

Timo Pehrman &amp; Esa Poikela



## Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla

### Abstrakti

Sovittelua käytetään lähes kaikilla elämäntilanteilla, kuten perheissä, kouluissa, työyhteisössä, ympäristöasioissa, kaupankäynnissä ja tuomioistuimissa. Sovittelu voi olla vähäisten tai vakavien riitatapausten selvittämistä, rikosasioiden ratkaisemista ja laajimmillaan kansainvälistä rauhansovittelua. Artikkelissa kuvataan, miten työyhteisössä käytetään hyödyntämään restoratiiviseen oikeuden käyttöön perustuvaa fasilitatiivista sovittelua. Tämä tarkoittaa konfliktin osapuolien tukemista ja ratkaisun etsimistä tavalla, jossa yksilöt voimaantuvat ja heidän keskinäiset suhteet korjaantuvat. Kahdessa vaiheessa toteutetun työyhteisösovittelututkimuksen kohteena oli seitsemän työyhteisöä, 118 henkilöä ja 14 tutkimustapausta, jotka olivat samalla sovittelutapauksia. Toimivuus- ja vaikuttavuus -kyselyjen analyysit tehtiin 5-portaista Likert-asteikkoa hyödyntäen. Sovitteluissa nauhoitettu autenttinen aineisto eriteltiin NVivo 8 -ohjelman avulla teoriaohjaavaa sisällönanalyysia noudattaen. Artikkelissa etsitään vastausta työyhteisösovittelun vaiheiden jäsentämiseen ja keskitytään oppivan sovittelun mallintamiseen autenttisista sovittelutilanteista kerätyn aineiston avulla.

### Johdanto

Työpaikoilla tilanteet, jotka koetaan epäoikeudenmukaisiksi, epäasialliseksi kohteluksi, kiusaamiseksi ja henkiseksi väkivallaksi ovat valittavan yleisiä. Painostuksen ja kiusaamisen kohteeksi joutuminen tappaa Suomessakin työn ilon tuhansilta ihmisiltä vuosittain. Alentuneen työtehon, sairaslomien ja -eläkkeiden takia henkinen väkivalta aiheuttaa yhteiskunnalle ja tuotantoelämällekkin huomattavia taloudellisia menetyksiä (Vartia & Paananen 1992, 5).

Henkistä väkivaltaa ja työpaikkakiusaamista koskevat tutkimukset kiteytyvät usein toteamukseen, että keinoja väkivallan tai kiu-

saamisen lopettamiseen ei ole, ja jos niihin puututaankin, jäävät toimet usein puolittiehen, koska ei ole tietoa keinoista, joilla tarttua konfliktiin (Tuomola 2005, 130). Kyse on vakavasta ongelmasta, sillä monet henkilöt joutuvat työyhteisössään jatkuvan, toistuvan, systemaattisen kielteisen käyttäytymisen kohteeksi. Väkivallan ja kiusaamisen kohteena uhri kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi, eikä löydä keinoja, miten saisi kielteisen käyttäytymisen itseään kohtaan päättymään (Vartia-Väänänen 2000).

Toisinaan konfliktit kärjistyvät oikeudenkäynnin asteelle, jolloin ristiriidan kä-

sittely ja ratkaiseminen siirtyvät osapuolten edusmiehille, asianajajille ja tuomareille. Rankaisujärjestelmä erottaa osapuolet lopullisesti toisistaan ja osapuolten konfliktin ratkaisuprosessiin osallistumisen hyödyt jäävät tavoittamatta (Brunila 2010).

Tämän artikkelin taustalla on tutkimus (Pehrman 2011), jossa työyhteisösovittelua on tarkasteltu erilaisissa työyhteisöissä kerätyn aineiston avulla ja jossa selvitettiin sovittelun toimivuutta ja vaikuttavuutta työyhteisöjen konfliktin ratkaisun keinona. Tutkimuksessa ei kuitenkaan esitetty kokonaisvaltaisesti jäseneltyä ja ehjää sovittelu-prosessia, vaan ainoastaan sovittelun vaiheisiin liittyviä parannuskeinoja. Tässä artikkelissa toisin sanoen jatketaan siitä, mihin edeltävä tutkimus jäi hyödyntäen sen aikana kerättyä empiiristä aineistoa.

Artikkelin tavoitteena on kuvata työyhteisösovittelua eheänä, vaiheittain etenevänä prosessina, joka asettaa erityisiä vaatimuksia sovittelijana toimivan henkilön taidolle ohjata ja johtaa osapuolia sovintoon. Artikkelissa esitään vastausta kysymyksiin, mitkä ovat työyhteisösovittelun vaiheet ja mitä seikkoja työyhteisösovittelijan on otettava huomioon johtaessaan työpaikoilla kehkeytyvien konfliktien ratkaisemista sovittelun keinoin.

### Restoratiivinen sovittelu

Suomessa sovittelulla<sup>1</sup> on kolmen vuosikymmenen historia, joka alkoi yhdyskuntasovittelusta Vantaalla, ja jonka lähtökohdat olivat rikos- ja riita-asioiden sovittelussa (Järvinen 1993). Työyhteisöissä sovittelua alettiin kokeilla ja kehittää 2000-luvun alussa, jolloin sen vaiheita alettiin hahmottaa entistä paremmin tietyistä vaiheista koostuvana sovitteluprosessina (Pehman 2011). Sovittelu eri muodoissaan (esimerkiksi rikos- ja riita-asiain, perhe- ja lähisuhteiden, koulu- ja työyhteisöjen, rakentamisen ja kaupanalan sovittelu sekä tuomioistuin-, ympäristö- ja rauhansovittelu) perustuu korjaavaan eli restoratiiviseen oikeuteen.

### Restoratiivinen oikeus

Sovittelutyön juuret ovat epävirallisessa, niin sanotussa luonnollisessa oikeudenkäytössä, joka syntyi heimoyhteisöjen ja etnisten yhdyskuntien keskuudessa. Selkeän vaihtoehdon viralliselle oikeudenkäytölle restoratiivinen sovittelu on tarjonnut yhdistyessään korjaavan oikeudenkäytön ja sovittelutyön käytäntönä Yhdysvalloissa 1970-luvulla (Iivari 2010). Restoratiivinen oikeus huomioi uhrin vahingot ja tarpeet, korostaa tekijän vastuuta teosta ja velvollisuuksia asiantilan korjaamiseksi sekä sitouttaa osapuolet prosessiin, joka voi päättyä yhteisymmärrykseen vahinkojen korjaamiseksi. Restoratiivisuus tarkoittaa yksilön oikeutta osallistua oman ongelman, ristiriidan tai konfliktin ratkaisuun tavalla, joka antaa uusia voimavaroja kohdata vastaavia ongelmia. (Bush & Folger 1994; Anderson & Bingham 1997; Domenici & Littlejohn 2001; Johnstone & van Ness 2007.)

Restoratiivisessa sovittelussa vahingon kärsineellä osapuolella on oikeus hyvitykseen myös aineettomassa merkityksessä, mikä tarkoittaa tilanteen korjaamista, sopimista ja omanarvontunteen palautusta. Jotta teon uusiminen voidaan ehkäistä, on tekijän ymmärrettävä tekonsa vaikutukset. Sosiaalisessa mielessä oppiminen ja käyttäytymisen muutokset ovat välttämättömiä osana sosiaalista tukea, jolloin restoratiivinen oikeudenmukaisuus voi toteutua. (Zehr 2002.)

