

TYÖYHTEISÖSOVITTELUN KÄYTTÖNOTTO ITÄ- SUOMEN YLIOPISTOSSA

*”Et siinä kuitenkin ihmistä ymmärtäen niin aina se puhe kääntyy aina siihen työn
tekemiseen ja siihen liittyviin haasteisiin.”*

Jaana Seppänen
Pro gradu-tutkielma
Ergonomia
Itä-Suomen yliopisto
Lääketieteen laitos
Marraskuu 2015

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Terveystieteiden tiedekunta

Lääketieteen laitos

Ergonomia

SEPPÄNEN, JAANA: Työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa

Opinnäytetutkielma, 85 sivua, 5 liitettä (10 sivua)

Ohjaajat: TtT Susanna Järvelin-Pasanen, YTL Marketta Rantama, PsT Sanna Sinikallio
Marraskuu 2015

Avainsanat: Työyhteisöt, sovittelu, konfliktinratkaisu, johtaminen

Työhyvinvoinnin käsite on laaja-alainen ja siihen liittyvät yksilötekijöiden lisäksi työhön, työyhteisöön, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät. Konfliktit kuuluvat luonnollisena osana työyhteisöön, mutta ellei konflikteihin osata suhtautua oikein, ne voivat pitkittyä ja aiheuttaa kustannuksia sairauslomien, työtehon alenemisen tai jopa ennen aikaisten eläkkeiden muodossa. Itä-Suomen yliopistossa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, jossa yhtenä konfliktinratkaisun keinona käytetään työyhteisösovittelua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työyhteisösovittelun käyttöönotto on toteutunut konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, kuinka työyhteisösovittelu on soveltunut konfliktin ratkaisuun, mitä tuloksia sillä on saatu ja mitä lisäarvoa se on tuonut yksilöille ja työyhteisöille. Vielä haluttiin selvittää kokonaiskuva uuden menetelmän käyttöönotosta peilaamalla aineistoa teoreettiseen organisaation toimivuus- ja muutosmalliin. Tutkimusaineisto koostui sovitteluun osallistuneista kuudesta esimiehestä, sovittelijasta ja neljästä sovittelijaharjoittelijasta. Näin saatiin kaksi näkökulmaa tarkasteltavaan ilmiöön. Aineiston kerääminen toteutettiin yksilö- ja teemahaastatteluina. Haastatteluaineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jota jatkettiin deduktiivisellä osuudella.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että työyhteisösovittelun käyttöönotto Itä-Suomen yliopistossa on onnistunut hyvin. Osapuolten vapaaehtoisuus ja sovittelijan ammattitaito olivat keskeisiä asioita sovittelun onnistumisen kannalta. Työyhteisösovittelun tuloksena sopimus saatiin aikaan jokaisessa sovitteluprosessissa. Työyhteisösovittelun todettiin parantaneen työyhteisön toimintaa ja ilmapiiriä, lisänneen avointa keskustelua ja kehittäneen esimiestoimintoja ratkaisukeskeisemmiksi. Työyhteisösovittelu on tuonut lisäarvoa yksilötasolla varhaisen puuttumisen tärkeyden ymmärtämisenä ja työyhteisötasolla asiallisen käyttäytymisen lisääntymisenä sekä yksilöiden monenlaisena oppimisena, joka heijastuu myös työyhteisön toimintaan. Pysyviä muutoksia oli liian aikaista arvioida.

Menetelmä todettiin toimivaksi. Johdon virallinen hyväksyntä on luonut sovittelun käyttöönotolle hyvän pohjan. Jatkossa tarvitaan pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, että menetelmä vakiintuu normaaliksi toiminnaksi monimuotoisen organisaation eri yksiköissä. Kehittämistoimenpiteitä ovat kouluttamisen ja tiedottamisen jatkaminen, tapauskohtainen ajankäyttö ja seuranta sekä tiedotuskäytännöistä sopiminen, riittävä tauotus sovittelutapaamisissa sekä keskustelu mahdollisesta parisovittelun aloittamisesta ja sovittelijoiden vaihdosta organisaatioiden kesken.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Health Sciences
School of Medicine

Ergonomics

SEPPÄNEN, JAANA: Implementation of workplace mediation as a method of conflict resolution at the University of Eastern Finland

Master's thesis, 85 pages, 5 appendixes (10 pages)

Tutors: PhD Susanna Järvelin-Pasanen, Lic.(Soc.Sc) Marketta Rantama, PhD Sanna Sinikallio

November 2015

Keywords: Work communities, mediation, conflict resolution, management

Well-being at work is a broad concept. In addition to certain factors on the individual level, it involves factors relating to work, work communities, management, and organization. Conflicts are a natural part of work community but, if not dealt with, they may escalate and cause costs in the form of sick leaves, reduced work efficiency or early retirements. The University of Eastern Finland has adopted a model of early support, where workplace mediation constitutes one of the means of conflict resolution.

The first aim of this study was to analyse how the implementation of workplace mediation has actualised at the University of Eastern Finland. The second aim was to study whether workplace mediation is a suitable method of conflict resolution as well as to analyse the results it has produced. In addition, the third aim was to examine whether there is any added value that workplace mediation provides to individuals and to work communities. Furthermore, the study aimed at presenting a holistic view on the implementation of the new model by comparing the research material to the theoretical model of organizational performance and change. The research material consisted of six managers, a mediator, and four mediator trainees who had been involved in mediation processes. The material was collected via individual interviews and theme-centered interviews. The interview data was first analysed with the method of inductive content analysis and then further with deductive analysis.

The findings of the study indicated that the implementation of workplace mediation at the University of Eastern Finland succeeded well. The participants' voluntariness and the mediators' expertise were the key components to successful mediation. Workplace mediation resulted in an agreement in each mediation process. The study found that workplace mediation was perceived to improve the performance and atmosphere of the work community, to enhance open discussion and to develop supervisory activities into a solution-oriented direction. At the individual level, workplace mediation provided added value as a means to understand the importance of early intervention. At the work community level, mediation sparked proliferation of appropriate behaviour and generated learning.

The method was perceived to be functional. The management has officially accepted mediation as a method of conflict management, which has created a strong basis on its implementation. The method has yet to be established in all the different units of the large organization. Possible further actions include the continuation of training and informing; case-specific time management and follow-up; an agreement on the information policy; sufficient pausing in the mediation meetings; and, finally, discussion on the possible introduction of mediation with two mediators or the commencement of mediator exchange between organizations.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	5
2.1 Hyvinvoiva työyhteisö	5
2.1.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä	5
2.1.2 Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä lainsäädäntö	10
2.1.3 Työhyvinvoinnin merkityksestä	11
2.1.4 Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen tavoitteena	12
2.2 Konfliktit työyhteisössä	14
2.2.1 Konfliktin johtaminen ja esimiestyö	16
2.3 Työyhteisösovittelu	18
2.3.1 Restoratiivinen oppiminen sovittelun lähtökohtana	19
2.3.2 Sovitteluprosessi	22
2.3.3 Työyhteisösovittelun käytön vakiintuminen	24
2.3.4 Työyhteisösovittelun yleisyys.....	26
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	28
4 TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT	29
4.1 Tausta-aineisto	29
4.2 Tutkimusaineisto	30
4.3 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä	31
4.4 Aineiston analysointi	32
4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
5.1 Taustatiedot.....	39
5.2 Sovittelumenetelmän käyttöönotto	41
5.2.1 Sovitteluprosessin käynnistyminen ja eteneminen	41
5.2.2 Sovittelijan rooli.....	44
5.3 Sovittelusta saadut tulokset	45
5.3.1 Sovitut asiat ja muut tulokset	46
5.3.2 Toiminnan vakiintuminen	48
5.4 Sovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun	50
5.4.1 Vastoinkäymiset ja positiiviseksi koetut asiat.....	50
5.4.2 Sovittelumenetelmän kehittäminen.....	51

5.5 Sovittelun tuoma lisäarvo yksilölle ja työyhteisölle.....	53
5.5.1 Sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön käyttäytymiseen	53
5.5.2 Oppiminen.....	55
5.6 Sovittelumenetelmän käyttöönotto systeemiteoriaan peilaten	57
5.6.1 Organisaatiotason toiminta	57
5.6.2 Työyksikkötason toiminta.....	59
5.6.3 Yksilötason toiminta.....	61
6 POHDINTA.....	64
6.1 Tutkimuksen kulku	65
6.2 Tutkimuksen tuloksista.....	66
6.2.1 Konfliktin syiden pohdintaa	66
6.2.2 Pohdintaa sovittelun käynnistymisestä ja etenemisestä.....	67
6.2.3 Pohdintaa sovittelun tuloksista	68
6.2.4 Pohdintaa sovittelun soveltuvuudesta ja lisäarvosta	69
6.2.5 Pohdintaa deduktiivisesta analyysistä	72
6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	73
6.4 Tulosten arviointia.....	74
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	76
LÄHTEET	77
LIITTEET 1-29	

1 JOHDANTO

Työyhteisön hyvinvoinnista puhutaan paljon ja sen merkitys organisaation menestykselle tunnustetaan laajasti. Työpaikkojen työhyvinvointitoiminta on hyvin hoidettuna laaja-alaista, käsittäen eri toimijoiden yhteistyön johdosta ja henkilöstöhallinnosta yksittäisiin työntekijöihin sekä työterveyshuollosta työsuojeluun ja luottamusmiehiin.

Työpaikoilla ihmiset tekevät töitä yhdessä toistensa kanssa. Terveeseen ja toimivaan työyhteisöön kuuluvat avoin vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot, kuten toisten ihmisten kunnioittaminen ja dialogisuus. Tämän lisäksi työhön liittyvien asioiden on oltava kunnossa. Selkeä perustehtävä, selkeät töiden järjestelyt ja hyvä johtaminen ovat keskeisiä terveen työyhteisön merkkejä. Myös konfliktit kuuluvat normaaliin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Jos työpaikoilla ei osata suhtautua konflikteihin ratkaisukeskeisesti, ne voivat pitkittyä ja aiheuttaa työyhteisöissä ilmapiirin huononemista sekä kustannuksia tuottavuuden laskun ja sairauspoissaolojen muodossa. Tutkimusten mukaan esimiehillä menee konfliktien hoitamiseen yksi neljäsosa tai jopa 40 % työajasta (Järvinen ja Luhtaniemi 2013, Siira 2013).

Itä-Suomen yliopistossa henkilöstöhallinto koordinoi hyvinvointitoimia. Käytössä on varhaisen tuen malli, johon sisältyy monia toimintaohjeita ja menetelmiä. Yksi menetelmistä on työyhteisösovittelu, jonka avulla voidaan ratkaista konflikteja osapuolten yhteisten keskustelujen kautta ilman rangaistustoimenpiteitä. Sovittelu on enemmän kuin tietty menettelytapa tai konfliktinratkaisun malli, se on ratkaisukeskeinen ajattelu- ja suhtautumistapa, joka auttaa jokaista työyhteisön jäsentä ymmärtämään oman vastuunsa asemasta riippumatta. Presidentti Martti Ahtisaaren sanoin: ”Rauha on tahdon asia” (Pehrman 2011, Järvinen ja Luhtaniemi 2013).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työyhteisösovittelu on toteutunut Itä-Suomen yliopistossa konfliktinratkaisun menetelmänä esimiesten sekä sovittelijan ja sovittelijaharjoittelijoiden näkökulmista katsottuna. Lisäksi tarkoituksena oli tuoda uutta näkökulmaa työyhteisösovittelun käyttöönottoon peilaamalla tutkimusaineistoa Burken ja Litwinin (1992) organisaation toimivuus- ja muutosmalliin. Tutkimus toteutetaan Itä-Suomen yliopiston henkilöstön kehittämistoimintana.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Hyvinvoiva työyhteisö

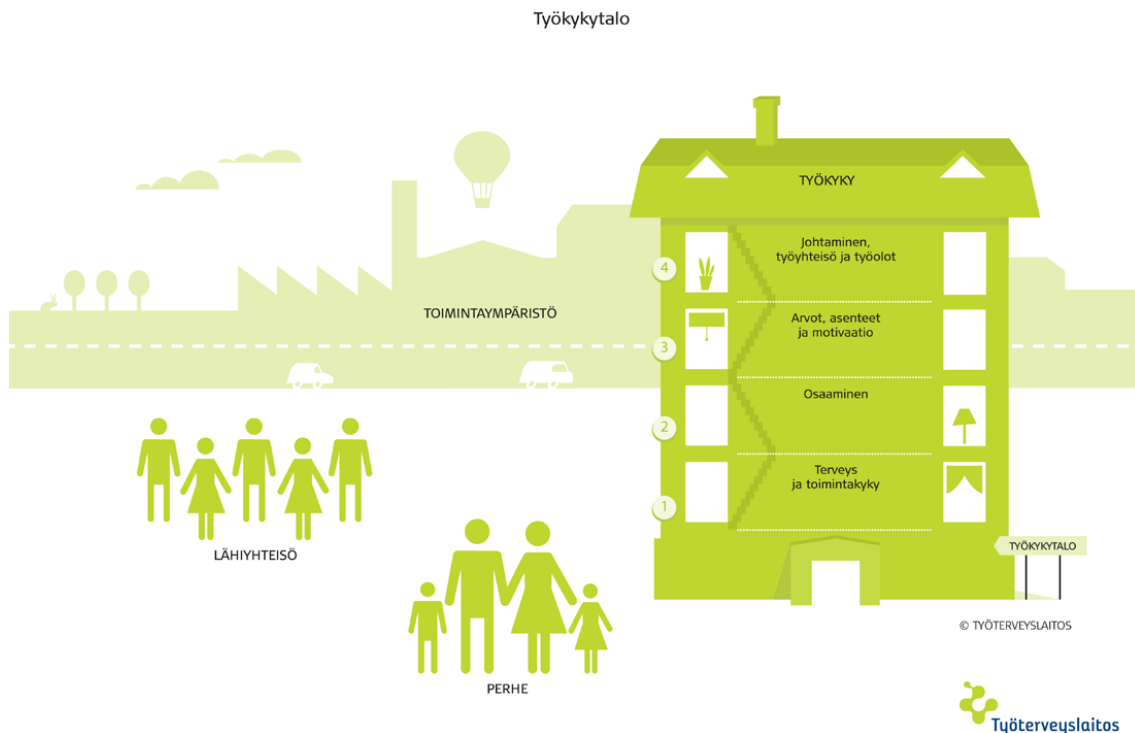
2.1.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen on perinteisesti jakautunut eri toimijoiden, kuten työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon, eriytyneiksi toiminnoiksi. Viime aikoina sekä Euroopan Unionin että Suomen työhyvinvointipolitiikassa on luotu strategioita ja hankkeita, joiden avulla on tarkoitus yhdistää eri tieteenalojen näkemyksiä, käsitteitä ja malleja. Yritysten strategiat henkilöstöjohtamisen, työterveyshuollon sekä työturvallisuuden ja -terveyden suhteen ovatkin tulleet lähemmäksi toisiaan (Anttonen ja Räsänen 2009).

Integroitumiskehitys lähti liikkeelle terveyden edistämiseen liittyvästä Luxemburgin julistuksesta 1997. Terveyden edistämisen ja työkyvyn ylläpitämisen käsitteet ovat sittemmin laajentuneet laaja-alaisen työhyvinvoinnin käsitteeksi. Työhyvinvoinnin käsite on siis nuori, eikä sille ole yhtä määritelmää. Erään määritelmän mukaan *työhyvinvointi saavutetaan, kun työn tekeminen on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, organisaatio on hyvin johdettu ja työntekijät ovat ammattitaitoisia. Lisäksi työn on tuettava työntekijöiden elämänhallintaa ja oltava mielekästä sekä palkitsevaa yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön näkökulmasta* (Anttonen ja Räsänen 2009). Myös terveyden edistämisen käsite on laaja-alainen ja moniulotteinen, eikä käsitettä ole yhdenmukaistettu. Terveyden edistäminen on terveyttä ja hyvinvointia tukevaa toimintaa, jota arvot ohjaavat (Savola ja Koskinen-Ollonqvist 2005).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Yksilön näkökulmaa tuovat esiin työkykyisyys ja työn kuormittavuus. Professori Juhani Ilmarisen mukaan työkyvyn eri osa-alueita ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot (Kuvio 1). Nämä osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tukevat toisiaan. Työkykyyn vaikuttavat myös perhe, lähiyhteisö, toimintaympäristö ja laajimmin koko yhteiskunta

rakenteineen. Yksilöllä on vastuu omasta työkyvystään ja hänen onkin kehitettävä eri osa-alueita aktiivisesti. Johtajien ja esimiesten vastuulla on kehittää työtä ja työoloja sekä organisoida tykytoimintaa (Työterveyslaitos 2014b).



Kuvio 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2014b)

Työhyvinvointi edellyttää sopivaa työn kuormitusta. Yli- ja alikuormitus vähentävät työhyvinvointia ja aiheuttavat stressiä. Erilaisten työstressimallien mukaan työhyvinvointi muodostuu tasapainosta työn vaatimusten ja työn hallinnan, osaamisen, palkitsemisen tai motivaation välillä. Epätasapaino työn vaatimusten ja muiden tekijöiden välillä aiheuttaa työstressiä ja -uupumusta (Kinnunen ja Feldt 2005, Viitala 2013). Työstressitutkimus on viime aikoina laajentunut huomioimaan positiiviset työn ominaisuudet. Erilaiset työn voimavaratekijät lisäävät työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja työn imun kokemista, joten niiden olemassaolo on hyvä tunnistaa. Voimavaratekijät voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia. Esimerkiksi työhön sitoutumista lisäävät työn haasteellisuus ja merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa työhön, palaute ja kuulluksi tuleminen (Mäkikangas ym. 2005).

Työntekijän henkiseen kuormittavuuteen vaikuttavat ihmissuhteet työkavereiden sekä esimiesten ja alaisten välillä, vastu- ja rooliepäselvyydet sekä työyhteisön ilmapiiri.

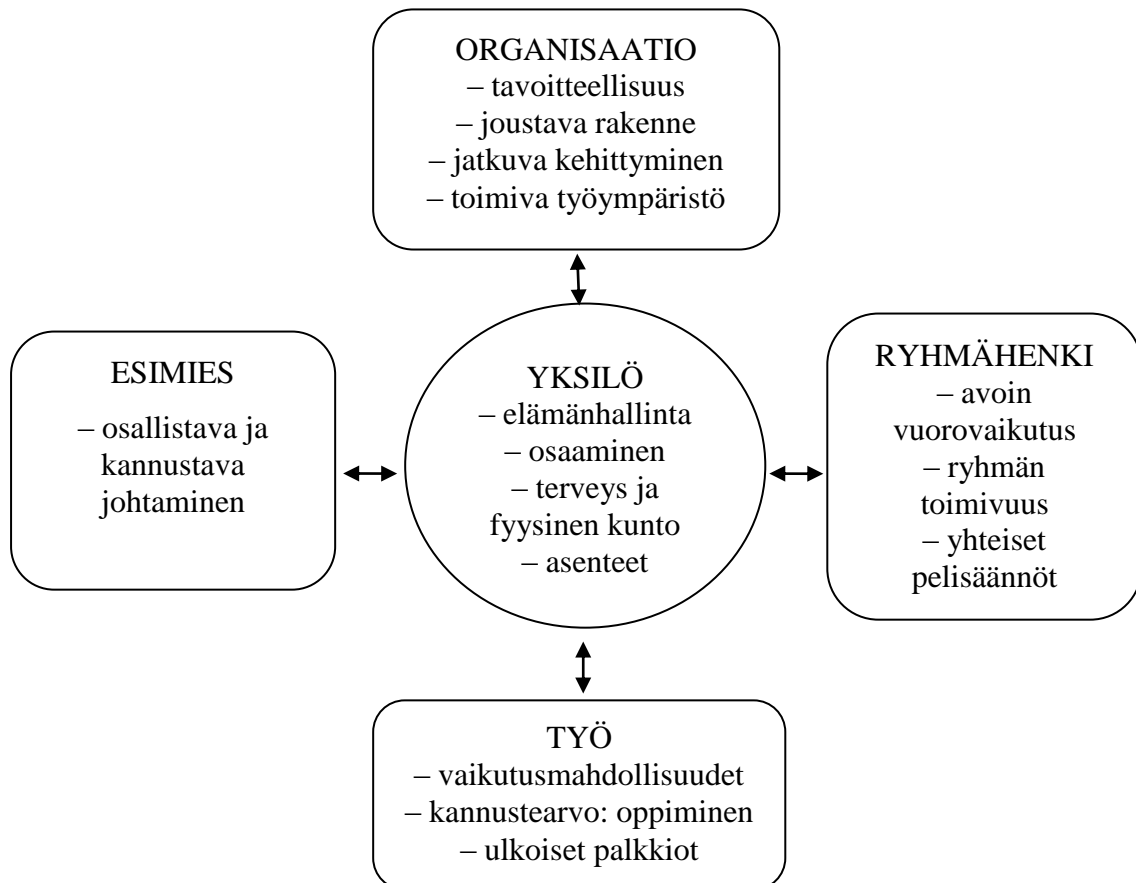
Voimavaratekijöitä voidaan vahvistaa varmistamalla, että työntekijöillä on sopiva työmäärä ja mahdollisuus keskusteluun työn ongelmista. Samoin toista arvostavaa kulttuuri, työntekijöiden osaamisen ja esimiestyön kehittäminen, työturvallisuudesta ja – terveydestä sekä työympäristön terveellisyydestä huolehtiminen kuuluvat voimavaratekijöiden tukemiseen (Anttonen ja Räsänen 2009).

Jo Cooperin ja Marshallin (1976) tutkimuksessa todettiin, että työstressiä voi vähentää lisäämällä työntekijöiden osallistamista ja päätösvaltaa omiin työtehtäviin nähden, kehittämällä sekä sosiaalisia että vuorovaikutustaitoja ja sovittamalla yhteen työ- ja perhe-elämää. Mallin mukaan työstressiä aiheuttavat työn sisäiset tekijät, kuten työstä johtuvat tekijät, roolit, urakehitys, ihmissuhteet ja organisaation rakenne. Työstressiä aiheuttavista organisaation ulkopuolisista tekijöistä on mainittu esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittaminen sekä elämän kriisit. Lisäksi ihmisen persoonallisuus ja motivaatio vaikuttavat työstressiin ja mahdollisten fyysisten ja psyykkisten sairauksien puhkeamiseen.

Työhyvinvointia koskevan kirjallisuuden mukaan työntekijöille on tärkeää saada arvostusta sekä ihmisenä että työntekijänä. Lisäksi työyhteisössä ihmisen toimintaa ohjaavat suurelta osalta järjen sijasta tunteet, ja ihmiselle on tärkeämpää tyytyväisyys, sosiaaliset suhteet ja toimiva vuorovaikutus kuin organisaation etu. Toimivan vuorovaikutuksen kautta syntyy yhteisöllisyyttä ja erilaisten näkökantojen ymmärtämistä. Ihmisten erilaisuuden ja eri-ikäisyyden onkin todettu lisäävän työyhteisön innovatiivisuutta. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimimattomuus taas huonontavat ilmapiiriä ja aiheuttavat ristiriitoja. Työasioista on pystyttävä puhumaan loukkaamatta muita ja loukkaantumatta itse. Henkilöstön psyykinen hyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus ovat sitä parempia, mitä toimivampi organisaatio on (Simola 2001, Vartia ym. 2002, Syvänen 2003, Manka ym. 2010, Mäkisalo-Ropponen 2011).

Laajemman näkökulman työhyvinvointiin tuo Mankan (2006) malli työhyvinvoinnin tekijöistä. Mallin mukaan työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö, mutta siihen vaikuttavat molemminpuolisen vuorovaikutuksen kautta organisaatio, työyhteisö, esimies ja työ (Kuvio 2). Yksilöön vaikuttavia tekijöitä ovat terveys, osaaminen, motivaatio ja elämäntilanne. Organisaation on oltava tavoitteiltaan ja pelisäännöiltään selkeä,

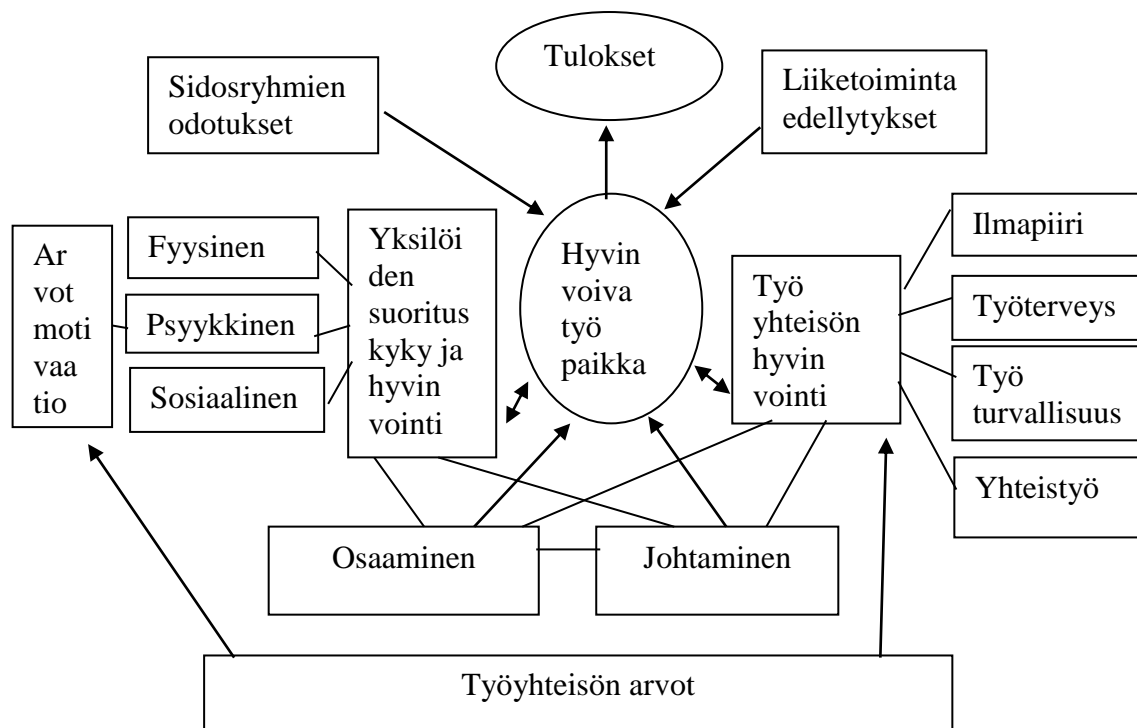
toimiva, rakenteeltaan joustava, kulttuuriltaan myönteinen ja kehittyvä. Hyvinvoivaan työyhteisöön kuuluvat vuorovaikutteisuus, luottamuksellisuus ja toimivuus sekä kannustava, johdonmukainen ja osallistuva johtaminen. Niitä tukevia työn ominaisuuksia ovat työn mielekkyys, palaute, palkkio sekä koulutus- ja vaikutusmahdollisuudet. Organisaation ja työntekijän välinen positiivinen ja vuorovaikutteinen kumppanuussuhde on työhyvinvoinnin edellytys (Manka ym. 2010).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Mukaillen Manka 2006)

Myös Ojalan ja Ahosen (2005) mallissa työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena, joka rakentuu työhyvinvointia tukevien järjestelmien ja hyvän johtamisen kautta. Henkilöstön osaaminen otetaan käyttöön luomalla luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa yhteistyön. Työntekijät itse ovat vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Hyvinvoiva työpaikka muodostuukin arvopohjaan perustuen osaamisesta, johtamisesta ja yhtäläillä niin työyhteisön kuin yksilöidenkin hyvinvoinnista. Merkitystä on myös sidosryhmien odotuksilla ja liiketoimintaedellytyksillä. Nämä kaikki vaikuttavat organisaation tulokseen (Kuvio 3). Hyvinvoivan työyhteisön merkinä pidetään

työpaikan toimivuutta (Manka ym. 2010, Mönkkönen ja Roos 2010). Järvisen (2001) luoma toimivan työyhteisön malli onkin samankaltainen työhyvinvointimallien kanssa. Mallissa korostetaan selkeän perustehtävän merkitystä ja työn pitämistä keskiössä, johtamisen ollessa työntekijää kannustavaa, oikeudenmukaista ja vuorovaikutuksen sallivaa. Yhteiset arvot eivät estä erilaisuuden sallimista.



