



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

**RESTORATIIVISEN
TYÖYHTEISÖSOVITTELU-
PROSESSIN ARVIOINTI,
TYÖHYVINVOINTI- JA
MUUTOSKOKEMUKSET
YLIOPISTOKONTEKSTISSA
SOVITTELUUN
OSALLISTUNEIDEN
JA SOVITTELIJOIDEN
KOKEMANA**

Tuula Kaitsaari



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

**RESTORATIIVISEN TYÖYHTEISÖ-
SOVITTELUPROSESSIN ARVIOINTI,
TYÖHYVINVOINTI- JA MUUTOS-
KOKEMUKSET YLIOPISTO-
KONTEKSTISSA SOVITTELUUN
OSALLISTUNEIDEN JA
SOVITTELIJOIDEN KOKEMANA**

Tuula Kaitsaari

Turun yliopisto

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta
Sosiaalitieteiden laitos
Sosiaalityö
Yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden tohtoriohjelma

Työn ohjaajat

Professori Katja Forssén
Sosiaalitieteiden laitos
Turun yliopisto

Professori Johanna Kallio
Sosiaalitieteiden laitos
Turun yliopisto

Tarkastajat

Professori emerita Soili Keskinen
Opettajankoulutuslaitos
Turun yliopisto

Dosentti Kaarina Mönkkönen
Yhteiskuntatieteiden laitos
Itä-Suomen yliopisto

Vastaväittäjä

Dosentti Kaarina Mönkkönen
Yhteiskuntatieteiden laitos
Itä-Suomen yliopisto

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-8791-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-8792-4 (PDF)
ISSN 0082-6987 (Print)
ISSN 2343-3191 (Online)
Painosalama, Turku 2022

TURUN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Sosiaalitieteiden laitos

Sosiaalityö

TUULA KAITSAARI: Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi, työhyvinvointi- ja muutkokemukset yliopistokontekstissa sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemana

Väitöskirja, 225 s.

Yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden tohtoriohjelma

Maaliskuu 2022

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee restoratiivista työyhteisösovittelua konfliktien ratkaisumenetelmänä. Tutkimuksessa arvioidaan sovitteluprosessin vaiheiden toimivuutta sekä muutos- ja työhyvinvointikokemuksia. Työyhteisösovittelun käyttö on yleistynyt viime vuosikymmenten aikana, mutta aiheesta on edelleen vähän tutkimusta. Kokonaisarviointia työyhteisösovittelun työhyvinvointi- ja muutkokemuksista ei ole tehty aiemmin.

Teoreettisesti tutkimus kytkeytyy ohjelma-, muutos- ja työhyvinvointiteorioihin. Tutkimuksen kokoavana asetelmana on realistinen arviointi. Tutkimusaineistoon sisältyy kuusitoista yliopistoissa käytyä työyhteisösovittelutapausta. Aineisto koostuu sovitteludokumenteista, sovitteluun osallistuneiden kyselyistä ja syventävistä teema-haastatteluista sekä sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluista. Tutkimus vastaa neljään kysymykseen: 1) Mitä yliopistoissa käydyissä työyhteisösovitteluissa sovitaan ja miten tapaukset eroavat suhteessa aiempaan tutkimukseen? 2) Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arvot ja tavoitteet toteutuvat yliopistojen työyhteisösovittelutapauksissa ja mitä eroja niissä ilmenee taustamuuttujittain? 3) Millaisia ovat restoratiiviseen työyhteisösovitteluun osallistuneiden konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukset, sovittelutytytyväisyys ja sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset? 4) Mitkä tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen edistävät tai estävät konfliktinratkaisussa onnistumista?

Tutkimustulosten perusteella yliopistoissa sovittiin ensisijaisesti toiminnan kehittämistä, avoimesta keskustelukulttuurista, toisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä tehtäviin liittyvistä epäselvyyksistä. Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin rakenteelliset tekijät ja sovittelijoiden toiminta edistivät konfliktinratkaisua. Sen sijaan sovitteluprosessin aikana käydyin keskustelun laatutekijät ja prosessin jälkeisen muutostyöskentelyn puutteellisuus estivät joissain tapauksissa lopullista konfliktinratkaisua. Vähäinen keskustelu arvoista ja tunteista esti yhteisymmärryksen saavuttamista.

Tutkimus osoitti, että John Kotterin (1996) organisaatiotason muutosteoria soveltui restoratiivisen työyhteisösovittelun muutosten tarkasteluun. Sovitteluprosessin vaiheet liittyivät muutosprosessin kolmelle ensimmäiselle askeleelle (muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, oikeanlaisen muutostiimin ja muutovision aset-

taminen). Sovitteluprosessin jälkeen konfliktinratkaisukokemukseen vaikutti se, miten työyhteisössä edettiin seuraavilla viidellä muutosaskelleella. Kyse oli muutosvastuusta, muutosviestinnästä, sitoutumisesta sovittuihin asioihin ja uuden toimintatavan vakiinnuttamisesta toimintakulttuuriin. Lisäksi kyse oli riittävästä muutostuesta ja seurannasta. Muutosvastuuta ei kannettu epäonnistuneiksi koetuissa sovittelutapauksissa. Tulokset osoittivat, että työyhteisösovittelun aikana konfliktin osapuolilla tulisi olla riittävästi aikaa keskustella tunteistaan, kuten häpeän ja pelon tunteista, sekä purkaa defensiivisiä mekanismeja. Lisäksi sovittelua tulisi voida varioida enemmän yksilö-, pari- ja ryhmäkeskustelujen välillä sekä antaa riittävästi aikaa reflektioon. Esimerkiksi kysely sovittelutarpeista ennen sovittelua sekä muutoskokemuksista sovittelun jälkeen lisäisi tietoa sovittelutavoitteista ja -tuloksista. Lisäksi työhyvinvoinnin arviointi sovittelun yhteydessä toimisi yliopistotason laadunvarmennuksena. Tulosten mukaan työyhteisösovittelu edisti keskeisimmin työhyvinvoinnin osa-alueista työyhteisön toimivuutta ja elämän tasapainoa. Kiusaamisen ja konfliktinratkaisussa epäonnistumisen kokemus sekä alhainen sovittelutyytyväisyys olivat yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin. Huomioimalla tutkimuksen kehittämisehdotukset ja muutosteoreettinen lähestymistapa osaksi työyhteisösovittelua on menetelmästä mahdollista saada entistä parempi konfliktitilanteisiin vastaava varhaisen tuen menetelmä.

ASIASANAT: muutos, realistinen arviointi, sovittelun osapuolet, sovittelijat, restoratiivinen, työhyvinvointi, työyhteisösovittelu

UNIVERSITY OF TURKU

Faculty of Social Sciences

Department of Social Research

Social Work

TUULA KAITSAARI: Restorative workplace mediation evaluation and the experiences of well-being and change by participants and mediators in the university context.