### Fasilitatiivinen ohjaus sovittelussa

Eri konflikteihin on kehitetty erilaisia sovittelemalleja, jotka voidaan luokitella evaluatiivisiin, terapeutisiin ja fasilitatiivisiin sovittelemenetelyihin. *Evaluatiivisessa* sovittelemenetelyssä korostuvat osapuolten lailliset oikeudet ja juridiikka, ja välimiesmenettelyä muistuttavana ohjaustapana se soveltuukin parhaiten kaupallisiin ja ammatinharjoittamiseen liittyvien konfliktien ratkaisuun. *Terapeutisessa* sovittelemenetelyssä perehdytään konfliktin taustalla ole-

viin psykologisiin syihin ja pyritään parantamaan osapuolten välisiä suhteita, mikä edellyttää sovittelijalta kykyä havaita, kuunnella ja tukea osallisia erityisesti tunteisiin ja tuntemuksiin liittyvissä asioissa. Terapeuttinen, kuten myös fasilitatiivinen, ohjaus soveltuu esimerkiksi perhekonfliktien käsittelyyn. Fasilitatiivisessa sovittelussa pyritään saamaan esiin osapuolten todelliset intressit ja löytämään niistä yhteisymmärrys.

Fasilitatiivisen ohjauksen lähtökohtana on, että sovittelija ei ole tuomari, asianajaja eikä terapeutti. Osapuolille tarjotaan sovittelussa mahdollisuus kohdata toisensa puolueettoman henkilön myötävaikutuksella. Sopimusratkaisun tekevät osapuolet itse, ei sovittelija, jonka tehtävänä on ainoastaan tukea, auttaa ja rohkaista ongelmanratkaisua. Tarvittaessa sovittelijan on kyettävä tasapainottamaan osapuolten välisiä valtasuhteita sekä antamaan tilaa osallisten tuntemuksille ja tunteille. Sovittelu ei ole tavanomainen neuvottelutilanne, eikä osallisia pidä painostaa vaan siinä edetään heidän ehdoillaan. (Boulet 1996; Iivari 1999; Pehrman 2011.)

Fasilitatiivinen sovittelu soveltuu yleisesti inhimilliseen toimintaan kuuluvien ja siten myös työyhteisön konfliktien ratkaisuun. Johnstonen ja Van Nessin (2007) mukaan fasilitoivan, ihmiskeskeisen, demokraattisen ja osallistavan sovittelijan tunnistaa seuraavista ominaisuuksista: hän on sovittelun mahdollistaja, ei passiivinen vetäytyjä, vaan aktiivinen kuuntelija, joka auttaa osapuolia itseään löytämään ratkaisun. Mitä kokeneempi sovittelija on, sitä hiljaisemmaksi, toisin sanoen kuuntelevammaksi, hän tulee.

### *Sovitteluprosessi*

Sovitteluprosessia on mallinnettu monin tavoin. Sovittelun alasta<sup>2</sup> riippuen kuvattujen vaiheiden määrässä on esiintynyt jonkin verran vaihtelua. Suppeimmillaan se on kuvattu neljänä toimintavaiheena, johon kuuluu käynnistäminen, osallisten kertomukset tapahtu-

neesta, ongelman ratkaiseminen ja konfliktin ratkaiseva päätös (Domenici & Littlejohn (2001). Laajimmillaan sovittelua on kuvattu kaksitoista vaihetta käsittävänä prosessina (Moore (2003).

Suomessa sovittelun mallintaminen perustui yhdyskuntasovittelussa sekä rikos- ja riita-asoiden sovittelussa hankitun kokemuksen ja periaatteiden soveltamiseen. Ennen vuosituhannen vaihtumista myös työyhteisösovittelussa sovellettiin käytännön kokemusten perusteella kehitettyä seitsemän vaiheen sovittelemallia (Pehrman 1999; 2011):

1. Aloitus, joka käynnistää prosessin asianosaisten tai lähipiirin ilmoittamana
2. Valmistautumien ja erillistapaaminen, jossa kuullaan osapuolten näkemykset
3. Sovittelutapaaminen, jossa kuullaan osapuolten tarinat ja keskustellaan
4. Konfliktin ratkaiseminen, joka sisältää sopimisen ja mahdollistaa oppimisen
5. Tiedottaminen, jolloin ratkaisusta informoidaan asiaan kuuluville
6. Lopetus, jonka jälkeen myös oppimisvaikutukset alkavat toteutua
7. Seuranta, jonka perusteella varmennetaan ja vahvistetaan sovittelun positiiviset seuraamukset.

Sovittelu ei etene aina suoraviivaisesti vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa konfliktia ei saada ratkaistua, on palattava sovittelun valmistautumisvaiheeseen. Myös lopetusvaiheessa voidaan epäonnistua. Tällöin joudutaan palaamaan konfliktin ratkaisun vaiheeseen.

Käytännön kokemukset ovat vahvistaneet 7-vaiheisen sovittelun toimivuuden, mutta sen kehittäminen tapahtunut ilman työyhteisösovittelun teoriaa ja tutkimusta. Sovittelun prosessimalli tarvitsi tuekseen tieteellistä evidenssiä, mihin vuonna 2005 käynnistetyllä työyhteisösovittelun tutkimuksella tähdättiin.

## Työyhteisösovittelututkimus

Pehrmanin (2011) työyhteisösovittelututkimuksessa (Tyso-tutkimus) haettiin vastausta kysymykseen: miten sovittelu implementoidaan työyhteisössä? Toisin sanoen kysyttiin, miten sovittelua voidaan hyödyntää työyhteisön konfliktien ratkaisemisessa. Tutkimus antoi vastauksen, jonka mukaan fasilitatiivinen sovittelu toimii hyvin työyhteisön konfliktien ratkaisun keinona. Tutkimuksessa ei kuitenkaan vastattu tässä artikkelissa esitettyyn kysymykseen sovitteluprosessin jäsentämisestä vaihe vaiheelta ja sovittelijan konkreettiseen toimintaan liittyen. Tyso-tutkimuksessa vaiheiden kuvaukset esitettiin hajallaan ja ilman kytkentää tutkimus- ja sovittelutapausten analyysiin (Pehrman 2011, 63–71; 256–261).

Sovittelun mallintamisen taustalla oli edellä mainittu, vuonna 1983 aloitetun rikos- ja riita-asioiden sovittelun malli (Pehrman 1999), jonka kehittäminen perustui tutkimuksen tekijän toimimiseen sovittelijana 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Tutkijan kokemus rikos- ja riita-asioiden sekä työyhteisön konfliktien sovittelijana johti pohtimaan sovittelun teoreettisia lähtökohtia ja tutkimaan käytännön toimintaa varten kehitettyä sovittelumallin toimivuutta työyhteisöissä.

Työyhteisötutkimuksen aineiston hankinta ajoittui vuosille 2005–2009, analyysit tehtiin vuosina 2009–2010 ja tulosten raportointi 2011. Varsinaista tutkimusta edelsi esitutkimusvaihe, joka tehtiin vuosien 2005 ja 2006 aikana. Esitutkimuksessa kohteena oli kolme sovittelutapausta (1–3) isossa suomalaisessa yrityksessä, joka toimii myös maan rajojen ulkopuolella.