Kuvio 3. Hyvinvoiva työpaikka (Mukaiillen Ojala ja Ahonen 2005)

Työhyvinvointi perustuu hyvälle johtamiselle. Hyvä johtaminen tarkoittaa muun muassa työntekijöiden arvostusta, oikeudenmukaista kohtelua ja vaikutusmahdollisuutta. Työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita, jos tavoitteet ja oma rooli tavoitteiden toteutumiseksi ovat tiedossa (Manka ym. 2010). Johtajan taitojen arvioinnissa on huomioitava konteksti ja sosiaaliset yhteydet alaisiin. Esimiestaitojen lisäksi työntekijöillä on oltava työyhteisötaitoja, sillä vuorovaikutus on molemminpuolista (Mönkkönen ja Roos 2010). Työyhteisötaitojen lisäksi puhutaan myös alaistaitojen merkityksestä (Manka 2006). Hyvinvoivasta työyhteisöstä onkin vastuussa koko henkilöstö. Työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Työhyvinvointia tukevia tahoja ovat lisäksi työsuojeluhenkilöstö

ja työterveyshuolto sekä luottamusmiehet. Työelämän muutokset lisäävät entisestään yhteistyön tarvetta (Anttonen ja Räsänen 2009, Työterveyslaitos 2014a).

2.1.2 Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä lainsäädäntö

Laki toimii raamina työhyvinvointiin liittyville toimenpiteille. Lainsäädännön tarkoituksena on edistää työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä varmistaa tasa-arvoisen ja asiallisen kohtelun toteutuminen työssä. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa työnantajaa järjestämään työterveyshuollon työstä johtuvien terveyteen liittyvien vaarojen ja haittojen ehkäisemiseksi sekä terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi.

Työturvallisuuslain (738/2002) 8 § mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä koskien sekä 18 § mukaan myös työntekijöillä on yleinen velvollisuus huolehtia niin omasta kuin muidenkin työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Lisäksi työturvallisuuslain (738/2002) 28 § mukaan työnantajalla on velvollisuus ryhtyä toimiin epäkohdan poistamiseksi, jos hän saa tietoonsa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, joka on aiheuttanut terveydellistä vaaraa tai haittaa.

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja kieltää syrjintä esimerkiksi iän, kansalaisuuden, etnisyyden, mielipiteen tai vammaisuuden. Syrjintää on lain mukaan epäreilu kohtelu välittömän tai välillisen syrjinnän muodossa tai häirintä, jos loukkaavalla käytöksellä on luotu halventava, nöyryyttävä, uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri. Työnantaja syyllistyy syrjintään, mikäli häirinnän poistamiseksi ei ryhdytä käytettävissä oleviin toimiin. Lailla naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) pyritään estämään syrjintä sukupuolen perusteella ja edistämään erityisesti naisten asemaa työelämässä.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) edellyttää, että organisaatiot työskentelevät yhteistyössä työsuojelun kanssa. Lain tavoitteena on 22 §:n mukaan lisätä työnantajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua terveyttä ja turvallisuutta koskevien

asioiden hoitamiseen. Asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä taas korostaa työterveysyhteistyötä työpaikan, työterveyshuollon sekä muiden toimijoiden välillä (Kauppinen ym.2013).

Sairausvakuutuslaki (1224/2004) uudistui vuonna 2004 siten, että työterveyshuollon järjestämisen kustannuksista korvataan 60 %, jos työpaikka laatii ja toteuttaa työkyvyn hallintaa, seuranta ja varhaista tukea yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Muussa tapauksessa kustannuksista korvataan 50 %. Taloudellisen porkkanan avulla pyritään ohjaamaan toimintaa ennaltaehkäiseväksi. Tutkimuksen mukaan työkyvyn varhainen tuki työpaikoilla on vaikuttanut myönteisesti työntekijöiden työkykyyn (Turja ym. 2012). Työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen mallit ovat vakiinnuttaneet paikkansa työterveyshuollon ja työpaikan käytäntöinä (Räsänen ym. 2012).

2.1.3 Työhyvinvoinnin merkityksestä

Työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa korostetaan työhyvinvoinnin merkitystä organisaation tuottavuudelle. Organisaation menestys riippuukin pitkälti osaavasta, sitoutuneesta, motivoituneesta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä (Viitala 2013). Lisäksi työhyvinvoinnin avulla voidaan lisätä sosiaalista ja psykologista pääomaa eli aineetonta pääomaa, joka on merkittävä menestystekijä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, kuten yliopistoissa (Manka ym. 2010, Viitala 2013). Työhyvinvointi olisikin huomioitava entistä paremmin yritysten strategiassa (Anttonen ja Räsänen 2009, Kauppinen ym. 2013).

Yrityksen tuloksen, laadun ja kilpailukyvyn paranemisen lisäksi työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaa yhteiskunnan tasolla eläkeiän nousuun sekä työkykyisyyden ja tuottavuuden kasvuun. Yksilötasolla työhyvinvointi parantaa motivaatiota sekä työ- ja vapaa-ajan laatua (Anttonen ja Räsänen 2009). Onkin tärkeää vaikuttaa yksilön elämäntapaan ja työn mielekkyyden kokemiseen. Työntekijät uupuvat yhä useammin työn muutosten ja vaatimusten lisääntyessä. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen yleisimmäksi syyksi ovat nousseet mielenterveyden häiriöt ja masennuksen vuoksi eläkkeelle jäävien määrä on lähes kaksinkertaistunut 1990-luvun puolivälin jälkeen (Findikaattori 2015, Mönkkönen ja Roos 2010, Manka 2006). Puutteellinen

työhyvinvointi aiheuttaa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden ja masennuksen lisäksi työn tehottomuutta, työn heikkoa laatua ja työntekijöiden vaihtuvuutta (Manka ym. 2010).

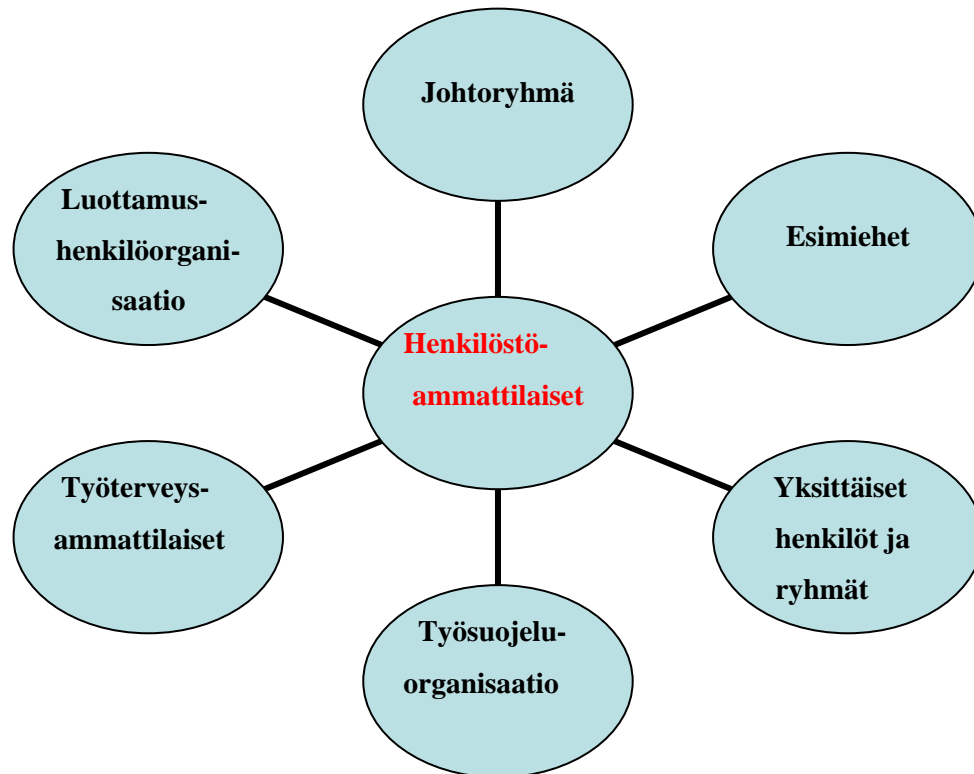
Työhyvinvointitoimien seurauksena eläkkeelle siirtymisiän ennuste on noussut puolitoista vuotta vuodesta 2005. Lisäämällä työhyvinvointitoimia on mahdollista vähentää sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja tapaturmista johtuvia kustannuksia, jotka ovat Suomessa noin 40 miljardia euroa vuodessa. Tällä hetkellä suomalaisissa organisaatioissa käytetään työhyvinvointiin noin kaksi miljardia euroa vuodessa, josta suurin osa kuluu työterveyshuoltoon ja henkilöstökoulutuksiin (Ahonen 2013, Kauppinen ym. 2013). On arvioitu, että yhden euron satsaus työhyvinvointiin tuottaa kuusinkertaisesti tai jopa 10–20 kertaisesti vähentyneinä kustannuksina (Manka ym. 2010, Viljamaa ym. 2012).

2.1.4 Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen tavoitteena

Yhtenä henkilöstöjohtamisen keskeisenä tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön, käsitteiden ollessa usein päällekkäisiä. Esimiehet tekevät henkilöstötyötä käytännön tasolla. He kehittävät, innostavat, arvioivat ja palkitsevat henkilöstöä sekä luovat organisaatiokulttuuria omalla esimerkillään. Suhteiden hoitoa ovat esimerkiksi työnantajan ja työntekijän väliset sopimukset. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu kaikki toiminta, jota tehdään henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin takaamiseksi. Henkilöstön johtaminen perustuu aina organisaation henkilöstöstrategiaan (Viitala 2013). Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueista on johtamisen kehittäminen (Kauppinen ym. 2013).

Henkilöstöammattilaiset tekevät yhteistyötä eri tahojen kanssa. Yrityksen johtoryhmän kanssa sovitaan tavoitteista ja strategiasta. Esimiehiä tuetaan antamalla käytännön työhön eväitä, kuten toimintamalleja ja ohjeita. Luottamusmiesten kanssa puolestaan ratkaistaan ongelmatilanteita ja keskustellaan linjauksista. Työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa yhteistyötä tehdään työturvallisuuden ja -hyvinvointiin

liittyen (Kuvio 4). Asiantuntijaorganisaatioissa, joiden toiminta perustuu ihmisten tietoon ja osaamiseen, on erityisen tärkeää panostaa henkilöstöstrategiaan ja henkilöstöasioiden hoitoon (Viitala 2013).



Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteistyöverkosto (Mukaillen Viitala 2013).

Organisaation kulttuurilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja siihen, kuinka uusiin asioihin suhtaudutaan. Henkilöstöjohtamisen pitkäjänteisellä toiminnalla voidaan vaikuttaa puolestaan organisaatiokulttuuriin, vaikka kulttuurin muutos on aina hidasta. Viime aikoina organisaatiot ovat pyrkineet lisäämään kilpailukykyä muuttamalla kulttuuria oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta tukevaksi. Keinoina ovat olleet viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen, palkitsemismenetelmien ja työtapojen uudistaminen sekä luovuuden ja oppimisen arvostaminen. Erityisesti viestintä on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista (Viitala 2013).

Oppimista tukevassa kulttuurissa on tärkeää toimia dialogisesti eli ymmärrystä jakaen. Dialogisuudelle on ominaista erilaisten mielipiteiden kunnioittaminen, kuunteleminen,

asioiden tutkiminen ja toiselta oppiminen yhteistyötä tehden. Tietoa on uskallettava jakaa ja pohtimiselle sekä reflektoinnille on annettava aikaa (Vartia ym. 2002).

2.2 Konfliktit työyhteisössä

Työyhteisöissä voi esiintyä vaikeita henkilöstöongelmia, jotka johtuvat erilaisista konflikteista. Konflikteille ei ole yhtä määritelmää, mutta työyhteisössä konfliktien voidaan katsoa tarkoittavan ryhmien, yksilöiden tai yksilön ja ryhmän välisiä toisen osapuolen etujen vastaisia vuorovaikutus- ja ristiriitatilanteita (Hoover 2002, Buchanan ja Huczynski 2004, Silvennoinen 2004), joihin ovat syynä yhteen sopimattomat tavoitteet (Hoover 2002). Konfliktit voidaan jakaa työhön tai asioihin liittyviin ja ihmissuhteita korostaviin henkilöstöön liittyviin konflikteihin. Ne voivat liittyä myös erilaisiin menettelytapoihin, organisointiin ja johtamiseen tai yksilön ongelmiin (Järvinen 2001, Hoover 2002).

Työ on muuttunut fyysisestä yhä enemmän psykososiaalisesti kuormittavaksi. Henkilöstön toimintaa tehostetaan ja työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän joustavuutta sekä yhteistyötaitoja. Samalla määrä- ja osa-aikaiset työsuhteet ovat yleistyneet. Tämä aiheuttaa kilpailua ja paineita (Mönkkönen ja Roos 2010, Viitala 2013). Edellä mainitut seikat lisäävät työyhteisön konfliktitilanteita (Järvinen 2001, Lahtinen ym. 2002, Siira 2013). Konfliktien onkin havaittu muuttuneen työlähtöisistä yleisemmin yhteistyölähtöisiksi (Buchanan ja Huczynski 2004).

Laajassa mittakaavassa konflikteja aiheuttavat organisaatioiden lisääntyneet muutokset, jotka johtuvat yhteiskunnallisesta ja kansainvälisestä kehityksestä (Lindström 2002, Viitala 2013). Muutostilanteissa konfliktin syitä voivat olla epäonnistunut viestintä, epävarmuus tai kiire, jotka liittyvät usein epäonnistuneeseen johtamiseen. Konfliktit liittyvät muutosten lisäksi yksilö- tai yhteistyöongelmiin (Järvinen 2001). Myös kulttuuriset tekijät, kuten yksilöllisyyden korostuminen, oman edun tavoittelu ja yhteisöllisyyden heikentyminen aiheuttavat konflikteja (Julkunen 2008, Mäkisalo-Ropponen 2011). Kulttuuritekijöitä ovat myös tapa käyttää kieltä ja kilpailuhenkisyys (Hoover 2002). Tiimityön yleistymisestä huolimatta työstä on tullut entistä

yksinäisempää muun muassa hajautettujen organisaatioiden ja suurten organisaatiouudistusten takia (Mönkkönen ja Roos 2010).

Koska organisaatiot muodostuvat erilaisista ihmisistä, näkökulmista ja tulkinnoista, konfliktien esiintyminen on luonnollista (Siira 2013). Konfliktien ajatellaan olevan negatiivinen ilmiö, mutta avoimesti käsitellen ne voivat olla rakentavia (Ojala ja Uutela 1993, Hoover 2002). Konfliktit ovat jopa tarpeellisia, jotta työyhteisö olisi toimiva, yhteistyökykyinen, ratkaisuja etsivä ja innovatiivinen. Liian vähäiset konfliktitilanteet organisaatioissa kertovat motivaation puutteesta ja liialliset konfliktit taas vihamielisyydestä ja yhteistyökyvyttömyydestä (Buchanan ja Huczynski 2004).

Toimivassa työyhteisössä ratkaistaan ongelmat, jolloin konfliktit eivät pääse laajenemaan tai henkilöitymään. Konfliktien avulla työyhteisö voi ratkaista ja kehittää organisaation työhön ja henkilösuhteisiin liittyviä toiminnan ongelmakohtia (Järvinen 2001, Vartia ym. 2002, Työterveyslaitos 2014c). Kun ongelmiin puututaan heti, asiallisesti ja työlähtöisesti, konfliktitilanne voi laukaista onnistumisen kierteen. Tämä voimistaa yhteistyötä ja myönteinen ilmapiiri, työmotivaatio ja luottamus lisääntyvät. Kun kritiikki on sallittua, työyhteisö voi kehittyä. Työyhteisössä aletaan arvostaa erilaisia näkemyksiä ja epäviralliset johtajuudet heikkenevät (Järvinen 2001).

Konfliktin ratkaisussa kritiikin tulisi kohdistua asiaan eikä henkilöön, jolloin kukin voi muuttaa käyttäytymistään. Henkilöön kohdistuva kritiikki heikentää itseluottamusta, eikä tuota tulosta (Ojala ja Uutela 1993). Asioiden henkilöitymisen sijaan on keskityttävä työn ja perustehtävän tekemiseen. Työyhteisö ei saa uupua työntekijöiden tunteiden setvimiseen, vaikka tunteet onkin hyväksyttävä (Silvennoinen 2004). Syyllisten etsimisen sijaan osapuolten on pyrittävä löytämään ratkaisu, joka mahdollistaa yhteisen työnteon (Treholm ja Jensen 2004, Brunila 2010).

Konfliktin eteneminen riippuu konfliktin laadusta ja siitä, kuinka osapuolet ja esimiehet siihen suhtautuvat (Buchanan ja Huczynski 2004). Työyhteisöissä käsitellään konflikteja joko kieltämällä ongelmat, käsittelemällä ongelmia epäsuorasti tai suorasti. Epäsuora käsittely tarkoittaa asianosaisen sivuuttamisen ongelman käsittelyssä. Ongelmien kieltäminen tai epäsuora käsittely ovat Suomessa yleisiä käytäntöjä (Järvinen 2001, Siira 2013). Konfliktin ratkaisemisessa on viisi tyyliä, jotka ovat

välttely, mukautuminen, kilpailu, yhteistyö ja kompromissi. Ongelman ratkaisussa voi puntaroida sopivia ratkaisuja erilaisissa konflikteissa, mutta yleensä parhain tulos saadaan yhteistyöllä (Buchanan ja Huczynski 2004, Silvennoinen 2004).

Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu vaikeneminen, joka estää kommunikoinnin sekä rakentavan palautteen saamisen ja vastaanottamisen (Ojala ja Uutela 1993, Järvinen 2001, Siira 2013). Negatiivisten tunteiden välttely ja avoimuuden puute johtavat suojautumiskeinojen eli defenssien käyttöön, kuten silmien sulkemiseen ongelmilta, tunteiden tukahduttamiseen, klikkiytymiseen ja toisten syyttämiseen. Defensiivinen ongelmanratkaisu synnyttää kierteen, jossa vaikeneminen konfliktitilanteessa johtaa vastapuolen eristämiseen. Tämä saa vastapuolen puolustautumaan joko aktiivisesti tai passiivisesti, jolloin tilanne vaikeutuu ja konflikti pahenee (Kuittinen 2001, Mäkisalo-Ropponen 2011). Pehrmanin (2011) tutkimuksen mukaan väärät tulkinnat, epäasiallinen vuorovaikutus ja puhumattomuus ovat suurimmat syyt konflikteille.

Pitkittyneet konfliktit eivät ole kenenkään etu. Konfliktinratkaisuun kykenemätön työyhteisö voi joutua ongelmakierteeseen, jonka voi jakaa akuuttiin, kroonistuvaan ja krooniseen vaiheeseen. Ongelman henkilöitymisen jälkeen se kroonistuu, jolloin syntyy keskenään taistelevia klikkiytyneitä ryhmiä ja työpaikkakiusaamista. Kroonisessa vaiheessa ongelma voi laajeta oikeusprosessiksi tai levitä myös organisaation ulkopuolelle pilaten sen mainetta sekä vaikuttaen organisaation tehokkuuteen ja laatuun. Kroonistuneet konfliktit aiheuttavat taloudellista tappiota organisaatioille ja yhteiskunnalle sairauslomien, kuntoutuksen ja ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden muodossa (Järvinen 2001). Konfliktien seuraukset vaikuttavatkin aina koko organisaatioon ja koko työyhteisö voi niihin uupua (Mäkisalo-Ropponen 2011, Siira 2013).

2.2.1 Konfliktin johtaminen ja esimiestyö

Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri merkitys konfliktien syntymisessä ja ratkaisemisessa (Järvinen 2001, Pehrman 2011). Tutkimusten mukaan Suomessa esimiehet hoitavat konflikteja usein kontrolloivasti ja autoritäärisesti konflikteja tukahduttaen, eikä tunteita ja ihmisten välisiä suhteita osata käsitellä (Simola 2001, Siira

2013). Lisäksi on todettu, että johtajuustyyli on useimmiten konflikteja tuottavaa tai niitä ylläpitävää. Byrokraattinen johtaja tukeutuu kirjallisiin ohjeisiin ja kirjalliseen vuorovaikutukseen, jotka eivät ratkaise konflikteja. Ylimmän johdon ja esimiesten positiivinen suhtautuminen konflikteihin edistää niiden ratkaisua, kun taas välinpitämätön tai passiivinen johtaja heikentää ratkaisun syntymistä (Pehrman 2011).

Parhaaksi johtajuustyyliksi konfliktien johtamiseen sopii muutosjohtajuus eli transformationaalinen johtajuus. Tällainen johtajuus on vastuun kantavaa, ihmiskeskeistä, puolueetonta, konflikteja sovittelevaa ja ratkaisevaa. Keskeistä siinä on yhteistyö, yksilöllisyyden ja erilaisuuden arvostaminen, reflektointi ja kehittyminen sekä kokemuksellinen oppiminen. Restoratiivinen konflikteja ratkaiseva johtajuus parantaa ilmapiiriä ja tehostaa toimintaa eniten, kun taas konflikteja välttelevä johtajuus vaikuttaa tehokkuuteen ja ilmapiiriin negatiivisimmin (Pehrman 2011).

Esimiehen on puututtava konfliktiin heti ja autettava osapuolia löytämään itse ratkaisu ongelmiin. On tärkeää selvittää, onko konflikti työ- vai yksilölähtöistä. Tavoitteiden selkeyttäminen, ratkaisukeskeisyys, oppimisen mahdollistaminen, työn kehittäminen, yhteistyö sekä yksilöllisyyden arvostaminen lisäävät työyhteisön hyvinvointia ja ehkäisevät siten konflikteja (Järvinen 2001, Lassila 2002, Hirvihuhta ja Litovaara 2003, Pehrman 2011). Yleisiä periaatteita konfliktitilanteiden hoitamisessa ovat työlähtöisyys, avoimuus, suora viestintä, erilaisuuden hyväksyminen, kiinnostus toisten mielipiteistä, kriittisyys, ratkaisuhenkisyys sekä luottamus (Järvinen 2001).

Johtamisella on keskeinen merkitys myös vuorovaikutuksen onnistumisessa yksilö- että yhteisötasolla (Syvänen 2003). Byrokraattian sijaan konfliktien johtamisessa olisikin mahdollistettava avoin vuorovaikutus ja uuden oppiminen, havaittava alaisten tarpeet ja eri näkökannat sekä toimittava sovinnollisesti (Järvinen 2001, Lahtinen ym. 2002, Treholm ja Jensen 2004, Mäkisalo-Ropponen 2011, Pehrman 2011, Siira 2013). Tutkimusten mukaan vuorovaikutustaitojen lisäksi henkilöstön tieto konfliktien merkityksestä työyhteisöille estää konflikteja ja helpottaa niiden ratkaisua (Stagg ja Sheridan 2010, Pehrman 2011). Myös esimiesten on tiedettävä, kuinka konfliktit ratkaistaan, kuka on vastuussa ja tarvitaanko tilanteeseen ulkopuolista apua. Tähän tarvitaan psykologista tietoa ja itsetuntemuksen kehittämistä (Järvinen 2001).

Kirjallisuudessa on tuotu esiin eri toimijoiden välisen yhteistyön tärkeys konfliktin ratkaisemisessa sekä osapuolten välisen toiminnan avoimuus, luottamuksellisuus ja pitkäjänteisyys. Konfliktin ratkaisemisessa yhteistyötä on tehtävä johdon, henkilöstöhallinnon, työsuojelun, työterveyshuollon ja luottamusmiestenkin kesken (Niskanen ym. 1998, Järvinen 2001, Kauppila 2005). Esimiehellä on velvollisuus puuttua tilanteisiin, mutta yhtä lailla työntekijä, työterveyshuollon tai työsuojelun henkilöstö voi puuttua asiaan ja vaatia tilanteen selvittämistä (Vartia ym. 2002).

Pehrmanin (2011) tutkimuksen mukaan organisaatioissa ei osata riittävän hyvin ratkaista konflikteja ja varhaisen puuttumisen mallissa menetelmät ovat vielä puutteelliset. Työyhteisösovittelulla on saatu hyviä tuloksia konfliktin ratkaisussa, sillä kuuntelemalla yhteisymmärrys lisääntyy ja väärät tuikinnat voidaan oikaista. Ratkaisukeskeisen sovitteluprosessin on todettu sopivan esimiesten työkaluksi kaikenlaisten konfliktitilanteisiin työyhteisössä, työlähtöisistä ongelmista vaikeisiin työpaikkakiusaamistapauksiin asti.

Yliopistossa työyhteisösovittelu on otettava käyttöön soveltaen ja sen erityispiirteet huomioiden. Yliopisto on yhteisö, jossa rohkaistaan olemaan asioista eri mieltä, väittelemään ja haastamaan toisten mielipiteitä. Silti myös haitallisia konflikteja esiintyy. Yliopistossa työ on usein itsenäistä ja työyhteisössä annetaan toistenkin toimia itsenäisesti, jonka takia haitallisia konflikteja saatetaan sallia pidempään ja niiden ratkaiseminen voi olla vaikeaa. Viime aikoina yliopistojen kiristynyt taloudellinen tilanne on lisännyt määräaikaisten työntekijöiden määrää ja työtaakkaa, joista on aiheutunut lisää konflikteja (Klinger ja Maffie 2011).

2.3 Työyhteisösovittelu

Työyhteisösovittelu on lähtöisin rikosten sovittelusta. Suomeen rikosten sovittelu tuli 1980-luvulla Yhdysvalloista ja Kanadasta. Sen juuret ovat heimojen yhteisöllisessä riitojen ratkaisussa. Sovittelumenetelmä perustuu rikosoikeuden restoratiiviseen oikeusteoriaan, jossa rangaistuksen sijaan annetaan osapuolille mahdollisuus kantaa vastuunsa ja sovittaa tekonsa korjaamalla tilanne sopimuksen avulla (Iivari 2007). Suomessa sovittelun käyttöönottoa ajaa Suomen sovittelufoorumi ry, joka on järjestänyt

kansainvälisiä konferensseja ja koordinoitua sovitteluhankkeita. Näiden toimien ansiosta sovittelumenetelmä on laajentunut muun muassa perheasioihin, kouluihin ja työyhteisöihin (Suomen sovittelufoorumi 2014).