Doctoral Dissertation, 225 pp.

Doctoral Programme of Social and Behavioural Sciences

March 2022

ABSTRACT

This thesis examines restorative workplace mediation as a method of conflict resolution. The study evaluates the operation of the stages of the mediation process and the experiences of change and well-being at work. The use of workplace mediation has become more common in recent decades, but there has been little research on the topic. There are no previous overall evaluations regarding workplace mediation experiences of change and well-being at work.

Theoretically, the research is linked to the theories of change and well-being. This is a realistic evaluation study and it covers sixteen cases of workplace mediation in the selected universities. The material consists of mediation documents, surveys of mediation participants and in-depth thematic interviews, as well as focus group interviews with mediators. The research answers four questions: 1) What was agreed in the workplace mediation at these universities and how do these cases differ from previous research? 2) How are the values and goals of the restorative workplace mediation process realized in the work community of these universities; what are the differences in the background variables? 3) What are the experiences of those involved in restorative workplace mediation regarding: success in conflict resolution, satisfaction with the mediation process, and the perceived effects of mediation on well-being at work? 4) What factors and mechanisms during and after the mediation process promote or hinder the success of conflict resolution?

Based on the research results, the universities primarily agreed on the following: the development of activities, an open culture for discussion, appreciation and respect for others and clarifying ambiguities related to tasks. The structural elements of the restorative workplace mediation process and the activities of the mediators promoted conflict resolution. However, the quality of the discussion during the mediation process and the lack of a post-process change at work prevented, in some cases, a final resolution of the conflict. A limited discussion on values and feelings prevented a consensus from being reached.

The study demonstrated that John Kotter's (1996) theory of organizational change was also a well-suited process for examining changes in restorative workplace mediation. The stages of the mediation process were related to the first three steps of Kotter's change process (understanding the necessity of change, setting the right kind of change team and change vision). Following the conciliation process,

the conflict resolution experience was influenced by the progress in the workplace with reference to the next five steps of change. These steps concern the responsibility for change, communication about change, commitment to agreed issues and consolidating a new way of working in the operating culture. In addition, there had to be adequate support and monitoring for the change. Liability for the change was not exhibited in those mediation cases that were considered unsuccessful. The results showed that during workplace mediation, the parties to the conflict should have sufficient time to discuss their feelings, such as feelings of shame and fear, and to dismantle defensive mechanisms. In addition, the mediation should be more varied so as to include individual, pair and group discussions and allow sufficient time for reflection. Furthermore, surveys on mediation needs before the mediation and on experiences of change after the mediation would increase the information that could be provided on the goals and results of the mediation. In addition, the evaluation of well-being at work in connection with mediation would serve as a quality assurance for the universities. According to the results, workplace mediation mainly promoted the functioning of the workplace and consequently also well-being at work. Experience of bullying and failure in conflict resolution, as well as low mediation satisfaction, were associated with a lower level of well-being at work. By considering the research development proposals and utilizing a theoretical approach to change as part of workplace mediation, it is possible to improve this process so as to generate an even better method of early support for conflict situations.

KEYWORDS: change, realistic evaluation, mediation parties, mediators, restorative, well-being at work, workplace mediation

Esipuhe

Tutkimuksellinen kiinnostus herää aina jostain. Restoratiivisessa työyhteisösovitte- lussa ja sen periaatteissa on ollut jotain kiehtovaa siitä asti, kun kymmenen vuotta sitten osallistuin yliopiston työyhteisösovitte- lukoulutukseen. Kiinnostustani sovitte- lua kohtaan herätti sen osallistava, ratkaisuja etsivä ja voimaannuttava työote. Näi- den periaatteiden varaan rakentuu myös sosiaalityö, jonka tieteenalaan väitöstyö kuuluu. Se, miksi päädyin työyhteisösovitte- lukoulutukseen ja tutkimaan restoratiiv- ista työyhteisösovitte- lua, kumpuaa kiinnostuksestani psykososiaalisia ilmiöitä koh- taan. Olen kiitollinen, että olen saanut elämäni varrella kouluttautua aloille, joissa nämä ilmiöt ovat vahvasti läsnä. Kiinnostukseni aihetta kohtaan on syntynyt niin ikään työelämän kautta. Olen kiitollinen siitä, että olen saanut olla osallisena erilai- sissa työyhteisöissä. Työskentelyni muun muassa terveydenhuollon psykiatriassa ja somatiikassa, erityishuoltopiirissä, tutkimuslaitoksessa, yliopiston hallinnossa sekä opetus- ja tutkimustehtävissä ovat opettaneet paljon ja antaneet näkökulmaa väitös- työhöni. Kiitän näistä rikkaista työelämän kokemuksista, joita toivon saavani lisää.

Väitöstutkimuksen tekeminen on vuosia kestävä prosessi, jossa oppii tieteellisen tekstin kirjoittamista ja tutkimuksen tekoa. Kiitän esitarkastajiani kasvatustieteen professori emerita Soili Keskistä ja sosiaalityön dosentti Kaarina Mönkköstä kaikista kannustavista ja rakentavista kommenteista, joiden pohjalta tämä tutkimus on ollut mahdollista saattaa päätökseen. Soili Keskistä kiitän lisäksi arvokkaista näkökul- mista ja huomioista jo ennen väitöstyön viimeistelyä. Pidän suuressa arvossa esitar- kastajiani ja heidän tieteellistä kokemustaan. Kiitos Kaarina Mönkköselle vastaväit- täjäksi suostumuksesta.

Kiitän kustosta sosiaalityön professori Katja Forssénia väitöstyöprosessin aikana kuljetusta matkasta. Kiitän myös siitä, että ylipäätään päädyin aikoinaan yliopistolle töihin. Toisena väitöstyön ohjaajana on toiminut sosiaalityön professori Johanna Kallio, jota kiitän työtä eteenpäin vievistä tarkoista ja kannustavista kommenteista. Lisäksi väitöstyön alkupuolella ohjaajana toimi sosiaalityön emeritusprofessori Leo Nyqvist. Kiitän teitä kaikkia tästä monivaiheisesta matkasta, avarakatseisuudesta ja luottamuksesta monitieteellistä tutkimustani kohtaan.

Ohjaajien lisäksi työtäni ovat lukeneet ja kommentoineet restoratiivisen työyh- teisösovitte- lun asiantuntijat. Restoratiivisen työyhteisösovitte- lun kunnianarvoista

FT Timo Pehrman ja Turun yliopiston hyvinvointipäällikkö KM Ismo Saariota kiitän saamistani sisällöllisistä kommenteista ja aiheeseen liittyvistä mielenkiintoisista keskusteluista. Kaikkia tuntemiani työyhteisösovittelijoita kiitän keskusteluista, joissa on ollut vahvasti läsnä tunne, että olemme yhdessä tärkeän asian äärellä.