Varsinaisessa tutkimuksessa oli yksitoista sovittelutapausta (4–14) seitsemässä työyhteisössä, joihin kuului kunta-, sairaala- ja koulutusalan sekä kirkon ja valtion suuria toimijoita. Tutkimukseen osallistui yhteensä 153 henkilöä, joista kyselyihin vastasi 118 henkilöä. Koko joukon keski-ikä oli 47,1 vuotta. Suurin ikäryhmä (66,4 %) muodostui 41–60-vuotiaista osallistujista. Mukana

oli yksi 20-vuotias ja yksi 65 vuotta täyttänyt henkilö sekä yhdeksän 60 vuotta täyttänyttä henkilöä.

Lähes puolet (48,3 %) osallistujista oli työntekijöitä ja noin neljännes (23,7 %) toimihenkilöitä. Esimiehiä ja johtajia oli mukana 24 henkilöä (20,4 %), joista 3 jätti vastaamatta kyselyyn, koska he eivät olleet esimiestehdävissä tutkimushetkellä. Esimiehistä naisia ja miehiä oli molempia seitsemän. Johdossa naisia oli neljä ja miehiä kuusi. Kaikista osallistujista naisia oli kolme neljäsosaa (75,4 %) ja miehiä yksi neljäsosa (24,6 %) lähinnä joutuksen kohteena olleiden työyhteisöjen naisvaltaisuudesta.

Sovittelutapauksista kerättiin autenttinen aineisto, joka äänitettiin sovittelun alkuvaiheen erillistapaamisissa ja yhteisissä sovittelutapaamisissa. Sovittelutapauksia, jotka siis olivat samalla tutkimustapauksia, varten valmennettiin kolmen päivän mittaisella kurssilla kuusi sovittelijaparia. Sovittelijaparit sovittelivat jokaisen tapauksen sovitteluprosessin etenemisen vaiheissa. Parisovittelu – ja usein nimenomaan naisen ja miehen muodostama sovittelijapari – on todettu hyväksi vaihtoehdoksi rikos- ja riita-asioiden sovittelussa (Pehrman 2006).

Valmennuksen tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki sovittelijat ohjaavat sovitteluprosessia fasilitatiivisella ohjausotteella. Valmennettavilla oli kokemusta työyhteisöjen kehittämisestä, tarpeellinen sovittelijakokemus rikos- ja riita-asioiden sovittelijana sekä kiinnostusta toimia jatkossa myös työyhteisösovittelijana.

### *Aineistot ja analyysit*

Tutkija oli yksi sovittelijoista. Kaksoisroolissaan hänen tehtävänään oli sekä kerätä tutkimusaineisto että sovittella tapauksia. Sovittelun alkuvaiheeseen kuuluu niin sanotut haastattelut, joiden tavoite on auttaa osallisia kertomaan oma käsityksensä tapahtuneesta ja siten luoda pohjaa varsinaiselle sovittelukeskustelulle. Ne

nauhoittamalla saatiin kerätyksi hyvin autenttinen aineisto, joka poikkeaa tavanomaisesta ulkopuolisen tutkijan tekemistä haastatteluisista. Litteroituna aineistoa kertyi 1 659 sivua ja se analysoitiin NVivo8 -ohjelman avulla teoria-ohjaavan sisällönanalyysin periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2006) noudattaen ja tukeutuen restoratiivisen oikeuden ja fasilitatiivisen sovittelun teoriaan.

Sovittelun toimivuuskyselyssä mitattiin osallistujien motivoitumista, kasvojen säilyttämistä ja osapuolten välistä voimatasapainoa, sovittelutavan ratkaisukeskeisyyttä ja viestinnän onnistumista sekä sovittelun luotettavuutta, ohjaamista ja soveltumista työyhteisöön. Vaikuttavuuskyselyssä mitattiin sovittelun oppimisvaikutuksia liittyen ongelmanratkaisuun, rohkeuteen kohdata haasteita, ymmärryksen lisäämiseen, yhteistyö- ja työskentelytaitojen kehittämiseen sekä työilmapiiri- ja ihmissuhdeongelmien ratkaisuun sovittelussa. Lomakkeissa esitettiin lisäksi täydentäviä konfliktien kokemiseen ja oppimisvaikutuksiin liittyviä avoimia kysymyksiä. Myös vastaukset näihin kysymyksiin analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti.

Kyselyaineisto kerättiin 5-portaista Likertasteikkaa hyödyntäen. Aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS-analyysin avulla. Koska muuttujat olivat järjestyslukuasteikollisia, eroja testattiin käyttäen parametrittomia testejä. Mann-Whitneyn U -testiä käytettiin kahden riippumattoman keskiarvon vertailuun (esimerkiksi miehet ja naiset) ja Kruskal-Wallis testin avulla vertaillaessa taustamuuttujia, joissa oli enemmän kuin kaksi vertailtavaa ryhmää. Kvantitatiivisen analyysin tuloksia havainnollistettiin Box-Plot -kuvioiden avulla.

Tutkimustapaukset, jotka olivat samalla sovittelutapauksia, kuvattiin huolellisesti ennen analyysin tulosten esittämistä. Esimerkkitapauksessa (Pehrman 2011, 156) sovittelualoitteen on tehnyt tehtaanjohtaja ja konfliktin osapuolena on kaksi työtoveria.

*Eräässä työyhteisössä kahdella henkilöllä oli paljon erimielisyyksiä työnjakoon liittyvistä*

*asioista. Heidän tehtävänsä liittyivät palvelutehtäviin, joiden tekeminen onnistui parhaiten hyvässä yhteisymmärryksessä. Tehtävien rajauksia ei voinut tehdä yksiselitteisesti, vaan tehtävät limittyivät toisiinsa. Ajan mittaan erimielisyydet olivat lisääntyneet ja tilanne oli muuttunut vaikeaksi konfliktiksi. Konfliktiin liittyi sairaslomia, poissaoloja ja selän takana puhumista. Henkilöt eivät enää pystyneet tervehtimään toisiaan eivätkä puhumaan keskenään. Tilanne häiritsi merkittävästi myös muita työyhteisön jäseniä, koska konflikti huononsi ilmapiiriä ja lisäsi jännitettä työyhteisössä. Muut työyhteisön jäsenet jännittivät päivittäin heidän kohtaamistaan. Luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu ja esimies olivat yrittäneet vaikuttaa tilanteeseen. He olivat keskustelleet henkilöiden kanssa ja yrittäneet ratkaista tilannetta. Tilanne parani aina välillä hetkellisesti, mutta muuttui taas jonkin ajan kuluttua huonommaksi.*

Tapauksen sovittelun tuloksena on ratkaisu, josta tehtiin kirjallinen sopimus.

Työyhteisösovittelun toimivuus- ja vaikuttavuuskyselyn (Pehrman 2011, 194–200) avoimien vastausten sisällönanalyysin tuloksena ryhmiteltiin tekijät, jotka vaikuttivat konfliktien kehkeytymiseen:

- vuorovaikutustekijät, muun muassa epäasiallinen puhetyyli ja puhumattomuus
- henkilökohtaiset vaikutukset, esimerkiksi poissaolot ja johtamistavat
- tehtäväsuuntautuneet tekijät, muun muassa erimielisyys työn toteutuksesta ja pelisäännöistä
- kulttuuriset vaikutteet, esimerkkinä näkemyserot.

