten toimijoiden määrä kasvaa, joka korreloi suoraan sitoutuneiden yksilöiden ja mm. mahdollisten mediahaastateltavien määrään.

Tavoitteitaan SSF edistää mm. seuraavilla, vakiintuneilla työmuodoilla, jotka on koottu kuvioon 15:



Kuvio 15. Verso-toiminnan tavoitteet ja toiminnot

Resto-koulutuksessa aikuiset syventävät kohtaamisen ja konfliktinhallinnan taitojaan. Työskentely on toiminnallista ja osallistujat harjoittelevat restoratiivisen kohtaamisen kulttuurin keskeisiä opetusmenetelmiä ja toimintatapoja. Koulutus pohjautuu konkreettisiin, osallistujien arjesta nouseviin konfliktitilanteisiin. Työmuotoja ovat Resto ja Mini-Resto. Viestintäsuunnitelmassa olen keskittynyt Verso-toimintaan ja kirjannut käytännön toimenpiteet olennaisin osin, työyhteisön käytössä on tarkempi suunnitelma jossa mm. vastuhenkilöt on yksilöity ja aikataulut määritelty kuukausitasolla.

Verso-toiminnan viestinnän päämäärä noudattaa Suomen sovittelufoorumi ry:n visiota: yksilöt ja yhteisöt käyttävät sovittelua yleisenä konfliktin ratkaisumenetelmänä. Toiminnallaan SSF ry edistää ja parantaa vuorovaikutustaitoja, kasvattaa kriisin- ja konfliktinhallintataitoja sekä tukee kohdeyhteisön toimintakykyä. Tavoitteena on henkinen ja sosiaalinen turvallisuus. Näitä tavoitteita ja päämääriä myös viestinnällä halutaan tukea.

Taulukko 7. Viestintäsuunnitelma, vuosisuunnitelma.

PÄÄMÄÄRÄT JA YDINVIESTI	VIESTINNÄN KOHDERYHMÄT	TAVOITTEET JA TOIMENPITEET (keinot, välineet)	VASTUU /hlö	AJOITUS /pvm	SEURANTA ja ARVIOINTI: mittarit	TEHTY
<p>Vertaissovittelun tulokset ja vaikutukset > yhteisöjen hyvinvointi.</p> <p>Viestinnässä korostetaan tarinoita, menestystarinoita ja onnistumisen kokemuksia; "näin me teimme sen", "tätä vertaissovittelu on meillä tuottanut, näin meillä Verso vaikuttaa", osallisuuden merkitys yhteisön ja yksilön hyvinvoinnille.</p> <p>"YKSILÖN OSALLISUUS KASVATTA YHTEISÖN HYVINVOINTIA JA RAUHAA"</p> <p>"JOKAISEN MIELIPIDE ON TÄRKEÄ"</p>	<p>1) <i>Versotoimintaan osallistuvat toimijat</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>oppilaat</i> • <i>opetus-henkilöstö</i> • <i>huoltajat</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • painettu materiaali (esitteet, raportit, koulutusmateriaalit) <ul style="list-style-type: none"> • koulutustilaisuudet • digitaalinen media (nettisivusto, sosiaalinen media) <ul style="list-style-type: none"> • sovitteletarinoiden, onnistuneiden käytäntöjen jakaminen • sivujen ulkoasu-uudistus ja sisällöllinen muokkaus • koulutustilaisuudet <ul style="list-style-type: none"> • suullinen tiedotus ja tarinoiden jakaminen, onnistuneet käytännöt • markkinointiviestintä <ul style="list-style-type: none"> • messut, tilaisuudet, tapahtumat • sidosryhmäviestintä <ul style="list-style-type: none"> • sähköinen uutiskirje oppilaitosten Verso-ohjaajille; Versotoimintaan liittyvät ajankohtaiset, to do -lista, muut ajankohtaiset 		<p>05/2014</p> <p>05-09/2014</p> <p>jatkuva, tarkistus kuukausittain</p> <p>ProRexi -päivät, 10/2014</p> <p>09/2014, jatkossa joka toinen kuukausi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vertais-sovittelijoiden aktiivisuus ja yhteistyö (SOME, tiedotejakelu, mediayhteistyö) • osallistujapalautteet • jatkokoulutukset; kehittämissuhteet 	
	<p>2) <i>Yhteistyötahot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ministeriöt, rikos- ja riita-asioiden parissa toimivat, päättävät viranomaiset</i> • <i>rahoittajat</i> • <i>potentiaaliset tilaajat (oppilaitokset)</i> • <i>sovittelun asiantuntijat</i> • <i>sovittelun parissa toimivat</i> • <i>muut järjestöt ja niiden toimijat</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • info- ja kuulemistilaisuudet, kannanotot • asiantuntija-haastattelut • taustatiedon tuottaminen <ul style="list-style-type: none"> • proaktiivisuus! • SovitteluSanomat – uutiskirje <ul style="list-style-type: none"> • ajankohtaiset sovittelun maailmasta, kansainvälisyys, tapahtumat ja tarinat • painettu materiaali (esitteet, raportit, koulutusmateriaalit) • Allianssi-express <ul style="list-style-type: none"> • koulutuksista tiedottaminen, rekrytointi, säännöllinen ja jatkuva näkyvyys • digitaalinen media <ul style="list-style-type: none"> • sovitteletarinoiden, onnistuneiden käytäntöjen jakaminen • markkinointiviestintä <ul style="list-style-type: none"> • Martti Ahtisaari -päivät • yhteistyöverkostot, sidosryhmäviestintä <ul style="list-style-type: none"> • tiedotteet (vertaissovittelu koulurauhan ja oppilashuollon työkaluna) 		<p>jatkuva</p> <p>jatkuva</p> <p>08/2014, 3-4 kertaa vuodessa</p> <p>tapaamisissa ja tilaisuuksissa jaettava 05-09/2014, joka toinen kuukausi</p> <p>jatkuva</p> <p>11/2014</p> <p>säännöllinen, tarvittaessa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • koulutus- ja asiantuntijapuheenvuoropyynnöt • yhteydenotot • näkyvyys • sivukäynnit • postaukset, linkitykset • artikkelit julkaisuissa • tiedotteiden ja kannanottojen läpäisevyys 	