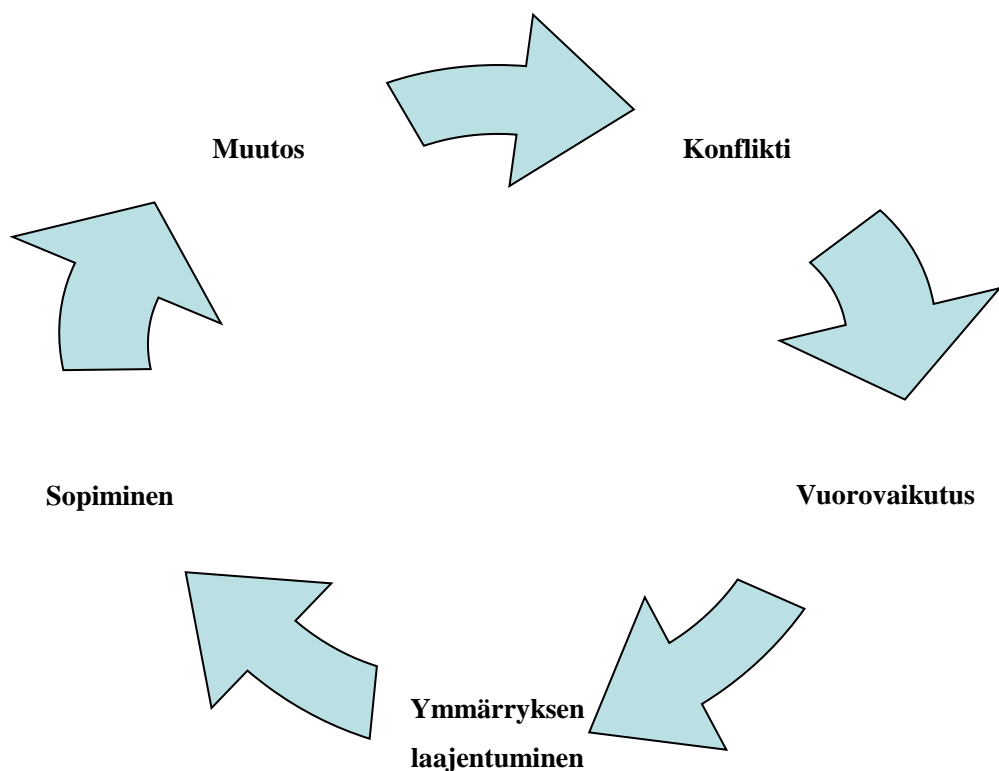
Sovittelu voidaan jakaa karkeasti fasilitatiiviseen eli ihmiskeskeiseen ja evaluatiiviseen eli asiakaskeiseen sovitteluun. Evaluatiivisessa sovittelussa sovittelijan rooli on kasvatuksellinen ja osallistuva. Fasilitatiivisessa sovittelussa osapuolet pohtivat itse ratkaisuja ja ohjaajan tehtävänä on kuunnella ja ohjata tarvittaessa keskustelua oikeaan suuntaan, mutta ei analysoida sitä. Keskustelun tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen, ymmärtää toisen näkökulmaa ja päästä eroon vääristä tulkinnoista. Lähtökohtana on osapuolten aktiivisuus, oppiminen ja kehittäminen, vastuun kantaminen ja tilanteen korjaaminen huomioimalla toisen osapuolen tunteet (Pehrman 2011).

Työyhteisösovittelussa pyritään toimimaan fasilitatiivisesti. Fasilitatiivinen sovittelu lisää osapuolten välistä yhteisymmärrystä, vuorovaikutustaitoja ja työilmapiiriä, muuttaa oppimisasennetta paremmaksi, mahdollistaa työyhteisön jäsenenä kehittymisen ja konfliktien pitämisen oppimistilanteina. Tutkimusten mukaan sovittelun hyöty ja arvostus kasvavat sitä mukaa, mitä enemmän osapuolilla on kokemusta sovittelusta. Lisäksi ihmissuhteet paranevat, koska ketään ei tuomita (Pehrman 2011).

2.3.1 Restoratiivinen oppiminen sovittelun lähtökohtana

Fasilitatiivisen sovittelun lähtökohtana on restoratiivinen oppiminen. Restoratiivisuuden juuret ovat ympäristöpsykologiassa, jonka mukaan ympäristöllä on ihmisen voimia palauttava ja korjaava vaikutus. Restoratiivinen oppiminen on prosessi, joka alkaa reflektoida tapahtunutta, jolloin tapahtumia auotaan ja luottamusta haetaan sovittelijan avulla. Toisena vaiheena on ymmärryksen syventäminen, jolloin sovitellaan ristiriitaa. Tällöin pyritään sovittamaan näkökulmia yhteen sekä yhteisesti hyväksyä ratkaisu. Kolmantena toimeenpannaan sopimus eli muutetaan käyttäytymistä ja toteutetaan ratkaisu samalla arvioiden sitä. Lopuksi vakiinnutetaan uudet toimintatavat käytäntöön (Poikela 2010).

Oppimisprosessi antaa valmiuksia kohdata ongelmatilanteita kehittymisen ja oppimisen kautta (Poikela 2010). Prosessin aikana osapuolet alkavat ymmärtää paremmin toisiaan, vuorovaikutustaidot ja ilmapiiri työssä paranevat ja asennoituminen oppimiseen paranee. Prosessi mahdollistaa uudenlaisen ajattelun ja työyhteisön jäsenenä kehittymisen. Konflikteihin opitaan puuttumaan ajoissa ja niitä opitaan pitämään oppimistilanteina. Oppimisen prosessia voi kuvata kehänä (kuvio 6), jossa vuorovaikutus saa aikaan ymmärryksen lisääntymistä, jonka seurauksena sopiminen mahdollistuu (Pehrman 2011).



Kuvio 5. Vuorovaikutuksen ja oppimisen kehä – restoratiivinen oppiminen (Mukaiillen Pehrman 2011).

Tutkimuksen mukaan sovittelussa tapahtuu heti restoratiivista oppimista ymmärryksen lisääntyessä keskustelun myötä ja lisäksi reflektoinnin seurauksena pitemmällä aikavälillä. Sovittelu opettaa konfliktien kohtaamista ja ratkaisemista, vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja, reflektointia ja vastuun kantamista sekä on voimaannuttavaa. Vähitellen koko työyhteisö oppii ratkaisemaan konflikteja pitämällä niitä oppimistapahtumina ja ymmärtämällä niiden ratkaisemisen olevan jokaisen vastuulla. Näin konfliktit eivät pääse pitkittymään. Sovittelun avulla voidaan edistää työssä

jaksamista ja työhyvinvointia vähentämällä työyhteisökonflikteja sekä niistä johtuvia sairauslomia ja ennenaikaisia eläkkeitä. Näin ollen työyhteisösovittelua voidaan pitää toimivana varhaisen puuttumisen menetelmänä organisaatioissa (Pehrman 2011). Menetelmä onkin erittäin hyvä työkalu menestykselliseen johtamiseen ja vuorovaikutteisten toimintatapojen leviämiseen työyhteisöissä (Järvinen ja Luhtaniemi 2013).

Pehrman (2011) on koonnut väitöskirjassaan restoratiivisuuteen perustuvan oppivan sovittelun teorian sekä lähestymis- ja ohjaustavat (taulukko 1). Lähestymistapoina ovat ratkaisu- ja ihmiskeskeisyyden lisäksi keskeistä ymmärryksen lisääminen kohtaamalla toinen osapuoli, tarinan kertominen ja kuuleminen sekä demokraattisuus ja totuudellisuus. Ohjauksessa on tärkeää, että osapuolet pyrkivät aktiivisesti ratkaisuun sovittelijan kannustaessa puolueettomasti molempia osapuolia.

TAULUKKO 1. Oppivan sovittelun teoria sekä lähestymis- ja ohjaustapa (Mukaillen Pehrman 2011)

TEORIATAUSTA	LÄHESTYMISTAPA	OHJAUSTAPA
1. Restoratiivisuus – osallistava konfliktin ratkaisu – arvon ja aseman säilyttäminen	1. Ihmiskeskeisyys 2. Ratkaisukeskeisyys 3. Ymmärryksen lisääminen	1. fasilitatiivinen ohjaus -osapuolet aktiivisia ratkaisussa
2. Oppiminen	4. Kohtaaminen	2. Sovittelija puolueeton
3. Voimaantuminen	5. Narratiivisuus	ja kannustava ohjaaja
4. Ymmärryksen laajentuminen	6. Demokraattisuus 7. Totuudellisuus	

Sovittelu on syvällistä ja ihmiskeskeistä, jos tunteet otetaan mukaan ja keskustelu on toista arvostavaa. Tällöin lopulta pyydetään ja annetaan anteeksi. Pinnalliseksi sovittelu voi jäädä, jos tilanteesta halutaan päästä pois tekemällä nopea sovinto. Muutoksen tekemiseen ja tunteiden käsittelyyn tarvitaan aikaa (Pehrman 2011). Muutosprosesseilla on tapana epäonnistua usein ja työyhteisössä palataan takaisin entisiin käyttäytymis- ja toimintamalleihin. Kun työntekijät voivat olla itse osallisina muutoksessa ja

kokemuksellisen oppimisen kautta sisäistävät asioita, muutos onnistuu varmemmin. Restoratiiviset arvot omaksumalla sovittelun onnistuminen mahdollistuu. Restoratiivisia arvoja ovat osapuolten aktiivisuus ja tärkeys, osallisuus, vastuun kantaminen, kunnioittava vuoropuhelu, tunteiden käsittely, yhteisöllisyys ja ongelmien korjaaminen. Restoratiivisen ajattelun mukaan myös työyhteisöllä on merkitystä osapuolten motivoimisessa sekä tukemisessa ratkaisun ja sopimuksen syntymiseen (Mönkkönen ja Roos 2010).

2.3.2 Sovitteluprosessi

Sovittelu on vapaaehtoinen oppimisprosessi, jossa pyritään rankaisun sijaan vuoropuhelua käyttäen pääsemään yhteisymmärrykseen molempia konfliktin osapuolia hyödyttävällä tavalla (Brunila 2010). Se on vuorovaikutteinen ja ratkaisukeskeinen prosessi, jossa pyrkimyksenä on selvittää ongelma ja palauttaa asiat oikeudenmukaisiksi kuuntelemalla toista ja keskustelemalla tapahtuneesta. Sovittelijana toimii puolueeton ulkopuolinen henkilö, jonka tehtävänä on aktiivisesti kuunnella ja huolehtia osapuolten tasa-arvoisuudesta sekä toistensa kunnioituksesta keskustelun aikana (Vartia ym. 2002, Iivari 2007, Brunila 2010).

Työyhteisösovittelussa sovittelijat voivat olla organisaation sisäisiä (”In house mediation”). Suomessa termille ei ole vakiintunutta nimeä, mutta yhtenä vaihtoehtona on esitetty ORSI-sovittelua (Järvinen ja Luhtaniemi 2013). Sovittelijat voivat toimia myös parina. Sovittelun tavoitteena on saada aikaan sopimus, jonka myötä voidaan palauttaa ennalleen osapuolten arvo ja asema sekä ihmissuhteiden toimivuus. Tämä mahdollistaa työnteon jatkumisen (Pehrman 2011).

Sovitteluprosessi alkaa aloitusvaiheesta, jossa todetaan sovittelun tarve. Seuraavaksi informoidaan prosessista ja valmistaudutaan siihen. Tätä seuraavat osapuolten erillistapaamiset ja osapuolten yhteinen sovittelutapaaminen. Sovittelutapaamisessa pyritään ratkaisemaan konflikti, sovitaan asiat ja koetaan oppimista. Sovituista asioista tehdään sopimus. Jos ratkaisua ei synny, lopetetaan sovittelu tähän. Muussa tapauksessa tiedotetaan sovittelusta ja sovittelu lopetetaan. Viimeiseksi on seuranta, joka on erittäin tärkeää, sillä erilaisia jännitteitä ja reaktioita syntyy aina jälkikäteen. Vaiheistus auttaa

sovittelijaa, mutta sovittelun eteneminen riippuu sovittelijan taidoista vaiheiden limittyessä ja sekoittuessa tilanteen mukaan (Pehrman 2011).

Sovittelijan persoona ja osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä sovitteluprosessin onnistumisessa. Hyvä sovittelija on empaattinen, määrätietoinen, joustava ja energinen. Sovittelijan on katsottava tilannetta laaja-alaisesti eri näkökulmilta sekä kyettävä kuuntelemaan ja ohjaamaan tilannetta oikeaan suuntaan kysymällä oikeita kysymyksiä. Sovittelijan on osattava muuttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan sivustaseuraajasta määrätietoiseksi keskustelun vetäjäksi tai tilanteen rauhoittajaksi (Iivari 2007).

Sovittelu ei aina onnistu. Sovittelun esteitä ovat ihmisten luutuneet ajattelutavat sekä negatiivisesti toiseen suhtautuva ja itsekeskeinen valtakulttuuri. Tällöin toista ihmistä ei kunnioiteta eikä arvosteta, ihmiseen ei luoteta eikä haluta antaa anteeksi (Brunila 2010). Sovittelijoiden tehtävänä onkin luoda sosiaaliset ja psykologiset edellytykset sille, että osapuolet voivat luottaa toisiinsa ja alkavat kunnioittaa toisiaan (Järvinen ja Luhtaniemi 2013). Kysyttäessä sovittelijoilta, esimiehiltä ja johdolta sekä konfliktin osapuolilta sovittelun soveltuvuutta konfliktin ratkaisun menetelmäksi, parhaimmat arviot antoivat sovittelijat, seuraavaksi parhaimmat esimiehet ja johto. Huonoimmat arviot antoivat konfliktin osapuolet. Kuitenkin myös osapuolet yleisesti ajattelivat sovittelun olevan hyvä keino konfliktin ratkaisuun (Pehrman 2011).

Turun yliopistossa sovittelusta on saatu myönteisiä kokemuksia. Turun mallissa työterveyshuolto osallistuu prosessiin arvioimalla konfliktin terveydelliset riskit. Osapuolet ovat saaneet tehtyä sopimuksen jopa 90 % tapauksista, vaikka joissakin sopimukseen päässeistä tapauksista konflikti oli ehtinyt laajentua organisaation ulkopuolelle tai aiheuttaa kurinpitotoimia. Sovittelun katsotaan tuovan säästöjä, kun asiat voidaan hoitaa omavaraisesti. Sovittelu kehittää myös esimiestaitoja ja vertaisoppimista (Saario 2014). Pehrmanin (2011) mukaan konfliktin kestoaika ei näytä vaikuttavan sovinnon syntyyn.

Turun yliopistossa sovittelun syitä ovat olleet yhteistyön toimimattomuus, työtehtävien laiminlyönti, johtamisen puutteet, epäasiallinen käytös, pelisääntöjen noudattamatta jättäminen ja muutos tehtävänkuvassa (Saario 2014). Pehrmanin (2011) tutkimuksessa konfliktin syyt olivat luokiteltu henkilökohtaisiin, tehtäväsuuntautuneisiin ja

vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin sekä kulttuurista johtuviin ja muihin tekijöihin. Sovittelussa sovittujen asioiden listaan kuului avoin keskustelukulttuuri, ihmisten erilaisuus, toisten arvostaminen ja kunnioittaminen, työtehtäviin liittyvät epäselvyydet, väärinymmärrykset, puheet selän takana, ilmapiirin, toiminnan ja henkilöstön kehittäminen, palaute, ongelmien käsittely, anteeksi antaminen ja pyytäminen, osallistuminen ja pelisäännöt.

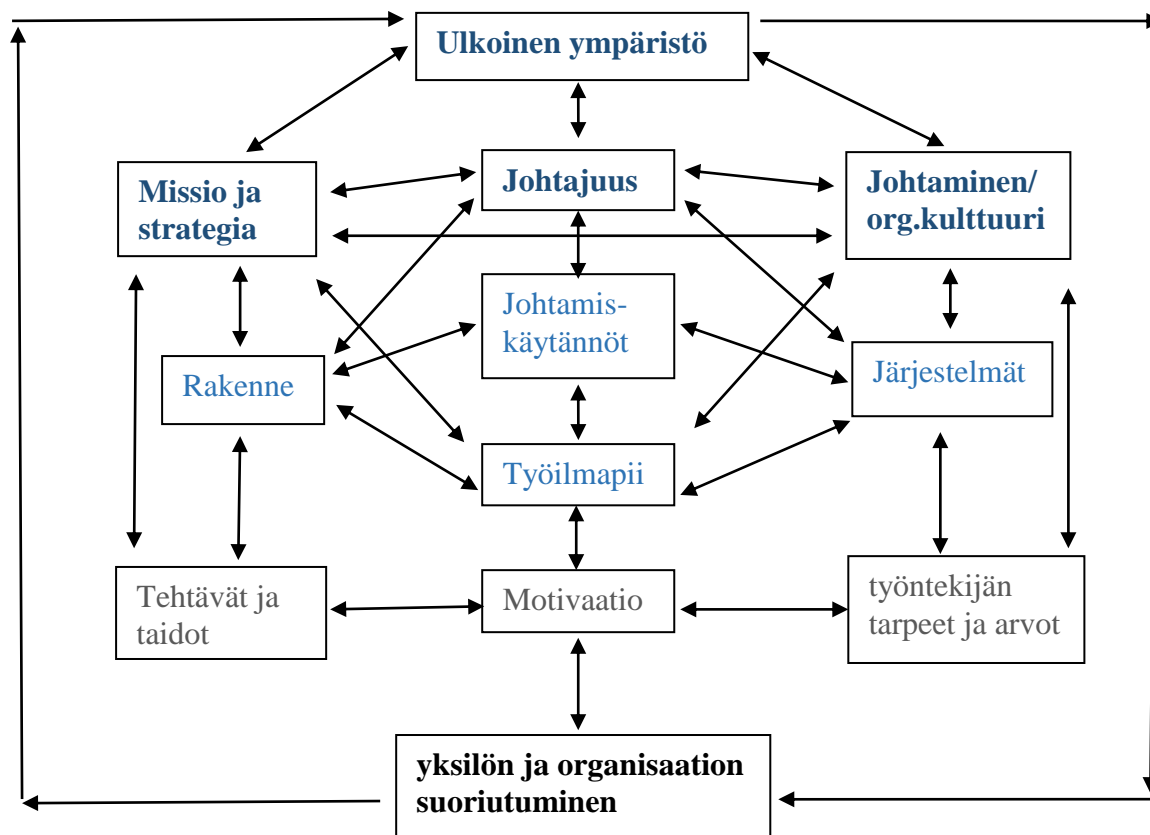
2.3.3 Työyhteisösovittelun käytön vakiintuminen

Itä-Suomen yliopiston henkilöstötoiminnoksi on otettu käyttöön vuonna 2013 työyhteisösovittelu yhtenä varhaisen puuttumisen menetelmänä tukemaan esimiehiä vaikeissa henkilöstöongelmissa. Organisaation sisäisiä sovittelijoita koulutetaan lisää (Rehtorin päätös 2013). Uuden menetelmän käyttöönoton vakiintuminen edellyttää asenteiden ja toimintatapojen muutosta organisaation eri tasoilla. Ongelmien eli konfliktien ratkaisemista ja sovittelumenettelyn käyttöönottoa edistää johdon myönteinen suhtautuminen sovitteluun ja johtajuuteen (Pehrman 2011). Johdon päätöksen jälkeen on johdettava aktiivisesti muutoksen läpivientiä, että menetelmästä tulisi vakiintunut käytäntö (Mönkkönen ja Roos 2010).

Uuden menetelmän käyttöönotto voidaan nähdä sekä organisaation että organisaatiokulttuurin muutoksena. Hyvin monissa henkilöstöjohtamista ja organisaation muutosta koskevissa malleissa kuvataan eri tekijöiden vaikutusta toisiinsa (Viitala 2013). Burken ja Litwinin (1992) systeemiteoreettisessa mallissa kuvataan organisaation kokonaisuutta. Samalla malli kuvaa työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen toimintojen liittymistä tämän kokonaisuuden osa-alueisiin. Malli on kausaalinen ja sen mukaan organisaation eri tasot vaikuttavat toisiinsa, joten muutoksen läpiviennissä on huomioitava eri osa-alueet ja niiden toiminta muutoksen toteutumiseksi.

Mallissa keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri. Organisaation toiminnat jakautuvat transformaalisiin ja transaktionaalisiin tekijöihin. Transaktionaaliset tekijät voidaan vielä jakaa työyksikkö- ja yksilötason tekijöihin. Transformaalisia eli organisatorisia tekijöitä ovat ulkoinen ympäristö, strategia,

johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Työyksikkötekijöitä ovat johtamiskäytännöt, organisaation rakenne ja erilaiset järjestelmät eli toimintakäytännöt sekä ilmapiiritekijät. Yksilötason tekijät muodostuvat yksilön tarpeista, arvoista, tehtävistä ja taidoista sekä motivaatiosta (Kuvio 5). Eri tekijät muodostavat toiminnan kokonaisuuden, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joskin organisaatiotason tekijät vaikuttavat voimakkaammin työyksikkö- ja yksilötason tekijöihin kuin toisinpäin. Transformaatiotason tekijät vaikuttavat voimakkaammin kulttuuriin ja transaktiotason tekijät ilmapiiriin (Burke ja Litwin 1992, Simola 2001, Simola ja Kinnunen 2005).



Kuvio 6. Organisaation toimivuus- ja muutosmalli (Mukaiillen Burke ja Litwin 1992)

Yliopisto on organisaationa omaleimainen. Organisaation eri yksiköiden välillä voi olla suuriakin kulttuurieroja ja niiden arvot sekä tavoitteet voivat olla ristiriitaisia keskenään. Yliopisto on instituutiona autonominen ja myös yksilönäkökulmasta katsottuna työ on itsenäistä. Näin ollen johtaminen ja yhteisten visioiden toteuttaminen yliopisto-organisaatiossa ovat vielä haastavampia kuin muissa asiantuntijaorganisaatioissa (Juppo 2011).

2.3.4 Työyhteisösovittelun yleisyys

Euroopassa työyhteisösovittelu on puolta harvinaisempaa kuin esimerkiksi perhe-, rikos- ja koulusovittelu (Pehrman 2011). Suomessa sovittelu on mainittu yhtenä työyhteisön konfliktin ratkaisun menetelmänä jo 2000-luvun alussa (Vartia ym. 2002). Työyhteisösovittelu on ollut käytössä Valio Oy:ssä vuodesta 2001 alkaen sekä Turun yliopistossa vuodesta 2009 alkaen. Näissä organisaatioissa se on vakiintunut henkilöstöhallinnon menetelmäksi henkilöstön kehittämisen välineenä ja varhaisen tuen mallin toimintana (Pehrman 2011). Helsingin, Oulun, Lapin ja Itä-Suomen yliopistoissa koulutetaan työyhteisösovittelun erityisosaajia, joista ensimmäiset valmistuivat tammikuussa 2014. Työyhteisösovitteluvalmennusta ja – koulutusta on saatavilla myös joissakin muissa koulutusorganisaatioissa (Suomen sovittelufoorumi 2014).

Työyhteisösovittelua koskevaa tutkimusta on tehty eniten Yhdysvalloissa. Siellä työyhteisösovittelu on ollut käytössä pidempään, vaikka yleisestä käytännöstä ei voida edelleenkään puhua. Tutkimuksen mukaan johtajat ymmärtävät entistä paremmin, että haitalliset konfliktit maksavat paljon, joten he haluavat panostaa konfliktien ennaltaehkäisyyn niiden ratkaisun sijaan. Konfliktin johtamisessa on alettu ymmärtää, että organisaation kulttuuri ja konteksti on huomioitava strategiaa laadittaessa. Tulevaisuudessa konfliktien ratkaiseminen nähdään muutoksen johtamisena, sillä perimmiltään siinä on kyse muutoksen tekemisestä (Brubaker ym. 2014).

Yhdysvalloissa yliopistoissa käytetään entistä enemmän sovittelua konfliktin ratkaisussa. Noin kahdessa kolmasosassa yliopistoista henkilöstöhallinto on ollut vastuutahona henkilöiden välisissä kiistoissa ja yli puolessa yliopistoista on käytetty sovittelumenetelmää. Yliopistojen sisäisen vertaissovittelun on todettu olevan tehokas ja käyttökelpoinen sovittelumuoto. Tosin joissakin tapauksissa sitä ei ole käytetty, koska on epäilty, ettei yliopiston työntekijöillä olisi riittävästi aikaa paneutua sovitteluun ja etteivät sisäiset sovittelijat olisi tarpeeksi neutraaleja. Yhdeksi ratkaisuksi on ehdotettu parisovittelua, jossa toinen sovittelija olisi organisaation sisäinen ja toinen ulkopuolinen. Näin käytössä olisi sekä ymmärrystä organisaation toiminnasta että laajempaa ulkopuolista näkemystä (Klinger ja Maffie 2011). Toisaalta ulkopuolisen sovittelijan käyttämisestä on myös tutkimustuloksia, joiden mukaan sovittelijan tullessa organisaation ulkopuolelta osapuolille on jäänyt liikaa vastuuta sovittelun järjestelyistä.

Sovintoon painostamista on koettu erityisesti silloin, kun kyseessä oli määräaikaan sidottu ulkopuolinen sovittelija (Saundry ym. 2013).

Iso-Britanniassa työyhteisösovittelu on yleisintä isoissa organisaatioissa. Usein sovittelumenettelyyn on ohjattu vasta viimeisenä keinona, jolloin kiistat ovat jo monimutkaisia. Sellaisissa organisaatioissa, joissa on omia sovittelijoita, tapauksia on ohjattu sovitteluun varhaisemmassa vaiheessa. Varhaisempi sovitteluun ohjaaminen on lisännyt tutkimuksen mukaan kestävän ratkaisun syntymistä. Koska sovitteluun kuuluu ehdoton luottamuksellisuus, osapuolet ovat saattaneet kokea eristäytyvänsä, eivätkä ole saaneet kaipaamaansa tukea esimiehiltä tai työkavereilta. Lisäksi osallistujien vapaaehtoisuus on nähty ongelmallisena. Osallistujat ovat joissain tapauksissa tunteneet olevansa pakotettuja vapaaehtoisuuteen, sillä esimiehet ja työkaverit olisivat voineet suhtautua heihin negatiivisesti kieltäytymisen jälkeen. Sovittelijaan on suhtauduttu positiivisesti ja sovittelija on nähty puolueettomana, empaattisena ja taitavana laatimaan sopimuksia (Saundry ym. 2013).

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä on toteutunut Itä-Suomen yliopistossa esimiesten sekä sovittelijaharjoittelijoiden ja sovittelijan näkökulmista katsottuna. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tuoda työyhteisösovittelun käyttöönottoon uutta näkökulmaa peilaamalla aineistoa Burken ja Litwinin (1992) systeemiteoreettiseen organisaation toimivuus- ja muutosmalliin.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten työyhteisösovittelu on otettu käyttöön konfliktinratkaisun menetelmänä?
2. Millaisia tuloksia työyhteisösovittelulla on saatu?
3. Miten työyhteisösovittelu on soveltunut konfliktinratkaisun menetelmäksi?
4. Mitä lisäarvoa työyhteisösovittelu on tuonut yksilö- ja yhteisötasolla?
5. Miten työyhteisösovittelun käyttöönotto on toteutunut peilattaessa sitä organisaation toimivuus- ja muutosmalliin?

Tutkimus on Itä-Suomen yliopiston henkilöstön kehittämistoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida työyhteisösovittelumenetelmän käyttöönottoa Itä-Suomen yliopistossa ja tuoda siitä uutta tietoa. Näin menetelmää voidaan kehittää entistä paremmin Itä-Suomen yliopiston tarpeita vastaavaksi.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT

4.1 Tausta-aineisto

Itä-Suomen yliopistossa työskentelee lähes 2800 henkilöä, tiedekuntia on neljä ja opiskelijoita noin 15000. Lisäksi yliopiston asiantuntijaorganisaatiossa Aducatessa on vuosittain noin 16000 oppijaa joko avoimen yliopiston opiskelijana tai täydennyskoulutuksessa. Kampukset sijaitsevat Kuopiossa, Joensuussa ja Savonlinnassa. Henkilöstöpolitiikan linjaksi on valittu työhyvinvointi, akateemisen vapauden kunnioitus ja johtamisen ammattimaisuus (Aducate lyhyesti 2015, Tutustu yliopistoon 2014). Yliopistossa on häirinnän ja kiusaamisen suhteen nollatoleranssi eikä epäasiallista kohtelua, sukupuoleen kohdistuvaa tai muuta syrjintää sallita. Häirintään ja kiusaamiseen puututaan tasa-arvolain (609/1986) sekä työturvallisuuslain (738/2002) nojalla (Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelma 2013–2015 2013).