Konfliktitapausten sovitteluratkaisut, eli tehdyt sopimukset, eriteltiin myös sisällönanalyysia noudattaen. Sopiminen koski (mt. 201–204):

- avoimen keskustelukulttuurin aikaansaamista, ihmisten erilaisuuden hyväksymistä ja toisten arvostamista ja kunnioittamista

- työtehtäviin liittyvien epäselvyyksien selvittämistä, väärinymmärrysten oikomista, selän takana puhumisen lopettamista ja ilmapiiirin kehittämistä
- palautteen antamista, ongelmien käsitteilyä ja henkilöstön ja toiminnan kehittämistä sekä anteeksi antamista ja pyytämistä
- osallistumista tiimikeskusteluihin ja pelisääntöjen noudattamista.

Työyhteisösovittelututkimuksen yhdeksässä sovittelutapauksessa neljästätoista (78 %) saatiin aikaan sopimus, jonka toteutuminen sovittulla tavalla vahvistettiin kunkin tapauksen seurantakokouksessa. Muissa tapauksissa onnistuttiin osittain tai epäonnistuttiin täysin joko esimiehistä tai osapuolista johduneista syistä. Kahdessa tapauksessa saatiin aikaan sopimus, mutta sen täytäntöönpano keskeytyi, koska niistä ensimmäisessä esimiehet eivät halunneet sovittelulle seurantatapaamista, ja toisessa yrityksen ylin johto keskeytti sovittelun, koska ei halunnut hyväksyä sopimuksen sisältöä. Kolmessa tapauksessa sovittelu epäonnistui joko johdon keskeytyksen tai toisen osapuolen kieltäytymisen seurauksena.

Toimivuus- ja vaikuttavuusaineiston analyysin perusteella voitiin todeta sovittelun sopivan hyvin työyhteisöjen ristiriitojen ratkaisemisen keinoksi. Sovittelu soveltuu kaiken ikäisille miehille ja naisille koulutustaustasta riippumatta, johtajille, esimiehille ja työntekijöille sekä eri työyhteisörooleissa toimiville henkilöille. Tilastollinen analyysi osoitti pieniä merkitsevyyseroja ( $\chi^2(3) = 13,596$ ;  $p = 0,004$ ) eri henkilöstöryhmien suhtautumisessa sovittelun toimivuuteen ja vaikuttavuuteen. Suurimpia toimivuusarvoja antoivat esimiehet ja pienimpiä arvoja työntekijät. Esimiehet ja johto sijoittuvat ääriarvojen väliin.

Sovittelijat ja tukihenkilöt arvioivat sovittelun toimivammaksi kuin prosessin varsinaiset osalliset. Myös oppimisvaikutusten arviointi oli samansuuntaista. Erot eivät kuitenkaan olleet merkityksellisiä, eivät myöskään

suhteutettuna sukupuoliin tai ikäryhmiin. Tutkimuksen perusteella sovittelun toimivuutta ja vaikuttavuutta osoitti ennen kaikkea se, että yhdeksässä neljästätoista sovittelutapauksessa saatiin aikaan sopimus ja sovinto. (Pehrman 2011, 174–177, 191–193.)

### Oppivan sovittelun prosessimalli

Työyhteisösovittelututkimuksen tulosten perusteella kysymys sovittelun soveltumisesta työyhteisöjen konfliktinratkaisun keinoksi kiertyy sovittelun eri vaiheita muotoaviin prosessuaalisiin tekijöihin ja sitä kautta myös sovittelijan osaamiseen. Sovittelijaksi opitaan koulutuksessa, mutta fasilitatiivinen sovittelu-taito saavutetaan vasta lukuisten sovitteluohjausten kautta.

On syytä tähdentää, että evaluatiivinen tai terapeutin sovittelu loisivat erilaisen lähtökohdan työyhteisösovittelun mallintamiselle kuin tutkimuksessa noudatettu fasilitatiivinen sovittelu-tapa. Tulosten mukaan sovittelu tarjoaa sekä sovittelijalle ja osapuolille että sovittelun kehittäjille mahdollisuuden oppia ja parantaa osaamistaan niin työyhteisötaitojen kehittämisen kuin sovittelua koskevan ymmärryksen syventämisen näkökulmasta.

Työyhteisösovittelututkimuksen sovitteluprosessia sivuavat tulokset ja havainnot kiteytetään tässä artikkelissa oppivan sovittelun prosessimallin (ks. kuvio 1) vaiheiden empiriaperustaiseen kuvaukseen. Sovitteluprosessin huolellinen analyysi tuottaa aikaisempaa, kokemukseen ja niin sanottuun hyvään käytäntöön perustuvaa mallia tarkemman vaihekuvaus. Seitsemän vaiheen sijaan perusvaiheita on kahdeksan. Tarkennukset ja täsmennykset mallin vaiheiden jäsenyykseen eivät sinänsä ole kovin suuria, joten mallia täsmentävää tutkimusta ja tulosta voidaan pitää sekä mallin empiirisenä todentamisena että sen laatutekijöiden määrittämisenä ja tieteellisenä evidenssinä sen sovellettavuudesta, toimivuudesta ja vaikuttavuudesta.

Kuviossa 1 esitetty sovittelun vaiheistus on melko yhdenmukainen Domenicin ja Littlejohnin (2001) sovittelun vaihekuvauksen kanssa, jossa sovittelu on jaettu käynnistämiseen (introduction), tarinan kertomiseen (storytelling), ongelman ratkaisemiseen (problem solving) ja konfliktin ratkaisemiseen eli päätökseen (resolution). Siihen verrattuna oppivan sovittelun malli tarkentaa fasilitatiivisen sovitteluprosessin kulkua. Sen sijaan malli poikkeaa selvästi esimerkiksi Mooren (2003) esittämästä sovittelun vaiheistuksesta, jossa korostuu sovittelijan asiantuntijuus, suora osallistuminen konfliktin ratkaisuun ja evaluaatiivinen sovitteluote.

Mallin toimivuuden arvioinnissa voidaan yhtyä Domenicin ja Littlejohnin (2001, 63–64) näkemykseen siitä, että sovittelun vaiheet ovat epävakaita ja joustamista vaativia, ja että sovittelijoiden tulee sisäistää ja ohjata prosessia asian ja tilanteen vaatimalla tavalla.

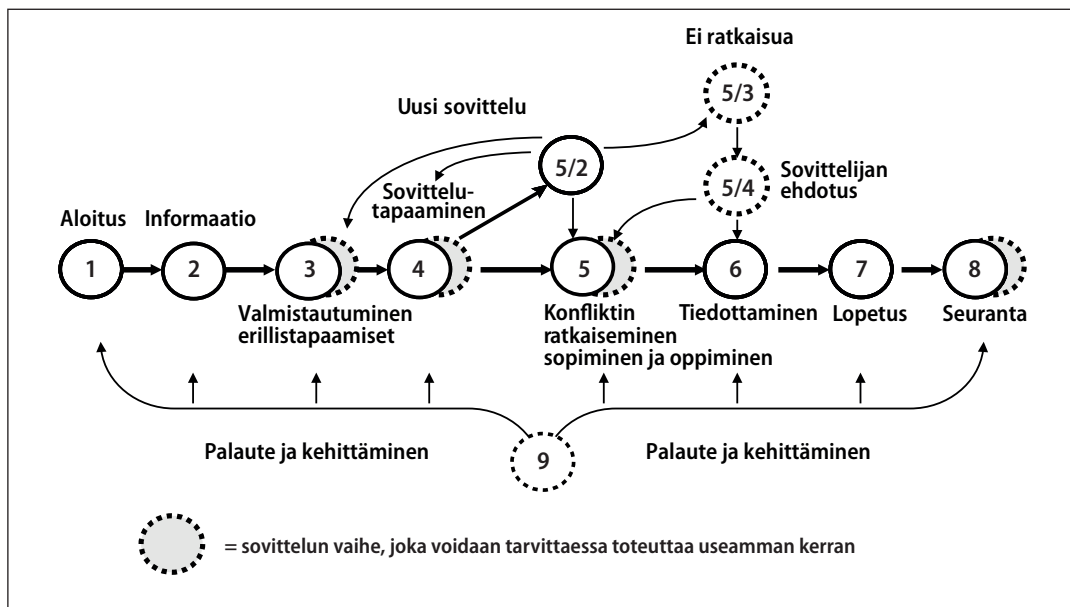
Koska sovittelun syvin merkitys liittyy käyttäytymisen muutoksen aikaan saamiseen ja siihen, että osapuolet oppivat ymmärtäen tekojen ja tapahtumien merkitykset, malli nimettiin oppivaksi sovitteluksi. Mikäli oppimis-