<p>Verso-mallin tunnettuus Verso-käynnistävät koulutukset Verso-yhteisöjen määrä, toiminnan juurtuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sovittelun tunnettuus • VERSO – koulutusten laajeneminen, maantieteellinen kattavuus • Yhteistyö-verkostojen kasvattaminen • Rahoituspohjan laajentaminen <p>"LUOTETTAVAA ASIAINTUNTIJUUTTA, VAKAALLA TOIMINTAPOHJALLA"</p>	<p>3) <i>suuri yleisö</i> 4) <i>potentiaaliset tilaajayhteisöt ja yhteistyökumppanit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>tiedeyhteisöt</i> • <i>versottomat koulut; opettajat ja rehtorit</i> • <i>versottomat maakunnat, ruotsinkielinen rannikko</i> • <i>kansainväliset yhteistyökumppanit</i> • <i>ministeriöt ja ministeriöiden työryhmät</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • painettu materiaali <ul style="list-style-type: none"> • (esitteet, raportit, koulutusmateriaalit) • digitaalinen media (nettisivusto, sosiaalinen media) • koulutustilaisuudet • markkinointiviestintä • yhteistyöverkostot, sidosryhmäviestintä • messut ja tapahtumat 		jatkuva	<ul style="list-style-type: none"> • koulutustilausten määrä • yhteydenotot • näkyvyys • sivukäynnit • postaukset • kommentit
<p>Imago ja identiteetti</p> <p>"JOLLEMME MALLINNA SITÄ MITÄ OPETAMME, OPETAMME JOTAIN MUUTA"</p>	<p>5) <i>Sisäinen viestintä</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verso-tiimi</i> • <i>MiniVerso</i> • <i>yhdistyksen hallitus</i> • <i>yhdistyksen jäsenet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • kasvokkain-/tilanneviestintä • sähköpostit • sisäiset tiedotteet • infotilaisuudet • kehityskeskustelut • viikkotiimit • kehittämispäivät • sähköiset tiedonjakoalustat <ul style="list-style-type: none"> • yhteinen esim. hankesuunnittelu-prosessi • sähköinen kalenteri 		<p>viikoittain</p> <p>4-5 kertaa vuodessa</p> <p>2 kertaa vuodessa</p> <p>2-3 kertaa vuodessa</p> <p>jatkuva</p> <p>jatkuva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisten järjestelmien käyttö • tiedonkulku ja informaation ajantasaisuus • yhteistyön määrä

