

**Tuula Kaitsaari**

## **Työyhteisösovittelulla muutos konfliktitilanteeseen**

---

### **Työpaikkakiusaaminen ja konfliktit – suomalaisen työelämän arkea?**

Työyhteisökonfliktit, joilla voidaan tarkoittaa erilaisia ristiriitatilanteita, fyysistä tai sanallista yhteenottoa tai kiusaamista ja epäasiallista kohtelua työpaikoilla, ovat edelleen arkipäivää työelämässä. Työpaikoilla tulisi noudattaa kiusaamisen suhteen nollatoleranssia, ja työturvallisuuslain velvoitteiden mukaan epäasialliseen kohteluun tulisi puuttua välittömästi. Tästä huolimatta Suomessa 29 prosenttia työntekijöistä on havainnut työpaikallaan henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Osuus on pysynyt melko samana kuin aiempina vuosina, mikä kertoo siitä, että toimet epäasiallisen käytöksen kitkemiseksi eivät ole olleet riittävät. Työyhteisösovittelu on menetelmä, jonka avulla on mahdollista puuttua työyhteisössä ilmeneviin vuorovaikutuksellisiin epäkohtiin ja konflikteihin.

Konfliktiteorioiden juuret ulottuvat klassisten filosofien Aristoteleen ja Platonin päätelmiin, joiden mukaan konfliktit ovat patologisia tiloja, joista tulee päästä eroon. Vastaavasti klassisissa organisaatioteorioissa konfliktit nähtiin yksipuolisesti organisaatiota vahingoittavina ja välteltävinä ilmiöinä. Modernien organisaatioteorioiden myötä konflikteissa alettiin nähdä myös positiivisia puolia. Konfliktit tulkittiin yksilöiden tai ryhmien välisenä kiistan arvoista, asemasta tai vallasta (Cosser 1956; Litterer 1966). Toteamuksen ”asiat tappelevat, eivät ihmiset” voidaan yhä nähdä perustuvan tähän näkemykseen, ja näin voidaan häivyttää henkilökohtainen vastuu konfliktista. Uusimpien pluralististen teorioiden mukaan konfliktit ovat väistämät-

tömiä ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja muodoiltaan moninaisia (Rose 2004; Salamon 2000). Nykyisin työyhteisökonfliktit voidaan nähdä jopa välttämättöminä työpaikan tuottavuudelle ja yhteistoiminnalle (Katz & Flynn 2013).

Aiemman tutkimuksen mukaan ratkaistut konfliktit voivat saada aikaan paljon hyvää, mutta ratkaisemattomina konfliktit voivat olla yksilöiden ja työyhteisöjen kannalta tuhoisia (Pehrman 2011). Jatkuessaan ne aiheuttavat yksilö- ja yhteisötason työpahoinvointia, josta aiheutuu sairauspoissaolojen ja ennenaikaisen eläköitymisen myötä kustannuksia organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Työpahoinvoinnista on arvioitu aiheutuvan yhteiskunnalle Suomessa 25 miljardin euron kustannukset vuodessa (Ahonen 2016). Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön (Eurofound 2017) tilaston mukaan Suomessa työpaikkakiusaaminen on moneen muuhun Euroopan maahan nähden kaksin verroin yleisempää. Työterveyslaitoksen arvion mukaan jatkuvasta työpaikkakiusaamisesta aiheutuu vuosittain kymmenien tuhansien eurojen kustannukset työntekijää kohden. Puhumme siis henkilökohtaisen kärsimyksen lisäksi merkittävistä kansantalouden kustannuksista.

## Työyhteisösovittelulla ratkaisuja konflikteihin

Työyhteisösovittelu on menetelmä, jonka avulla voidaan edistää työhyvinvointia korjaamalla konfliktitilanteita. Suomessa käytetään restoratiivisiin arvoihin perustuvaa korjaavaa sovittelua, mihin tämäkin puheenvuoro kohdentuu. Sen keskeisenä periaatteena on, että kolmas ulkopuolinen osapuoli eli sovittelija fasilitoi konfliktiosapuolten keskustelua ja korjaavaa puhetta, mutta ei tee ratkaisuehdotusta. Restoratiivisessa työyhteisösovittelussa konfliktin osapuolet omistavat konfliktin ja sen ratkaisun (Pehrman 2011).