Itä-Suomen yliopistossa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli, jonka mukaan jokaisella on velvollisuus huolehtia itsestään ja muista työyhteisön jäsenistä sekä työyhteisön toimivuudesta ja puuttua mallin mukaisesti mahdollisimman varhaisessa vaiheessa havaittuihin epäkohtiin ja ongelmiin. Toimintamallia pyritään käymään läpi henkilöstön kanssa. Yhteistyössä ovat mukana työsuojelun edustajat sekä tasa-arvo- ja häirintäyhteyshenkilöt (Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelma 2013–2015 2013). Kaikki varhaisen puuttumisen mallin työkalut toimintaohjeineen on koottu UEF-kompasseiksi yliopiston sisäisille Intra-sivuille. Näitä UEF-kompasseja ovat työyhteisösovittelun lisäksi muun muassa psykososiaalinen työkuormitus, ristiriita- ja konfliktitilanteet sekä työkykyyn liittyvät ongelmat (UEF-kompassit 2015).

Itä-Suomen yliopisto on ottanut työyhteisösovittelun yhdeksi varhaisen tuen mallin henkilöstötoiminnoksi tukemaan esimiehiä vaikeissa henkilöstöongelmissa. Työyhteisösovittelun käyttöönotosta on rehtorin päätös. Itä-Suomen yliopisto on kouluttamassa lisää työyhteisösovittelijoita. Yliopiston työsuojelutoimikunnassa ja yhteistoimintaneuvottelukunnassa on käyty läpi työyhteisösovittelun malli. Työyhteisösovittelun yhteyshenkilöinä toimivat henkilöstön kehittämisspällikkö Marketta Rantama ja työnohjaaja Lea Tuomainen (Rehtorin päätös 2013).

Itä-Suomen yliopiston henkilöstöpalvelut jaetaan henkilöstöasioihin ja henkilöstön kehittämisen palveluihin, joista jälkimmäiseen kuuluu työsuojeluun, työhyvinvointiin ja henkilöstön koulutukseen liittyvät asiat. Työyhteisösovittelu on henkilöstön kehittämisen palvelujen käyttöönottona menetelmä. Itä-Suomen yliopistossa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ei ole tehty samaan tapaan kuin Turun yliopistossa työyhteisösovitteluun liittyen. Tähän ei ole nähty tarvetta, sillä työterveyshuoltoa tarvitseville tilanteille on omia ratkaisutapoja (Rantama 2015).

Suhtautuminen uuden menetelmän käyttöönottoon on ollut melko positiivista. Henkilöstöjärjestöjen edustajilla on ollut epäilyksiä, onko eri tahojen kuuleminen tai asioiden dokumentointi riittävää ja kapeutuuko henkilöstöjärjestöjen edustajien rooli liikaa. Myös esimiehet ovat joskus epäilleet vaikeissa henkilöstöasioissa, voisiko tästäkään menettelystä olla apua. Pääosin esimiesten suhtautuminen on ollut varovaisen myönteistä. Työyhteisösovittelusta on saatu jo lyhyessä ajassa positiivisia kokemuksia, sillä sopimuksia on saatu yllättävän hyvin tehtyä. Sovittelijaharjoittelijoilla on ollut erittäin myönteisiä kokemuksia sovitteluista (Rantama 2015).

Työyhteisösovittelun käyttöönotto on prosessi, joka vaatii hiomista juuri kyseiseen organisaatioon sopivaksi. Tämä vaatii aikaa ja panostuksia. Toimintamallin selkeyteen ja tasapuolisuuteen on kiinnitettävä huomiota. Viestintä hoidetaan Intran avulla ja sen on oltava jatkuvaa sekä kaikkien saatavilla. Työyhteisösovittelusta tietoa jakavat myös työhyvinvointikehittäjäverkostoon (TYKE-verkoston) kuuluvat 70 henkilöstön jäsentä omissa työyhteisöissään (Rantama 2015).

4.2 Tutkimusaineisto

Laadullisessa tutkimuksessa on eri tasoja, kuten ilmiöitä tunnustava, kuvaileva, selittävä tai arvoiva tutkimus. Laadullista otetta käyttämällä tutkittavasta ilmiöstä saadaan parhaiten esiin kokemukseräinen tieto. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää osallistujien näkökulma aiheeseen. Tutkittavien määrää tärkeämpää on, että aineistosta saadaan kattava (Kylmä ja Juvakka 2007).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisella otteella ja siihen valittiin sellaiset osallistujat, joilla on tietoa ja kokemusta työyhteisösovittelumenetelmän käyttöönotosta sekä halua kertoa kokemuksistaan. Lähtökohtana oli, että tutkimukseen osallistuneet olivat olleet mukana työyhteisösovittelussa. Tutkimuksen tavoitteena oli esimiesten ja sovittelijoiden näkökulmien huomioon ottaminen sekä uuden menetelmän käyttöönoton arvioiminen.

Osallistujien valinta tapahtui siten, että Itä-Suomen yliopiston henkilöstön kehittämispäällikkö otti yhteyttä sovittelussa mukana olleisiin esimiehiin, sovittelijaan sekä sovittelijaharjoittelijoihin ja kysyi heidän halukkuuttaan tutkimukseen. Suostumuksen saatuaan kehittämispäällikkö antoi tutkijalle heidän yhteystietonsa. Tämän jälkeen tutkija sopi halukkaiden kanssa jatkotoimista. Tutkimuksessa oli yhteensä yksitoista osallistujaa, joista kuusi oli esimiehiä, yksi sovittelija sekä neljä sovittelijaharjoittelijaa.

4.3 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentoitu tieto. Menetelmiä voi käyttää yksittäin tai rinnakkain. Haastattelu voi olla lomake-, teema- tai syvähaastattelu (Tuomi ja Sarajärvi 2012). Haastattelutapoja on monia. Ne voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina ja kasvokkain tai puhelimitse (Kylmä ja Juvakka 2007).

Haastattelu on menetelmänä joustava. Se on vuorovaikutustilanne, jossa kysymys voidaan toistaa ja vastausta voidaan tarvittaessa selventää. Haastattelijan tehtävänä on ohjata ja pitää yllä keskustelua. Kumpikin osapuoli tuo tilanteeseen omat ennakkonäkemyksensä, mutta haastattelijalla ei saa vaikuttaa haastateltavan näkemyksiin. Toisaalta haastattelu ei välttämättä ole lähteenä luotettava, sillä haastateltavat voivat muistaa väärin tai kaunistella asioita. Haastattelijan on vakuutettava haastateltavat siitä, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti (Eskola ja Suoranta 2005, Hirsjärvi ja Hurme 2010, Tuomi ja Sarajärvi 2012).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto. Keskustelun on pysyttävä teeman sisällä, mutta muutoin on mahdollista edetä yksilöllisesti eri haastateltavien

kohdalla vuorovaikutustilanne huomioiden. Käsiteltävät aiheet ovat siis ennalta sovitut, mutta teemoja voidaan käydä läpi vaihtelevassa järjestyksessä ja laajuudessa. Kokenut haastattelija ohjaa keskustelua, esittää selkeitä kysymyksiä, herättää luottamusta ja on sosiaalisesti älykäs. Aloitteleva haastattelija lukee usein kysymykset suoraan paperista, eikä osaa tehdä lisäkysymyksiä vastausten perusteella (Hirsjärvi ja Hurme 2010).

Tutkimus toteutettiin yksilö- ja teemahaastatteluina. Haastattelija eteni esittäen kaikille lähes samat kysymykset, mutta antoi vuorovaikutuksen ohjata vapaasti kerrontaa. Mikäli haastattelurungosta poikettiin, siihen palattiin mahdollisten jatkokysymysten jälkeen takaisin. Haastattelujen edetessä ilmeni aiheita joihinkin lisäkysymyksiin, jotka pyrittiin kysymään seuraavilta haastateltavilta.

Haastatteluista sovittiin tammikuussa 2015. Tutkittavat saivat tiedotteen tutkimuksesta ja allekirjoittivat suostumuslomakkeen ennen haastattelua. Haastateltavat saivat myös kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut tehtiin helmikuun kuudennen ja maaliskuun kolmannen päivän välillä. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin puoli tuntia ja ne toteutettiin Itä-Suomen yliopistossa haastattelua varten varatussa rauhallisessa tilassa tai haastateltavien työhuoneessa. Kolme haastattelua toteutettiin videovälitteisesti ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitetun aineiston kokonaispituus oli viisi tuntia ja 24 minuuttia. Maaliskuun aikana nauhoitettu aineisto litteroitiin siten, että sovittelijat numeroitiin S1, S2 jne., ja esimiehet E1, E2 jne. Litteroitua aineistoa kertyi noin 92 sivua Times New Roman-fontilla, kirjainkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Litteroitu aineisto analysoitiin huhti- ja elokuun välisenä aikana.

4.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto voidaan analysoida sisällönanalyysin avulla. Tällöin on mahdollista havainnoida asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä sekä löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samankaltaisuuksia tai eroja. Tarkoituksena on saada aineistosta esiin tiivis kuvaus ilmiöistä ja niiden suhteista luokittelemalla aineisto (Janhonen ja Nikkonen 2001, Latvala ja Vanhanen-Nuutinen 2001). Sisällönanalyysi etenee prosessimaisesti ja vaiheittain analyysiyksikön valinnan kautta aineiston tutustumiseen, pelkistämiseen, luokitteluun, tulkintaan ja luotettavuuden arviointiin.

Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Prosessi ei etene kaavamaisesti, vaan se on synteesi, jossa kokonaisuus pilkotaan ja yhdistetään uudelleen luokittelun avulla. Tulkintaa käyttäen ilmiöt hahmotetaan uudelleen (Janhonen ja Nikkonen 2001, Hirsjärvi ja Hurme 2010).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa induktiiviseen eli aineistolähtöiseen ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen analyysiin. Induktiivisessa analyysissä aiempi tieto ja teoria eivät saa ohjata analyysiä, eivätkä analyysiyksiköt ole ennalta harkittuja. Täysin induktiivista analyysia on vaikea tehdä, sillä tutkijan oma esikäsitys ja aiempi tieto vaikuttavat herkästi analyysiin. Näiden analyysimuotojen väliin voidaan vielä asettaa teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi. Tällöin analyysi ei testaa teoriaa, vaan käyttää sitä apuna analyysin etenemisessä ja analyysiyksiköiden valinnassa (Tuomi ja Sarajärvi 2012).

Analyysin induktiivinen luokittelu voi olla riittävää, mutta tutkimustulosten on todettu paranevan jatkamalla sisällönkäsittelyä deduktiivisesti teoriaan ja omaan ajatusmaailmaan peilaten. Tällöin analyysi tehdään ensin aineistolähtöisesti. Sen jälkeen käydään vuoropuhelua teorian ja aineiston kanssa, jolloin analyysia voidaan jatkaa esimerkiksi teoriaohjaavana analyysinä. Tällöin aineiston analysoinnin avuksi otetaan teoria ja tutkijan aikaisempi tieto, mutta samalla aineistosta etsitään avoimesti uutta tietoa (Tuomi ja Sarajärvi 2012, Hirsjärvi ja Hurme 2010). Valmiita analyysitekniikoita on niin vähän, että tutkijan on usein kehiteltävä oma analysointitapansa kokeilujen kautta (Hirsjärvi ja Hurme 2010). Teemahaastattelun teemat helpottavat aineiston jäsentämistä teemoitellen. Teemoittelulla tarkoitetaan luokittelun kaltaista aineiston pilkkomista teemojen mukaan (Tuomi ja Sarajärvi 2012).

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja toisessa vaiheessa deduktiivista analyysia. Aineiston analyysi aloitettiin induktiivisesti litteroitua aineistoa pelkistäen sekä pilkkoen osiin teemoittelun avulla. Haastattelun teemoja olivat menetelmän käyttöönotto, sovittelusta saadut tulokset, työyhteisösovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun sekä sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Teemoitteluvaiheessa jokin aihepiiri siirtyi toisen teeman alle ja jokin yksittäinen vastaus siirrettiin sinne, missä samaa aihepiiriä käsiteltiin. Aineistosta poimittiin teemojen mukaan ilmauksia, jotka pelkistettiin yksinkertaisempaan muotoon ja ryhmiteltiin saman sisältöisiin kategorioihin. Nämä

pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin teemojen mukaan, esimiesten ja sovittelijoiden vastaukset eritellen. Vaikka analyysiyksiköitä ei ollut päätetty ennen analyysia, ne muodostuivat teemojen mukaisesti.

Taustatietona oli kysymys konfliktin laadusta, jonka avulla voitiin eritellä konfliktin syitä ryhmittelemällä pelkistettyä aineistoa. Muilta osin aineistoa pelkistettiin teemoittain kooten niistä saman sisältöisiä alaluokkia ja sen jälkeen luokittelua jatkettiin erittelemällä yläluokat. Seuraavaksi yläluokat yhdistettiin pääluokiksi. Lopuksi kustakin teemasta syntyi pääluokkia yhdistävä luokka. Tämä teemoittelu on kuvattu taulukossa (taulukko 2). Esimerkki pelkistettyjen ilmausten luokittelusta ala-, ylä- ja pääluokkiin on kuvattu taulukossa, joka koskee positiivisia asioita esimiesten näkökulmista (taulukko 3).

Uuden menetelmän käyttöönotto voidaan nähdä organisaation muutoksena, joten tutkimuksen tuloksia voi syventää organisaation muutosmallin avulla. Malliksi valittiin systeemiteoreettinen Burken ja Litwinin (1992) organisaation toimivuus- ja muutosmalli. Kausaalisen mallin mukaan organisaation eri tasot ja osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Mallin avulla voidaan nähdä menetelmän käyttöönotto kokonaisuutena ja hahmottaa paremmin mahdolliset kehittämistarpeet. Tästä syystä tutkimuksen toisena vaiheena tehtiin teorialähtöinen analyysi, jossa aineistosta poimitut muut esille tulleet asiat luokiteltiin aiemmin kuvatun kaltaisesti ala- ja yläluokkiin ja niitä peilattiin kyseiseen malliin organisaatio-, työyksikkö- ja yksilötasoilla (taulukko 6, s.65).

TAULUKKO 2. Esimerkki teemoittelusta

	YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA
TEEMA 1	Menetelmän käyttöönotto	<p>Prosessin vaikein vaihe</p> <p>Menetelmän käyttöönoton käynnistyminen ja eteneminen</p> <p>Sovittelijan rooli ja ammattitaito</p>
TEEMA 2	Sovittelusta saadut tulokset	<p>Sovitut asiat</p> <p>Muut tulokset</p> <p>Toiminnan vakiintuminen</p>
TEEMA 3	Työyhteisösovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun	<p>Vastoinkäymiset</p> <p>Positiiviset asiat</p> <p>Sovittelumenetelmän kehittäminen</p>
TEEMA 4	Sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin	<p>Sovitteluprosessin vaikutus omaan käyttäytymiseen</p> <p>Sovitteluprosessin vaikutus osapuolten käyttäytymiseen</p> <p>Sovitteluprosessin vaikutus työyhteisön käyttäytymiseen</p> <p>Sovitteluprosessin vaikutus yksilön ja työyhteisön käyttäytymiseen</p> <p>Sovitteluprosessista oppiminen</p>

TAULUKKO 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten luokittelusta ala-, ylä- ja pääluokkiin

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
sopimuksen syntyminen	sovinnon syntyminen	sovinnon syntyminen	positiiviset asiat esimiehet
virinnyt toivo, että asioista voidaan sopia ja mennä eteenpäin	asioista sopiminen		
se, että menetelmä otettiin käyttöön	menetelmän käyttöönotto	menetelmään sitoutuminen	
käyttäytyään niin kuin on sovittu	sopimukseen sitoutuminen		
löytyi halu sopia asiat			
kaikki sitoutuivat yrittämään selvittää asiat			
kaikki meni niin kuin oli suunniteltu, kaikille kaikki kävi			
työyhteisössä mukavampi olla	työyhteisön voimaantuminen	voimaantuminen	
tunnepuolella helpotus, että asiat on puhuttu ja sovittu	henkinen hyvä olo		
henkisesti helpompaa, kun osapuolet pystyvät keskustelemaan keskenään	asioiden esille ottaminen	keskusteleminen/ dialogisuus	
vahvistaa käsitystä, että asiat pitää ottaa pöydälle ja asiat pitää ottaa asioina			
keskustelut ja yksilöhaastattelut sujuivat hyvin videonkin välityksellä	keskustelun sujuminen etäyhteyden avulla		
ihmiset pystyivät muuttamaan käyttäytymistään ja opettelemaan ammattimaista käyttäytymistä	sopivan työkäyttäytymisen ymmärtäminen	ymmärryksen kasvaminen	
työpaikoilla ei vellota tunteissa, vaan muistetaan, miksi ollaan siellä			

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida eettiset näkökohdat. Luotettavuuteen ja totuudellisuuteen on pyrittävä mahdollisimman tarkasti. Samalla on tiedostettava, että totuus voi näyttäytyä eri ihmisille eri tavoin ja on vaikeasti määriteltävissä. Tutkimus on luotettava, kun tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön aineiston keruun avulla ja aineiston laatu, analyysi sekä tulosten esittäminen ovat huolella tehtyjä (Kylmä ja Juvakka 2007, Tuomi ja Sarajärvi 2012).

Luotettavuuskriteerejä ovat muun muassa uskottavuus, vahvistettavuus ja reflektiivisyys. Uskottavuutta voi lisätä face-validiteetin avulla eli käyttämällä vertaisarviointia. Vahvistettavuutta voi lisätä tarkalla raportoinnilla ja reflektiivisyyttä arvioimalla omia lähtökohtiaan tutkijana (Kylmä ja Juvakka 2007). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat rehellisyys ja huolellisuus sekä tieteelliseen tutkimukseen soveltuvien ja eettisesti hyväksytyjen tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Ihmistieteellisessä tutkimuksessa on kolme eettistä periaatetta, jotka liittyvät tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan. Itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen periaatteen mukaan tutkimukseen osallistuja saa tutkimuksesta riittävästi tietoa, se on vapaaehtoista ja perustuu tutkimushenkilöiden suostumukseen sekä oikeuteen keskeyttää tutkimus missä vaiheessa tahansa niin halutessaan. Riittävän tiedon antaminen sisältää kuvauksen tutkimuksesta ja tutkittavan osuudesta siihen, tutkimukseen kuluvan ajan ilmoittamisen, tiedot tutkimusaineiston käyttötarkoituksesta ja säilytyksestä sekä mahdollisuuden saada lisää tietoa tarvittaessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Vahingoittamiseen kuuluvat henkiset, sosiaaliset ja taloudelliset haitat, joiden välttämiseksi tutkittavia tulee kohdella arvostaen ja kunnioittaen. Tutkimuksen ollessa arkaluonteista tutkimuskysymykset on hyvä ilmoittaa tutkittaville ennakkoon ja tutkimus on keskeytettävä, mikäli se käy tutkittavalle liian raskaaksi. Tutkimus on eettisesti kestävä, mikäli tutkija tuo tutkimuskohteelle mahdollisesti epämieluisatkin tutkimustulokset esille, kuitenkin asiallisesti argumentoiden ja eri näkökohdat

huomioiden. Tämä edellyttää huolellisuutta myös tutkimuksen tekovaiheessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009). Luottamuksellisessa tutkimuksessa on varmistettava, että tutkittavien henkilöllisyydet eivät ole tunnistettavissa missään vaiheessa (Eskola ja Suoranta 2005, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Tässä tutkimuksessa hyvän tieteellisen käytännön periaatteet huomioitiin jokaisessa tutkimusvaiheessa. Tutkittavat saivat ennakkoon tiedotteen, jonka jälkeen he allekirjoittivat suostumuksensa tutkimukseen. He olivat tietoisia mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Tutkija pyrki kohtelemaan haastateltavia kunnioittavasti ja arvostavasti. Tutkijalla ei ole sidoksia tutkimuskohteeseen ja tutkimustulokset on pyritty säilyttämään totuudenmukaisina huolelliseen analysointiin perustuen.

Tutkimusaineisto kerättiin ilman tunnistetietoja ja haastattelut numeroitiin ryhmittäin. Analysointivaiheessa ja tutkimustuloksissa varmistettiin, etteivät yksittäiset sovittelutapaukset, työyksiköt tai henkilöllisyydet ole tunnistettavissa. Tutkimuksen analysoinnissa ja tulosten esittämisessä jätettiin aineiston numerointi pois, etteivät yksittäisen tapauksen tiedot olisi yhdisteltävissä. Tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi tekstissä esiintyvissä alkuperäisissä sitaateissa säilytettiin numerointi. Tutkimusaineistoa ei luovuteta eikä siihen ole missään vaiheessa pääsyä tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä. Tutkimusaineisto säilytetään asianmukaisesti lukitussa tilassa terveystieteiden tiedekunnan kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikössä viiden vuoden ajan, jonka jälkeen aineisto tuhotaan.

Tutkimuksessa on käytetty vertaisarviointia. Tutkijalla oli hyvin positiivinen esikäsitys työyhteisösovittelumenetelmän soveltuvuudesta erilaisiin työyhteisön konflikteihin. Kansainvälisiin tutkimuksiin tutustumisen jälkeen kokonaiskäsitys muuttui jonkin verran kriittisemmäksi. Eräs tutkijan esikäsitys oli, että esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta sovittelun käyttöönottoon. Tutkija pyrki olemaan avoin uusille näkemyksille tutkimuksen aikana.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustatiedot

Haastattelututkimukseen osallistui kuusi esimiestä, sovittelija ja neljä sovittelijaharjoittelijaa (jatkossa sovittelijaa). Haastateltavat koostuivat neljästä miehestä ja seitsemästä naisesta. Esimiesten keski-ikä oli 55 vuotta ja sovittelijoiden 45 vuotta. Edeltäviä työvuosia esimiehillä oli keskimäärin 29 vuotta ja sovittelijoilla 21 vuotta. Sovittelijoiden haastattelut kestivät keskimäärin seitsemän minuuttia esimiesten haastatteluja pidempään, vaikka esimiehille oli laadittu enemmän kysymyksiä.

Konfliktit olivat olleet useimmiten esimiehen ja alaisen välisiä, mutta joskus myös työntekijöiden keskinäisiä. Ne olivat olleet havaittavissa noin puolesta vuodesta jopa kymmeneen vuoteen ennen työyhteisösovittelun (jatkossa sovittelun) aloittamista. Konfliktit olivat hyvin erilaisia keskenään liittyen käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen, työhön tai johtamiseen (Kuvio 7). Niitä luonnehdittiin pitkäkestoisiksi, monimutkaisiksi ja useasta tekijästä muodostuneiksi. Joissakin tapauksissa konfliktit olivat alkaneet levitä muuhun työyhteisöön.



Kuvio 7. Konfliktien syyt

5.2 Sovittelumenetelmän käyttöönotto

5.2.1 Sovitteluprosessin käynnistyminen ja eteneminen

Sovitteluprosessit etenivät samankaltaisesti huolimatta siitä, että tapaukset olivat hyvin erilaisia keskenään. Vaikeimmaksi prosessin vaiheeksi koettiin tunnepitoinen sovittelutapaaminen ja sopimuksen syntyminen, sillä erilaisia näkemyksiä oli vaikeaa saattaa yhteen. Myös puhumisen aloittaminen ja toisen kuunteleminen koettiin haastavaksi, mutta ammattitaitoisen sovittelijan johdolla tämä mahdollistui. Sekä esimiehet että sovittelijat pitivät sovittelijan ammattitaitoa tärkeänä sopimuksen syntymisessä.

Esimiesten mukaan sovittelu käynnistettiin eräässä tapauksessa ensimmäisenä toimenpiteenä konfliktiin liittyen. Toisessa tapauksessa konflikti oli edennyt niin pitkälle, että osapuolia oli kielletty lähestymästä toisiaan ennen sovittelun alkamista. Ennen sovitteluprosessin käynnistymistä konflikteja oli yritetty ratkaista osapuolten välisten keskustelujen avulla, esimiehen kanssa keskustellen, palaverien ja sisäisten sopimusten avulla. Työsuojeluvaltuutetun, luottamusmiehen tai työterveyshuollon puoleen oli käännytty joissakin tapauksissa.

Esimiesten mukaan sovitteluprosessi oli alkanut tavanomaisesti niin, että esimies oli ottanut yhteyttä henkilöstön kehittämissyksikköön ja esimiehelle oli ehdotettu sovittelun käyttöönottoa. Yhdessä tapauksessa esimies oli ehdottanut sovittelua. Osa esimiehistä oli kuullut sovittelumenetelmästä etukäteen, osa ei. Tietoa sovittelusta saatiin useimmiten ottamalla yhteyttä henkilöstön kehittämissyksikköön, keskustelemalla henkilöstöpäällikön kanssa tai saamalla sieltä kirjallisia tiedotteita. Lisäksi tietoa saatiin kollegoilta ja yliopiston sisäisestä verkosta eli Intrasta. Lähes kaikki esimiehet pitivät Intraa hitaana tiedonhankintavälineenä.

”...et emmä (emmä) jaksa käyttää noita, paljon parempi kysyy niiltä, jotka tietää ja saman tien viedä asia eteenpäin. Ja säästää pari tuntia aikaa, kevyestikin.”

(E3)

Esimiehet ja sovittelijat kuvasivat sovitteluprosessin käynnistymistä ja etenemistä hyvin samankaltaisesti, useimmat totesivat lyhyesti sen edenneen kaavan mukaan. Prosessi käynnistyy ja etenee niin, että sovittelija saa henkilöstön kehittämispäällikön kautta toimeksiannon ja ottaa yhteyttä sovittelutapauksen yhteyshenkilöön, jonka kanssa sovitaan aikataulu ja tapaamispaikka. Sovittelija ja yhteyshenkilö käyvät tapausta läpi ja miettivät, ketkä kuuluvat mukaan sovitteluprosessiin. Ensin on infotilaisuus, sitten osapuolten erillistapaamiset, jonka jälkeen seuraa yhteinen sovittelutapaaminen. Ellei ensimmäisellä sovittelutapaamisella saada sovintoa, niin sovitaan toisesta sovittelutapaamisesta. Sovinnon syntyessä tehdään kirjallinen sopimus sekä sovitaan tiedotuksesta ja seurantatapaamisesta. Jos sovintoa ei synny, asia palautuu henkilöstöyksikköön, mutta näin ei ollut tähän mennessä käynyt vielä kertaakaan.