ta ei tapahdu, myöskään käyttäytymisen muutosta ei tapahdu ja teon tekijä voi aiheuttaa vastaavan riidan tai konfliktin jossakin muussa yhteydessä (Poikela 2010).

#### Aloitusvaihe (1)

Prosessi käynnistyy yleensä silloin, kun konfliktin todetaan haittaavan työyhteisön toimintaa merkittäväällä tavalla. Sovittelualoitteen tekijänä voi toimia yksi tai useampi henkilö yhdessä. Tutkimuksessa organisaation johto teki kuusi sovittelualoitetta, esimiehet neljä ja työsuojelupäällikkö kolme aloitetta sekä kehittämisspäällikkö, työhyvinvointipäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja kukin yhden aloitteen. Myös luottamushenkilöt tai konfliktin osapuolet yhdessä tai erikseen voivat käynnistää sovittelun.

Ennen sovittelua selvitettiin osapuolten halukkuus sovitteluun ja varauduttiin siihen, että kesken sovittelun ei tule yllättäviä poissääntöjä. Pääsääntöisesti sovittelua ei kannata aloittaa, mikäli kaikki osalliset eivät ole siihen halukkaita tai halukkuutta ei ole selvitetty. Toisaalta halu sovittella voi kehkeytyä vasta prosessin alettua osallisten perehtyessä sen



Kuvio 1. Oppiva sovittelu (vrt. Pehrman 2011, 62, 260)

kulkuun. Halukkuutta tulee selvittää ja varmistaa myöhemmin vielä informaatiovaiheessa ja yksilöllisten haastattelujen yhteydessä.

Yleisesti sovittelun käynnistymiseen liittyy erilaisia käytäntöjä riippuen siitä, onko kysymys työyhteisösovittelusta tai muun alan sovittelusta, kuten esimerkiksi rikos- ja riita-asioiden sovittelusta. Osapuolten sovitteluhalukkuutta voidaan aktivoida kehittämällä erilaisia sovittelun käynnistymistä helpottavia menetelmiä ja periaatteita. Niitä voivat olla muun muassa sovittelualoite, sovitteluun hakeutumiseen ohjeet henkilöstöstrategiassa ja siihen liittyvä koulutus sekä johdon tuki ja kannustus.

### *Informaatiovaihe (2)*

Vääränlaisten ennakko-odotusten poistamiseksi on hyödyllistä järjestää informaatiotilaisuus kaikille osallisille ennen sovittelun aloittamista. Tutkimuksen aikana korostui, että osallistujien motivointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta he ymmärtäisivät millaisesta tilanteesta on kyse ja millä tavalla siihen osallistutaan.

*”Osallistujien motivointi oli puutteellista, koska asioista ei puhuttu suoraan, ei oikeilla nimillä. Ei tiedetty syytä kyseiselle istunnolle.” (T7–58)*

*”Monet eivät tienneet asian ydintä, miksi olemme sovittelussa. Turhaa aikaa kului selittelyihin.” (T7–67)*

*”Olisin toivonut enemmän keskustelun ohjaamista ja siihen puuttumista. Sovittelijat olivat lähinnä kuuntelijoita, joten tilanteesta tuli osittain näytelmän kaltainen esitys heille.” (T7–64).*

Vääränlaisten ennakko-odotusten poistamiseksi on syytä järjestää kaikille osallisille informaatiotilaisuus ennen sovittelun aloittamista. Esimerkiksi erään tutkimustapauksen yhteydessä osallistujat olivat tyytymättömiä sovittelun kulkuun ja sovittelijoiden toimintaan, koska sovittelijat eivät esittäneet valmista ratkaisuehdotusta. Osoittautui, että erillistapaamisten yhteydessä kerrottu informaatio

ei riittänyt sovittelun periaatteiden mieltämiiseen, joten informaatiovaihe lisättiin prosessiin (vrt. Domenic & Littlejohn 2001).

Informaatiovaiheessa osallistujille tuleekin kertoa, kuinka sovitteluprosessissa edetään ja mitä asioita prosessin kulkuun liittyy. Osapuolilla on konfliktin ratkaisussa keskeinen rooli, ja sovittelijan tärkein tehtävä on ohjata prosessia niin kuin dialogia ohjataan. On hyödyllistä keskustella siitä, että sovittelun luonteeseen kuuluu ihmisten ahdistumisen, ja myös siitä, että ahdistus vähenee prosessin edetessä.

### *Valmistautumisen vaihe – erillistapaamiset (3)*

Tapausten sovittelijat tutustuivat konfliktiin paikan päällä ja haastattelivat erikseen kaikki osapuolet. Heti alkuvaiheessa osapuolia rohkaistaan avoimeen toimintaan. Osallistujat kertoivat oman tarinansa<sup>3</sup> tapahtumien kuluksi. Sovittelijan tehtävänä ei ollut tutkia, kuulla eikä etsiä syyllisiä tai määrittää ehdotonta totuutta tapahtumien kululle, vaikka hänellä olisikin ollut oma käsityksensä totuudesta. Osallisten omat tarinat muodostivat lähtökohdan sovittelulle, vaikka ne olivatkin erilaisia sisällöltään.

Tarinoiden kertominen aloitettiin yksilöllisissä tapaamisissa ja kertomista jatkettiin yhteisessä sovittelussa. Yksilöllisillä haastatteluilla on todettu olevan terapeutin ja yhteistä sovittelutapaamista rauhoittava merkitys, mikä auttaa löytämään uusia näkökulmia tulevaisuuteen (esim. Tipping 2008). Osapuolia kannustettiin tuomaan esiin oma käsitys ja kertomus asiasta, jotta kaikki osalliset kuulivat, mitä kukin ajatteli.

Tarkoituksena ei ollut, että sovittelijat olisivat tarinoiden perustella suunnitelleet tilanteeseen sopivaa ratkaisumallia. Sen sijaan sovittelu haluttiin käynnistää luottamusta herättävällä tavalla ja siksi osallistujia valmisteltiin kohtaamaan toisensa avoimesti varsinaisessa sovitteluvaiheessa. Haastatteluvaiheessa keskusteltiin myös alustavista tavoitteista eli siitä asiantilasta, jonka avulla voidaan toimia yhteistyössä tulevaisuudessa. Lähtökohtana oli



kysymys: minkälainen muutos nykytilanteeseen tulisi saada?

Tutkimuksen aikana osapuolet kokivat haastattelun rauhoittavana, helpottuivat haastattelun aikana ja kommentoivat haastattelua hyödylliseksi.