8 Yhteenveto

Opinnäytetyöni on vahvasti tarvelähtöinen, ja liittyy Suomen sovittelufoorumi ry:n Vertaissovittelutoiminnan kehittämiseen. Erityisesti viestinnän kehittämiseksi on ollut organisaatiossa tilausta, jota ylempään ammattikorkeakoulun tutkintoon tähtäävät opintoni ovat mainiosti tukeneet. Käytännölläisyys, aiheen ajankohtaisuus ja kehittämistyön kanssa syntyvät käytännön ratkaisut ovat olleet tukena työn toteuttamisessa, mutta myös haastaneet minua kehittämistyöstä vastaavana ja tutkivana opiskelijana. Samanaikaisesti on pitänyt säilyttää tietty etäisyys ja vaadittava objektiivisuus kun arjen työssä on sovellettu kehittämissuunnitelmia käytännön ratkaisuksi. Tutkimuksellinen työ ja arki-työ ovat aika ajoin kulkeneet omia, erillisiäkin polkujaan joka on vaatinut yhteensovittamista ja koordinaatiota mm. aikataulujen osalta. Kehittämistyölle ja tuloksille on asetettu vaatimuksia organisaation taholta, asia, joka ei aina ole ollut kivutonta. Oma asemiani organisaatiossa osa- ja määräaikaisena työntekijänä on ollut omiaan edistämään tutkimuksellista ja kehittävästä työorientaatiota. Työnkuvani on ollut joustava ja mahdollistanut opiskelun työn ohella. Päätehtäviini ovat kuuluneet ja kuuluvat viestinnälliset kokonaisuudet, mikä on tukenut opinnäytetyön suuntaamista, rajannut aiheen käsitteilyä ja määritellyt asemaa ja rooliani työyhteisössä. Parhaimmillaan opinnot ja palkkatyö ovat ruokkineet toisiaan, tarjoten dialogisen kokonaisuuden, jossa yhdistyvät oppivan organisaation ja toimintatutkimuksen periaatteet.

Organisaation ja sen ylläpitämisen toiminnan tarpeiden lisäksi työssä on huomioitu asiakkaat ja heidän antamansa palaute, asia joka on ollut erityisen tärkeä omalle motivaatiolleni. Asiakasnäkökulma on ollut koko prosessin ajan keskeinen perustelu sekä organisaation sisällä kuin sidosryhmäyhteistyössäkin.

Prosessin aikana on tapahtunut sitä, mikä on tyypillistä toimintatutkimukselle eli tutkimus on toiminut käynnistäjänä muutokselle. Oman arvioni mukaan huomion kiinnittäminen viestintään on tuonut toivottua muutosta toimintatavoissa. Muutosta on ollut havaittavissa mm. rekrytoinnissa, organisaatioon palkattavilta henkilöiltä on edellytetty viestinnällistä osaamista ja luotuihin työkuviin on resursoitu aikaa viestintään. Viestinnän osalta suunnitelmallisuus on lisääntynyt, ja yhteistä aikaa tiimissä on erityisesti varattu viestinnän kehittämiseksi. Viestinnän kehittäminen ja uusien käytäntöjen luominen näyttäytyy myös sisäisessä viestinnässä, koko työyhteisön työhyvinvointipäivät on sovittu yhteiseen aikatauluun ja tiimikokoukset, joissa käsitellään yhteisiä asioita, toteutuvat sovitusti. Syksyllä 2014 ryhdytään toimittamaan oppilaitoksien Verso-ohjaajille suunnattua sähköistä uutiskirjettä. Kirje on tukimuoto toiminnassa jo mukana oleville, samoin kuin kannustus vastavuoroisuuteen, säännöllinen yhteydenpito madalluttanee kynnystä ottaa yhteyttä, jakaa palautetta ja viestiä toiminnan merkityksestä koko oppilashuollossa.