Kaikkiaan työyhteisösovittelu on vielä vähän tutkittu aihealue sekä Suomessa että maailmalla. Aiempi tutkimus on kohdistunut ensisijaisesti sovittelun käyttötarkoitukseen, prosessin luonteeseen ja sovittelijoiden toimintaan sekä sovittelun välittämiin tuloksiin, kuten sovinnon saavuttamiseen (Bennett 2014; Kalter ym. 2018; Pehrman 2011; Poitras 2013; Saundry ym. 2018). Työyhteisösovittelun tuloksellisuus on aiemmassa tutkimuksessa rinnastettu lähes yksistään sopimuksen laadintaan ja yleisiin päätelmiin. Tarkkaa arviointitutkimukseen pohjautuvaa tietoa työyhteisösovittelun lopullisista ja pidemmän ajan tuloksista on vähän. Sovittelun

työhyvinvointivaikutuksia ei ole tutkittu lainkaan. Aiemmasta kirjallisuudesta löytyy ainoastaan kolme tutkimusta, joissa on arvioitu pidemmän ajan muutosvaikutuksia (Anderson & Bringham 1997; Bennett 2014; Kalter ym. 2018). Näiden tutkimustulosten mukaan sovittelukokemus ei näyttäisi muuttuvan ajan kuluessa, mutta ajan saatossa sovitteluun osallistuneiden käyttäytyminen saattaa muuttua onnistuneenkin konfliktinratkaisun jälkeen. Aiemmasta tutkimuksesta puuttuu kokonaisarviointi työyhteisösovittelun aikaan saamista lopullisista muutoksista ja työhyvinvointivaikutuksista. Vain arviointitutkimuksen keinoin on mahdollista tehdä johtopäätöksiä työyhteisösovittelun tuloksellisuudesta.

Väitöstutkimukseni (Kaitsaari 2022) valaisee näitä vähälle huomiolle jääneitä tutkimusalueita. Olen väitöskirjassani tarkastellut työyhteisökonfliktien ratkaisuun käytettävää restoratiivista eli korjaavaa työyhteisösovittelua ja sen aikaansaamia muutoskokemuksia yliopistokontekstissa. Arviointitutkimus tuo uutta tietoa työyhteisösovittelun pidemmän aikavälin muutoskokemuksista ja työhyvinvointivaikutuksista. Tutkimukseni kohdistuu 16:een yliopistoissa käytyyn työyhteisösovittelutapaukseen, niihin kohdistuneisiin kyselyihin (N=46) ja henkilöhaastatteluihin (N=11) sekä kolmeen sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluun. Tutkimus paikantuu realistiseen arviointitutkimukseen, jossa tarkastellaan sovittelumenetelmää ja sen vaiheita sekä menetelmällä aikaan saatuja tuloksia. Näin saadaan lopullinen arvio siitä, mitä työyhteisösovittelulla on saatu aikaiseksi, ja voidaan antaa mahdollisia jatkosuosituksia menetelmän kehittämiseksi. Toteutin tutkimuksen määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmiä yhdistäen.

## **Työyhteisösovittelu muutoksen aikaansaajana**

Tutkimustulokset (emt. 2022, 173) osoittivat, että sovitteluun osallistuneet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä sovitteluprosessin vaiheisiin ja sovittelijoiden toimintaan. Kuitenkin joka kolmas koki, ettei konflikti tullut kokonaan ratkaistuksi, ja oli tyytymätön sovittelun lopputulokseen. Sovitteluprosessi koettiin siis itsessään vahvaksi työmenetelmäksi, mutta siihen liittyvä dialogisuus, kuten arvokeskustelun toteutuminen ja sovittuihin asioihin sitoutuminen, sekä jatkoseurannan puuttuminen vaikuttivat heikentävästi lopulliseen sovittelukokemukseen. Eräs suurimmista haasteista työyhteisösovittelun tuloksellisuudessa oli hankalien asioiden puheeksi

ottamisen vaikeus. Vääryyden kokemukset tai huono kohtelu saatettiin kääntää itseen tai syyttää toisia, mikä ilmeni defensiivisenä asioiden käsittelyn välttelyä. Lisäksi haastattelemani henkilöt ottivat esille erilaisia pelkoja, kuten oman ja yhteisön edun ristiriidan, vallan tai aseman menettämisen, tilanteen selvittämisen vaikeisuuden ja koston pelot, jotka estivät heitä ottamasta työyhteisösovittelussa esille konfliktinratkaisun kannalta kaikkia merkityksellisiä asioita. Tällöin puhumattomuus saattoi estää konfliktinratkaisun.