”Sit tulee se info, sit tulee nää erilliskeskustelut, sit tulee sovittelutapaaminen ja sitten tietysti siinä sovittelutapaamisessahan, kun sitä arvioiaan sitä (sitä) tilannetta sit siinä lopussa, niin tuota on niinku kolme mahdollisuutta...et tulee se sovinto...sillä ensimmäisellä tapaamisella ja sovitaan sitten tiedotuksesta ja jatkosta, seurannasta. Mut sit voi olla, että sillä eka kerralla ei tule sitä sovintoa. Sit sovitaan et okei, jatketaanko keskustelua eli otetaan toinen sovittelutapaaminen ja milloin. Ja sithän voi käyvä niin, että sovittelua ei synny. Se loppuu siihen.” (S1)

Useimmassa tapauksessa seurantatapaaminen oli vielä käymättä. Sovitteluprosessi oli kestänyt noin puolesta toista kuukaudesta neljään kuukauteen ilman seurantavaihetta. Erillistapaamiset kestivät noin tunnin ja yhteinen sovittelutapaaminen noin kahdesta kolmeen tuntiin. Sovittelutapaamisessa oli mukana kolmesta kahdeksaan henkilöä sovittelijan ja mahdollisen sovittelijaharjoittelijan lisäksi. Luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai työkaveri olivat joissakin tapauksissa paikalla tukihenkilöinä. Tukihenkilöitä saattoi olla useampia. Työterveyshuolto ei ole ollut varsinaisesti mukana sovittelussa, mutta henkilöitä on voitu tarvittaessa ohjata työterveyshuoltoon.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki esimiehet mainitsivat, että käynnistymisvaiheessa osapuolilta kysyttiin halukkuutta osallistua sovitteluun. Kaksi esimiestä toi esiin aikatauluista sopimisen. Myös sovittelijoiden mukaan osapuolet tulivat paikalle vapaaehtoisesti. Useampi sovittelija korosti, että sovittelu ei ole oikeusprosessi, eikä

tarkoitus ole etsiä syyllisiä, vaan hakea ratkaisu konfliktiin. Erään sovittelijan mukaan menetelmästä on esiintynyt virheellistä tietoa ja toinen osapuoli on voinut luulla, että hänet on valmiiksi leimattu syylliseksi.

Moni sovittelija oli kokenut, että sovittelutapaamisessa osapuolten kertomukset olivat täysin erilaisia ja näkökulmat poikkesivat suuresti toisistaan. Tapaamiset olivat hyvin tunnepitoisia, vuorotellen eteen- ja taaksepäin menoa, mutta keskustelun myötä tunneilmasto vapautui. Aluksi puheyhteyttä ei saattanut olla lainkaan, oli vihamielisyyttä tai katsekontakti puuttui. Joidenkin sovittelijoiden mukaan lopuksi katsekontakti löytyi, saatettiin halata tai vähintäänkin myönnyttiin sovittuihin asioihin.

”...oli hyvin paljon vihaa, siis ihan suoranaista tämmöstä vihaa, hyvin paljon semmosta kylmyyttä, vähättelyä, syytelyä. Tosi rankkoja tunteita ja (ja) isoja tunteita.” (S4)

”Ku sehän oli hyvin semmonen, ainakin sen...puolelta, et se niinku inhoo häntä ja ei siedä häntä niinku ihmisenä, et hänes on joku vika, mut sit kun ne rupes älyymään, et asiathan ne tässä on ne mitkä tässä niinku...se oli jotenkin (jotenki) niin ihana (ihana) se loppu” (S3)

Myös usean esimiehen mukaan tunnelma muuttui vapautuneemmaksi sovittelutapaamisen aikana. Eräs esimies kuvasi muutosta dramaattiseksi. Eräässä tapauksessa tarvittiin kaksi sovittelutapaamista sopimuksen syntymiseen.

”...ensimmäinen...käynnisti sen (sen) prosessin näitten henkilöitten mielissä...mutta sen sovinnon saavuttaminen siinä vaiheessa...ei pystytty kyllä sitten sitä tilannetta purkamaan niin hyvin, että ois voitu ees ajatella sitä sopimista. Ja sitten siihen toiseen tapaamiseen mennessä ni selkeesti ihmisillä oli niinku jo hyvin paljo ne ajatukset seestyneet ja oli tavallaan tehty sitä semmosta pohdiskelua siinä. Että sitten toisella kerralla oli sitte huomattavasti helpompi, kun päästiin sitte niistä asioista puhumaan ja purkamaan.” (E2)

Sovittelun käyttöönotossa prosessin vaikeimmaksi vaiheeksi useimmat sovittelijat ja esimiehet määrittelivät yhteisen sovittelutapaamisen. Tapaaminen oli henkisesti raskas,

haastava ja tunnepitoinen tilanne. Vaikeaksi koettiin tapaamiseen tuleminen, osapuolten puhumisen aloittaminen, kuuntelemisen oppiminen ja erilaisten näkemysten yhteensovittaminen. Useampi sovittelija näki haasteena ammattitaitoisen työskentelyn, kun taas eräs esimies koki sovittelijan ammattitaidon tuovan turvaa vaikeassa tilanteessa.

Joidenkin mukaan sovittelun aloitus oli vaikeinta. Sovittelijalle saattoi olla alussa vaikeaa määrittellä, ketkä kuuluvat mukaan prosessiin. Jotkin esimiehet taas kokivat haastavana ja yllättävänä sen, että he joutuivat tulemaan niin tiukasti mukaan prosessiin. Erään esimiehen mukaan vaikeinta kaikille koko prosessissa on myöntää omat virheensä ja muuttaa omia käsityksiään.

5.2.2 Sovittelijan rooli

Aineistosta nousi esiin sovittelijan roolin tärkeys sovittelun onnistumisessa. Sekä sovittelijat että esimiehet kokivat tärkeäksi sovittelijan ammattitaidon, fasilitaattorina toimimisen ja oikeiden asioiden löytämisen sekä sovittelijan olemuksen. Eräs sovittelija totesi, että sovitteluun ei pidä lähteä tunteella mukaan. Lisäksi sovittelijat toivat esiin sovittelijan puolueettomuuden tärkeyden, jonka vuoksi sovittelijalla ei saa olla yhteyksiä osapuoliin.

”...se oli niinku yksikkönä mulle niinku täältä yliopistosta aivan vieras, koska se pitääkin olla niin, et ei saa olla mitään kontaktei...” (S3)

Sovittelijoiden mukaan sovittelijan toimiminen fasilitaattorina eli sopimisen mahdollistajana ilmeni niin, että hän osasi edetä tilanteen mukaan kysyen oikeita kysymyksiä oikeaan aikaan, pysäytti päälle puhumisen ja asiattoman puheen sekä varmisti, että kaikkien ääni pääsi kuuluviin ja että sopimus oli kohtuullinen kaikille osapuolille. Jos uusia nimiä tuli keskustelussa esiin, sovittelija selvitti, olisiko tämänkin henkilön oltava paikalla. Sovittelijan olemus oli erään haastateltavan mukaan vähäeleinen ja hiljaisuutta kestävä.

Myös puolet esimiehistä toi oma-aloitteisesti esiin, että sovittelija oli hyvä ja ammattitaitoinen. Eräs esimies antoi sovittelijalle täyden kympin, sillä hän koki sovittelutilanteen erittäin onnistuneeksi. Sovittelija toimi fasilitaattorina esimiesten mukaan monin tavoin. Heidän mielestään sovittelija osasi lukea oikeita asioita ja viedä tilannetta eteenpäin. Lisäksi sovittelija onnistui luomaan turvallisen ilmapiirin, jolloin tilanteessa pystyi olemaan oma itsensä sekä tuomaan omat asiansa ja tunteuksensa esille. Sovittelija huolehti, että pysyttiin asiassa ja ettei keskustelu hajonnut. Esimiehet kuvasivat sovittelijan olemusta tiukaksi ja jämähäksi, muttei pelottavaksi. Erään esimiehen mukaan sovittelija ei synnyttänyt hoivaamista, vaan käänsi puheen aina työhön ja siihen liittyviin haasteisiin ja juuri tällaista toimintaa oli kaivattu.

”Et siinä kuitenkin ihmistä ymmärtäen niin aina se puhe kääntyy aina siihen työn tekemiseen ja siihen liittyviin haasteisiin.” (E5)

5.3 Sovittelusta saadut tulokset

Sovittelun tuloksia olivat sopimuksen syntyminen ja asioiden selvittäminen keskustelemalla. Muita tuloksia olivat työyhteisön ilmapiirin ja toiminnan parantuminen sekä esimiestoimintojen kehittyminen. Sovittelun tuloksena sovittelijat näkivät tapahtuneen paljon oppimista sekä työhön liittyvien toimintojen kehittymistä. Sovittelijat myös pitivät merkittävänä työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten roolia tukihenkilöinä vahvistamassa sopimuksen syntymistä. Esimiesten mukaan asioista on alettu keskustella avoimemmin. Sovittelumenetelmä itsessään nähtiin tulosten mahdollistajana.

Sovittelijoiden oli mahdotonta tässä vaiheessa arvioida uuden toimintatavan vakiintumista, koska seurantatapaamiset olivat useimmissa tapauksissa käymättä. Myönteistä palautetta oli tosin tullut. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että vakiintuminen oli onnistunut ja puolet heistä arvioi, että tilanne on rauhoittunut. Kaksi esimiestä totesi, että prosessi on kesken.

5.3.1 Sovitut asiat ja muut tulokset

Kaikissa sovittelutapauksissa oli saatu sopimus aikaan. Sovittuja asioita olivat asiallisesta käyttäytymisestä sopiminen, johon kuului epäasiallisen käyttäytymisen lopettaminen ja entisen unohtaminen, avoimesta keskustelusta sopiminen ja epäasiallisen käytöksen esiin ottaminen, palaveri- ja viestintäkäytännöistä sopiminen, työhön liittyvistä asioista sopiminen sekä ulkopuolisen tuen tarpeen selvittäminen. Lisäksi esimiehet toivat esiin erimielisyyksistä sopimisen ja sovittelijat työhön liittyvien asioiden selvittämisen johtamiseen ja työnkuviin liittyen, joiden sopimiseen sovittelijan valtuudet eivät yllä. Sovittujen asioiden mainittiin olevan konkreettisia ja niitä oli vain muutama. Osa esimiehistä koki, että sovittuja asioita tärkeämpää oli asioista sopiminen ja niiden läpikäyminen keskustelemalla.

”Saatiin konkreettisia ja helposti pidettäviä asioita paperille.” (S2)

”No tuota, sovittiin aika tavalla niinkun konkreettisista asioista ja niitä ei ollut montaa, et se oli lopulta hyvin yksinkertainen sitten se sopimus.” (E4)

”..asioita, vaikka siellä jotakin sovittiin..tärkeämpää oli se, että ne ihmiset taas pysty keskusteleen keskenään. et ei se helppoo se keskustelu ole... töitä täytyy tehdä hirveesti nytenkin...et se ei karkaa niinkun riitelyyn, mutta nyt on (nyt on) työkaluja sen verta, et kumpikin osapuoli pystyy niinkun ymmärtään, et heidän on vaan pakko keskustella ne asiat lävitse...” (E3)

”No sopimus saatiin aikaan elikkä se (se) oli ihan hyvä ja se meni itse asiassa aika nätisti. Mä luulen, et se isoin asia oli siinä, et pystyttiin puhumaan (puhumaan) niitä tiettyjä asioita, jotka varsinkin liitty siihen viestintään. Ja siihen liittyen sitten sovittiin tiettyjä kehittämistoimenpiteitä.” (E5)

Sovittujen asioiden lisäksi sovitteluprosessi aikaansai muitakin tuloksia. Kaikki sovittelijat arvioivat, että sovittelu on todennäköisesti parantanut työyhteisön toimintaa tai ilmapiiriä. Heidän mukaansa sovittelu on auttanut klikkiytymisten purkautumiseen, toimivuuden ja hengen parantumiseen sekä ilman puhdistumiseen. Sovittelijat nostivat

erilaisia tuloksia esiin. Erään sovittelijan mukaan sovittelun avulla on voitu kehittää esimiestyötä ja työhön liittyviä toimintoja, kuten kokouskäytäntöjä ja pelisääntöjä. Eräs sovittelija arvioi, että henkilöstön kehittämisen palvelut ovat tulleet tutummaksi ja esimiehet ovat rohkeampia pyytämään apua, kun taas toinen korosti sovittelun olevan oppimisprosessi, jossa eri tahoilla on tapahtunut paljon oppimista. Lisäksi useampi sovittelija toi esiin, että työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet olivat auttaneet sovittelun ratkaisussa olemalla tukihenkilöitä, eivät edunvalvoja.

”Kyllä mä luulen, että et se oli esimerkiks esimiehille tosi valaiseva kuulla, että miten ajatellaan ja miten ihmiset kokee sen tilanteen, ja siinä oli myös esimiehillä paikka oikasta sellasta vähä juorupuhetta tai kuulopuhetta ja muita, ja sit kehitettiin ihan malleja siihen, et miten sitä laitoksen toimintaa voitais jämäköittää. Että et tietynlaisia kokouksia järjestetään jatkossa ja tän tyyppisiä rakenteisiin liittyvää kehittämistä. Luulen, et siinä oli monenlaisia vaikutuksia.”
(S4)

”Et se oli niinku suoranaisesti kärsiny se...tästä näitten kahden konfliktista ihan hirveesti. Et siinä mieles mä luulen, et se autto niinku koko tätä heidän tiimiä.”
(S3)

Kaikki esimiehet kokivat sovittelumenetelmän olevan hyvä toimintamalli, jonka kautta on päästy asioissa eteenpäin ja saatu rohkeutta ottaa asioita esille. Myös työyhteisön ilmapiiriin ja toiminnan sekä osapuolten yhteistyön todettiin parantuneen. Lisäksi puolet esimiehistä arvioi, että sovittelun myötä keskustelu työpaikalla oli muuttunut avoimemmaksi ja asioita nostetaan aiempaa enemmän keskusteluun. Puolet esimiehistä arvioi, että on joko liian aikaista tai vaikea sanoa muita tuloksia, mutta hetken miettimisen jälkeen niitä saatettiin sanoa.

”...sen jälkeen sitte on helppo ollu niinkun puolin ja toisin ohi mennessä tervehtiä vaihtaa muutama ajatus.” (E1)

”...menettely anto tavallaan valmiuksia ja niinku rohkeuttakin ottaa asiat esille sillon, kun on tilanne, että kyl se niinku puhdisti ilmapiiriä ja anto tämmösen

mallin, minkä mukaan voi toimia sitten jos tulee vastaavia viestintäsolmuja.”
(E1)

”En oikeestaan tässä vaiheessa vielä, koska tää nyt on kuitenkin aika tuore, jos tää on yks kaks kuukautta sitten tehty tää sovittelusopimus, niin tuota en pysty vielä arvioimaan muita vaikutuksia.” (E4)

”Tuu puolen vuoden päästä kysymään uudestaan.” (E5)

5.3.2 Toiminnan vakiintuminen

Kaikki sovittelijat olivat sitä mieltä, että toiminnan vakiintumista on vielä liian aikaista arvioida, vaikka myönteistä palautetta on tullut ja sovittelun arvellaan vaikuttaneen käyttäytymiseen jollain tapaa. Vakiintumisen toivottiin tuovan työyhteisöihin ratkaistukeskeistä ja restoratiivista ajattelutapaa, jolloin konflikteja voitaisiin jopa ennaltaehkäistä menetelmän käyttöönoton myötä.

”Sehä saahaan tietää vasta siellä ensimmäisessä seurannassa, että et tuota mulla on itellä semonen oletus, että kyllä nyt varmaan on...lähtenyt jollakin tavalla...vakiintumaan, mutta en yllätyisi, jos siellä olisi jotakin kuitenkin sattunu vielä” (S5)

”...kun näitä caseja on ollut sen verran vähän, että toiminta ei ole vakiintunut, että olisiko sitten täällä mahdollisuutta ennaltaehkäistä konflikteja eli opitaanko toimimaan tän sovittelun seurauksena työyhteisössä niin, että ei ajauduta niihin tilanteisiin. Opitaanko ottamaan asioita puheeks esimerkiksi, opitaanko ajattelemaan niinku toisen näkökulmasta, opitaanko ajattelemaan enemmän ratkasukeskeisesti, niin semmostahan minä en pysty vielä arvioimaan, kun tää on niin alussa. Ehkä joskus viiden kymmenen vuoden päästä vois aatella semmosta. Jos tämä tästä tulee meille niinku semmonen normaali toimintamenetelmä.”(S1)

Esimiehet pystyivät arviomaan toiminnan vakiintumista sovittelijoita paremmin. Yli puolet esimiehistä arvioi, että vakiintuminen on onnistunut oikein hyvin tai

vähintäänkin rauhoittanut tilanteen. Tilanne ja kommunikointi ovat helpottuneet, yhteistyö on parantunut ja on päästy menemään eteenpäin. Joidenkin esimiesten mukaan prosessi on vielä kesken, eikä tilanteen koeta paranevan yhdellä sopimuksella lyhyessä ajassa. Kaikki esimiehet kuitenkin kokivat sovittelun myönteisenä.

”...menetelmänä tää on hyvä. Et tää on ikään kun (ikään kun) ulkopuolinen kuvio...siinä tavallaan ei kumpikaan menetä (menetä) kasvojaan ja päästään ikään kun eteenpäin ja siinä mielessä tää oli oikeesti hyvä. ” (E5)

”No tällä hetkellä näyttää, et se on onnistunu oikeen hyvin. Että tilanne on sillä tavalla rauhallinen ja...hyvin on pidetty kiinni niistä sovituista asioista ja sitä tietysti korostettiin jo silloin sovittelun yhteydessä, että et aika äkkiä otetaan sitte esille ne asiat, jos tuntuu, että niistä ruvetaan lipsumaan, et ei anneta niitten (niitten) tuota eskaloitua, vaan heti sitte tuuvaan ne esille.” (E2)

TAULUKKO 5. Sovittelusta saadut tulokset

SOVITUT ASIAT	MUUT TULOKSET	TOIMINNAN VAKIINTUMINEN
asiallisesta käyttäytymisestä sopiminen (S, E)	uusi menettelytapa käyttöön (S, E)	liian aikaista sanoa/prosessi kesken (S, E)
avoimesta keskustelusta sopiminen (S, E)	esimiestoiminnan kehittyminen (S)	tilanne on helpottunut (E)
työhön liittyvistä asioista sopiminen (S, E)	työyhteisön toiminnan parantuminen (S, E)	vakiintuminen on onnistunut (E)
palaveri- ja viestintäkäytännöistä sopiminen (S, E)	työyhteisön ilmapiiriin parantuminen (S, E)	
ulkopuolisen asiantuntijan tuen tarpeen selvittäminen (S, E)	työhön liittyvien toimintojen kehittyminen (S)	
työhön liittyvien asioiden selvittäminen (S)	oppiminen(S)	
erimielisyyksistä sopiminen (E)	työsuojelu-valtuutettujen ja luottamusmiesten roolin kirkastuminen(S)	
	avoin keskustelu(E)	
	muita tuloksia ei vielä nähtävissä(E)	

5.4 Sovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun

Sovittelumenetelmä soveltuu konfliktinratkaisuun tämän tutkimuksen perusteella hyvin. Vastoinkäymisiä ei juuri koettu. Sen sijaan positiivisia asioita nousi sekä sovittelijoiden että esimiesten keskuudessa runsaasti. Näitä olivat sopimuksen syntyminen, voimaantuminen yksilö- ja työyhteisötasolla, oppiminen ja ymmärryksen kasvaminen, asioista keskusteleminen, toiminnan ratkaisukeskeisyys sekä menetelmän toimivuus ja siihen sitoutuminen.

”Et mun mielestä tää nimenomaan tarjoo semmosen kestäväen ratkasun konflikteihin, et kun se ei nimenomaan perustu siihen, et yks ihminen poistetaan tai siirretään toisiin tehtäviin tai tuota jotakin rangaistaan kurinpidollisin toimenpitein tai muuta, vaan se on oikeesti sitä kohtaamista, mistä ne asiat on yleensä lähteneetkin, siis ihan väärinkäsityksistä ja juorupuheista ja tää tyypisistä, niin tässä oikeesti on mahdollisuus oikasta ne väärät lähtökohdat ikään kuin.” (S4)

Kaikkien haastateltavien mielestä menetelmä toimii, eikä vaadi juuri kehittämistä. Koulutusta ja tiedotusta menetelmästä toivottiin lisää, että menetelmä pääsee vakiintumaan. Prosessi voisi kestää nopean alun jälkeen pidempään, etenkin seuranta voisi olla pidempiaikaista, tapauskohtaisesti arvioiden. Jotkin sovittelijat toivat esiin parisovittelun mahdollisen aloittamisen ja sovittelijoiden vaihdon eri organisaatioiden kesken sekä tauotuksen ja tiedotuskäytännöistä sopimisen tärkeyden.

5.4.1 Vastoinkäymiset ja positiiviseksi koetut asiat

Sekä sovittelijat että esimiehet arvioivat, että vastoinkäymisiä ei juurikaan ollut. Osa esimiehistä ja sovittelijoista toi esiin aikatauluhaasteet ja sopimuksen syntymiseen liittyvät haasteet. Suurin osa sovittelijoista koki vaikeutena osapuolten toisistaan kaukana olevien näkökantojen yhteensovittamisen, kompleksisen tilanteen hahmottamisen ja asioiden etenemisen hitauden.

Sovittelijoiden mukaan positiivista oli sovinnon syntyminen sekä fyysinen ja henkinen voimaantuminen sovinnon myötä, jonka ajateltiin ulottuvan koko työyhteisöön. Positiivisena nähtiin ihmisten oppiminen sekä ymmärryksen kasvaminen siihen, että asioita voidaan sopia sovittelemalla ja puhumalla. Ja että ihmiset oppivat toisiltaan, ymmärsivät ja kuuntelivat toisiaan, tulivat kuulluksi, oppivat kuuntelemaan toisiaan, käymään asiallista keskustelua ja oikomaan väärinkäsityksiä. Lisäksi ratkaisukeskeisyyden ja sopivan työkäyttämisen ymmärtäminen koettiin positiivisena. Sovittelijat kokivat menetelmän toimivaksi.

Esimiehet kokivat henkisen helpotuksen siitä, että asiat sovittiin ja positiivisena sen, että työyhteisössä pystyttiin keskustelemaan asioista yhdessä. Ilmapiiirin koettiin parantuneen ja työpaikalla palattiin työn tekemiseen tunteissa vellomisen sijaan. Näin ollen henkistä voimaantumista tapahtui niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Positiivista esimiesten mielestä oli myös ihmisten sitoutuminen prosessiin sekä kyky muuttua ja noudattaa sopimuksia. Myös keskustelun onnistuminen etäyhteyden kautta tuli positiivisena asiana esille.

5.4.2 Sovittelumenetelmän kehittäminen

Sovittelijat ja esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että menetelmä toimii sellaisenaan, eikä siinä tällä hetkellä ole juurikaan kehitettävää. Osa haastateltavista koki vaikeaksi arvioida kehittämistä, koska menetelmä on uusi. Joidenkin sovittelijoiden mukaan menetelmää voidaan soveltaa tilanteen mukaan. Erään sovittelijan mukaan ajankäyttöä on arvioitava tapauskohtaisesti, pidempikestoisessa prosessissa uusia henkilöitä voisi ottaa tarvittaessa mukaan kesken prosessin. Sovittelijoiden pohdinnassa nousi esiin, että sovittelu on hyvä aloittaa ripeästi, mutta asioiden olisi annettava sen jälkeen edetä rauhassa. Myös parisovittelun aloittamista ja sovittelijoiden vaihtoa eri organisaatioiden kesken on mietitty. Eräs sovittelija toi esiin, että mikrotauot ovat tärkeitä sovittelutapaamisen aikana.

”...pitäs enemmän tauottaa niitä sovittelutapaamisia, että itse koin se että (että että) noissa niinkun semmosen pienen mikrotauon merkitys unohdettiin. Eli...se semmonen väsytystaistelu ei toimi.”(S5)

Eräs kehittämisaihe on sovittelijoiden mukaan sovitteluprosessin tiedotuskäytännöistä sopiminen, jotka on päätettävä tapauskohtaisesti. Tiedotuksesta on sovittava jo alkuinfossa. Näin ei pääsisi syntymään väärinkäsityksiä, jotka voivat vaikeuttaa sovitteluprosessin etenemistä. Avoin tiedotus voisi olla erään sovittelijan mukaan paras vaihtoehto, jos konflikti on laajentunut laajemmalle työyhteisöön. Erään sovittelijan mukaan tiedotus prosessiin osallistumisesta on tehtävä aina henkilökohtaisesti, eikä sähköpostilla. Sovittelijoiden mukaan esimies- ja henkilöstökoulutuksen avulla menetelmää voidaan tehdä tunnetuksi ja siihen liittyviä väärinkäsityksiä voidaan oikoa.

Myös usean esimiehen mielestä esimiesten, henkilöstön ja sovittelijoiden on saatava lisää koulutusta. Tietoa menetelmästä on levitettävä ja sovitteluun tarttumista kehitettävä. Erään esimiehen mielestä osastonjohtajat olisi velvoitettava kertomaan menetelmästä esimerkiksi ”hyvinvointi-ihmisille”, jotka voisivat levittää tietoa henkilökunnalle. Näin henkilökuntakin voisi ilmaista halukkuutensa sovitteluun. Useat esimiehet toivat esiin, että he haluavat menetelmästä tavanomaisen käytännön yliopistoon. Erään esimiehen mukaan menetelmää voisi kehittää niin, että seuranta olisi pidempiaikaista, jopa kolmen vuoden päähän ulottuvaa.

”No ensinnäki koulutus esimiehille, johtajille, että tietoisuus tästä tulee (tulee) ja sitte niinku sanoin, niin sitte tavallaan se vois olla ikään kuin esimiehen työkalupakissa jo itselläkin. ...että on mahdollisuus sovittaa asioita ja tämän tyyppisellä tekniikalla, että mahdollisimman paljo vaan niitä sovittelijoita vaan kouluttas tähän taloon. Ja...se seuranta on tärkeätä. Elikkä tavallaan tää lyhytaikanen seuranta, että ikään kuin se projekti menee päätökseen nii ok, mut...että palataan vaikka kolmen vuoden päästä asiaan ja (ja ja) katotaan sitten, että onko mitään tapahtunu, koska siinä on sit, jos siellä on semmosia syviä pitkäaikasia lukkoja...et se seuranta on tärkeätä.” (E5)

”Että henkilökunta vois niinku myös tulla sanomaan, että he haluis tämmösen neuvottelun tehä.” (E6)

5.5 Sovittelun tuoma lisäarvo yksilölle ja työyhteisölle

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä heidän ymmärryksensä varhaisen puuttumisen tärkeydestä oli sovittelun myötä kasvanut. Sovittelijat kokivat esimiehiä enemmän oman käyttäytymisensä muuttuneen. Esimiehet taas pystyivät sovittelijoita paremmin arvioimaan työyhteisön ja osapuolten käyttäytymisen muutoksia. Useassa työyhteisössä tilanne oli rauhoittunut ja käyttäytyminen oli muuttunut asiallisemmaksi. Osittain koettiin, että on liian aikaista arvioida käyttäytymisen muutoksia.

Aineistosta nousi esiin, että sovittelu sai aikaan monenlaista oppimista. Useat sovittelijat ja esimiehet olivat oppineet ratkaisukeskeistä ajattelutapaa, toisten kuulemista ja erilaisten näkemysten hyväksymistä sekä uuden menetelmän käyttämistä konfliktin ratkaisussa. Sovittelijat pohtivat sovittelijan työn oppimista ja sovittelijan roolin omaksumista.

5.5.1 Sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön käyttäytymiseen

Sovittelijat kokivat sovittelulla olleen vaikutusta omaan toimintaan sekä ymmärryksen kasvamiseen. Ymmärryksen kasvamiseen kuului sovittelutarpeen huomaaminen ja varhaisen puuttumisen tärkeyden ymmärtäminen. Oma käyttäytyminen oli sovittelijoiden mukaan muuttunut siten, että oli herkistytty kuuntelemaan tai huomioimaan paremmin toisia sekä toimimaan ratkaisukeskeisesti ja rakentavasti.