#### *Sovittelutapaamisen vaihe (4)*

Sovittelun kaikki osapuolet tulivat samanaikaisesti yhteisen pöydän ääreen. Lähtökohta oli, että he itse löytäisivät ratkaisun vallitsevaan ongelmaan. Yhteisen istunnon aikana osapuolet kertoivat tapahtuneesta omat näkemyksensä mahdollisimman perusteellisesti ja avoimesti. Sovittelutapaaminen aloitettiin joka kerta niin sanotulla yhteisellä tarinakierroksella, jossa kukin osallinen kertoi oman näkemyksensä tapahtumista ja tässä vaiheessa nimenomaan toisen osapuolen läsnä ollessa.

Tavoitteena oli, että osapuolet ymmärtäisivät toistensa näkemykset ja myös tunteet mahdollisimman hyvin. Keskustelua käytiin niin kauan, että yhteinen ymmärrys saavutettiin. Sen jälkeen osapuolten piti löytää yhteinen ratkaisu tilanteeseen. Sovittelijan tehtävänä ei ollut tiukasti ohjata prosessia, vaan antaa osallisten neuvotella ja keskustella mahdollisimman itsenäisesti. Myös tunteiden osoittaminen ja käsittely sallittiin.

Eräissä tapauksissa konfliktin osapuolet kertoivat olevansa ahdistuneita. Taustalla oli pitkäaikaisia riitoja, puhumattomuutta ja mielihapaa. Keskustelu avoimesti kasvokkain olikin uusi kokemus, jota täytyi harjoitella.

*”Hiljaisimpien haastaminen suorilla kysymyksillä.” (T4–35)*

*”Mielestäni sovittelijoiden olisi pitänyt kysyä mielipidettä niiltä, jotka olivat hiljaa. Nyt vain muutenkin puheliaat, ja jotka uskalsivat sanoa mielipiteensä (kuten minä itse), olivat äänessä. Kun jotkin väitteet etenivät asiattomalle linjalle, sovittelijoiden olisi odottanut puuttuvan asiaan.” (T7–64)*

*”Vältän avoimuutta koska saan kuulla siitä, enkä halua enempää enää tulla syyllistetyksi. Onneksi pääsen pian eläkkeelle–mutta jo-*

*kainen päivä siihen asti pitää kuitenkin elää.” (T12–108)*

Erilaiset defenssit (Kaivola 2003) nousivat esiin, kun osapuolet pyrkivät muuttamaan keskustelun niin sanotusti järkevälle tasolle tai alkoivat puhua muista, konfliktiin kuulumattomista asioista. Muun muassa vuorovaikutuksesta ei haluttu keskustella, vaikka konflikti saattoi aiheutua juuri vuorovaikutuksen puutteesta kahden ihmisen välisessä suhteessa. Osapuolet saattoivat perustella, että kiire onkin aiheuttanut heidän välisensä konfliktin ja mietittiin jopa ratkaisuja kiireen vähentämiseksi. Kiireen lisääntyminenkin saattoi olla totta, mutta sillä ei kuitenkaan ollut todellista yhteyttä kahden ihmisen vuorovaikutusongelmiin.

*”Minusta ongelmia tulee, kun on ns. toisen käden tietoa. Kun asioista puhutaan kasvokkain, asiat yleensä selviävät. Toisen käden tiedoissa myös asiat muuttuvat ja vääristyvät.” (T6–53)*

*”Henkilöt pystyivät avautumaan paremmin ulkopuolisen sovittelijan ansiosta. Kertoivat ongelmien taustoja.” (T11–86)*

Tutkimuksen konfliktitapaukset ratkaistiin ihmissuhdekeskeisesti, toisin sanoen mielihapaa ja loukkaantuminen käsiteltiin avoimesti puhumalla ja kohtaamalla<sup>4</sup>. Sovittelijan tuli tarkkailla koko ajan, mitä prosessissa tapahtui ja tehdä sen perusteella interventioita. Yleisen tason keskustelua sallittiin jonkin verran, mutta sovittelijan tehtävänä oli palauttaa keskustelu oikealle tasolle konfliktin ytimeen.

Konfliktin ratkaisemisen vaihe – sopiminen ja oppiminen (5)

Kun yhteinen näkemys ongelman ratkaisemiseksi löytyi, siitä laadittiin kirjallinen sopimus, jonka osalliset allekirjoittivat. Jos yhteisen näkemyksen löytäminen olisi tuottanut vaikeuksia, olisi voitu sopia uusi neuvotteluaika ja valmistella tilannetta uudelleen uutta yhteistä sovittelua varten.

*”Ongelman ratkaisuun tarvittaneen enemmän aikaa. Sopu ei tullut yhdellä kertaa. Välillä täytynee olla aikaa ajatella asia itseksensä.” (T4–31)*

Sovittelijoiden tehtävänä oli laatia sopimuksen sisältö osallistujien esittämien tarpeiden ja ehdotusten pohjalta. Sopimus kirjoitettiin saman sovitteluistunnon aikana, koska oletettiin, että sisällön tarkistaminen myöhemmin olisi aiheuttanut ylimääräistä työtä ja uudelleensovittelun tarvetta. Sopimukseen kirjattiin myös seurantakokouksen ajankohta ja sopimuksen seuraaja. Seuraajana toimivat yleensä sovittelijat.

Jos sopimuksen toteuttamisen osalta tuli esteitä tai väärinymmärryksiä, kuka tahansa saattoi ottaa yhteyttä sovittelijaan asiantilan parantamiseksi. Tulevassa seurantakeskustelussa on mahdollista todeta myös prosessin aikana tapahtuneet mahdolliset oppimiskokemukset.

Sovittelun tarinakierros (vaihe 4) sekä konfliktin ratkaiseminen ja sopiminen (vaihe 5) toteutettiin yhden sovittelutapaamisen aikana.

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että jo 12–15 henkilön ryhmän kohdalla oli tarvetta käyttää kahta sovittelijaa, ja että ryhmän koon lähestyessä 30 henkilöä on syytä harkita tapaamisen jakamista yhtä useammalle kerralle (Pehrman 2011).

#### *Tiedottamisen vaihe (6)*

Kun konflikti ratkaistiin ja asia sovittiin, osapuolet kertoivat sopimuksestaan lähipiirilleen, jotka eivät ole olleet sovittelussa mukana. Jotkut henkilöt kuuluivat ryhmään, jonka työskentely oli kärsinyt välillisesti osapuolten ristiriidasta. Tällöin sovittelun tuloksesta tiedottaminen laajemmalle ryhmälle ja jopa koko työyhteisölle on erityisen tärkeää.

#### *Lopettamisen vaihe (7)*

Tutkimuksen aikana ei päädytty tilanteisiin, joissa olisi jouduttu käynnistämään sovittelu uudelleen. Sen sijaan joissakin tapauk-

ssa sovittelu keskeytettiin: yhdessä tapauksessa toinen osapuoli ei halunnut jatkaa sovittelua ja sovittelu lopetettiin kesken, ja toisessa tapauksessa sovittelijat ehdottivat uutta tapaamista, mutta yritysjohto päätti keskeyttää sovittelun. Eräessä tapauksessa toinen osapuoli ei uskaltanut osallistua yhteiseen sovittelutapaamiseen sovittelun päättyessä siihen. Avoimuus on ratkaisun avain ja sen ansiosta valtaosa sovitteluista päättyi onnistuneeseen ratkaisuun (Pehrman 2011.)