Tulokset (emt., 177) osoittivat, että onnistunut konfliktinratkaisu edellytti kaikkien keskeisten osapuolten osallistumista sovitteluun, riittävän päätösvaltaisia osapuolia ja oman osallisuuden tunnistamista konfliktinratkaisussa. Valitettavasti työyhteisösovittelussakin saattaa käydä niin, etteivät osapuolet tunnista omaa osuuttaan konfliktissa ja sen ratkaisussa. Tällöin jäädytään helposti sivustakatsojan rooliin, ehkä jopa kokonaan sovittelun ulkopuolelle, mikä vaikuttaa suoraan sovittuihin asioihin ja laadittuun sopimukseen.

Tulosten (emt., 178–180) mukaan käydyn sovittelun jälkeen työyhteisössä ei enää jatkettu keskustelua tapahtumista, konfliktista ja siihen liittyvästä sovittelusta. Myöskään sovitteluprosessin jälkeisiä seuranta-tapaamisia ei järjestetty. Joissain tapauksissa pelkästään sovitteluprosessin läpikäynti riitti. Sen sijaan silloin, kun sovitteluprosessin aikana henkilökohtaisissa ja työyhteisön keskinäisissä muutostavoitteissa harjoitettiin, olisi tarvittu enemmän viestintää, sopimuksesta keskustelua, muutosseuranta sekä muita tukitoimenpiteitä, kuten työnohjausta tai työterveyden palveluja. Sovitteluprosessiin osallistuneet työntekijät kaipasivat asioihin uudelleen palaamista ja sovituista asioista muistuttelua. Kun asioihin ei enää palattu, oli mahdollista lipsua sopimuksesta ja tipahtaa muutoksen portailta. Tämä saattoi haastaa hyväksikin koetun sovittelun lopputulosta. Epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisuissa olisi tarvittu sovittelun aikana enemmän aikaa keskustelulle defenseseistä, peloista ja tunteista sekä tarkempaa sopimista siitä, miten asioista viestitään sovittelun jälkeen ja mitä muita tukitoimia olisi käytettävissä asioiden korjaamiseksi.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna työyhteisösovittelu edisti ensisijaisesti työyhteisön toimivuutta ja henkilökohtaisen elämän tasapainoa. Puolestaan kiusaamisen ja konfliktinratkaisussa epäonnistumisen kokemus sekä heikompi sovittelutyytyväisyys olivat yhteydessä heikompaan koettuun työhyvinvointiin, eteenkin silloin, kun esihenkilöltä ei saatu riittävästi muutostukea (emt., 175).

## Mitä tulisi ottaa huomioon työyhteisösovittelussa?

Tutkimustulokseni osoittavat, että restoratiivinen sovitteluprosessi on vahva ja toimiva, mutta siihen liittyy sisällöllisiä, esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta sovitteluprosessista saataisiin paremmin muutosta tukeva prosessi. Tutkimukseni mukaan työyhteisösovittelu on toimiva ja työhyvinvointia edistävä menetelmä, mutta sen lisäksi tarvitaan tietoisuutta muutosprosessista ja sen vaiheista. Sovitteluprosessin aikana tähän voidaan vaikuttaa viiden ehdottamani toimenpiteen avulla. Ensimmäiseksi sovitteluprosessin alussa tulisi varmistaa, että konfliktinratkaisu on mahdollinen siihen osallistuvien kesken siten, että sovitteluun osallistuu riittävän päätösvaltaisia ja muutosta eteenpäin vieviä henkilöitä. Toiseksi sovittelun aikana tulisi taata riittävä arvokeskustelu, sillä tulokset osoittivat, että arvokeskustelu oli jäänyt liian vähäiseksi konflikteissa, joissa ei saavutettu kaikkien kannalta onnistunutta ratkaisua. Kolmanneksi keskustelussa tulisi olla riittävästi aikaa tunteiden, kuten pelkojen ja häpeän, käsittelylle ja reflektoinnille. Sovittelun variointi yksilö- ja ryhmäkeskustelun välillä voisi lisätä reflektiota sekä antaa rohkeutta pelkojen ja tunteiden esille ottamiseen. Neljänneksi sovittelun aikana tulisi lisätä työyhteisön tietoisuutta siitä, että sovitteluprosessi on osa laajempaa muutosprosessia, ja tätä muutosprosessia tulee johtaa työyhteisöstä käsin sovitteluprosessin päättymisen jälkeen. Sovittelun jälkeen työyhteisön tulee vielä tehdä yhdessä töitä lopullisen muutoksen saavuttamiseksi ja konflikteja onnistuneesti ratkovan toiminnan juurruttamiseksi osaksi toimintakulttuuria. Viidenneksi sovittelijan tulisi aktivoida muutosta ohjaamalla sovittelun osapuolia sopimaan konkreettisesti, miten viestintää toteutetaan sovittelun jälkeen ja kuka vastaa viestintämahdollisuuksien luomisesta. Sovittelun jälkeen tarvitaan viestintäpaikkoja, joissa voidaan palata sopimukseen ja muutoksen edistymiseen.