Sovittelijat eivät osanneet juurikaan arvioida osapuolten, esimiehen tai työyhteisön käyttäytymisen muutoksista, sillä he eivät tunne sovitteluun osallistuneiden työyhteisöä. Heidän on oltava ulkopuolisia ja vaitiolovelvollisia. Useat sovittelijat näkivät muutoksena, että esimiehet olivat oppineet käyttämään uutta sovittelumenetelmää. Erään sovittelijan mukaan työyhteisön käyttäytymisen muuttumiseen vaikuttaa se, tietävätkö he sovittelun käytöstä työyhteisössä. Useat sovittelijat olettivat, että prosessi saa osapuolissa aikaan oman käyttäytymisen reflektointia ja että prosessi ei voi olla vaikuttamatta käyttäytymiseen. Eräs sovittelija oli myös huomannut sen seurantalapaamisessa.

”...ku sinne seurantaan tuli, niin se kyseinen yks henkilö siinä sano, et muistatteko, kun minä siinä sillon puhuin, et mun on pakko alkaa...tätä räjähyherkkyyttä...arvioimaan, minä oon tehny tosi paljo työtä sen kanssa...toiset sano heti, et on myö se huomattukii, et hienosti oot edistynyt, vaikkei sitä ollu ees sovittu, mut että ihmiset jää miettimään kyllä asioita ja omaa käyttäytymistä.” (S1)

Kysyttäessä esimiehiltä kuinka sovittelu on vaikuttanut heidän omaan käyttäytymiseensä, kahden esimiehen mukaan se ei ollut vaikuttanut mitenkään ja kaksi ei osannut sanoa. Hetken miettimisen jälkeen lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että he olivat oppineet käyttämään sovittelua varhaisen puuttumisen menetelmänä tai heidän ymmärryksensä varhaisen puuttumisen tärkeydestä oli kasvanut. Eräs esimies oli suositellut menetelmän käyttöä toisillekin ja toinen koki oppineensa kääntymään herkemmin henkilöstön kehittämisyksikön puoleen, eikä yritä itse sovittaa asioita liian pitkään.

Lähes kaikki esimiehet arvioivat, että sovitteluprosessi oli vaikuttanut osapuolten ja koko työyhteisön käyttäytymiseen rauhoittavasti ja muuttanut käyttäytymistä asialliseksi sovitteluprosessissa käydyn vuorovaikutuksen myötä. Eräässä työyhteisössä kuppikunnat olivat purkautuneet ja toisessa kriisivaihe oli saatu ratkaistua. Eräs totesi työskentelyn helpottuneen henkisesti. Toivottiin, että toiminnan normalisoituminen työlähtöiseksi ja asiallinen käyttäytyminen olisivat pidempikestoisia, ja ettei palattaisi vanhoihin toimintamalleihin. Joidenkin esimiesten mukaan työyhteisön käyttäytymisessä ei ollut tapahtunut muutosta, oli liian aikaista sanoa tai sovittelun osuutta oli vaikea erottaa muista tilanteeseen vaikuttaneista tekijöistä.

”Varmasti seesteisempään suuntaan auttanut joka suhteessa. Että tää tämmönen klikkiytyminen ja kuppikunnat on purkaantunut. Ihmiset muistaa nyt taas (taas) sitten toivottavasti pitemmän aikaa, että ne ei kuulu tonne työyhteisöön semmoset pelit.” (E2)

”Mut tosiaan tää (tää) on niin tuore tämä meidän case...tää ei tosiaan ollu mikään hetkellinen konflikti, vaan tää on niinku aihioita pitemmältä aikaa

(aikaa) ja tota se, että kuinka pitkälle tämä nyt sitte kantaa nyt tästä tilanteesta, niin se jää nähtäväksi. ”(E4)

”...nyt pitää olla hereillä, että palataanko nyt siihen takasin siihen samaan käyttäytymismalliin ja sen takia on hyvä, että toi seuranta tulee nyt tossa...mutta... jos ei hypätä siihen seuraavaan tekemisen vaiheeseen, niin pelkään, että (että) palataan takasin entiseen. Mut...me on tiedostettu se ja tehään (tehään) asioita sen kanssa sitte, että siihen ei palattas.” (E5)

”No tota, koska siinä on nyt ollut niin paljon muitakin (muitakin) vaikuttavia tekijöitä. ...Et sen lähityöpiirin ja työyhteisön osalta en pysty vielä tässä vaiheessa sanomaan, mikä on tään sovittelun vaikutusta.” (E4)

5.5.2 Oppiminen

Kysyttäessä mitä sovitteluprosessista on opittu, sovittelijat toivat esiin niin oman oppimisen kuin osapuolten ja esimiesten oppimisen. Lisäksi he toivat esiin itse menetelmän käytön oppimisen yliopistossa. Sovittelija(harjoittelija)n omaa oppimista tapahtui sovittelijaa ja sovittelutapausta seuraamalla sekä sovittelijan roolin omaksumalla. Sovittelijan toiminnasta haluttiin oppia vähäeleinen tapa viedä asioita eteenpäin, oikea-aikaisten ja oikeiden kysymysten esittäminen, hiljaisuuden sietäminen, päällekkäisen puhumisen estäminen, vaitiolovelvollisuuden ja puolueettomuuden säilyttäminen, omien tuntemusten salaaminen ja puheen keskeyttäminen tarvittaessa. Sovittelua ajateltiin oppivan parhaiten käytännön kautta itse sovittelemalla. Osallistujien oppimisena nähtiin työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten oman roolin ymmärtäminen sekä osapuolten oppimisena toisensa kohtaaminen sekä kuunteleminen. Prosessiin osallistujat ja esimiehet olivat oppineet sovittelijoiden mukaan uutta restoratiivista ajattelua ja konfliktin ratkaisua.

”...et tätähän ei opi kun siinä tekemällä...voi lukea vaikka kuin paljon hienoja käytäntöjä, että tota pelkästään tota yrityksen ja erehdyksen kautta...tään yhden harjoittelutapauksen kautta mä...oivalsin ensimmäisen kerran, et mitä tää on.” (S3)

”Et mä tykkään sovitteluprosessista nimenomaan sen takia, kun siin on niin vahvasti se oppimisen, se ei oo rangaistusmenetelmä. Et rangaistukset harvoin poistaa sitä varsinaista ongelmaa. Mut tässä kun ihmiset joutuu istumaan alas ja kohtaamaan toisensa niinkun ne joutuu arkipäivässä ja työelämässä kohtaamaan, niin siinä joutuu niitten perimmäisten kysymysten äärelle. Ja vaikka siinä hetkessä ei sitä asiaa ehkä hyväksyis tai sitä oppimista tapahtuis, niin se on pitkä prosessi, mä uskon, et siinä jotakin jää muhimaan ja nimenomaan se ratkaisukeskeisyys, et niihin ei jäähä niihin ongelmiin analysoimaan, mistä mikäkin johtuu, vaan ne todetaan, jokainen kertoo sen ja sitten mennään eteenpäin siinä. Et mitä olisin itse valmis tekemään tään asian eteen? Mitä pitäis tapahtua, että asiat muuttuis?” (S4)

Esimiesten oppimiskokemukset liittyivät menetelmän käyttämiseen ja tuntemiseen sekä menetelmästä oppimiseen. Jälleen tuli monen esimiehen kautta esiin varhaisen puuttumisen tärkeyden ymmärtäminen. Oli opittu, että konflikteihin on puututtava ajoissa ja niitä kannattaa lähteä sovittelijan avulla purkamaan. Ulkopuolisella sovittelijalla koettiin olevan riittävä auktoriteetti, että osapuolet suostuvat mukaan prosessiin.

Esimiehet kokivat oppineensa menetelmästä monia asioita konfliktin ratkaisuun. Koettiin tärkeäksi, että prosessissa pysyttiin asiassa, eikä annettu asioiden rönsoilla. Lisäksi ei katsottu taakse- vaan eteenpäin eli toimittiin ratkaisukeskeisesti ja pidettiin tärkeänä toisen kuulemista eri näkökantoineen. Eräs esimies toi esille, että konflikteja ei pidä hävetä, eikä maailma kaadu niiden olemassaoloon. Sovittelijan käyttäytymisestä pyrittiin ottamaan oppia esimiestyöhön. Kaksi esimiestä toi esiin selkeiden pelisääntöjen, työnjaon ja tiedotuksen tärkeyden.

”pitää yksinkertaisesti pakottaa ihmisiä tekeen selkeitä päätöksiä ja niin myöskin niinku informoimaan, mitä ne päätökset on, koska se tässäkin prosessissa varmasti iso (iso) ongelma on ollu, että (että) on jätetty asioita päättämättä, on jätetty niinku kertomatta, mitä tehdään tai ollaan tekemättä, josta sitten kaikesta tällasesta niinku tulee ongelmia. Ensiks ei päätetä ja sit ku päätetään, ei informaatio kulje...ihminen aina kun on epävarma tila, niin nehän käyttäytyy sillon vähä hankalammin ja sit kun se on koko aika se epävarmaa

tilaa, niin sieltähän se lähtee. ...siinä pitää olla aika tiukasti sitä vastuuta kantaa ja (ja) määritellä kuka tekee mitä, jotta homma pysyy hanskassa” (E3)

5.6 Sovittelumenetelmän käyttöönotto systeemiteoriaan peilaten

Tämän tutkimuksen toisessa osassa aineistosta poimittuja muita esiin tulleita asioita peilattiin deduktiivisesti Burken & Litwinin (1992) systeemiteoreettiseen organisaation toimivuus- ja muutosmalliin (Kuvio 5, s.14). Kutakin tasoa, eli organisaatio-, työyksikkö- ja yksilötasoa, on tarkasteltu erikseen.

Organisaatiotasolla työelämän muutoksen ja YT-neuvottelujen nähtiin olevan taustalla vaikuttamassa sovittelun tarpeeseen. Rehtorin päätös ja johdon hyväksyntä koettiin hyvänä pohjana sovittelumenetelmän käyttöönotolle. Kulttuurin koettiin muuttuneen sovittelevammaksi, mutta siitä huolimatta yliopisto nähtiin omaleimaisena organisaationa. Työyksikkötason tekijöistä itse menetelmä koettiin erittäin toimivaksi. Tärkeänä pidettiin, että tietoa menetelmästä on riittävästi niin esimiehillä kuin koko henkilökunnallakin. Sovittelun käyttöönoton onnistumisen keskeisiä elementtejä ovat luottamuksen saavuttaminen ja tunteiden läpikäyminen. Yksilötason tekijöistä tärkeäksi nousivat esimiesten ja osallistujien sovittelulle myönteiset arvot ja asenteet. Menetelmään osallistuneiden vuorovaikutustaidot kasvoivat ja toiminta muuttui ratkaisukeskeisemmäksi.

5.6.1 Organisaatiotason toiminta

Organisaatiotasoon kuuluvat *ulkoinen ympäristö, missio ja strategia, johtajuus ja kulttuuri*. Nämä tekijät vaikuttavat voimakkaasti muihin tasoihin ja erityisesti organisaatiokulttuurin muutokseen (Simola ja Kinnunen 2005).

Aineistossa tuli esiin, että työelämän raju muutos ja sen seurauksena työn tekemisen tapojen muutos aiheuttaa työntekijöille haasteita. Tähän liittyen koettiin haastavaksi työntekijöiden ja esimiesten hajaantumisen eri kampuksille. Erään sovittelijan mukaan yleisestä taloudellisesta kehityksestä johtuvat YT-neuvottelut vaikuttavat ongelmien

taustalla. Kaksi sovittelijaa piti myönteisenä, että sovittelun käyttöönotosta on ylimmän johdon hyväksyntä ja rehtorin päätös.

”...hyvin iloinen oon, että tämmönen menettely on meillä otettu käyttöön ja oon tosi iloinen, että tästä on ihan se rehtorin päätös, että tää on tämmönen virallinen (virallinen) ja hyväksyty konfliktinhallinnan menetelmä Itä-Suomen yliopistossa. Nyt vaan sitte lisää sovittelijoita sisäisiä meille ja lisää kokemusta ja sitten sitä tunnetuksi tekemistä, et saadaa tää malli oikeesti eloon ja käyttöön.” (S4)

Uuden menetelmän käyttöönoton onnistuminen vaatii johtajuutta, jossa esimiehen arvot ja vuorovaikutteinen toiminta ovat esimerkkinä työntekijöille (Simola ja Kinnunen 2005). Aineistossa oli pohdintaa, että yliopistossa johtajan tehtävä on perinteisesti jouduttu ottamaan vastaan urakehityksen myötä usein haluamattaan ja johtaminen on jäänyt tieteellisen tekemisen jalkoihin. Viime aikoina on ollut havaittavissa, että ihmiset hakeutuvat johtajiksi ja ovat halukkaita ottamaan vastuuta ja kehittämään omaa toimintaansa johtajina. Tällainen kehitys edesauttaa haastateltavan mukaan myös uusien menetelmien käyttöönottoa. Aineistosta ilmeni, että sovittelussa mukana olleet esimiehet ovat ottaneet menetelmän hyvin vastaan ja tietoa menetelmästä on levitetty toisillekin esimiehille omien kokemusten myötä.

Eräs sovittelija arvioi, että yliopistomaailmassa on ollut peittelyn ja vähättelyn kulttuuria, joka on vähitellen muuttumassa. Esimiehet ovat hänen mukaansa alkaneet käyttää sovittelua ja muita menetelmiä enemmän hyväkseen ja puuttumaan asioihin nopeammin. Kaikilla sovittelijoilla oli toive kulttuurin muuttumisesta niin, että ongelmiin osattaisiin jatkossa puuttua riittävän ajoissa, etteivät asiat ehtisi pitkittyä ja vaikeutua. Myös useat esimiehet kokivat, että sovittelun pitäisi olla normaali käytäntö yliopistossa. Useat esimiehistä arvioivat, että yliopistossa ongelmat ehtivät usein eskaloitua. Tähän nähtiin useita syitä, kuten epämääräinen käskyvalta, puhumattomuus ja se, että työyhteisö muodostuu individualisteista. Joidenkin sovittelijoiden mukaan sovittelun käyttöönotossa on huomioitava myös monikulttuurisuus.

5.6.2 Työyksikkötason toiminta

Työyksikkötasoon kuuluvat *rakenne, järjestelmät, johtamiskäytännöt ja työyksikön ilmapiiri*. Organisaation toiminnassa tärkeää on rakenteiden selkeys (Simola ja Kinnunen 2005). Sovittelumenetelmän todettiin yleisesti olevan selkeä rakenteeltaan ja myös käyttöönoton todettiin etenevän selkeästi henkilöstöhallinnon kautta.

Menetelmä on kaikkien esimiesten ja sovittelijoiden mukaan hyvä ja toimiva. Tätä tuotiin runsaasti esille. Useat sovittelijat korostivat, että menetelmä on erittäin kustannustehokas. Lisäksi menetelmää kuvailtiin ratkaisukeskeiseksi, kevyeksi ja nopeaksi. Useat sovittelijat ja esimiehet kokivat menetelmän pehmeämmäksi keinoksi, jolloin voidaan välttyä rangaistukselta tai siirroilta toiseen yksikköön. Eräs sovittelija totesi, että sovittelulla on saatu ratkaistua sellaisia tapauksia, joita ei ole muilla keinoilla saatu ratkaistua. Myös osa esimiehistä koki, että sovittelun avulla voidaan päästä muita keinoja paremmin eteenpäin. Eräs esimies painotti seurantojen tärkeyttä. Toisaalta prosessia pidettiin henkisesti raskaana. Lisäksi useat mainitsivat, että se ei sovellu kaikkeen ja on yksi keino muiden joukossa.

”... jos niinku tällä saahaan katkastua vaikka työuupumuksen takia sairaspoissaolot, niin täl on ihan valtava kustannusvaikuttavuus. Menetelmänä kuitenkin niinku kevyt toteuttaa, ei oo kallis menetelmä. Toki ei oo helppo, henkisesti raskas kyllä, mutta että ei oo kallis menetelmä siihen verraten, miten paljon maksaa yks poissaolopäivä ja miten paljon se aiheuttaa sitten kyseiselle henkilölle jo henkistä kärsimystä, mutta sitten se koko työyhteisö.”(S1)

”No ainakin ne konfliktit, mitä mä oon kuullu, niin on sillä tavalla positiivisia, että tää vaikuttaa (vaikuttaa) toimivalta menetelmältä ja...sillä lailla niinkun virittäny taas toivoa, että asioista voidaan sopia ja mennä sitte eteenpäin.” (E4)

Johtamiskäytäntöjen osalta keskeiseksi nousi tiedonkulun tärkeys ja tiedottaminen sekä sovittelun vakiintuminen normaaliksi käytännöksi. Kaikki sovittelijat korostivat, ettei menetelmästä ole vielä riittävästi tietoa henkilöstön keskuudessa ja että tietoa on jaettava aktiivisesti eri kampeuksille. Tiedotus Intranetin kautta ei yksin riitä. Sovittelijat

pyrkivät tekemään menetelmää tunnetuksi eri keinoin, kuten lisäämällä tietoa Intraan myös englannin kielellä, jalkautumalla tiedekuntaneuvoston kokouksiin, tiedekuntahallinnon kokouksiin, laitoskokouksiin ja yliopiston johdon kokouksiin sekä tekemällä videoklippejä sovittelusta. Erään esimiehen mukaan on erittäin tärkeää huolehtia kampusten välisestä riittävästä tiedonvälityksestä ja yhteydenpidosta uuden virtuaalisen teknologian avulla.

Useat sovittelijat ja esimiehet toivoivat sovittelumenetelmän yleistyvän vakiintuneeksi tavaksi hoitaa konfliktilanteita yliopistossa. Osa esimiehistä arvioi, että esimiehillä on rajallisesti osaamista, rohkeutta tai resursseja puuttua konflikteihin ja erään esimiehen mukaan sovittelu olisi voitu tehdä aiemmin, jos tietoa olisi ollut. Eräs esimies koki sovittelun tukevan johtamistyötä. Osa esimiehistä toivoi työkäyttäytymiseen selkeitä pelisääntöjä.

”...esimiehiltä puuttuu ammattitaitoa ja tavallaan rohkeutta puuttua tämmösiin henkilökysymyksiin...” (E6)

”Ne käyttäytymissäännöt työpaikalla pitäis olla todella niinku selkeet osastonjohtajalla, et se pystyy niinku niihin puuttumaan...et missä määrin sulla pitää olla niinku kohteliaat tavat ja kommunikointitavat... Taikka sit se, että (että) miten vastataan sähköposteihin taikka miten ...niinkun osastonhoitaja esimerkiks jakaa huomiota...nää on hirmu vaikeita kysymyksiä.” (E6)

Ilmapiiritekijöinä aineistossa tulivat esiin keskinäinen luottamus ja tunteiden merkitys. Useat sovittelijat painottivat sovittelijan luottamuksellisuutta ja vaitiolovelvollisuutta. Esimiehistä yksi nosti luottamuksellisuuden esiin sovittelun yhteishenkilön valinnassa ja toinen esimies mainitsi, että jouduttiin käymään toinen sovittelutapaaminen puutteellisen luottamuksen takia. Useat sovittelijat ja esimiehet kuvasivat myös tunteiden läpikäymistä sovitteluprosessin aikana.

”...sanotaanko, että henkilöt, ketkä olis tässä niinku viran puolesta voinu olla niin ei persoonat taas ei toiminu tässä kohtaa, elikkä nää riidan osapuolet, niin ne ei luottaneet yhteen tai toiseen henkilöön elikkä sieltä ei...mä olin,

sanotaanko, että minä olin niitä ainoita henkilöitä, jotka kaikki osapuolet niinkun luotti.” (E3)

”Se muistaakseni, se oli lähinnä tämä toinen tämän konfliktin osapuoli oli vähän (vähän) vielä kahden vaiheilla, et hän ei sata prosenttisesti vielä pystynyt luottamaan siihen, että miten nämä nyt sitte jatkossa menee asiat.” (E2)

5.6.3 Yksilötason toiminta

Yksilötasolla huomiota on kiinnitettävä yksilön tarpeisiin, arvoihin, tehtäviin ja taitoihin sekä motivaatioon (Simola ja Kinnunen 2005). Osa sovittelijoista kertoi, että menetelmää voi soveltaa tapauskohtaisesti. Näin yksilöiden tarpeet tulevat huomioiduksi.

”...onko pelkästään vain dialogi vai otetaanko mukaan vaikka useampi yksilötapaaminen, tehäänkö vaikka joitain asioita ihan ”post it”-lapulle...jos on jonkun henkilön hyvin vaikeaa puhua siinä yksilötapaamisessa, niin pyytää kirjoittamaan kirjeen esimerkiksi etukäteen.” (S1)

Osa esimiehistä koki toimineensa jo ennenkin sovittellevasti, mutta ulkopuolinen sovittelija toi heidän mielestään uutta perspektiiviä asioiden käsittelyyn. Erään esimiehen mukaan sovittelu kuuluu normaaliin esimiestyöhön, mutta näin ei uskota olevan kaikkien esimiesten kohdalla.

”Se on ihan normaalia esimiestyötä tuo sovitteleminen ja asioista sopiminen...” (E5)

”...et se lähtee (tota aina niinku) yleensä aina niinkun esimiehestä, et esimies (esimies) ilmottaa sen sinne henkilöstöhallintoon..., (niin tota) se on varmaan ihan selkee väylä, mut sit...mä olen aina miettiny vähä sitä esimiehen roolia...kun esimiehen pitäis olla tavallaan olla yrittänyt käydä sitä keskustelua niinku jo siellä työyhteisössä ja jos ei siitä niinku tule mitään, niin sitten...niin sit mä olen vaan huomannu, että kun välttämättä ne eivät tee niitä.” (S3)

”Esimerkiks meillä tämmönen tilaisuus ois ollu ihan välttämätön (tämmönen) viime vuonna, niin mä vaan sanoin, et ois hyödyllistä käyttää tällaista. Ei kuitenkaan käytetty. Että ois ollu erittäin tärkeetä, et ois käytetty tämmöstä sovittelua siinä tilaisuudessa... (H: Joo. Se on tietysti sitten sen esimiehen...) Niin...sen esimiehen silloin, että ei päädytty tällaiseen sovitteluun. Ja se (se) on edelleen selvittämättä. Että ei oo poistunu niinku se asia kuitenkaan.”(E6)

”...että tää on kyllä hirveesti niinku esimiehestä kiinni, et mimmonen esimies on, et miten pitkälle ne konfliktit siellä pääsee, puuttuuko hän niihin, eikö hän puutu niihin, ottaako hän ihmisiä keskusteluun, eikö hän keskustele...” (S3)

Osa sovittelijoista arvioi, että prosessi on kehittänyt osallistujien vuorovaikutustaitoja ja ratkaisukeskeisyyttä. Niiden avulla konfliktin ratkaiseminen tai vähintäänkin asioiden eteneminen on mahdollistunut.

”...ihmiset on niinku oppinu ymmärtämään, että ensinnäki, että A. Näitä voidaan ratkoo tällä tavalla näitä asioita, he tulee kuulluksi tässä prosessissa, he pystyy kertomaan ja puhumaan sen oman asiansa, he kykenee käymään asiallista keskustelua siinä jo siinä tapaamisessa, antamaan puheenvuoroo ja ääntä toiselleki ja oppimaan siinä ja nimenomaan se, että ne niinku oppii toisistansa. Et ei tuo ookaan niin tonttu, kun oon aina sitä pitäny, ja ihan oikeesti niinku aukii sellasia väärinkäsityksiä, tulkintoja, tämmöstä kaikkee. Et tosi hyvä systeemi!” (S1)

Motivaatiota sovittelun käyttöön löytyi niin esimiehiltä, sovittelijoilta kuin osapuoliltakin. Menetelmää oltiin valmiita käyttämään uudelleenkin esimiesten keskuudessa. Kaikki haastateltavat esimiehet suhtautuivat menetelmään positiivisesti.

”...oltiin heti valmiita, tämmönen väline on tullut, niin kokeillaan (kokeillaan), josko tämä auttaisi” (E4)

”Kukaan ei sanonu, että hän ei halua tulla saman pöydän ääreen, taikka hänelle ei sovi tämä sovittelu, vaan kaikille kaikki kävi.”(E6)

”Mitä enemmän mä opin tästä menetelmästä, niin sitä enemmän mä oon kyllä sen puolella, et tää sopii ihan kaikille elämänaalueille.”(S4)

TAULUKKO 6. Muut esille tulleet asiat peilattuna Burken ja Litwinin (1992) malliin

BURKEN JA LITWININ (1992) MALLI		MUUT ESILLE TULLEET ASIAT, SOVITTELIJAT (S) JA ESIMIEHET (E)
Organi saatio taso	Ulkoinen ympäristö	– YT-neuvottelut (S) – työelämän muutos (E) – toiminnan hajaantuminen eri kampuksille (E)
	Missio ja strategia	– rehtorin päätös menettelyn käyttöönotosta (S)
	Johtajuus/ kulttuuri	– toive varhaisesta puuttumisesta konflikteihin (S, E) – kulttuuri muuttunut vähättelystä sovitteluksi (S) – yliopistossa ongelmat pitkittyvät (E) – epämääräinen käskyvalta, keskustelun tärkeys (E) – monikulttuurisuuden huomioiminen (S)
Työ yksikkö taso	Rakenne/ Järjestelmät	– hyvä ja toimiva menetelmä (S, E) – kevyt, nopea, ratkaisukeskeinen, kustannustehokas (S) – ei rangaista, pehmeämpi menetelmä (S, E) – yksi keino muiden joukossa, ei sovellu kaikkeen (S, E) – henkisesti raskas (S) – seurannat hyviä, tukee johtamista (E)
	Johtamis käytännöt	– tiedon levittäminen menetelmästä (S, E) – tiedonkulun tärkeys (E) – sovittelun vakiintuminen (S, E) – sovittelusta normaalia esimiestyötä (S, E) – esimiehillä ei ole riittävästi työkaluja, ammattitaitoa tai resursseja konfliktinratkaisuun (E)
	Työ ilmapiiri	– luottamus (S, E) – tunteiden läpikäyminen (S, E)
Yksilö taso	Tehtävät ja taidot Tarpeet ja arvot Motivaatio	– esimiesten tapa toimia konfliktitilanteissa (S, E) – vuorovaikutustaidot ja ratkaisukeskeisyys kasvaneet (S) – sovittelun tapauskohtainen räätälöinti (S) – esimiesten suhtautuminen konfliktin ratkaisuun (S, E) – sovitteluun osallistuneet esimiehet ja osapuolet motivoituneita (S, E) – sovittelijat ja esimiehet vakuuttuneet sovittelusta (S, E)

6 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ollut selvittää esimiesten ja sovittelijoiden näkemyksiä työyhteisösovittelun käyttöönoton toteutumisesta Itä-Suomen yliopistossa sekä lisäksi millaista uutta tietoa menetelmän käyttöönotosta saadaan vertaamalla aineistoa organisaation toimivuus- ja muutosmalliin. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, mitä tuloksia työyhteisösovittelulla on saatu, miten sovittelu on soveltunut konfliktinratkaisun menetelmäksi ja mitä lisäarvoa se on tuonut yksilö- ja työyhteisötasolla.

Esimiesten ja sovittelijoiden näkemykset erosivat yllättävän vähän toisistaan. Sovittelijoiden näkökulmasta sovittelun läpikäyminen oli oppimisprosessi ja he refleктоivat sovitteluprosessia esimiehiä enemmän. Sovittelijat pohtivat ja kuvasivat vastauksissaan esimiehiä enemmän sovittelun luonnetta ja etenkin sovittelutapaamisen sisältöä sekä omaa roolia sovittelussa. Esimiehet taas kokivat sovitteluprosessin osana pitkää prosessia ja muuta johtamista. Esimiesten vastaukset käsittelivät sovittelijoita useammin koko työyhteisöä pidemmällä aikavälillä.