Eräs konkreettinen osoitus viestintään panostamisesta uudella tavalla oli keväällä 2014 laadittu avustushakemus. Hankehakemuksen tekoprosessissa hyödynnettiin prosessin aikana luotuja, viestinnällisiä pelisääntöjä ja luotiin uudenlaista hankesuunnittelun käytäntöä, yhdessä tekemisen kulttuuria. Hakemuksen sisältämät viestintäratkaisut olivat innovatiivisia ja hyödynsivät rohkeasti uutta teknologiaa. Kokemukseni mukaan kehittämisen prosessilla oli kulttuurin muodostumisessa suurehko vaikutus.

Viestinnän prosessoinnilla ja kehittämisellä Suomen sovittelufoorumi ry:n vertaissovitte-lutoimintaa asemoitiin uudella tavalla järjestömaailmaan, varsinkin Raha-automaattiyhdistyksen avustamalla, sosiaali- ja terveystieteiden muodostamalla toiminta-areenalla. Viestinnän suunnitelmallisuus ja sanoman kirkastaminen auttoivat välittämään osaamista ja asiantuntemusta muille järjestötoimijoille aiempaa paremmin, sekä vahvistivat yksittäisten työntekijöiden ymmärrystä omasta roolistaan viestijöinä. Voisinkin todeta, että opinnäytetyön ja kehittämistehtävän tekeminen on kehittänyt

paitsi omaa osaamistani, myös organisaation toimintaa merkittävästi. Vaikka tutkimuksellinen ote olisikin voinut työssä olla voimakkaampi, tehty työ osaltaan kiinnitytti huomiota myös rakenteisiin tai arkkitehtuuriin, kun aiemmin vertaissovittelutoiminnassa on tutkittu lähinnä toiminnan sisältöä eli vertaissovittelua oppilaitoksissa. Oletukseni ja tämänkin työn kokemusten vahvistama näkemykseni on, että panostamalla tiettyihin kehittämisteemoihin organisaation toiminnassa, ne saavat tarvitsemaansa painoarvoa. Mikäli toiminnassa jo nyt vahvasti läsnä oleva vuorovaikutteisuus on arvo tekijöilleen, se siirtyy tarvittaessa myös viestintään. Viestintäprosessin johtaminen poimii ne työkalut ja menetelmät, joilla siirtymä varmistetaan.

Positiivisesta kehityksestä huolimatta ja toisaalta oppivan organisaation periaatteella, muutamia kehittämisideoita syntyi prosessin aikana. Viestinnän toteuttaminen organisaatiossa on perustyötä ja prosessi joka vaatii panostusta jatkuvasti. Luodut rakenteet ja järjestelmät edellyttävät ylläpitoa, osaaminen kehittämistä ja viestinnän kokonaisuus riittäviä resursseja. Joista prosessien johtaminen ei ole vähämerkityksisin asia. Ensimmäinen kehittämisideoista liittyikin johtamiseen, kiinnostavaa olisi tutkia miten viestintää voisi hyödyntää johtamisen välineenä, organisaatiossa, jonka ydintehtävä on vuorovaikutuksen kehittäminen, dialogisuuden edistäminen yhteiskunnassa, erityisesti oppilaitoksissa.

Oppilaitosten henkilöstön ja opiskelijoiden äänen kuuluminen myös viestinnässä tuleekin huomioida jo koulutuksessa, olla vahva ja merkittävä osa kouluttajan toimintatapaa. Eräs tapa ja muoto voisi olla mm. materiaalien digitalisoiminen, koulutuksen sisällön suuntaaminen verkkoaineistojen luomiseen ja käyttöön. Jolloin aineistot ja materiaalit tulevat tutuiksi jo Verso-toiminnan alkumetreillä, käyttöönottoaiheessa. Koulutukseen osallistujille syntyvä aktiivisen kehittäjän rooli vahvistuu, kun kokemus vaikuttamisesta on todellinen. Kouluttajalta tämä roolin muutos edellyttää vastausten sijaan kysymysten esittämistä, asiantuntijuuden luovuttamista osallistujille. Koulutusorganisaation tehtävä ja sen yksittäisten toimijoiden työote tulevaisuudessa onkin nähdäkseni yhä enenevässä määrin mentoroiva ja fasilitoiva,. Näen asiakaslähtöisen organisaation tavoitteeksi ylläpitää prosessia oppilaitoksissa, tuottaa areenoita ja alustoja, joissa Verso-toiminnassa olevat oppilaitokset voivat vaihtaa lupaavia käytäntöjä ja kokemuksia. Organisaation tulee paitsi toiminnallaan, myös viestinnässä tukea ko. toimijoiden subjektiivista ja kehittäjän roolia, kannustamalla paitsi avoimeen dialogiin, myös tuottamalla tarvittavaa näkyvyyttä, nostamalla esille ruohonjuuritason tarinoita.