Tieteellisellä matkalla minua ovat auttaneet erityisesti dosentti Riitta Granfelt, dosentti Mia Hakovirta, dosentti Leena Koivusilta ja dosentti Takis Venetoklis. Olette olleet aina valmiita vastaamaan kysymyksiin ja kannustaneet työssä eteenpäin. Kiitos, että olette jaksaneet kysellä väitöstyön edistymisestä. Tieteellinen kirjoittaminen edellyttää monenlaisia oivalluksia, joista haluan kiittää edellä mainittujen lisäksi sosiaalitieteiden laitoksen kirjoitusryhmissä ja jatkokoulutusseminaarissa tekstejäni kommentoineita henkilöitä. Kiitokset teille, joiden kanssa olen saanut jakaa tutkija-arjen haasteita ja iloja. Kiitos VTM Mari Haapanen, YTM Vappu Halme, YTT Anne-Mari Jaakola, VTM Laura Järvi, VTT Anniina Kaittila, YTT Teija Karttunen, VTM Elina Laine, VTL Tiina Lamminen, VTM Tuire Niinimäki-Silva, VTM Laura Nikka, YTM Veera Niemi, VTM Elina Sutela ja VTM Enna Toikka.

Yliopistolla tehdyn kahden vuosikymmenen aikana olen saanut tutustua moniin ihmisiin. Kiitokset kaikille sosiaalitieteiden laitoksen ja siellä ennen kaikkea sosiaalityön ja sosiaalipolitiikan henkilökuntaan kuuluville ja kuuluneille henkilöille. Kiitos professori Merja Anis, professori Heikki Ervasti, professori Veli-Matti Ritakallio, työelämäprofessori Oona Ylönen, dosentti Kirsi Günther, VTT Henna Isoniemi, VTM Riitta Lehtonen, VTM Lauri Mäkinen, VTM Kaija Nordberg, dosentti Anne Puuronen, VTT Jarkko Rasinkangas, VTT Milla Salin ja VTL Heikki Suhonen. Kiitän yhteisöllisyydestä, jota olen saanut kokea sosiaalityön ja sosiaalipolitiikan henkilökunnan keskuudessa. Ilolla muistelen yhteisiä juhlia ja ikimuistoisia matkoja. Yhteisöllisyys ei ole vain työn tekemistä, vaan myös hengähdystaukoja ja asioiden yhdessä jakamista. Kiitokset kaikille niistä hetkistä, jolloin olemme saaneet vaihtaa ajatuksia yhteisistä harrastuksista ja arkipäivän kuulumisista. Kiitos myös yhteisistä juoksukilometreistä kollegat. Antoisasta yhteistyöstä moniammatillisella klinikalla kiitän VTT Ari Kaukiaista. Kiitos myös niille, joiden nimeä en tässä ole erikseen maininnut.

Yhteisöllisyydestä kiitän myös kaikkia yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan hallintohenkilökuntaan kuuluneita ja kuuluvia henkilöitä, joiden kanssa sain tehdä töitä ennen väitöstutkijaksi siirtymistä. Kiitos silloiselle esihenkilölleni hallintopäällikkö Minna Domanderille ymmärtäväisyydestä ja avarakatseisuudesta siirtyessäni vakiuisesta työstäni apurahatutkijaksi. Marja Tammista kiitän yhteisistä työvuosista ja ennen kaikkea sen myötä syntyneestä ystävydestä. Thanks also to Harpa Njals.

Tämä tutkimus ei olisi syntynyt ilman tutkittavia. Kiitän kaikkia mukana olleita yliopistoja ja niitä työyhteisöjen ihania ihmisiä, jotka osallistumalla mahdollistitte tämän tutkimuksen ja autoitte ymmärtämään työyhteisökonfliktien ja niiden ratkai-

semisen moninaisuutta. Kiitokset tutkimusta rahoittaneille tahoille Työsuojelurahastolle, Turun Yliopistosäätiölle ja Turun yliopiston sosiaalitieteiden laitokselle.

Ystäviä, appivanhempia ja sukulaisia kiitän yhdessä vietetystä vapaa-ajasta, jolloin olen saanut unohtaa tutkimustyön ja keskittyä johonkin aivan muuhun. Kiitän Berni -poikiamme, jotka olette tuoneet iloa päivään ja yhä uudelleen jaksaneet käydä tietokoneen äärellä muistuttamassa tauoista. Kiitokset myös edesmenneille äidilleni, isälleni ja veljelleni. Olette olleet sydämessäni matkassa mukana ja ilman teitä tämä väitöstyö ei olisi syntynyt.

Suuresta ymmärtäväisyydestä ja rakkaudesta kiitän kaikkein rakkaimpiani puolisoani Miikaa ja tyttärtäni Iidaa. Te olette elämäni ilo ja rikkaus. Olette jaksaneet tukea, kannustaa ja rakastaa. Iso kiitos tästä kaikesta.

Maaseudulla luonnon lempeydessä.

Honkilahdella helmikuussa 2022

Tuula Kaitsaari

Sisällys

Esipuhe	7
1 Johdanto	13
2 Työhyvinvointi yliopistokontekstissa	20
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	20
2.2 Yliopisto asiantuntijayhteisönä	25
2.3 Työhyvinvointi yliopistoissa	29
3 Työyhteisökonflikti ja restoratiivinen työyhteisösovittelu..	32
3.1 Työyhteisökonfliktin määritelmä ja sitä koskeva aiempi tutkimus	32
3.2 Sovittelu konfliktinratkaisumenetelmänä.....	38
3.3 Restoratiivisuus käsitteenä.....	42
3.4 Restoratiivinen työyhteisösovitteluprosessi	44
3.5 Aiempi työyhteisösovittelututkimus.....	52
4 Muutosteoreettinen näkökulma.....	63
4.1 Muutosteorioiden ja -mallien soveltuvuus työyhteisösovitteluun.....	63
4.2 Muutosta edistävät ja estävät tekijät aiemmassa tutkimuksessa	71
5 Realistisen arviointitutkimuksen toteutus.....	73
5.1 Tutkimuskysymykset	77
5.2 Tutkimusaineistot ja -menetelmät	78
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	89
6 Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi ja muutkokemukset.....	93
6.1 Sovittelutapaukset ja erot aiempaan tutkimukseen verrattuna.....	93
6.2 Kokemukset sovitteluprosessin arvojen ja tavoitteiden toteutumisesta.....	98
6.3 Kokemukset sovittelun tuloksista.....	115
6.3.1 Konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemus ja sovittelutytyväisyys	116
6.3.2 Työhyvinvointikokemukset	121