*”Avasi varmaan vuosien patoja tunnetasolla. Uskallettiin olla avoimia. Haettiin avoimesti ratkaisuja, vaikka ei ratkaisua ja sopimusta saatu aikaan. Sääli.” (T9–71)*

Mikäli useiden neuvotteluyritysten jälkeenkään ei kyetä löytämään yhteistä näkemystä eikä konfliktia pystytä ratkaisemaan, joudutaan siirtymään sovittelun uudelleen käynnistämiseen (vaihe 5/2) tai on todettava, että ratkaisua ei ole saatu aikaan (vaihe 5/3). Sovittelija voi esittää myös oman ratkaisuehdotuksensa<sup>5</sup> osapuolille ja työyhteisön johdolle (vaihe 5/4). Tarvittaessa ratkaisu etsitään rakenteellisella menettelyllä, kuten henkilöiden uudelleen sijoittamisella. Tärkeintä on, että ratkaisematon ristiriita ei jää organisaatioon olemaan ja kasvamaan.

#### *Seurannan vaihe – palaute ja kehittäminen (8)*

Seurannasta sovittiin jo konfliktin ratkaisemisen ja sopimisen yhteydessä yhteisesti. Seurantakokouksissa varmistettiin sopimuksen toteutuminen ja kuultiin jokaisen osapuolen palautteet ja tuntemukset sovittelun jälkeisistä tapahtumista. Seurannalla pyrittiin ratkaisun ja sen edellyttämän toimintatavan vakiintumiseen. Seurantakokouksen sopiva ajankohta on noin 3–6 kuukautta sopimuksen syntymisestä. Tapausten seurannassa hankittu palautetieto osoittautui hyödylliseksi, ei vain osapuolten vaan myös sovittelijoiden oppimisen kannalta.

Sovittelutilanteet oli koettu varsin ahdistavina ja voimakkaina kokemuksina. Tutkimuksen perusteella tunteet, jännitteet

ja jälkireaktiot kuuluvatkin sovitteluun, mistä seuraa myös sovitteluprosessin seuranta-vaiheen tärkeys.

*”Tunteita käsiteltiin pari viikkoa itseksemme.” (T7–68)*

*”Ristiriitojen ”maadoitus” tuntuu parantaneen työilmapiiriä, ainakin tässä suhteessa sovittelu ollut toimiva keino. Toivottavasti jatkuu samaan suuntaan.” (T14–116)*

Myös esimiesten ja tukihenkilöiden on tarpeen osallistua seurantaan sovitteluprosessin vaikutusten huomioimisen takia. Erään tapauksen yhteydessä sovittelutilanteen jälkeen tarvittiin yksilöllistä terapiahoitoa tunteiden käsittelyn tukena. (Pehrman 2011.)

Jokaisen sovittelutapauksen jokaisessa vaiheessa oli mahdollista antaa ja saada palautetta. Juuri palaute mahdollistaa oppivan sovitteluprosessin.

*”Omalta osaltani oivalsin, miten voin parantaa yhteishenkeä.” (T4–33)*

*”Ymmärretään paremmin keskustelun ja avoimuuden merkitys.” (T2–21)*

*”Merkittävintä oli huomata, kuinka sovittelu toimii ja että se todella tuntuu johtavan johonkin.” (T12–110)*

*”Sovittelu vaatii aikaa ja edellyttää pitkäjänteistä prosessia. Tulokset tulevat viiveellä.” (T4–35)*

Seurannan vaiheessa voitiin toteuttaa systemaattisesti myös niin sanottua viivästettyä arviointia, joka lisäsi sovittelun oppimisvaikutuksia. Tutkimuksen aikana havaittiin, että on hyvä jos seurantavaiheeseen sisältyy useita tapauksia. Saattaa olla, että esimerkiksi kolmen kuukauden seuranta-aika ei ole riittävän pitkä muutosten vakiintumiselle, ja että yksi seurantakerta ei riitä kaikissa tapauksissa.

### Johtopäätökset – oppiva sovittelu

Työyhteisön konflikteja pyritään tyypillisesti ratkomaan lain, säännösten ja oikeuden-

käytön keinoin kykenemättä kuitenkaan ratkaisemaan niitä pysyvästi (Tuomola 2005; Lindholm 2008). Tarvitaan uusia keinoja kuten sovittelua, jonka avulla tuotetaan pysyviä muutoksia, mutta ei niinkään työyhteisön säännöissä tai rakenteissa, vaan ihmisten käyttäytymisessä. Konfliktit muuttuvat usein työyhteisöissä pitkäkestoisiksi, ja ne koetaan usein myös työpaikkakiusaamisena ja henkisenä väkivaltana, joiden seuraukset voivat olla vakavia (Olweus 1986; Vartia & Paananen 1992; Leymann 1990).

Edellä kuvattujen tutkimustulosten perusteella sovittelu muuntaa konfliktinratkaisun parhaimmillaan restoratiiviseksi oppimisprosessiksi (vrt. Christie 1983; Johnstone & Van Ness 2007), jossa sovittelun osapuolet ymmärtävät toistensa vaikuttimet ja oppivat työyhteisötaitoja. Osalliset voimaantuvat taitavan ohjauksen avulla jatkamaan työssään terveisinä ja kehittyvät ihmisinä, eivätkä traumatisoidu tai syrjäydy, tai joudu irtisanoutumaan ja vaihtamaan työpaikkaa. Etenkin voimakastunteiset ihmishuhdekonfliktit lisäävät stressin määrää ja heikentävät työssä viihtyvyyttä (Haikonen 1999; Friedman ym. 2000; Axtell ym. 2004).

Tutkimuksessa kuvattu fasilitatiivinen sovittelu nostaa esiin osapuolten oppimisen sovitteluprosessin eri vaiheissa, jolloin osapuolten oma aktiivisuus on ensiarvoisen tärkeää konfliktin ratkaisemisessa. Tulokset osoittavat, että osapuolet oppivat sovittelun aikana monia asioita alkaen toisen kuuntelusta ja ulottuen oman käyttäytymisen muuttamiseen asti. Restoratiivisen prosessin aikana osapuolten yhteinen ymmärrys lisääntyy, vuorovaikutus ja työilmapiiri paranevat ja asennoituminen työssä ja yhteisössä oppimiseen kehittyi myönteisemmäksi. Sovittelussa opitaan myös, että konflikteihin tulee puuttua ajoissa ja että sovitteluita voidaan hyödyntää myös oppimistilanteina.

Sovitteluun oltiin tutkimuksen aikana pääosiltaan tyytyväisiä niissäkin tapauksissa, joissa sovintoa ei saatu aikaan. Jo pelkkä avoin keskustelu konfliktista sai aikaan tilanteen

muuttumisen parempaan suuntaan. Tuloksilla voidaan väittää olevan merkitystä myös minkä muun tahansa sovittelualan konfliktien ja ristiriitojen ratkaisussa.

Sovittelun parhaan tuloksen kannalta on tärkeää, että sovittelua ohjataan fasilitoiden ja että osapuolet saatetaan aitoon dialogiin toistensa kanssa. Sovittelun edellytysten tutkimisen ja kokemusten kartoittamisen lisäksi tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota sovittelun ohjaustapaan sekä sovitteluprosessin sisältöön ja vaiheisiin. Niiden avulla sovittelussa tuotetaan oppimisvaikutuksia ja myönteisiä kokemuksia kaikille osallisille. Oppiminen tarkoittaa muutoksia vanhoihin toimintatapoihin, jotka usein liittyvät tavalla tai toisella ihmisten käytökseen. Siten sovittelun osapuolet kykenevät olemaan uskollisia yhtei-

sesti sovituille sopimuksille (vrt. Anderson & Bingham 1997).