Sisäistä viestintää tulisi myös kehittää edelleen, tiedon kerääntyminen tai keskittyminen vain tietyille henkilöille ja tiedon sekä osaamisen välittäminen kaipaavat panostusta. Merkittäviksi näiden asioiden kehittäminen asettuu siksi että kyse on profiloitumisesta asiantuntijaorganisaationa. Jotta saavutettu asema voidaan säilyttää, on luotava mielikuvaa ja todellisuutta yhtenäisestä ja laadultaan tasaisesta toiminnasta, jossa yksilön merkitys on kokonaisuutta vähäisempi. Henkilöityminen ei voimista haluttua korkealatuista mielikuvaa. Sisäinen viestintä on työkalu tiedon välittämiseen ja osaamisen jakamiseen, muiden työskentelytapojen, kuten pareittain tai tiiminä kouluttamisen ohella. Sisäisen viestinnän vaivattomasti käyttöönotettavia keinoja voisivat olla mm. sisäinen tiedote, henkilöstökirje, sekä yhteiset kehittämispäivät. Kaikki em. säännöllisesti ja yhteisvastuullisesti toteutettuina.

Verkostoja ei SSF ry:n vertaissovittelutoiminnassa ole hyödynnetty riittävästi, varsinkin niitä joita on luotu sovittelun alalla. Niin palkattu henkilöstö kuin luottamushenkilöstö hallituksen roolissa omaavat laajat ja merkittävät suhdeverkot, joita voitaisiin hyödyntää paremmin mm. ydinsanomien levittämisessä ja juurruttamisessa. Keskeinen väline ja keino on paitsi sähköinen uutiskirje SovitteluSanomat, myös sosiaalinen media toiminta-areenana omaehtoisen äänen kuulumiselle.

Viestinnälliset kehittämisideat ovat alkuja organisaation kehittymiselle, aikaa on varattava paitsi ydintehtävälle, joka sisältää paitsi vertaissovittelun käynnistämisen ja toiminnan ylläpidon, myös kehittämisen. Kehittäminen vaatii paneutumista toiminnan rakenteisiin, organisaatiomalleihin ja tapoihin toimia. Jolloin tärkeää on kysyä säännöllisesti mitkä ovat lainalaisuudet toiminnalle, mitkä ratkaisut palvelevat parhaiten ja miten kannattaa erilaisissa tilanteissa toimia. Näkyvätkö toiminnassamme arvot ja asenteet, sitoudummeko niihin ja miten niitä toiminnallamme välitämme?

Lähteet

Benkler, Yochai 2006. *The Wealth of Networks. How social Production Transforms Market and Freedom.* New Haven and London: Yale University Press.

Gellin, Maija 2011. *Sovittelu koulussa.* Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Hamarus, Päivi 2011. *Vaakamalli® kouluyhteisön hyvinvoinnin luomisessa.* Teoksessa Pohjola Kirsi (toim.): *Uusi koulu. Oppiminen mediakulttuurin aikakaudella.* Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Yliopistopaino, 132.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. *Dialogi: avain innovatiivisuuteen.* Porvoo: WSOY.

Hopkins, Belinda 2006a. *Implementing a restorative approach to behavior and relationship management in schools - the narrated experiences of educationalists* Thesis of the degree of Doctor of Philosophy. UK: University of Reading.

Hopkins, Belinda 2006b. *Just schools. A whole school approach to restorative justice. Second impression.* London: Jessica Kingsley Publishers.

Isokangas, Antti & Vassinen, Riku 2011. *Digitaalinen jalanjälki.* Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Juholin, Elisa & Kuutti, Heikki 2006. *Mediapeli anatomia ja keinot.* Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2004. *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen.* Keuruu: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2009. *Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön.* Porvoo: Infor Oy.

Kiilakoski, Tomi 2009. ”Parempihan se on että sovitellaan ku että ei sovitella.” *Vertaissovittelu, konfliktit ja koulukulttuuri. Vertaissovittelun ulkopuolinen arviointiraportti.* Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisotutkimusseura.