6.4	Muutokseen vaikuttavat tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana	126
6.4.1	Osallistujien merkitys.....	129
6.4.2	Reflektointi sekä peloista ja tunteista keskustelu	133
6.4.3	Yhteisymmärryksen saavuttaminen	144
6.5	Muutokseen vaikuttavat tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin jälkeen.....	145
6.5.1	Sovituista asioista viestiminen	147
6.5.2	Muutosvastuu ja sitoutuminen sovittuihin asioihin.....	153
6.5.3	Defenssit muutosmekanismeina	156
6.5.4	Häpeän ja syyllisyyden tunteet muutosmekanismeina.....	162
6.5.5	Seuranta ja muutostuki muutoksen vakiinnuttajana ...	166
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	172
7.1	Kokoava tarkastelu	172
7.2	Teorian ja tutkimusmenetelmien tarkastelu.....	180
7.3	Johtopäätökset ja suositukset	184
	Lähteet.....	189
	Liitteet.....	207
Liite 1.	Sovittelu alusta loppuun: testattu malli	207
Liite 2.	Muutosta estävät tekijät organisaatioteoriatutkimuksessa	209
Liite 3.	Kirje tutkimukseen osallistumisesta.....	210
Liite 4.	Tutkimustapaukset, vuosilta 2012–2014.	211
Liite 5.	Kyselylomake.	212
Liite 6.	Tutkimusaineiston kuvaus taustamuuttujittain kysely- ja haastatteluaineistossa.	220
Liite 7.	Koordinaattoreiden teemahaastattelu.	221
Liite 8.	Sovitteluun osallistuneiden teemahaastattelu	222
Liite 9.	Sovittelijoiden fokusryhmähaastattelu.	223
Liite 10.	Sovitteluprosessin yhteys konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukseen ja sovittelutyytyväisyyteen ...	224

Taulukkuuettelo

Taulukko 1.	Työyhteisökonfliktien luokittelu neljän tutkimuksen mukaan.	33
Taulukko 2.	Fasilitatiivinen, evaluatiivinen ja transformatiivinen sovittelu.	40
Taulukko 3.	Työyhteisösovittelun empiirinen tutkimus vuosina 2013–2020	55
Taulukko 4.	Tutkimuksen kannalta keskeisiä muutosteorioita ja -malleja.	64
Taulukko 5.	Tutkimuskysymykset, -aineistot, -ajankohta ja -menetelmät.	80
Taulukko 6.	Fokusryhmähaastattelun osapuolet yliopistoittain.	87
Taulukko 7.	Sovitut asiat tapauksittain TYSO-luokituksen mukaan.	94
Taulukko 8.	Konfliktin keskeiset osapuolet ja heidän konfliktikäsitksensä dokumentti- ja kyselyaineiston perusteella.	96
Taulukko 9.	Sovittelijoiden puolueettomuuteen, empaattisuuteen ja luottamuksellisuuteen yhteydessä olevat tekijät (Kruskal-Wallisin testi).	107
Taulukko 10.	Työyhteisösovittelun merkitys koettuun työhyvinvointiin.	121
Taulukko 11.	Konfliktinratkaisun epäonnistumisen syyt, ratkaisuyritykset ja lopputulos.	159
Taulukko 12.	Yhteenveto konfliktinratkaisuun yhteydessä olevista tekijöistä sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen.	176

Kuvioluettelo

Kuvio 1.	Oman työhyvinvoinnin tikkataulu.	24
Kuvio 2.	Konfliktin eskaloitumisen portaat.	36
Kuvio 3.	Sovitteluprosessin vaiheet	44
Kuvio 4.	Tutkimuksen ohjelmateoreettiset ulottuvuudet.	75
Kuvio 5.	Sovitteluprosessin sijoittuminen John Kotterin muutosteorian portaille.	76
Kuvio 6.	Tutkimusaineistojen ja -analyysien suhde toisiinsa, tuloksiin ja johtopäätöksiin.	79
Kuvio 7.	Työyhteisösovittelussa sovitut asiat TYSO- ja TYSOKO-aineistoissa.	95
Kuvio 8.	Sovitteluun osallistuneiden kokemus erillistapaamisesta.	99
Kuvio 9.	Sovittelun arvojen toteutuminen.	102
Kuvio 10.	Sovitteluun osallistuneiden kokemus sovittelijoiden puolueettomuudesta, empaattisuudesta ja luottamuksellisuudesta	106
Kuvio 11.	Sovitteluun osallistuneiden kokemus sopimuksen laadinnasta ja sisällöstä.	110
Kuvio 12.	Sovitteluun osallistuneiden kokemus seurannasta.	113
Kuvio 13.	Sovitteluun osallistuneiden sovittelutytyväisyys.	117
Kuvio 14.	Työpaikkakiusaamisen merkitys koettuun työhyvinvointiin	122
Kuvio 15.	Konfliktinratkaisussa onnistumisen merkitys koettuun työhyvinvointiin	123
Kuvio 16.	Sovittelutytyväisyyden merkitys koettuun työhyvinvointiin	124

1 Johdanto

Tässä tutkimuksessa käsittelen restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin vaiheita sekä siihen osallistuneiden henkilöiden työhyvinvointi- ja muutkokemuksia. Tutkimuksessa työhyvinvointi määritellään voimavaraksi, johon vaikuttavat organisaation piirteet, esihenkilötyöskentely, työyhteisö, työnhallinta ja työntekijän asenteet (Manka 2012; 2016). Työhyvinvointitermin käyttö on yleistynyt vasta 2000-luvun alussa. Aiemmin työhyvinvointia tarkasteltiin muun muassa työkyvyn, työviihtyvyyden ja työturvallisuuden käsitteiden kautta. Osin tästä syystä työhyvinvoinnin määritelmästä ei ole olemassa yksimielisyyttä. Työhyvinvointitutkimusta ja siihen liittyvää julkista keskustelua on myös pitkään leimannut työelämän epäkohdista kumpuavat ilmiöt, aiheiden pirstaleisuus ja esihenkilökeskeisyys (Tarkkonen 2016). Vasta kokonaisvaltaisen ja voimavarakeskeisen työhyvinvointikäsitteen myötä on kiinnitetty enemmän huomiota työhyvinvoinnin positiivisiin puoliin. Vastaavasti työyhteisökonfliktit ymmärretään usein negatiivisiksi ilmiöiksi, kun niitä tarkastellaan konfliktiin johtavina syinä tai niiden välittöminä seurauksina. Sen sijaan konfliktinratkaisuun kytkeytyy myönteisiä mielikuvia, kuten ristiriidan jättäminen taakse ja uudenlainen konfliktieja onnistuneesti ratkaiseva toimintatapa.