Työyhteisösovittelu on otettu käyttöön tapauksesta riippumatta saman kaavan mukaan. Jokaisessa sovittelussa on saatu aikaan sopimus. Sovittujen asioiden lisäksi sovittelulla on saatu aikaan muita tuloksia, kuten työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin paraneminen, avoimempi keskustelu sekä työ- ja esimiestoimintojen kehittyminen. Vastoinkäymisten sijaan positiivisia asioita koettiin paljon. Tämä tukee käsitystä siitä, että sovittelumenetelmän käyttöönotto on koettu onnistuneeksi. Sovittelun tärkeimpänä lisäarvona on menetelmän käytön ja ratkaisukeskeisyyden oppiminen, joka on näkynyt työyhteisössä tilanteen rauhoittumisena ja aiempaa asiallisempänä käytöksenä.

Peilaamalla aineistoa Burken ja Litwinin (1992) organisaation toimivuus- ja muutosmalliin voi hahmottaa sovittelumenetelmän käyttöönottoon liittymisen organisaation eri osa-alueisiin. Ylimmän johdon hyväksyntä on hyvä pohja, jonka päälle voi rakentaa Itä-Suomen yliopistoon soveltuvaa sovittelumenetelmää. Tietoa sovittelusta on levitettävä, että se vakiintuisi normaaliksi esimiesten työkaluksi.

Sovittelun onnistumiselle on tärkeää luottamuksellisuus eri toimijoiden välillä ja mahdollisuus tunteiden läpikäymiseen sovitteluprosessin aikana.

6.1 Tutkimuksen kulku

Tutkimus eteni ilman suurempia vastoinkäymisiä. Haastattelutavan muutos ensin aiotusta ryhmähaastattelusta yksilöhaastatteluksi, aikatauluista sopiminen ja mahdollinen suostumuslomakkeen allekirjoittaminen sähköpostin kautta lisäsivät sähköpostin määrää. Osallistujat saattoivat kokea tämän rasitteeksi. Tässä tuli esiin huolellisen suunnittelun tärkeys.

Yksilöhaastattelujen avulla saatiin todennäköisesti erilaista aineistoa kuin ryhmähaastatteluilla, mutta jälkikäteen arvioiden yksilöhaastattelut olivat onnistunut valinta. Ryhmähaastattelut olisivat voineet onnistuessaan syventää näkemyksiä eri aiheista, mutta toisaalta tapausten erilaisuus olisi voinut hukkaa yleistyksiin (Kylmä ja Juvakka 2007). Yksilöhaastattelu mahdollisti luottamuksellisemmat keskustelut, jonka vuoksi aineiston analysointi vaati tutkijalta erityistä eettisyyttä luottamuksellisuuden säilyttämiseksi.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on, että tutkimus elää ja voi muuttua muotoaan edetessään (Kylmä ja Juvakka 2007, Tuomi ja Sarajärvi 2012). Tässäkin tutkimuksessa analyysivaiheessa jotkin aihepiirit vaihtuivat toisen teeman alle. Sovittelijan roolia ja oppimista käsiteltiin aineistossa niin paljon, että ne nostettiin analysointiin mukaan. Sovittelun tuomaa lisäarvoa oli tarkoitus selvittää käyttäytymisen muutoksiin liittyvillä kysymyksillä. Vastaukset eivät antaneet riittävää informaatiota. Tässä tuli esiin haastattelijan kokemattomuus, sillä kysymyksiä olisi voinut muotoilla uudelleen. Haastattelujen edetessä tuli kuitenkin uutena asiana esille esimerkiksi oppiminen, joka nousi yhdeksi sovittelun tärkeimmäksi lisäarvoksi.

Haastattelijaa saattoi edetä haastattelun aikana liian nopeasti, eikä aina huomannut esittää tarkentavia kysymyksiä, joilla olisi saanut haastateltavan vastaamaan esitettyyn kysymykseen. Tämän huomioiminen olisi vaatinut tutkijalta enemmän kokemusta ja ammattitaitoa. Toisaalta tutkijalle oli luontevaa olla haastattelijan roolissa ja tutkija sai

palautetta selkeistä ja osuvista kysymyksistä. Kaiken kaikkiaan haastattelut etenivät sujuvasti. Eräs haastattelu vietiin haastateltavan yskän vuoksi läpi nopeasti.

Haastattelun ja sisällönanalyysin avulla voidaan selvittää, vertailla ja tulkita ilmiöitä aineistoa, teoriaa ja tutkijan omaa ajatusmaailmaa hyödyntäen (Hirsjärvi ja Hurme 2010). Yhtenä laadullisen tutkimuksen tasona voidaan pitää arvioivaa laadullista tutkimusta (Kylmä ja Juvakka 2007). Haastattelurunko teemoineen antoi hyvän lähtökohdan analysointiin. Sisällönanalyysi soveltui hyvin sovittelumenetelmän käyttöönoton ja soveltuvuuden arvioivaan tutkimiseen. Tutkija pohti myös induktiivisen, deduktiivisen ja abduktiivisen sisällönanalyysin eroja ja päätyi jakamaan tutkimuksen induktiiviseen ja deduktiiviseen osaan.

6.2 Tutkimuksen tuloksista

6.2.1 Konfliktin syiden pohdintaa

Tässä tutkimuksessa esiin tulleet konfliktien syyt ovat samankaltaisia verrattaessa niitä Pehrmanin (2011) tutkimukseen. Vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä löytyi molemmissa tutkimuksessa eniten. Tämä vahvistaa käsitystä, että yhteistyölähtöiset ongelmat ovat lisääntyneet (Buchanan ja Huczynski 2004). Myös Turun yliopiston sovittelutapauksissa konfliktien syyt liittyivät johtamiseen, vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen ongelmiin sekä työhön (Saario 2014). On huomattava, että tekijät kietoutuvat toinen toisiinsa, esimerkiksi työhön liittyvät tekijät liittyvät usein myös käyttäytymiseen tai johtamiseen.

Konfliktien on nähty osaltaan liittyvän yksilön ongelmiin (Järvinen 2001, Hoover 2002). Tässä tutkimuksessa yksilön ongelmia ei tullut juurikaan esille. Tämä voi johtua siitä, että Itä-Suomen yliopistossa varhaisen puuttumisen mallissa on monia työkaluja, joista yksi on työkykyyn liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Tällöinkin ongelma voi liittyä työhön tai työyhteisöön, mutta sitä ei ratkaista sovittelun avulla, vaan tukeudutaan työterveyshuoltoon ja työkyvyn arviointiin (UEF:kompassi:työkykyyn liittyvät ongelmat 2015).

Työterveyshuolto ei ole Itä-Suomen yliopiston työyhteisösovittelumallissa mukana, mutta on tärkeää, että työterveyshuollolla on tietoisuus työyhteisösovittelun käytöstä. Näin he voivat ohjata asiakkaita käyttämään sovittelua tai ehdottamaan menetelmän käyttöä henkilöstöhallintoon päin. Myös muilla yhteistyötahoilla, kuten työsuojelulla ja luottamusmiehillä on oltava tietoa ja mahdollisuus ehdottaa sovittelua konfliktin ratkaisemiseksi. Samoin konfliktin osapuolilla ja muilla työyhteisön jäsenillä on oltava tietoisuus, että myös he voivat tarvittaessa ehdottaa sovittelun käyttöä. Varhaisen tuen toimintamallin mukaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus puuttua mahdollisimman aikaisin epäkohtiin (Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelman 2013).

6.2.2 Pohdintaa sovittelun käynnistymisestä ja etenemisestä

Esimiehet kertoivat sovitteluprosessin käynnistymisestä ja etenemisestä pääosin teknisesti, kun taas sovittelijat kertoivat laveasti sovittelutapaamisen kulusta, tunnetiloista, sovittelijan roolista ja käyttäytymisestä sekä luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun roolista sovittelutilanteessa. Sovittelijaharjoittelijat olivat sovittelutilanteessa tarkkailemassa sovittelun kulkua ja oppimassa, joten reflektioiva kerronta oli ymmärrettävää.

Sekä esimiehet että sovittelijat toivat esiin osapuolten vapaaehtoisen osallistumisen. Yksi sovittelija sanoi kuulleensa, että osapuolet voidaan myös pakottaa sovitteluun. Myös yksi esimies käytti sanaa ”pakottaa” useaan kertaan. Erään tutkimuksen mukaan sovitteluun osallistujat olivat tunteneet olevansa pakotettuja vapaaehtoisuuteen, sillä esimiehet ja työkaverit olisivat voineet suhtautua heihin negatiivisesti kieltäytymisen jälkeen (Saundry ym. 2013). Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan vapaaehtoisuus parantaa ratkaisun syntymistä, joten sovitteluun pakottamisesta olisikin hyödyllistä käydä jatkossa lisää keskustelua (Pehrman 2011, Järvinen ja Luhtaniemi 2013, Saundry ym. 2013). On huomattava, että työnantajalla on lakiin perustuva velvollisuus ryhtyä toimin, jos havaitsee terveydelle haitallista häirintää tai epäasiallista kohtelua (Työturvallisuuslaki 738/2002). Esimiehellä on siten velvollisuus ohjata työntekijä tarvittaessa sovitteluun. Toisaalta sopiminen on vapaaehtoista, joten työntekijä voi halutessaan keskeyttää sovittelun.

Sovittelijan persoona ja osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä sovitteluprosessin onnistumisessa (Iivari 2007). Mitä koulutetummat sovittelijat, sitä parempilaatuista sovittelu on. Lisäksi jatkokoulutus ja työnohjaus parantavat sovittelijoiden omaa jaksamista (Järvinen ja Luhtaniemi 2013). Tässä tutkimuksessa tuli esiin hyvin vahvasti, että sovittelijan ammattitaito oli oleellinen asia sopimukseen pääsemisessä. Tästä syystä on varmistettava, että uusien koulutettujen sovittelijoiden ammattitaito ja jaksaminen varmistetaan riittävällä perehdytyksellä sekä jatkossa lisäkoulutuksella ja työnohjauksella.

6.2.3 Pohdintaa sovittelun tuloksista

Verrattaessa tähän ja Pehrmanin (2011) tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiä sovituista asioista, tulokset olivat yhdensuuntaiset. Molemmissa tutkimuksissa sovitut asiat liittyivät työhön, käyttäytymiseen, avoimeen keskustelukulttuuriin, pelisääntöihin, erimielisyyksistä sopimiseen tai toiminnan kehittämiseen. Palaute ja osallistuminen olivat Pehrmanin (2011) tutkimuksessa esiintyneitä sovittuja asioita, jotka puuttuivat tästä tutkimuksesta. Myös ihmisten erilaisuus oli asia, jota ei tässä tutkimuksessa suoraan esiintynyt. Epäsuorasti ihmisten erilaisuuden hyväksyminen tuli esiin tilan antamisena toiselle ja toisen ihmisen kunnioittamisena. Pehrmanin (2011) aineisto sen sijaan sisälsi runsaasti mainintoja ihmisten erilaisuuden hyväksymisestä. Nämä puuttuvat seikat voivat johtua tutkimuksen pienestä otoksesta, mutta on hyvä miettiä, onko näihin aiheisiin osattu sovittelussa tarttua.

Sovittelu on oppimisprosessi, jonka seurauksena osapuolet saavat valmiuksia kohdata ja ratkaista ongelmatilanteita (Poikela 2010, Pehrman 2011). Restoratiivinen oppiminen on kuvattu kehänä, jossa vuorovaikutuksen avulla ymmärrys kasvaa ja sopiminen mahdollistuu (Pehrman 2011). Vaikka tämän tutkimuksen aikana useimmissa sovitteluprosesseissa oli vielä seurantatapaaminen käymättä, oli tuloksia jo nähtävissä. Tulokset olivat hyvin kokonaisvaltaisia, ulottuen ilmapiiriin ja vuorovaikutustaitojen paranemisesta työhön ja johtamiseen liittyvien toimintojen paranemiseen. Sovittelijat toivat esiin työsuojeluvalltuutettujen ja luottamusmiesten roolin tukihenkilöinä, eikä edunvalvojina, auttamassa sopimukseen pääsemiseen. Näin ollen yhteistyö eri toimijoiden kesken voi prosessin myötä vahvistua ja laajentua.

Sovittelijat eivät ole mukana sovitteluun osallistuneiden työyhteisön toiminnassa, joten on luonnollista, etteivät he osanneet juurikaan arvioida uusien toimintatapojen vakiintumista. Lisäksi prosessi oli usein seurannan osalta kesken. Sen sijaan esimiehet arvioivat hyvin positiivisesti uusien toimintatapojen vakiintumista. Eräs esimies totesi, että teknisesti toimintatavat ovat vakiintuneet, mutta epäluottamuksen ilmapiiriä ei voi yhdellä sopimuksella poistaa. Tässä nähdään restoratiivisen oppimisen syvin ajatus; kyse ei ole yhdestä sopimuksesta. Kyse on ajattelutavan muutoksesta ja uudesta toimintakulttuurista koko työyhteisössä, joka on pitkän aikavälin prosessi. Esimiehen ja yhteishenkilön roolin voi nähdä erittäin tärkeänä tässä uuden ajattelutavan levittämisessä työyhteisöön, vaikka keskeistä on myös osapuolten asenne ja ajattelutavan muutos.

6.2.4 Pohdintaa sovittelun soveltuvuudesta ja lisäarvosta

Sovittelijat ja esimiehet kokivat hyvin samankaltaiset asiat positiivisina, mutta heidän näkökulmansa poikkesivat toisistaan. Sovittelijoiden näkökulmana oli osapuolten voimaantuminen, oppiminen, kohtaaminen ja puhuminen sovittelutapaamisessa. Esimiehet pohtivat myönteisiä asioita yleisemmällä tasolla ja samojen asioiden pohdinta ulottui koko työyhteisöä koskevaksi. Esimiehet kokivat positiivisena kaikkien osapuolten sitoutumisen menetelmään, sovittelijat taas itse menetelmän toimivuuden. Sovittelijoiden keskuudessa vastoinkäymisenä korostui sopimuksen syntymiseen liittyvät haasteet, kun taas esimiehet eivät vastoinkäymisiä juurikaan kokeneet.

Yllättäen positiivisiksi koetut asiat olivat lähes identtisiä Pehrmanin (2011) työyhteisösovittelun teoriapohjan sekä lähestymistapojen kanssa (Taulukko 1, s.24). Teoriapohjassa mainitut oppiminen, voimaantuminen ja ymmärryksen laajentuminen olivat täysin identtisiä positiiviseksi koettujen asioiden kanssa, lisäksi positiivisena koettu sovinnon syntyminen kertoo restoratiivisuudesta. Lähestymistavoista ihmiskeskeisyys, narratiivisuus ja kohtaaminen käyvät yhteen tässä tutkimuksessa positiiviseksi koettujen dialogisuuden, kohtaamisen ja asioista keskustelemisen kanssa sekä lisäksi lähestymistavoista ratkaisukeskeisyys, demokraattisuus ja totuudellisuus toteutuvat tässä tutkimuksessa positiiviseksi koettujen menetelmän toimivuuden ja siihen sitoutumisen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että sovittelun käyttöönotto Itä-

Suomen yliopistossa on onnistunut hyvin ja toteutunut työyhteisösovittelumallin restoratiivisten periaatteiden mukaisesti.

Vaikka haastateltavat olivat sitä mieltä, että menetelmä toimi sellaisenaan, tuli lopulta kehittämisajatuksia kohtalaisen paljon esille. Koska sovittelumenetelmä on uusi, sovitteluun tulee pitkään jatkuneita konflikteja. Mitä pitempikestoisempi konflikti on kyseessä, sitä pidemmän ajan sovittelu vaatii. Näin ollen ajankäyttöä on tärkeä miettiä tapauskohtaisesti. Tunteiden käsittely ja muutoksen tekeminen vie aikaa (Pehrman 2011).

Työyhteisöllä on merkitystä osapuolten motivoimisessa sekä tukemisessa ratkaisun ja sopimuksen syntymiseen (Mönkkönen ja Roos 2010). Tutkimuksen mukaan osapuolet kokevat eristäytymistä sovitteluun liittyvän luottamuksellisuuden takia, eivätkä koe saavansa riittävästi tukea työkavereilta ja esimiehiltä (Saundry ym. 2013). Toisaalta vaitiolovelvollisuus on ehdottoman tärkeää ja tiedotuksesta työyhteisölle on oltava osapuolten suostumus, joten tiedottaminen on arvioitava aina huolellisesti ja tapauskohtaisesti. Selkeät tiedotuskäytännöt estävät huhujen syntymisen työyhteisöissä.

Tässä tutkimuksessa sovittelijat korostivat voivansa sovittaa vain sellaisia tapauksia, joihin heillä ei ole yhteyksiä. Tutkimusten mukaan organisaation sisäinen sovittelu on todettu tehokkaaksi, mutta joskus on epäilty sovittelijoiden neutraaliutta ja ajan puutetta. Tähän on nähty yhtenä ratkaisuna parisovittelu, jossa toinen sovittelija on organisaation ulkopuolelta (Klinger ja Maffie 2011). Toisaalta on tutkimustuloksia, joiden mukaan määräaikaan sidottu ulkopuolinen sovittelija saattaa painostaa osapuolia sovintoon (Saundry ym. 2013). Onkin huolehdittava sisäisten sovittelijoiden mahdollisuudesta saada omalta työltä riittävästi aikaa sovitteluun ja huolehtimalla jatkossakin sovittelijoiden riittävästä etäisyydestä osapuoliin.

Tutkimuksen mukaan tapauksia ohjataan sovitteluun varhaisemmassa vaiheessa, jos omia sisäisiä sovittelijoita on käytössä. Varhaisempi sovitteluun ohjaaminen lisää kestäväen ratkaisun syntymistä (Saundry ym. 2013). Muutosprosessien jälkeen työyhteisössä palataan usein takaisin entisiin käyttäytymis- ja toimintamalleihin. Kun työntekijät ovat itse osallisina muutoksessa ja sisäistävät asiat kokemuksellisen oppimisen kautta, muutos onnistuu varmemmin (Mönkkönen ja Roos 2010). Seurantavaihe on erittäin tärkeää jälkikäteen syntyvien reaktioiden ja jännitteiden

vuoksi (Pehrman 2011). Nämä tutkimustulokset vahvistavat tässä tutkimuksessa esiin tulleita toiveita pitkäaikaisemmasta seurannasta. Seurannan olisikin oltava sitä pitkäaikaisempaa, mitä pitkäaikaisempi konflikti on kyseessä. Seurannat auttavat sovittelun osapuolia refleктоimaan tapahtunutta ja tarkistamaan omaa käyttäytymistään.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että käyttäytymisen muutoksia oli vaikea tunnistaa niin itsessä kuin toisissakaan. Sovittelijat kokivat sovitteluprosessin muuttaneen omaa käyttäytymistään esimiehiä enemmän, kun taas esimiehet arvioivat laajemmin työyhteisön ja osapuolten käyttäytymisen muutoksia. Monenlaisten asioiden oppiminen tuli esille useimmissa haastatteluissa. Niin sovittelijat kuin esimiehetkin pohtivat oppimista pitkälti oman toiminnan refleктоimisen kautta.

Sovittelu opettaa vähitellen koko työyhteisöä ratkaisemaan konflikteja ja ymmärtämään, että niiden ratkaisemisen on jokaisen vastuulla. Näin konfliktit eivät pääse pitkittymään, eivätkä siten pääse aiheuttamaan kustannuksia esimerkiksi sairauslomien muodossa (Pehrman 2011). Menetelmä on erittäin hyvä työkalu menestykselliseen johtamiseen (Järvinen ja Luhtaniemi 2013). Tämä tutkimus vahvistaa Pehrmanin (2011) tutkimusta, jonka mukaan sovittelussa tapahtuu restoratiivista oppimista ymmärryksen lisääntyessä keskustelujen kautta. Näin ollen voi olettaa, että sovittelijoiden ja esimiesten käyttäytymisen muutosten ja oppimisen kautta he levittävät uutta ratkaisukeskeistä ajattelutapaa omiin työyhteisöihinsä. Tällä on suuri merkitys sovittelumenetelmän käytön vakiintumisessa.

Koska sovittelu on niin uusi menetelmä Itä-Suomen yliopistossa, on tämän tutkimuksen perusteella liian aikaista arvioida tilanteen rauhoittumisen pysyvyyttä työyhteisöissä. Tällä hetkellä tilanne näyttää rauhoittuneen useimmissa sovittelua käyttäneissä työyhteisöissä. Pehrmanin (2011) tutkimukseen mukaan oppimista tapahtuu refleктоinnin seurauksena myös pitemmällä aikavälillä, jonka voi olettaa vaikuttavan työyhteisöihin positiivisesti.

6.2.5 Pohdintaa deduktiivisesta analyysistä

Aineiston analyysia jatkettiin teorialähtöisesti peilaamalla muita esille tulleita asioita Burken ja Litwinin (1992) organisaation toimivuus- ja muutosmalliin. Sen avulla saatiin kokonaiskuva sovittelun käyttöönottoon liittyvistä tekijöistä organisaation eri osa-alueilla. Näin voidaan nähdä, mitä on tehty oikein ja mitä on hyvä ottaa huomioon kehitettäessä sovittelumenetelmää edelleen Itä-Suomen yliopiston tarpeita vastaavaksi.

Ylimmän johdon tuki, mutta myös esimiesten arvot ja vuorovaikutteinen toiminta ovat kirjallisuuden mukaan ensiarvoisen tärkeitä uuden menetelmän käyttöönotossa. Lisäksi organisaatiotason tekijät vaikuttavat työyksikkö- ja yksilötason tekijöihin voimakkaammin kuin toisinpäin (Simola ja Kinnunen 2005). Rehtorin päätös antaa hyvän pohjan toiminnan vakiintumiselle, mutta lisäksi on huolehdittava esimiesten ja muun henkilökunnan riittävästä tiedonsaannista ja koulutuksesta, että he vakuuttuisivat sovittelun toimivuudesta. Myös vuorovaikutuskoulutusta olisi hyvä tarjota esimiehille. Rantaman (2015) mukaan viestinnän on oltava jatkuvaa ja kaikkien saatavilla. Myös Viitalan (2013) mukaan erityisesti viestintä on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämä tutkimus vahvistaa tiedottamisen ja viestinnän tärkeyttä.

Yliopisto on organisaationa omaleimainen koostuen monenlaisista ja kulttuureiltaan erilaisista työyhteisöistä. Yliopisto on instituutiona autonominen ja myös yksilönäkökulmasta katsottuna työ on itsenäistä. Näin ollen johtaminen ja yhteisten visioiden toteuttaminen yliopisto-organisaatiossa ovat muita asiantuntijaorganisaatioita haastavampia (Juppo 2011). Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että yliopisto on omaleimainen ja koostuu individualisteista. Esimiesten suhtautuminen konflikteihin näyttäytyi toisistaan poikkeavilta. Kulttuurin todettiin muuttuneet vähättelystä sovittellevammaksi, mutta toisaalta todettiin, että ongelmat pitkittyvät usein. Näin ollen tarvitaan pitkäjänteistä työtä vakiinnuttamaan sovittelu normaaliksi tavaksi ratkaista konflikteja monimuotoisessa yliopisto-organisaatiossa.

6.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Aineistossa oli todennäköisesti useampi samaa konfliktia koskeva sovittelutapaus, jota käsiteltiin sekä esimiehen että sovittelijan näkökulmasta. Tämä rajoitti tutkimuksen analysointia. Kvantitatiivista analyysia ei voitu tehdä, sillä ei tiedetty, milloin oli kyse samasta konfliktista. Kahden saman sovittelutapausten arviointi saattoi myös vääristää tuloksia niin, että näiden tapausten piirteet tulivat vahvemmin esiin. Tutkija ei kuitenkaan missään kohtaa yhdistellyt tapauksia aineiston tietojen pohjalta.

Sovittelutapauksesta puhuminen saattoi nostaa haastateltavissa epämiellyttäviä tunteita esille, mutta yhtään haastattelua ei tarvinnut keskeyttää. Yksi haastattelu jäi lyhemmäksi haastateltavan yskän vuoksi. Yksi haastateltavista koki, ettei voinut antaa sovittelusta luottamuksellisia tietoja, jotka olivat salassa pidettäviä. Tutkimukseen osallistujat saivat vapaasti itse määritellä, mitä asioita pystyivät tuomaan esille ja tutkijalla puolestaan oli velvollisuus käsitellä saatua aineistoa niin, ettei yksittäisiä tietoja ole mahdollista yhdistää toisiinsa tunnistettavasti.

Haastatteluaineisto voi sisältää vääriä tietoja, sillä ihmiset voivat kaunistella asioita tai muistaa väärin (Hirsjärvi ja Hurme 2010). Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin eri toimijoiden näkökulmia ja kokemuksia sovittelumenetelmästä, eikä tarkkoja tietoja esimerkiksi kestoajoista. Luotettavuutta lisäsi sekä tutkijan huolellinen syventyminen aineistoon että tietojen poimiminen aineistosta oikeudenmukaisesti ja tarkasti. Luotettavuuden ja eettisten syiden takia analyysistä on jätetty pois sellainen aineisto, jonka perusteella tietyt henkilöt tai osastot olisivat tunnistettavissa. Tulosten luotettavuuden arvioinnissa tutkija hyödynsi vertaisarviointia. Vertaisarvioijana toimi kokenut sovitteluja tehnyt henkilö.

Sovittelun osapuolten mukanaolo olisi antanut aineistoon syvyyttä ja yhden näkökulman lisää. Nyt osapuolten ääni jäi kuulematta, esimerkiksi menetelmän kehittämiseen ja soveltuvuuteen liittyen, joka olisi tuonut lisäarvoa tutkimukselle. Pehrmanin (2011) ja Saundryn ym. (2013) tutkimuksiin nojaten voidaan olettaa, että jos konfliktin osapuolet olisivat olleet mukana haastattelussa, heidän arvionsa sovittelun käyttöön otosta olisivat olleet sovittelijoita ja esimiehiä kielteisemmät. Toisaalta heidän tutkimustensa mukaan myös konfliktin osapuolten mielestä sovittelu on ollut hyvä keino saada konflikti

ratkaistua. Näin ollen tässä tutkimuksessa näkemykset olisivat voineet olla kriittisempiä, jos haastattelu olisi koskenut sovittelun osapuolia tai sellaisia esimiehiä, jotka eivät olleet mukana sovittelussa.

Tutkijan oma käsitys tutkittavasta ilmiöstä muuttui esikäsitystä monipuolisemmaksi. Esimiehillä ja sovittelijoilla on havaittavissa eri näkökulma sovittelun käyttöönottoon, vaikka suuria eroja ei tullutkaan esille. Vaikka sovittelu ei sovellu kaikkeen, se on erittäin hyvä ja kustannustehokas menetelmä monenlaisiin konflikteihin. Tämä näkemys vahvistui. Esikäsitteenä oli ajatus, että johtamistyyli vaikuttaa hyvin paljon sovittelun käyttöönottoon. Tässä tutkimuksessa sitä ei voitu selvittää. Sen sijaan käsitys on laajentunut pitämään sovittelua enemmän kuin yksittäisenä menetelmänä. Se on näyttäytynyt kokonaisvaltaisena ja ratkaisukeskeisenä ajattelu- ja suhtautumistapana, joka sopii niin työyhteisön ristiriitatilanteisiin kuin yleisesti kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. On luultavaa, että tällaisen ajattelutavan leviämällä on pitkällä tähtäimellä runsaasti erilaisia myönteisiä vaikutuksia koko organisaation toimintaan.