Korhonen, Nina & Rajala, Reetta 2011. *Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Käytettävyys, Wikipedia 25.11.2013. Käytettävyys. [verkkodokumentti]. Wikimedia Foundation. Saatavuus <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Käytettävyys>> (luettu 17.2.2014).

Kääriäinen, Annukka 2012. *Vertaissovittelun merkitys koulun toimintakulttuurissa.* Käytätymistieteellinen tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Luokanopettajan koulutusohjelma. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto: Kasvatustiede.

Leino, Antti 2010. *Dialogin aika. Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet.* Porvoo: Infor Oy.

Matikainen, Janne (toim.) 2011. *Muuttuvat mediat - haasteelliset sukupolvet.* Helsinki: TAT-ryhmä, Infor Oy.

Morrison, Brenda 2002. Teoksessa Hopkins Belinda 2011. The Restorative Classroom. Using Restorative Approaches to Foster Effective Learning. London: Optimus Education.

Mäkinen, Maarit 2009. Digitaalinen voimistaminen paikallisten yhteisöjen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Niemi Terttu, Nietosvuori Leena & Vierikko Helena 2006. Hyvinvointialan viestintä. Helsinki: Edita Prima.

Pohjola, Kirsi 2011. Johdannoksi. Teoksessa Pohjola Kirsi (toim.) 2011. Uusi koulu. Oppiminen mediakulttuurin aikakaudella. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Yliopistopaino, 9.

Poikela, Esa (toim.) 2010. Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

Saariluoma, Pertti, Kujala, Tuomo, Kuuva, Sari, Kymäläinen, Tiina, Leikas, Jaana, Liikkanen, Lassi A. & Oulasvirta, Antti 2010. Ihminen ja teknologia. Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Sahlberg, Pasi & Sharan, Shlomo (toim.) 2002. Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Helsinki: WSOY.

Sipilä, Jorma 2005. Asiantuntija myy ja markkinoi. Teoksessa Karhu, Matti, Salo-Lee, Liisa, Sipilä, Jorma, Selänne, Mervi, Söderlund, Liisa, Uimonen, Taina & Yli-Kokko, Päivi: Asiantuntija viestii. A. Ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä Oy. Ota-va, 14-15.

Sirkkunen, Esa 2006. Vertaismedia haastaa perinteisen joukkoviestinnän. Teoksessa Aula, Pekka, Matikainen, Janne & Villi, Mikko (toim.): Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino. Palmenia-sarja, 137-139.

Suomen sovittelufoorumi ry 2014. [verkkodokumentti]. Saatavuus <<http://www.sovittelu.com/vertaissovittelu>> (luettu 15.9.2013).

SFS-EN ISO 9241-11. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 1998. [verkkodokumentti]. ISO 9241-11. Saatavuus <<http://sales.sfs.fi.ezproxy.metropolia.fi/sfs/servlets/DownloadServlet?action=getFile&orContract=11400&productId=144993>> (luettu 16.6.2014).

Ulkoasiainministeriö 2012. [verkkodokumentti]. Martti Ahtisaari -päivät. Saatavuus <<http://www.ahtisaaripaivat.fi/>> (luettu 27.4.2014).

Waldrop, M. Mitchell 2001. Reluctant Father of the Digital Age Claude Shannon. [verkoartikkeli]. Technology Review. Jul/Aug2001, Vol. 104 Issue 6, Black and White Photographs, 64-71. Saatavuus <<http://rphelp.helmet.fi/ebsco-w-a/ehost/detail/detail?sid=45f339f7-1f39-4b3a-9821-92d18511ada1%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=fth&AN=4601943>> (luettu 27.6.2014)

Vuokko, Pirjo 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Väljärvi, Jouni 2011. Tulevaisuuden koulu vai kouluton tulevaisuus? Teoksessa Pohjo-la Kirsi (toim.) 2011. Uusi koulu. Oppiminen mediakulttuurin aikakaudella. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Yliopistopaino, 27.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 2006. JOHTAMISVIESTINTÄÄ! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kyselylomake opettajille ja ohjaajille

KYSELY REHTOREILLE/ OHJAAVILLE OPETTAJILLE

1. Tietoja koulusta, oppilaitoksesta

- a. Koulunne on: alakoulu ___ yläkoulu ___ yhtenäiskoulu ___ ammatillinen oppilaitos _
 b. Koulussanne on oppilaita _____
 c. Koulussanne on henkilökuntaa _____, joista opetushenkilöstöä ___