Työelämässä ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntyy ristiriitoja ja konflikteja, eivätkä ne välttämättä ole negatiivisia ilmiöitä, vaan voivat saada aikaan myös myönteistä oppimista ja kehittäviä vuorovaikutustaitoja (mm. Pehrman 2011). Konfliktit voivat olla myös merkittäviä työn tuottavuuden, vaikuttavuuden ja yhteistoiminnan kehittämisen kannalta (Katz & Flynn 2013, 396). Aiemmassa tutkimuksessa työyhteisökonflikteja on todettu synnyttävän työn epävarmuustekijät, ihmissuhdeongelmat, huono kommunikointi, huonoksi koettu johtaminen sekä selkeiden tavoitteiden ja palautteen puute. Toiminnan tasolla niiden on todettu ilmenevän puhumattomuutena, epäasiallisena vuorovaikutuksena ja väärinä tulkintoina. (Pehrman 2011.) Konflikteihin saattaa liittyä myös kiusaamisen kokemuksia. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön tutkimuksen mukaan työpaikkakiusaamisen kohteeksi joutuu vuosittain viisi prosenttia työntekijöistä (Eurofound 2017). Suomessa noin joka kolmas työntekijä kertoo havainneensa työpaikalla henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 81) ja yliopistotyöntekijöistä joka toinen kertoo itse kohdanneensa epäasiallista kohtelua viimeksi kuluneen vuo-

den aikana¹ (Pardia 2018²). EU-27-tilastojen perusteella Suomen on todettu olevan työpaikkakiusaamisen kärkimaita Ranskan, Belgian, Hollannin, Itävallan ja Luxemburgin ohella (Vartia-Väänänen 2013, 3). Tulos on yllättävä, sillä jo Suomen lainsäädäntöön nojaten työpaikoilla tulisi noudattaa kiusaamisen nollatoleranssia eli kiusaamista ei tulisi hyväksyä tai suvaita missään muodossa. Työturvallisuuslain (2002/738) mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvollisuus työntekijöiden työturvallisuudesta sekä fyysisestä ja henkisestä terveydestä³. Lain mukaan työnantajan tulisi kaikin keinoin ryhtyä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. Havaittuihin konflikteihin tulisi puuttua välittömästi ja ottaa ne puheeksi, ennen kuin ne laajenevat tai henkilöityvät. Työturvallisuuslain edellyttämät toimet koskevat myös työntekijöitä. Lain mukaan työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissä olevin keinoin omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta.

Työpaikkakiusaamisesta ja ratkaisemattomista konflikteista aiheutuu yksilötasolla mielipahaa, työhyvinvoinnin heikkenemistä ja sairauspoissaoloja (Kivimäki ym. 2003; Lallukka ym. 2013; Vartia ym. 2004). Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ovat sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen tilastokärjessä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella (Eläketurvakeskus 2019; Kela 2021). Yhteisötason työhyvinvoinnin puutteet, sairauspoissaolot ja ennaikainen eläköityminen lisäävät organisaatioiden kustannuksia. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2012 -katsauksen mukaan työhyvinvointipuutteista aiheutuvat yhteiskunnalliset kustannukset ovat noin 41 miljardia euroa vuodessa. Työhyvinvoinnin menettämässä on siten kyse henkilökohtaisen kärsimyksen lisäksi merkittävästä kansantaloudelle aiheutuvasta kustannuksesta.

Työyhteisösovittelu on menetelmä, jonka avulla voidaan edistää työhyvinvointia korjaamalla konfliktitilanteita. Sovittelumenetelmiä ovat restoratiivinen, transformatiivinen, evaluatiivinen ja narratiivinen sovittelu⁴. Menetelmät eroavat toisistaan ensisijaisesti sovittelijan roolin ja työskentelyotteen perusteella. Suomessa käytetään ensisijaisesti restoratiivista eli korjaavaa sovittelua, mihin tämäkin tutkimus kohdis-

¹ Epäasiallinen kohtelu tarkoittaa häirintää, kiusaamista ja muuta epäasiallista käytöstä työpaikoilla (Työturvallisuuskeskus 2021).

² Palkansääntöjärjestö Pardian 2018 tekemän kyselyn (N=6 065) perusteella 51 % yliopistossa työskentelevistä oli kokenut epäasiallista kohtelua, kun puolestaan vastaava osuus valtion virastoissa ja laitoksissa oli 42 % ja Kelassa 38 %. Pardia on STTK:n suurimpia jäsenliittoja.

³ Työturvallisuudesta huolehtiminen on työturvallisuuslain (55/2001) 2 luvun 3 §:n mukaan työsuhteen mukainen velvoite, jonka mukaan työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta, kuten työturvallisuuslaissa säädetään.

⁴ Restoratiivinen eli korjaava, transformatiivinen eli (psykologista) muutosta tukeva, evaluatiivinen eli arvioiva ja narratiivinen eli tarinan kerrontaa painottava sovittelu.

tuu. Siinä sovittelija fasilitoi keskustelua, eli hän toimii keskustelun ohjaajana ja konfliktinratkaisun mahdollistajana. Sovittelija ei tee konfliktinratkaisuesitystä, vaan auttaa osapuolia ratkaisemaan konfliktin. Restoratiivisessa sovittelussa konfliktin osapuolet omistavat konfliktin ja sen ratkaisun. Tavoitteena on, että osapuolet oppivat konfliktista ja sen ratkaisusta, jotta he voivat jatkossa välttää vastaavan kaltaiset konfliktitilanteet (mm. Brunila 2010; Pehrman 2011; Pehrman & Poikela 2015). Rikos- ja riita-asioiden sovittelussa alkujaan käyttöön otetusta restoratiivisesta sovitteluprosessista on tullut vallitseva työyhteisökonfliktien ratkaisumenetelmä (Suomen Sovittelufoorumi). Juridisen ja työyhteisösovittelun lisäksi restoratiivista sovittelua käytetään yhteiskunnan eri alueilla, kuten koulu-, perhe- ja naapuruuskonflikteissa. Maailmalla, etenkin anglosaksisissa maissa, joista fasilitatiivinen vertaissovittelu on tullut Suomeen, on sillä vakiintunut asema myös yliopistoissa (Klingel & Maffie 2011). Myös Suomessa yliopistot ovat olleet ensimmäisten organisaatioiden joukossa ja ottaneet työyhteisösovittelun osaksi varhaisen tuen malliaan ja kouluttaneet tehtävään omia sovittelijoita. Siitä huolimatta, että yliopistot ovat edelläkävijöitä työyhteisösovittelun käyttöönotossa ja kehittämisessä, työyhteisösovittelu ja restoratiivinen työote ovat edelleen vähän tutkittuja aiheita.

Kiinnostukseni tutkimusaihetta kohtaan syntyi yliopistossa vertaissovittelijana toimimisesta ja siinä heränneistä kysymyksistä: Mitä työyhteisöille kuuluu sovittelun jälkeen ja mitä muutoksia työyhteisösovittelulla saatiin aikaiseksi? Sovittelijat harvoin saavat tietää, mitä tuloksia lopulta sovittelulla saavutettiin. Työyhteisösovittelu on prosessi, joka päättyy seurantatapaamiseen⁵, jonka jälkeen vastuu tehdystä sovinnosta jää työyhteisölle ja sen työntekijöille.