Artikkelissa kuvattujen tulosten perusteella oppivan sovittelun malli sai tieteelliset perustelunsa, sen vaiheet täsmentyivät ja koko prosessi kyettiin kuvaamaan aikaisempaa kokonaisvaltaisemmin. Restoratiivinen lähestymistapa ja fasilitatiivinen sovittelu ei johda ainoastaan konfliktin ratkaisuun, vaan mahdollistaa oppimisen, jonka seurauksena samankaltaista ristiriitaa ei synny eikä samoja tekoja tehdä. Oppiva sovittelu auttaa näkemään konfliktien myönteisen potentiaalini juuri oppimisen ja osaamisen kehittämisen merkityksessä. Ennen kaikkea opitaan ehkäisemään konfliktien eskaloituminen asteelle, jossa niitä on lähes mahdotonta ratkaista.

## Kirjallisuus

- Anderson, J. F. & Bingham, L. (1997) Upstream Effects from Mediation of Work-place Disputes. Some Preliminary Evidence from the USPS. *Labor Law Journal* 48 (10), 601–615.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. The United States of America: MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Axtell, C. M., Fleck, S. J. & Turner, N. (2004) Virtual Teams: Collaborating Across Distance. *International Review of Industrial and Organisational Psychology* 19, 205–247.
- Boulle, L. 1996. *Mediation: Principles, Process, Practice*. Sydney: Butterworths.
- Brunila, T. (2010) *Sovittelu – tie tulevaisuuteen*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: WS Bookwell Oy, 23–43.
- Brunila, T. & Gellin, M. (2009) *Suomen sovittelufoorumin esite*. [online]. <URL:http://www.sovittelu.com/>. Luettu 8.8.2015.
- Bush, R. A., & Folger, J. P. (1994) *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Christie, N. (1983) *Piinan rajat. Alkuperäisestä teoksesta Limits to Pain*. Suom. V. Jarva. *Oikeus-sosiologian julkaisuja n:o 4*. Helsinki: Helsingin yliopiston monistuspalvelut.
- Domenici, K. & Littlejohn, S. W. (2001) *Mediation. Empowerment in Conflict Management*. United States of America: Waveland Press, Inc.
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. & Tsai, J. C. (2000) What Goes Around Comes Around. The Impact of Personal Conflict Style on Work Group Conflict and Stress. *International Journal of Conflict Management* 11 (1), 32–55.
- Gellin, M. (2011) *Sovittelu koulussa*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Haikonen, M. (1999) *Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä*. Väitöskirja. Tutkimusraportteja 1. Helsingin yliopisto: Sosiaalipsykologian laitos.
- Iivari, J. (1999) *Sovitteluprosessin kokonaisuuden hallinta. Sovittelun valtakunnallinen laatuseminaari Vantaalla 20.10.1999*. Esitelmä.
- Iivari, J. (2010) *Oikeutta oikeuden varjossa. Restoratiivisen oikeuden tausta ja kehitys*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaa-*

- misesta konfliktien hallintaan. Juva: WS Bookwell Oy, 45–65.
- Johnstone, G. & Van Ness, D. (2007) *The idea of Restorative Justice*. Teoksessa G. Jonstone & D. Van Ness (toim.) *Handbook of Restorative Justice*. USA: William Publishing, 1–23.
- Järvinen, S. (1993) *Rikosten sovittelu Suomessa. Sovittelukäytännöt ja vaihtoehtoisuuden arviointi. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisu* 116. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. (2003) *Työpaikan ihmissuhteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Leymann, H. (1990) *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. *Violence and Victims* 5 (2a), 119–126.
- McGill, R., Tukey, J. W. & Larsen W. A. (1978) *Variation of Box Plots*. *The American Statistician* 32 (1), 12–16.
- Metsämuuronen, J. (2004) *Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moore, C. W. (2003) *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Olweus, D. (1986) *Mobbing. Vad vet vi och vad kan vi göra*. Stockholm: Liber utbildningsförlaget.
- Pehrman, T. (1999) *Sovittelu prosessina. Sovittelun peruskurssiaineistoa. Vantaan sovittelijat ry*.
- Pehrman, T. (2006) *Tutkimus sovittelijoiden oppimiskokemuksista rikos- ja riita-asioiden sovitte- lussa Vantaalla*. [online]. <URL:http:// www.innotimo.fi>.
- Pehrman, T. (2011) *Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis* 212. Lapin yliopistokustannus.
- Poikela, Esa (2010) *Oppiminen sovitte- luyhteyden ohjauksen lähtökohtia*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: WS Bookwell Oy, 223–246.
- Siltala, P. (2009) *Työnohjaus taakkasiirtymän vastaanottajana ja työstäjänä. Osviitta, Työnohjaus- ammattilehti*. 4/2009. 4–8.
- Tipping, C. C. (2008) *Ehdoton anteeksianto. Alkuperäisestä teoksesta T. Viljakainen (suom.) Radical Forgiveness*. Helsinki: Basam Books Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomola, M. T. (2005) *Työpaikkakiusaamisen kokemus ja selviytyminen yksilön identiteetti- projekti- na – kiusattujen kirjoitusten analyysiä, tulkintaa ja narratiivista tarkastelua. Pro gradu -tutkielma*. Helsingin yliopisto.
- Vartia, M. & Paananen, T. (1992) *Kiusaajat ja kiusatut – henkinen väkivalta työyhteisössä*. Teoksessa R. Pietiläinen (toim.) *Kiusaajia ja kiusattuja työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos, 4–8.
- Vartia-Väänänen, M. (2000) *Henkinen väkivalta työssä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Zehr, H. (2002) *The Little Book of Restorative Justice*. The United States of America: Good Books, Intercourse.

## Viitteet

- 1 Kyse ei ole missään tapauksessa työmarkkinasovittelusta.
- 2 Perhesovittelu, päiväkotisovittelu, koulusovittelu, työyhteisösovittelu, rikossovittelu, kaupallinen sovitte- lu, monikulttuurinen sovitte- lu, ympäristöasioi- den sovitte- lu, kansainvälinen sovitte- lu eli rauhan- sovitte- lu, tuomioistuinsovittelu, Suomen Asian- ajajaliiton tarjoama sovitte- lu ja rakennusalan RIL Sovittelu (Brunila & Gellin 2009).
- 3 Esimerkiksi Tipping (2008, 201–204) korostaa tari- nan kertomisen terapeutista vaikutusta, mihin liit- tyen hän on kuvannut ehdottoman anteeksiannon prosessin viisi vaihetta, jotka ovat tarinan kertomi- nen, tunteiden tunteminen, tarinan romahduttami- nen, tarinan uudelleen kehystys ja yhdistäminen.
- 4 Asian avoin käsittely, dialogi ja luottamus mahdol- listavat oppimisen (esim. Argyris & Schön 1996).
- 5 Kyse ei ole enää fasilitatiivisesta sovitte- lusta, vaan ohjaus on muuttunut evaluatiiviseksi eli välimies- menettelyä muistuttavaksi sovitte- lukuksi ja itse so- vitte- lu asiantuntijakonsultoinniksi (livari 1999).