2. Viimeisen 12 kuukauden aikana käytettiin ristiriitojen käsittelyyn

- a. vertaissovittelua (VERSO) ___ kertaa, näistä ___ tapauksessa seurannassa todettiin sopimusten pitäneen.
 b. aikuisjohtoista sovittelua (RESTO) ___ kertaa
 c. Kiva-koulu menettelyä ___ kertaa
 d. kasvatuskeskustelua (KaKe) ___ kertaa
 e. jälki-istuntoa ___ kertaa
 f. muuta keinoa ___ kertaa

mitä? _____

3. Tällä hetkellä koulussanne toimii

- a. vertaissovittelijoina ___ oppilasta
 b. aikuissovittelijoina ___ henkilökunnan jäsentä
 c. VERSON ohjaavia opettajia _____

4. Vertaissovittelussa (VERSO) soviteltiin viimeisen 12 kuukauden aikana

- a. fyysisiä tilanteita ___ (tapausten lukumäärä)
 b. sanallisia tilanteita _____
 c. toisen omaisuuteen liittyviä _____
 d. pakottamista, kiristämistä _____
 e. syrjimistä, eristämistä _____
 f. muita, mitä _____

5. Aikuisjohtoisessa sovittelussa (RESTO) soviteltiin viimeisen 12 kuukauden aikana

- a. oppilaiden välisiä tapauksia _____
 b. opettajan ja oppilaan välisiä _____
 c. opettajan, oppilaan ja vanhempien välistä _____
 d. muita, mitä _____
 e. muita, mitä _____

6. Onko sovittelu mainittu koulunne opetussuunnitelmassa?

Kyllä ____ Ei ____

7. Onko sovittelu tai restoratiiviset menetelmät kirjattu johonkin koulunne suunnitelmaan?

a sovittelu ____ missä? _____

b. restoratiiviset menetelmät ____ missä? _____

8. Onko vertaissovittelu mielestäsi juurtunut osaksi koulunne toimintaa?

Hyvin ____ Melko hyvin ____ Jonkin verran ____ Ei ollenkaan ____

Vertaissovittelun merkitys oppimisyhteisön kannalta:

Asteikko: 1 erittäin paljon 2 paljon 3 tavanomaisesti 4 vähän 5 ei lainkaan

Vertaissovittelua

käytetään koulussamme

on vaikuttanut

ilmapiiriin myönteisesti

on tuonut mielipahatilanteita esiin

on luonut sosiaalista turvallisuutta

on vahvistanut sosiaalisia taitoja

on vahvistanut oppilaiden osallisuutta

on tuonut myönteistä

palautetta huoltajilta

9. Mitä tarvitaan tai on tarvittu, jotta vertaissovittelu toimii koulussanne

10. Käytännön sovittelutoiminnassa (VERSO/RESTO) ilmenneitä haasteita?

11. Muita huomiota, joita haluat tuoda esiin?

KIITOS!

Viestinnän resurssianalyysilomake

Viestinnän resurssianalyysi

Arvioi organisaatiosi viestinnän resursseja viestinnän eri osa-alueiden valossa ja pohdi tulevaisuuden resurssintarpeita. Lopussa on lista kysymyksiä arvioinnin ja kehittämisen sekä yhteisen keskustelun tueksi.

1. Ammatillinen osaaminen	VÄHÄN	VÄLTTÄVÄSTI	RIITTÄVÄSTI	RESURSSOINTI ENSI VUODELLE (+, - tai ±)
a. Viestintäyksikkö: Onko osaamista...				
Tiedotuksen suunnitteluun (esim. lehdistötiedotteet, sähköpostilistat, mediasuhteet)				
Käytössä olevan teknologian hyödyntämiseen (esim. tekniset laitteet kuten digikamerat & tietokoneohjelmat)				
Markkinointiviestinnän suunnitteluun (esim. esitteet, messut, lahjatavarat, omien toimintojen kuten koulutusten markkinointi)				
Internetsivujen päivitykseen ja ylläpitoon				
Internetsivujen suunnitteluun				
Internetsivujen tilaamiseen				
Intranetin päivitykseen ja ylläpitoon				
Extranetin päivitykseen ja ylläpitoon				
Projektien viestinnän suunnitteluun				
Graafisen ilmeen ylläpitämiseen (yhtenäiset värit, logot yms.)				