6.4 Tulosten arviointia

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Pehrmanin (2011) tutkimuksen tuloksia; työyhteisösovittelu soveltuu hyvin erilaisten konfliktien ratkaisemiseen työpaikoilla. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten ja sovittelijoiden näkökulmia sovittelun käyttöönoton toteutumisessa. Suurin osa sovitteluprosesseista oli osittain kesken seurannan osalta, mikä vaikeutti arviointia. Tutkimusta voisi jatkossa laajentaa niin, että osapuolten ja työyhteisöjen näkökulmat huomioitaisiin. Jatkotutkimus voisi olla pidempiaikainen seurantatutkimus, jossa olisi mahdollista arvioida sovittelun tuloksia pidemmällä aikavälillä. Tutkimusintressi voisi kohdistua esimerkiksi siihen, pysytäänkö sovituissa käyttäytymismalleissa vai palataanko ajan myötä vanhoihin malleihin. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, kuinka esimiesten johtamistyyli vaikuttaa heidän halukkuuteensa ratkaista konflikti sovittelemalla.

Pehrmanin (2011) mukaan konfliktin kesto aika ei näytä vaikuttavan sopimuksen syntyyn. Tämän tutkimuksen kohteena olevista tapauksista saatiin jokaisessa sopimus aikaan. Sen sijaan ilmeni, että varhaisessa vaiheessa sovitteluun ohjattu konflikti ratkesi

sopimuksen myötä ja ongelmat loppuivat haastateltavan mukaan kokonaan. Sen sijaan pidempikestoisten konfliktien kohdalla sekä sovittelijat että esimiehet olivat pessimistisempiä. Sovittelun avulla katsottiin pääsevän eteenpäin, mutta se koettiin samalla osaksi pitkää prosessia, joka voi jatkossa ottaa askeleita myös taaksepäin. Tätä havaintoa tukee Saundryn ym. (2013) tutkimus, jonka mukaan sovitteluun ohjaaminen konfliktin varhaisemmassa vaiheessa lisäsi kestäväen sovitteluratkaisun syntymistä.

Olisikin tärkeää, että sovitteluun tartuttaisiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa parhaan tuloksen saavuttamiseksi konfliktin ratkaisussa. Tämä edellyttää niin esimiesten kuin koko henkilökunnan tietoisuutta sovittelumenetelmästä ja kulttuurin muutosta sellaiseksi, että konflikteja ei hävetä eikä peitellä, vaan niitä pidetään normaaleina työelämään kuuluvina ilmiöinä, jotka on mahdollista ratkaista esimerkiksi sovittelemalla.

Yksittäisten sovittelutapausten onnistumisen lisäksi on tärkeää nähdä sovittelumenetelmän käyttöönotto organisaation muutoksena, joka onnistuessaan pitää sisällään käyttäytymisen ja asenteiden muuttumisen restoratiiviseksi, sovittelevaksi ja ratkaisukeskeiseksi niin esimiesten kuin koko työyhteisönkin keskuudessa. Sovittelumenetelmän vakiintuminen tavanomaiseksi konfliktinratkaisun menetelmäksi ennaltaehkäisee konfliktien syntymistä ja edesauttaa niiden ratkaisemista jo varhaisessa vaiheessa, ennen ongelman laajentumista ja monien haittavaikutusten ilmenemistä. Tämän tutkimuksen mukaan sovitteluun osallistujien näkemys varhaisen puuttumisen tärkeydestä vahvistui, jonka voi olettaa vähentävän haitallisia konflikteja Itä-Suomen yliopistossa sovittelumenetelmän käytön yleistymisen myötä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu tutkielman perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

1. Työyhteisösovittelu on otettu Itä-Suomen yliopistossa käyttöön erilaisissa konflikteissa hyvin samankaltaisesti. Haastavimmaksi osoittautui eri näkemysten yhteensovittaminen tunnepitoisessa sovittelutapaamisessa. Ammattitaitoinen sovittelija on onnistuneen sovittelun edellytys, joten sovittelijoiden ammattitaidosta ja osaamisesta on jatkossakin huolehdittava.
2. Työyhteisösovitteluissa on päästy sopimukseen ja keskustelukulttuurin koettiin muuttuneen avoimemmaksi sovitteluun osallistuneissa työyhteisöissä. Työ- ja esimiestoimintojen kehittyminen yhdessä työyhteisön tilanteen rauhoittumisen ja ilmapiirin paranemisen kanssa ovat merkittäviä muita tuloksia.
3. Työyhteisösovittelun koettiin soveltuvan erilaisten konfliktien ratkaisuun hyvin. Soveltuvuutta tukevat organisaation sisäiset sovittelijat, jotka mahdollistavat tapausten sovittelun varhaisessa vaiheessa. Koulutuksen ja tiedotuksen on oltava jatkossa monipuolista toiminnan vakiintumiseksi. Tapauskohtainen ajankäyttö ja mahdollisuus pidempiaikaiseen seurantaan lisäävät menetelmän soveltuvuutta erilaisiin konflikteihin. Tauotuksen huomioiminen sovittelutapaamisessa ja tiedotuskäytännöistä sopiminen edistävät sovitteluprosessin onnistumista.
4. Työyhteisösovittelun koettiin tuoneen lisäarvoa yksilötasolla varhaisen puuttumisen tärkeyden ymmärtämisenä ja työyhteisötasolla asiallisen käyttäytymisen lisääntymisenä. Työyhteisösovittelun tuoma lisäarvo näkyy erityisesti monen tasoisena oppimisena, joka heijastuu positiivisesti työyhteisön toimintaan. Pysyviä muutoksia on sen sijaan liian aikaista arvioida.
5. Työyhteisösovittelulla on hyvät edellytykset vakiintua normaaliksi käytännöksi, sillä menetelmällä on johdon tuki ja menetelmä on todettu toimivaksi. Pitkäkestoista kehittämistyötä tarvitaan, keskeistä on keskinäisen luottamuksen saavuttaminen ja kulttuurin muuttuminen ratkaisukeskeiseksi.

LÄHTEET

Aducate lyhyesti. 2015. Itä-Suomen yliopisto. <http://www.uef.fi/web/aducate/lyhyesti>
(Luettu 17.11.2015)

Ahonen G. 2013. Työelämä ja sen muutos. Teoksessa Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki. Työterveyslaitos. Tammerprint oy.

Anttonen H, Räsänen T. 2009. (toim.) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf (Luettu 12.5.2015)

Brubaker D, Noble C, Fincher R, Park S K-Y, Press S. 2014. Conflict Resolution in the Workplace: What Will the Future Bring? 31 (4): 357–386. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.uef.fi:2048/doi/10.1002/crq.21104/epdf> (Luettu 3.8.2015)

Brunila T. 2010. Sovittelu- tie tulevaisuuteen. Teoksessa Esa Poikela (toim.). Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä. PS-kustannus.

Buchanan D, Huczynski A. 2004. Organizational behaviour. An Introductory Text. Limited. England. Pearson Education. s. 789–826.

Burke W. W, Litwin G. H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. Journal of Management 18 (3): 523–545.

Cooper C. L., Marshall J. 1976. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to caranary heart disease and mental ill health. Journal of Occupational Psychology. 49 (1):11–28

- Eskola J, Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 85–98.
- Findikaattori. 2015. Työkyvyttömyyseläkettä saaneet. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://www.findikaattori.fi/fi/76> (Luettu 12.11.2015)
- Hirsjärvi S, Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. s. 35–72, 124–150.
- Hirvihuhta H, Litovaara A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala. Tammi.
- Hoover J. D. 2002. Effective Small Group and Team Communication. Belmont. USA. Thomson Learning. s. 156–157.
- Iivari J. (toim.) 2007. Rikos- ja riita-asioiden sovittelijan opas. Stakes. Vaajakoski. Gummerus kirjapaino Oy. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://www.thl.fi/documents/10531/162021/Rikos-%20ja%20riita-asioiden%20sovittelijan%20opas.pdf> (Luettu 13.10.2014)
- Janhonen S., Nikkonen M. 2001. Johdanto. Teoksessa Janhonen S., Nikkonen M. (Toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva. WS Bookwell Oy. s. 21–43.
- Julkunen R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere. Vastapaino. s. 267–276.
- Juppo V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasaensia no 235. Vaasan yliopisto. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf (Luettu 29.10.2014)
- Järvinen I, Luhtaniemi T. 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Helsinki. Työterveyslaitos. Tallinna raamattutrykikoja Oy.

- Järvinen P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa -konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Kauppila R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. PS-kustannus. s. 19–24.79.
- Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M, Saalo A, Toikkanen J, Tuomivaara S, Uuksulainen S, Viluksela M, Virtanen S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki. Työterveyslaitos. Tammerprint oy.
- Kinnunen U, Feldt T. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen U, Feldt T, Mauno S. (Toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino oy.
- Klingel S, Maffie M. 2011. Conflict management systems in higher education: A look at mediation in public universities. Dispute Resolution Journal. 66 (3) 12–17.
- Kuittinen M. 2001. Defensiivinen käyttäytyminen yhteistyön ja kommunikaation esteenä. Pienyrityksen tapaustutkimus nro 52. Joensuu. Joensuun yliopisto.
- Kylmä J, Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy. s. 23, 58.
- Lahtinen M, Vartia M, Soini S, Joki M. 2002. Työyhteisön ongelmatilanteet kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa Lindström K, Leppänen A. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. (toim.) Helsinki. Työterveyslaitos.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/1986. Saatavilla www-muodossa osoitteessa:
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20naisten%20ja%20miesten%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20tasa-arvosta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609?search[type]=pika&search[pika]=laki%20naisten%20ja%20miesten%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20tasa-arvosta) (Luettu 22.10.2014)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 44/2006.
Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa) osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044> (Luettu 22.10.2014)

Lassila I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki. Kauppakaari.

Latvala E, Vanhanen-Nuutinen L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen
perusprosessi: Sisällönanalyysi. Janhonen S., Nikkonen M. (Toim.) Laadulliset
tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva. WS Bookwell Oy.

Lindström K. 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuunnaukset.
Teoksessa Lindström K, Leppänen A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.
Helsinki. Työterveyslaitos.

Manka M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.

Manka M-L, Hakala L, Nuutinen S, Harju R. 2010. Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin
ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen
yliopisto. Kuntoutussäätiö. Tampere. Tammerprint oy. Saatavilla [www-
muodossa](http://www.muodossa) osoitteessa:
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf (Luettu
12.1.2015)

Mäkikangas A, Feldt T, Kinnunen U. 2005. Teoksessa Kinnunen U, Feldt T, Mauno S.
(Toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu.
Otavan kirjapaino oy.

Mäkisalo-Ropponen M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla.
Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy. s. 32–71. 99–143.

Mönkkönen K, Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. EU. UNIpress. s. 7-43.

Niskanen M, Murto K, Haapamäki J. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa
henkistä työsuojelua. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 9-11, 154–156.

Ojala T, Uutela A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo. WSOY. s. 29, 95–128.

Otala L, Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva. WS Bookwell Oy.

Pehrman T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus.

Poikela E. 2010. Oppiminen sovittelun ytimenä- restoratiivisen ohjauksen lähtökohtia. Teoksessa Esa Poikela (toim.) Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä. PS-kustannus.

Rantama M. 2015. Henkilökohtainen haastattelu. 5.1.2015

Rehtorin päätös. 25.11.2013. Työyhteisösovittelun käyttöönotto Itä-Suomen yliopistossa. Itä-Suomen yliopisto. Henkilöstöyksikkö.

Räsänen K, Loikkanen P, Sauni R. 2012. Työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toimintakäytännöt aluillaan keväällä 2011. Teoksessa työterveyshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000–2010. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/TTH_2010.pdf (Luettu 12.10.2014)

Saario I. 2014. Turun yliopiston työyhteisösovittelumenettely varhaisen tuen toimintamuotona. Henry ry Henkilöstöteko-kilpailu 2013. Turun yliopisto. Saatavilla [www-muodossa](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Henkilostoteko/Turku_nettiin.pdf) osoitteessa: http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Henkilostoteko/Turku_nettiin.pdf (Luettu 10.10.2014)

Sairausvakuutuslaki. 1224/2004. Saatavilla [www-muodossa](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search[type]=pika&search[pika]=sairausvakuutuslaki#L13P5) osoitteessa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search\[type\]=pika&search\[pika\]=sairausvakuutuslaki#L13P5](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search[type]=pika&search[pika]=sairausvakuutuslaki#L13P5) (Luettu 22.10.2014)

- Saundry R, Bennett T, Wibberley G. 2013. Workplace mediation: the participant experience. Research paper. The United Kingdom. Acas Research and Evaluation Programme. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: http://www.acas.org.uk/media/pdf/t/j/Workplace-mediation-the-participant-experience.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/t/j/Workplace-mediation-the-participant-experience.pdf) (Luettu 15.9.2015)
- Savola E, Koskinen-Ollonqvist P. 2005. Terveiden edistäminen esimerkein. Käsitteitä ja selityksiä. Terveiden edistämisen keskus ry. Helsinki. Edita Prima Oy. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: http://www.soste.fi/media/pdf/terveyden_edistaminen_esimerkein_2005.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/terveyden_edistaminen_esimerkein_2005.pdf) (Luettu 12.1.2015)
- Siira K. 2013. Organizational conflict, conflict management, and Communication: A Social Complexity Perspective. Unigrafia. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41886/siira_dissertation.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41886/siira_dissertation.pdf?sequence=1) (Luettu 15.12.2013)
- Silvennoinen M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 34, 262–278.
- Simola A. 2001. Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön henkinen hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.
- Simola A, Kinnunen U. 2005. Organisaatio ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen U, Feldt T, Mauno S. (Toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino oy.
- Stagg S.J, Sheridan D. 2010. Effectiveness of Bullying and Violence prevention Programs. A systematic Review. AAOHN JOURNAL. 58 (10): 2010.

Suomen sovittelufoorumi. 2014. Työyhteisösovittelu. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://www.ssf-ffm.com/sovittelu/sovittelu-tyoyhteisosovittelu.php> (Luettu 12.10.2014)

Syvänen S. 2003. Työn paineet ja puhumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteenä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampere University. Acta Universitatis tamperensis, 942. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-57048.pdf?sequence=1> (Luettu 22.10.2014)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjelma 2013–2015. 2013. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.uef.fi/documents/1459298/1459305/13_06_10_UEF_tasa-arvo-ja_yhdenvertaisuusohjelma.pdf/2b18682d-fd4f-46b4-8862-71804a637175 (Luettu 8.10.2014)

Trenholm S, Jensen A. 2004. Interpersonal communication. USA. Oxford University Press.

Tuomi J, Sarajärvi A. 2012. Laadullinen Tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turja J, Kaleva S, Kivistö M, Seitsamo J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki. Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.enwhp.org/uploads/media/ENWHP_Guide_PH_Work_FI1.pdf (Luettu 22.10.2014)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> (Luettu 14.12.2014)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Luettu 11.11.2014)

Tutustu yliopistoon. 2014. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://www.uef.fi/fi/tutustu> (Luettu 8.10.2014)

Työterveyshuoltolaki. 1383/2001. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6terveyshuoltolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6terveyshuoltolaki) (Luettu 5.11.2015)

Työterveyslaitos. 2014a. Työhyvinvointi. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx> (Luettu 10.11.2015)

Työterveyslaitos. 2014b. Mitä työkyky on? Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx (Luettu 10.11.2015)

Työterveyslaitos. 2014c. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx (Luettu 10.11.2015)

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Saatavilla www-muodossa osoitteessa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=%E2%80%A2%09%E2%80%A2%09laki%20ty%C3%B6suojelun%20valvonnasta](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=%E2%80%A2%09%E2%80%A2%09laki%20ty%C3%B6suojelun%20valvonnasta) (Luettu 20.10.2014)

UEF-kompassit. 2015. Varhaisen tuen malli. Henkilöstön kehittämisen palvelut. Henkilöstöpalvelut. Itä-Suomen yliopisto. <http://www2.uef.fi/fi/intra/henkiloston-kehittaminen/uef-kompassit> (Luettu 22.11.2015)

Vartia M, Lahtinen M, Joki M, Soini, S. 2002. Ihmissuhdekonfliktien ja kriisien käsittely työyhteisössä. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki. Työterveyslaitos.

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy. s. 8-76, 211–269.

Viljamaa M, Uitti J, Kurppa K, Juvonen-Posti P. 2012. Työterveyshuollon seurannaindikaattorit-työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit. Väliraportti. Työterveyslaitos. Saatavilla www-muodossa osoitteessa:
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyoterveystoiminnan_seurannan_indikaattorit.pdf (Luettu 26.10.2014)

Yhdenvertaisuuslaki. 1523/2014. Saatavilla www-muodossa osoitteessa:
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search\[type\]=pika&search\[pika\]=yhdenvertaisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search[type]=pika&search[pika]=yhdenvertaisuuslaki) (Luettu 5.11.2015)

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1.2.2015

Työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa osana henkilöstöjohtamista Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Ergonomia

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, kuinka työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa on toteutunut.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perehdyttyänne tähän tiedotteeseen teillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte keskeyttää tutkimuksen koska tahansa. Mikäli keskeytätte tutkimuksen, keskeyttämiseen mennessä teistä kerätyt tiedot poistetaan tutkimusaineistosta ja tuhoetaan niin halutessanne.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa on toteutunut esimiesten, sovittelijaharjoittelijoiden ja kokeneen sovittelijan näkökulmista katsottuna. Tutkimus on Itä-Suomen yliopiston kehittämistoimintaa.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus alkaa suostumuslomakkeen täyttämällä. Tutkimusaineisto kerätään helmikuussa 2015 toteuttamalla esimiesten ja sovittelijaharjoittelijoiden haastattelut yksilöhaastatteluina. Lisäksi haastatellaan kaikissa sovitteluissa mukana ollutta sovittelijaa. Haastattelut ovat teemahaastatteluja ja haastateltavat saavat tutustua teemoihin etukäteen. Tutkimus toteutetaan Itä-Suomen yliopiston tilassa, joka on rauhoitettu muulta toiminnalta. Haastattelu vie aikaa noin 1- 1 ½ tuntia.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt sekä aiheutuvat haitat

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole teille välitöntä hyötyä. Henkilöstöhallinto voi käyttää tutkimustuloksia hyödykseen toiminnassaan.

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on työyhteisösovittelumenetelmän käyttöönotto ja sen toimiminen yliopistokontekstissa. Näin ollen tutkimukseen osallistumiseen ei liity terveys- tai turvallisuusriskejä.

Tietojen luottamuksellisuus, säilytys ja tietosuojat

Tutkimusaineisto kerätään ilman tunnistetietoja ja tutkimustulokset pyritään raportoimaan yhteenvetoina tai yleisluonteisesti. Tutkija toimii luottamuksellisesti tutkimuksen joka vaiheessa. Mikäli yksittäisiä otteita haastatteluista käytetään esimerkkeinä, tullaan varmistamaan, ettei asianosaisten henkilöllisyys, työyksikkö tai yksittäinen sovittelutapaus ole tunnistettavissa. Näin yksittäisten sovittelutapausten tai henkilöiden tunnistaminen ei ole mahdollista.

Tutkimusaineisto on tutkijoiden käytettävissä ja sitä hyödynnetään julkisessa pro gradu- opinnäytetyössä sekä mahdollisesti tieteellisissä julkaisuissa. Muutoin kerättyä aineistoa ei luovuteta eikä siihen ole missään vaiheessa pääsyä tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä.

Tutkimuksen valmistuttua aineistoa säilytetään asianmukaisesti viisi vuotta terveystieteiden tiedekunnan kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen yksikössä, jonka jälkeen aineisto tuhoetaan.

Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota. Tutkimuksen suunnittelu ja aineiston keruu toteutetaan tutkijan opintojen puitteissa, eikä erillistä rahoitusta haeta.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksessa saadut tulokset esitetään pro gradu- opinnäytetyössä. Tutkimustuloksia voidaan käyttää myöhemmin myös tieteellisissä julkaisuissa.

Lisätiedot

Pyydämme teitä esittämään tutkimukseen liittyvät kysymyksetne tutkimuksen vastuuhenkilölle.

Tutkimuksen vastuuhenkilöt ja yhteystiedot:

Tutkimuksen vastuuhenkilö

YTL, henkilöstön kehittämispäällikkö Marketta Rantama
Itä-Suomen yliopisto, Hallintokeskus

PL 1627, 70211 KUOPIO
Puh. 040 822 6724
E-mail. marketta.rantama@uef.fi

Tutkija

TtM- opiskelija
Jaana Seppänen
Itä-Suomen yliopisto, Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen
yksikkö
Ergonomia
Puh. 044 285 6366
E-mail. jaanas@student.uef.fi

Opinnäytetyön ohjaajat

TtT, Eur. Erg. Susanna Järvelin-Pasanen
Itä-Suomen yliopisto, Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen
yksikkö
Ergonomia
PL 1627, 70211 KUOPIO
E-mail. susanna.jarvelin@uef.fi

PsT, Dos. Sanna Sinikallio
Itä-Suomen yliopisto, Kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen
yksikkö
PL 1627, 70211 KUOPIO
E-mail. sanna.sinikallio@uef.fi

TUTKITTAVAN SUOSTUMUS

Työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa osana henkilöstöjohtamista Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Ergonomia

Minua _____ on pyydetty osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, kuinka työyhteisösovittelun käyttöönotto konfliktinratkaisun menetelmänä Itä-Suomen yliopistossa on toteutunut.

Olen perehtynyt kirjalliseen tutkimuselosteeseen ja minulla on ollut tilaisuus esittää siitä kysymyksiä. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä.

Ymmärrän, että osallistumiseni tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin keskeyttää tutkimukseen osallistumiseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Tiedän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille. Tiedän, että minulla on oikeus pyytää hävittämään minusta kerätyt tutkimustiedot.

Suostun, että tutkimuksessa kerätty aineisto ja siitä saadut tulokset ovat käytettävissä pro gradu-opinnäytetyössä ja tieteellisissä julkaisuissa.

Kyllä Ei

Tutkittavan nimi (syntymäaika)

Tutkittavan osoite

Päivämäärä

Teemahaastattelukysymykset esimiehille

Kertoisitteko ikänne ja työkokemuksenne vuosina?

Kuvailkaa lyhyesti millainen konflikti on ollut kyseessä ja onko sovitteluprosessi meneillään vai loppunut.

TEEMA 1 Menetelmän käyttöönotto

Kuinka konflikti yritettiin ensin ratkaista?

Mitä tahoja on ollut mukana konfliktin ratkaisussa ennen sovittelua?

Miten sovittelun käyttöönottoon päädyttiin?

Mistä saitte tietoa sovittelusta? Koitko, että saitte tietoa helposti?

Miten sovitteluprosessi käynnistyi ja miten se on edennyt?

TEEMA 2 Sovittelusta saadut tulokset

Onko sopimusta saatu aikaan? (Kerro esimerkkejä)

Millaisista asioista on sovittu? (Kerro esimerkkejä)

Jos on sovittu, kuinka uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on onnistunut?

Koetteko, että sovittelulla on saavutettu muita tuloksia?

(Esimerkkejä)

TEEMA 3 Työyhteisösovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun

Onko joku prosessin vaihe ollut muita vaikeampi?

Millaisia vastoinkäymisiä olette kokeneet sovitteluprosessin aikana?

Mitä positiivisia asioita olette kokeneet sovitteluprosessin aikana?

Miten kehittäisitte työyhteisösovittelumenetelmää?

Koetteko siinä olevan kehitettävää vai toimiiko sellaisenaan?

TEEMA 4 Sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin

Miten mielestänne sovitteluprosessin läpikäyminen näkyy

omassa käyttäytymisessänne ja vuorovaikutuksessanne?

Entä konfliktin osapuolten käyttäytymisessä?

Entä työyhteisön käyttäytymisessä?

(Kerro esimerkkejä)

Mitä muita muutoksia olette havainneet

– esimiestoiminnassa?

– yksilöiden toiminnassa?

– työyhteisön toiminnassa?

Tuleeko työyhteisösovittelusta mieleenne muuta, mitä

haluaisitte kertoa?

KIITOS HAASTATTELUSTA!

Teemahaastattelukysymykset sovittelijaharjoittelijoille

Kertoisitteko ikänne ja työkokemuksenne vuosina?

Kuvailekaa lyhyesti millainen konflikti on ollut kyseessä ja onko sovitteluprosessi meneillään vai loppunut.

TEEMA 1 Menetelmän käyttöönotto

Miten sovitteluprosessi käynnistyi ja miten se on edennyt?

TEEMA 2 Sovittelusta saadut tulokset

Onko sopimusta saatu aikaan? (Kerro esimerkkejä)

Millaisista asioista on sovittu? (Kerro esimerkkejä)

Jos on sovittu, kuinka uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on onnistunut?

Koetteko, että sovittelulla on saavutettu muita tuloksia?

(Esimerkkejä)

TEEMA 3 Työyhteisösovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun

Onko joku prosessin vaihe ollut muita vaikeampi?

Millaisia vastoinkäymisiä olette kokeneet sovitteluprosessin aikana?

Mitä positiivisia asioita olette kokeneet sovitteluprosessin aikana?

Miten kehittäisitte työyhteisösovittelumenetelmää?

Koetteko siinä olevan kehitettävää vai toimiiko sellaisenaan?

TEEMA 4 Sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin

Miten mielestänne sovitteluprosessin läpikäyminen näkyy omassa käyttäytymisessänne ja vuorovaikutuksessanne?
Entä konfliktin osapuolten käyttäytymisessä?
Entä työyhteisön käyttäytymisessä?
Entä esimiesten käyttäytymisessä?

(Kerro esimerkkejä)

Mitä muita muutoksia olette havainneet

- esimiestoiminnassa?
- yksilöiden toiminnassa?
- työyhteisön toiminnassa?

Tuleeko työyhteisösovittelusta mieleenne muuta, mitä haluaisitte kertoa?

KIITOS HAASTATTELUSTA!

Teemahaastattelukysymykset sovittelijalle

Kertoisittekö ikänne ja työkokemuksenne vuosina?

Kuvailkaa lyhyesti millaisia konfliktit ovat olleet. Montako on meneillään/loppunut?

TEEMA 1 Menetelmän käyttöönotto

Miten sovitteluprosessit ovat käynnistyneet ja miten ne ovat edenneet?

TEEMA 2 Sovittelusta saadut tulokset

Onko sopimuksia saatu aikaan? (Kerro esimerkkejä)

Millaisista asioista on sovittu? (Kerro esimerkkejä)

Jos on sovittu, kuinka uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on onnistunut?

Koetteko, että sovittelulla on saavutettu muita tuloksia?
(Esimerkkejä)

TEEMA 3 Työyhteisösovittelun soveltuvuus konfliktinratkaisuun

Onko joku prosessin vaihe ollut muita vaikeampi?

Millaisia vastoinkäymisiä olette kokeneet sovitteluprosessin aikana?

Mitä positiivisia asioita olette kokeneet sovitteluprosessin aikana?

Miten kehittäisitte työyhteisösovittelumenetelmää?

Koetteko siinä olevan kehitettävää vai toimiiko se sellaisenaan?

TEEMA 4 Sovittelun vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin

Miten mielestänne sovitteluprosessin läpikäyminen näkyy omassa käyttäytymisessänne ja vuorovaikutuksessanne?

Entä konfliktin osapuolten käyttäytymisessä?

Entä työyhteisön käyttäytymisessä?

Entä esimiesten käyttäytymisessä?

(Kerro esimerkkejä)

Mitä muita muutoksia olette havainneet

– esimiestoiminnassa?

– yksilöiden toiminnassa?

– työyhteisön toiminnassa?

Tuleeko työyhteisösovittelusta mieleen muuta, mitä haluaisitte kertoa?

KIITOS HAASTATTELUSTA!