Perehtyminen aiempaan työyhteisösovittelututkimukseen osoitti, että arviointitutkimusta työyhteisösovittelun toimivuudesta on tehty vähän. Vastaavasti Katalien Bollen ja Martin Euwema (2013) totesivat vuosiin 1992–2012 kohdistuvassa kirjallisuuskatsauksessaan työyhteisösovittelututkimuksen olevan määrältään vähäistä ja laadultaan yleisellä tasolla. Vastaavaan johtopäätökseen ovat päätyneet myös muut tutkijat (Latreille 2010; Saundry ym. 2011). Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus osoittaa, että työyhteisösovittelun empiirinen tutkimus on ollut edelleen niukkaa vuoden 2012 jälkeen⁶. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana työyhteisösovittelusta on julkaistu vain parikymmentä englanninkielistä empiiristä tutkimusta. Aiempi tutkimus on kohdentunut ensisijaisesti sovittelun käyttötarkoitukseen, prosessin luonteeseen ja sovittelijoiden toimintaan (esim. Bennett 2013; McDermott 2012; Poitras 2013; Saundry ym. 2018; Wood ym. 2014) ja sovittelun välittömiin tuloksiin, kuten sovinnon saavuttamiseen (esim. Bennett 2013; 2014; Bollen & Euwema 2013; Kalter ym. 2018; Poitras 2013). Työyhteisösovittelun pidemmän ajan

⁵ Seurantatapaaminen on yleensä 3–6 kuukauden kuluttua sovittelun alkamisesta.

⁶ Kirjallisuuskatsaus pohjautuu englanninkieliseen kirjallisuuteen vuosilta 2013–2020.

tuloksista on vähän tietoa, eikä subjektiivisia työhyvinvointikokemuksia ole kartoitettu aiemmassa tutkimuksessa. Myöskään mitattuja objektiivisia työhyvinvointikartoituksia ei ole tehty aiemmin. Työyhteisösovittelumenetelmän Suomeen tuonut Timo Pehrman (2011) tarkasteli omassa väitöskirjassaan restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin tuloksia suhteessa oppimiseen ja johtajuuteen. Tässä tutkimuksessa sovitteluprosessin lisäksi arvioidaan aikaansaatuja työhyvinvointi- ja muutkokokemuksia sekä tuodaan esille restoratiivisen työyhteisösovittelun konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Pohjoismaista sovittelun historiaa ja nykytilaa tarkastelevassa julkaisussaan Kaijuservasti (2017, 241) on todennut, että empiiristä ja teoreettista sovittelututkimusta tarvitaan lisää. Liian vähän on tietoa muun muassa sovittelutapauksista, käytetyistä menetelmistä ja niiden kustannusvaikutuksista. Tämä tutkimus vastaa osaltaan tähän tutkimustarpeeseen paitsi, että kustannusvaikutuksia tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista todentaa. Ervastian (2017) mukaan myös sovittelukoulutusta tulisi lisätä Pohjoismaissa. Suomessa sovittelukoulutuksen taso ja laajuus vaihtelevat huomattavasti sovittelualoittain. Yliopistoissa sovittelukoulutusta järjestetään osana opetussuunnitelmaa lähinnä rikos- ja riita-asioiden sovittelusta, kun taas työyhteisösovittelukoulutusta järjestetään pääsääntöisesti yksityisten kouluttajien järjestämänä maksullisena täydennyskoulutuksena. Sovittelukoulutuksen ohella vertaissovittelun käyttö on vähäistä ammatti- ja korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa. Sen sijaan varhais- ja peruskoulutuksessa vertaissovittelulla (Verso ja MiniVerso) on jo vakiintunut asema. Restoratiivinen sovittelumenetelmä sisältää monia konflikteja ennaltaehkäiseviä ja korjaavia arvoja, joiden opettaminen ja käyttöön ottaminen eri yhteiskuntaloilla, kuten sosiaalityössä, olisi tärkeää tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden edistämiseksi.

Tämä tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin: 1) Mitä yliopistoissa käydyissä työyhteisösovitteluissa sovitaan ja miten tapaukset eroavat suhteessa aiempaan tutkimukseen? 2) Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arvot ja tavoitteet toteutuvat yliopistojen työyhteisösovittelutapauksissa ja mitä eroja niissä ilmenee taustamuuttujittain? 3) Millaisia ovat restoratiiviseen työyhteisösovitteluun osallistuneiden konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukset, sovittelutytyväisyys ja sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset? 4) Mitkä tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen edistävät tai estävät konfliktinratkaisussa onnistumista? Tutkimuksen pääpaino on sovitteluprosessissa ja sen jälkeisen ajan kokemuksissa. Tutkimus valottaa syitä, miksi konfliktista on vaikea puhua ja mitkä tekijät edistävät tai estävät konfliktinratkaisua. Aiemmassa työyhteisösovittelututkimuksessa ei ole tutkittu systemaattisesti konfliktinratkaisua edistäviä tai estäviä tekijöitä ja mekanismeja. Tutkimusaineisto koostuu 16:sta yliopistoissa käydyistä sovittelutapauksesta vuosilta 2012–2014. Yliopistot ovat valikoituneet tutkimuskohteeksi siksi, että ne ovat restoratiivisen vertaissovittelun käytössä edelläkävijöitä ja mene-

telmän käyttö on yliopistoissa yhdenmukaista. Tutkimusaineisto koostuu sopimusdokumenteista, sovitteluun osallistuneiden kyselyistä ja syventävistä teemahaastatteluista sekä sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluista. Tutkimusote on triangulatiivinen⁷, eli siinä yhdistyvät usean eri aineiston analyysit. Tutkimusta voidaan pitää myös tapaustutkimuksena, sillä se kohdistuu rajatun toimintaympäristön todellisuuteen (vrt. Guba 1981) ja arvioinnin kohteena on tietty interventio (vrt. Patton 2002). Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on yliopistoissa toteutuneiden työyhteisösovittelujen toimivuuden todentaminen, eivätkä tulokset ole sen vuoksi laajasti yleistettäviä (vrt. Stake 2006, 237). Yliopistot asiantuntijaorganisaatioina eroavat muuhun organisaatioon nähden rakenteeltaan, toimintatavoiltaan, hallinnoltaan ja johtamiseltaan. Lähtökohdiltaan yliopistot ovat moniarvoisia ja palvelevat useita eri intressiryhmiä. Niiden toiminta ja ohjaus syntyvät yksiköiden, kuten opettajien, tutkijoiden ja opiskelijoiden, sekä koko tiedeyhteisön ja yhteiskunnan välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Tirronen 2014; 2021.) Tutkimuskontekstin ymmärtämiseksi tarkastelen tutkimuksen teoriaosassa lyhyesti yliopistoja asiantuntijaorganisaatioina ja niiden erityispiirteitä ja työhyvinvointiin vaikuttavia piirteitä.