Edellä olen ottanut esille tuloksia työyhteisöjen konfliktinratkaisun muutoskokemuksista, mutta korjaavaa työtettä, sovittelutaitoja ja muutosprosessitietämystä voidaan hyödyntää laajemminkin kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Sovitteleva restoratiivisiin arvoihin pohjautuva työote niin esihenkilö- kuin alaistaitona työelämässä voisi olla ratkaisu työelämän epäkohtien, kuten epäasianlaisen käytöksen, kitkemiseen ja kiusaamistilanteiden ratkaisemiseen. Työhyvinvoinnista yhdessä huolehtimalla ja työelämän epäkohtiin, kuten konflikteihin, ajoissa

puuttamalla voidaan lisätä työhyvinvointia ja vähentää työpahoinvoinnista aiheutuvia yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatason kustannuksia. Näin voidaan myös saavuttaa sosiaali- ja terveysministeriön (2021) työelämävisio. Sen mukaan Suomi tulisi olemaan johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja maa, jossa olisi maailman paras työhyvinvointi.

*Tuula Kaitsaaren sosiaalityön väitöskirja Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi, työhyvinvointi- ja muutkokemukset yliopistokontekstissa sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemana tarkastettiin Turun yliopistossa 25.3.2022. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8792-4>*

## Kirjoittaja

### Tuula Kaitsaari

VTT, yliopistonlehtori, Turun yliopisto  
sähköposti: [tuanka@utu.fi](mailto:tuanka@utu.fi)

## Kirjallisuus

- Ahonen, G.** (2016) Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Ylen haastattelu 29.4.2016 <https://yle.fi/a/3-8846551> (luettu 9.10.2023)
- Anderson, J. F. & Bringham, L.** (1997) Upstream effects from mediation of workplace disputes: Some preliminary evidence from the USPS. *Labor Law Journal* 48 (10), 601–615.
- Bennett, T.** (2014) The role of workplace mediation: A critical assessment. *Personal Review* 43 (5), 764–779. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0036>
- Coser, L. A.** (1956) *The functions of social conflict*. New York: The Free Press.
- Eurofound** (2017) Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Kaitsaari, T.** (2022) Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi, työhyvinvointi- ja muutkokemukset yliopistokontekstissa sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemana. Turun yliopiston julkaisu B 570. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8792-4>

- 
- Kalter, M. Bollen, K. & Euwema, M. C.** (2018) The long-term effectiveness of mediating workplace conflicts. *Negotiation Journal* 34 (3), 243–265. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/nejo.12227>
- Katz, N. H. & Flynn, L. T.** (2013) Understanding conflict management systems and strategies in the workplace: A pilot study. *Conflict Resolution Quarterly* 30 (4), 393–410. <https://doi.org/10.1002/crq.21070>
- Litterer, J. A.** (1966) Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal* 9 (3), 178–186. <https://doi.org/10.2307/255117>
- Pehrman, T.** (2011) Paremmen puhumalla: Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. *Acta Universitatis Lapponiensis* 212. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Poitras, J.** (2013) The strategic use of caucus to facilitate parties' trust in mediators. *International Journal of Conflict Management* 24 (1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/10444061311296116>
- Rose, E.** (2004) *Employment relations* (2. painos). Prentice Hall: Financial Times.
- Salamon, M.** (2000) *Industrial relations theory and practice* (4. painos). Lontoo: Pearson Education.
- Saundry, R., Bennett, T. & Wibberley, G.** (2018) Inside the mediation room – efficiency, voice and equity in workplace mediation. *The International Journal of Human Resource Management* 29 (6), 1157–1177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180314>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö** (2021) TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://stm.fi/tyo2030> (luettu 9.10.2023)
- Työ- ja elinkeinoministeriö** (2022) Työolobarometri 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-692-5>