b. Onko muu henkilökunta viestinnän näkökulmasta riittävästi mukana:	VÄHÄN	VÄLTTÄVÄSTI	RIITTÄVÄSTI	RESURSSOINTI ENSI VUODELLE (+, - tai ±)
Internetsivujen päivityksessä ja ylläpidossa				
Intranetin päivityksessä ja ylläpidossa				
Tiedotuksen suunnittelussa (eli antavat ideoita ja pohjia tiedotteisiin)				
Käytössä olevan teknologian hyödyntämisessä				
Projektien viestinnän suunnittelussa				
Graafisen ilmeen ylläpitämisessä				
2. Tiedon hankinta Miten seuraavia tiedonlähteitä hyödynnetään viestinnän näkökulmasta?	VÄHÄN	VÄLTTÄVÄSTI	RIITTÄVÄSTI	RESURSSOINTI ENSI VUODELLE (+, - tai ±)
Oma organisaatio				
Toimintaympäristö				
Tutkimustieto				
Kokemukseen pohjautuva tieto				
3. Järjestön lehti/verkkolehti Onko lehden tekemiseen riittävästi seuraavia resursseja?	VÄHÄN	VÄLTTÄVÄSTI	RIITTÄVÄSTI	RESURSSOINTI ENSI VUODELLE (+, - tai ±)
Aika				
Osaaminen				
Taitto				
Toimiva teknologia (esim. ajantasaiset kuvankäsittely- ja taitto-ohjelmat)				
Ilmoitusmarkkinointi				
Levikkimarkkinointi				

4. Käytössä olevat kanavat Hyödynnetäänkö seuraavat kanavat riittävässä määrin viestinnän näkökulmasta?	VÄHÄN	VÄLTTÄVÄSTI	RIITTÄVÄSTI	RESURSSOINTI ENSI VUODELLE (+, - tai ±)
Koulutustilaisuudet yms.				
Erilaiset kokoukset				
Sosiaalinen media				
Sähköinen viestintä (esim. sähköpostimarkkinointi, sähköiset uutiskirjeet, internet-sivut)				
Messut				
5. Käytössä oleva teknologia Miten järjestön käytössä oleva teknologia toimii viestinnän näkökulmasta seuraavilla osa-alueilla?	VÄHÄN	VÄLTTÄVÄSTI	RIITTÄVÄSTI	RESURSSOINTI ENSI VUODELLE (+, - tai ±)
Intranet				
Extranet				
Internet				
Käyttöjärjestelmät /tietokoneohjelmat				

Yhteisesti keskusteltavat kysymykset – Muistakaa dokumentointi!

1. Vastaako resurssien käyttö toiminnan tavoitteita?
2. Mihin viestinnän resurssit karkeasti ottaen kuluvat? Ovatko kohteet oikeita?
3. Mitkä yllä mainitussa listassa olevat kohdat ovat järjestön kannalta epäolennaisia? Ovatko ne epäolennaisia myös tulevaisuudessa?
4. Onko "vähän" sarakkeessa sellaisia kohtia, jotka ovat toiminnan kannalta avainasemassa?
5. Onko "riittävästi" sarakkeessa sellaisia kohtia, joihin mahdollisesti kohdennetaan resursseja liikaa?
6. Mitkä "riittävästi" sarakkeessa ovat sellaisia kohtia, joihin kohdennetaan resursseja sopivasti?
7. Voidaanko viestintään saada lisäresursseja muusta henkilökunnasta/organisaatiosta niissä kohdissa, missä resursseja on liian vähän?
8. Voidaanko viestintäpalveluja ostaa ulkopuolelta? Voidaanko lisäkoulutusta omalle henkilöstölle ostaa ulkopuolelta?

soste

Suomen sosiaali ja terveys ry
Finlands social och hälsa rf
Finnish Society for Social and Health

www.soste.fi

Lisätietoja ja lähde: Resurssianalyysia on kehitetty JÄRVI-hankkeessa (2005–2009) ja se nojaa Elisa Juholinin (2004) teokseen Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Huom! Teoksesta on olemassa myös päivitetty (2009) versio.