Työhyvinvoinnin yksi keskeinen osa-alue on johtaminen ja esimies-/esihenkilötyö. Tämän tutkimusaineiston keruun aikana esimies-käsitteen käyttö oli vallitsevaa, ja sen vuoksi käsite esiintyy kyselyssä ja haastattelujen teemakysymyksissä sekä eräissä lähdeviittauksissa. Tasa-arvoa ja sukupuolineutraalisuutta edistävien julkaisujen perusteella tämä käsite kuitenkin ylläpitää mielikuvia ammatin tai tehtävän sukupuolisuudesta. (Engelberg 2018; Rask, ym. 2021; Tiililä 2020.) Koska esimies-käsitteelle on olemassa sukupuolineutraali vastine esihenkilö, tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti kyseistä käsitettä. Myös laadullisen aineiston otteisiin on esimies-termin tilalle muutettu esihenkilö.

Tutkimuksen teoria- ja käsitevalinnat ohjaavat tutkimuksen analyysijä ja tulkin-toja. Teoria tarjoaa käsitteet, ohjaa tiedon etsintää ja toimii tutkimushavaintojen peilauspintana. (Pihlaja 2001, 45.) Tavoitteenani on synnyttää teorian ja empirian välille looginen yhteys. Muutosteoreettinen viitekehys on ollut mukana tutkimuksen alusta lähtien, ja tutkimuksen edetessä sen merkitys on entisestään vahvistunut. Muutos on sovittelun tavoin prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin mitä se on ollut aiemmin. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkastelen organisaatio- ja johtamisteorioiden merkitystä restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin kannalta

⁷ Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Triangulaation sijaan voitaisiin käyttää käsitettä mixed methods, jolla viitataan laadullisen ja määrällisen lähestymistavan, tutkimusaineistojen ja -analyysien käyttöön samassa tutkimuksessa (Tashakkori & Teddlie 2003; Johnson ym. 2007). Lisäksi tutkimusotteesta voitaisiin käyttää myös termiä monimenetelmä tutkimus (Hurmerinta & Nummela 2020).

(Beckhard & Harris 1987; Bridges 1991; Bullock & Battern 1985; Burnes 1992; Kotter 1996; Levin 1948; 1951; Nader & Tushman 1990; 1997; 2004). Tutkimuksen tulosuus ei kuitenkaan rakennu teorialähtöisesti, vaan lähestymistapa on abduktiivinen eli siinä teoreettiset johtoajatukset ja aineistolähtöisyys limittyvät toisiinsa (Anttila 2007, 61; Hirsijärvi & Hurme 2000, 136). Tarkastelu osoittaa, että John Kotterin (1996) kahdeksan muutosaskeleen malli soveltuu myös restoratiivisen työyhteisösovittelun muutosten tarkasteluun.

Tutkimusta ohjaa tieteellinen realismi, joka korostaa tieteen merkitystä todellisuuden kuvaamisessa ja sitoo yhteen restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin ja muutosteoreettisen näkökulman. Tutkimuksen arviointikehyksinä toimivat Ray Pawsonin ja Nick Tilley'n (2004) sekä Peter Dahler-Larsen (2005) ohjelmateoreettiset mallit. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että työyhteisösovittelu edistää konfliktinratkaisua ja tyytyväisyyttä (mm. Anderson & Bingham 1997; Bennett 2013; 2014; Kalter ym. 2018; Bollen & Euwema 2013; Saundry ym. 2018; Poitras 2013), mutta arviointitutkimusta työyhteisösovittelun työhyvinvointivaikutuksista ei ole tehty aiemmin. Arviointitutkimuksen keskeisin tehtävä on antaa uutta tietoa käytännön työskentelyyn. Michael Quinn Patton (1997, 76) jakaa arvioinnin kolmeen pääasialliseen käyttötarkoitukseen eli kehitykselliseen, tilivelvolliseen ja tietoa lisäävään arviointiin. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on restoratiiviseen työyhteisösovitteluprosessiin liittyvän formaalisen sekä summatiivisen tiedon lisääminen ja sen myötä kehitystarpeiden esille tuominen. Toivon, että tutkimuksen tuloksista on hyötyä työyhteisösovittelun kouluttajille ja sovittelijoille. Lisäksi toivon, että tutkimuksesta on hyötyä konflikteja työssään kohtaaville työntekijöille, esihenkilöille ja sovittelua koordinoiville henkilöille, mutta myös laajemmin yhteiskunnan eri aloille, jossa tavoitteena on tasavertaisen ja oikeudenmukaisuuden edistäminen.

Tutkimus paikantuu ensisijaisesti korkeakoulu- ja työhyvinvointitutkimukseen. Yhteiskuntatieteisiin se paikantuu sosiaalisen ja yhteisöllisen aspektinsa kautta. Yksilön hyvinvoinnin edistäminen, eriarvoisuuden poistaminen ja konfliktien ratkaiseminen kuuluvat yhtä lailla sosiaalityön kuin sovittelun perusarvoihin⁸. Restoratiivisen työyhteisösovittelun keskeisiä arvoja ovat vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus, osallisuus, vastuullisuus, turvallisuus, puolueettomuus, oikeudenmukaisuus, anteek-

⁸ Kansainvälisen sosiaalityöntekijäjärjestö IFSW:n (2014) määritelmä sosiaalityölle: ”Sosiaalityö on käytännön työhön perustuva ammatti ja tieteenala, jolla edistetään yhteiskunnallista muutosta ja kehitystä, sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä ihmisten elämänhallintaa ja itsenäistymistä. Yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden, ihmisoi- keuksien, kollektiivisen vastuun sekä erilaisuuden kunnioittamisen periaatteet ovat keskeisiä sosiaalityössä. Sosiaalityö nojautuu sosiaalityön, yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden teorioihin ja paikalliseen tietoon, ja sen tarkoituksena on saada ihmiset ja rakenteet ratkaisemaan elämän ongelmatilanteita ja lisäämään hyvinvointia. Edellä olevaa määritelmää voidaan laajentaa kansallisella ja/tai alueellisella tasolla.”

sianto ja tulevaan suuntautuneisuus. Nämä arvot kuuluvat kaikkeen humanitääriiseen monialaiseen työhön. Tähän viittaa myös Timo Pehrman (2020) tarkastellessaan restoratiiviseen sovitteluun kytkeytyvää ihmiskäsitystä sekä luottamuksen ja kontrollin suhdetta. Luottamus ja kontrolli samoin kuin sosiaalinen tuki ja osallisuus omien asioiden käsittelyssä ovat merkittäviä tekijöitä yhteiskuntatieteissä, kuten sosiaalityön alalla, johon tämä väitöstutkimus sijoittuu. Kuten sosiaalityössä, niin myös työyhteisösovittelussa jokaisella yksilöllä on oikeus osallistua häntä koskevien asioiden selvittämiseen. Hänen osallisuuttaan tulee tukea keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja siten vahvistaa hänen itsesääätelykontrollointia ja vastuuta tilanteesta. Samoin kuin sosiaalityöntekijä, niin myös sovittelija on mahdollistaja, jonka tehtävänä on itseohjautuvuuden lisääminen, osapuolten kannustaminen ja motivoiminen omaksumaan uusia näkemyksiä sekä muuttamaan omaa ja yhdessä luotua toimintaa ja todellisuutta (vrt. Rissanen 2021, 139). Vaikka tutkimuskonteksti eroaa sosiaalityön tutkimuksen pääasiallisesta kohderyhmästä, tutkimuksessa arvioitava interventio sisältää yhtä lailla sosiaalityössä tarvittavia taitoja, kuten konfliktinratkaisutaitoja ja muutokseen tähtäävää fasilitatiivista työtettä. Työhyvinvoinnin osalta tämä tutkimus kytkeytyy yhtä lailla sosiaalityön kuten kaikkien muidenkin työyhteisöjen käyttöön.

Tutkimus koostuu kolmesta teoreettisesta ja viidestä tuloksia käsittelevästä luvusta. Tutkimuksen teoreettisessa osassa avaan ensin työhyvinvoinnin käsitteen ja tarkastelen yliopistojen työhyvinvointia aiemman tutkimuksen valossa. Tämän jälkeen käsittelen työyhteisökonflikteja sekä restoratiivista työyhteisösovittelua konfliktinratkaisumenetelmänä ja siihen liittyvää tutkimusta. Näiden lukujen jälkeen esittelen keskeiset muutosteoriat ja pohdin niiden merkitystä restoratiivisen työyhteisösovittelun kannalta sekä tuon esille aiempia tutkimustuloksia muutosta edistävästä ja estävästä tekijöistä. Tutkimuksen toteuttamista koskevassa luvussa nivon yhteen ohjelma- ja muutosteoreettisen näkökulman realistiseen arviointitutkimukseen, esittelen tutkimuskysymykset ja -aineistot sekä pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen tulokset esitän aineistoittain. Ensin esittelen sovittelutapakset ja vertaan niitä aiempaan tutkimukseen. Kyselyaineiston arvioinnissa tarkastelen ensin sovitteluprosessin vaiheiden ja arvojen toteutumista. Tämän jälkeen käsittelen konfliktinratkaisussa onnistumista, koettua sovittelutytytyväisyyttä ja sovittelun vaikutuksia koettuun työhyvinvointiin. Kyselyaineiston tuloksia syvennän sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden haastatteluilla. Tässä kohtaa tuon esille konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä mekanismeja, kuten sovittelu-prosessiin ja sen jälkeiseen toimintaan liittyviä merkityksiä. Tutkimuksen yhteen-veto ja johtopäätösluvussa muodostan kokonaiskuvan restoratiivisen sovitteluprosessin merkityksestä ja esitän tutkimustuloksiin pohjautuvia kehittämisideoita.

2 Työhyvinvointi yliopistokontekstissa

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Tarkastelen tässä luvussa työhyvinvointia yhteiskuntatieteellisten hyvinvointimääritelmien ja keskeisten suomalaisten työhyvinvointitutkijoiden antamina määritelmänä. Työhyvinvoinnille ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan sen käsitteellistämässä ja teoretisoinnissa ollaan vasta alussa (mm. Laine 2013; Virolainen 2012). Työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on kuitenkin tehty jo runsaan sadan vuoden ajan muun muassa työkyvyn⁹, -viihtyvyyden ja -turvallisuuden käsitteiden näkökulmista. Vasta 2000-luvun taitteessa työkykytutkimus vähitellen laajeni työhyvinvointitutkimukseksi ja sen käsitteellistämiseksi. (Kumpulainen 2013, 28; Laine 2013, 49.) Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsitteen sijaan olisi ollut mahdollista valita tarkastelukohteeksi rajatumpi työhyvinvoinnin osa-alue, kuten työmotivaatio, sosiaalinen tai psyykkinen toimintakyky, mutta työyhteisösovittelun kokonaisvaltaisen arvioinnin vuoksi työhyvinvoinnin käsitettä ei haluttu rajata näin tarkasti.

Työhyvinvoinnin käsitteen tuoreus ja monitieteisyys haastavat työhyvinvoinnin määrittelyn. Eri tieteenalojen käsitykset työhyvinvoinnista eroavat jo pelkästään siksi, että hyvinvoinnin määritelmästä ja käytetyistä mittareista ei ole tieteellistä yksimielisyyttä (Niemi ym. 2017; Tuominen 2008). Tämän tutkimuksen kytkeytyessä yhteiskuntatieteisiin työhyvinvoinnin määritelmän keskeiset perusteet ovat löydettävissä yhteiskuntatieteellisistä hyvinvoinnin määritelmistä. Esimerkiksi Erik Allardt (1976) on jäsentänyt hyvinvoinnin having-loving-being-doing-ulottuvuutena. Siinä ihmisen hyvinvointi määrittyy elintason, yhteisyyssuhteiden, itsensä toteuttamisen ja tekemisen perustarpeiden tyydyttymisen kautta. Puolestaan Len Doyal ja Ian Gough (1991) korostavat hyvinvoinnissa autonomiaa eli elämän hallintaa ja ter-

⁹ Ilmarisen (1999) mukaan yksilön työkykyyn vaikuttavat tekijät ovat yksilöön ja työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuus. Yksilön työkyky koostuu voimavaroista ja työn dynaamisesta vuorovaikutuksesta. Yksilön voimavarat muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä koulutuksesta ja osaamisesta. Voimavaroihin vaikuttavat yksilön arvot ja asenteet sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Yksilötason voimavarat realisoituvat työelämässä, ja siihen vaikuttavat lisäksi työyhteisö, työympäristö sekä työn henkiset ja fyysiset vaatimukset. Lisäksi yksilön työkyky on aina sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan, organisaatioon sekä lähiverkoston.

veyttä perustarpeina, joista hyvinvoinnin yksittäiset indikaattorit ovat johdettavissa. Oleellista on ihmisen mahdollisuus osallistua yhteisön elämänmuotoon ja sen vuorovaikutukseen (Doyal & Gough 1991, 50–55). Abraham Maslowin (1943) motivaatioteoria puolestaan perustuu tarpeiden hierarkkisuuteen. Siinä alempien tarpeiden, kuten fysiologisten tarpeiden, turvallisuuden, rakkauden ja arvostuksen tarpeiden tulee olla tyydytettynä ennen itsensä toteuttamista. Hyvinvointia voidaan tarkastella myös kokonaisvaltaisena holistisena ihmiskäsityksenä, jolloin hyvinvointi rakentuu tajunnallisuudesta, kehollisuudesta ja elämäntilanteisuudesta (Rauhala 1989; 2015). Edellä olevien hyvinvointimääritelmien voidaan katsoa luovan perustan työhyvinvoinnin määritelmälle, katsottiinpa sitä sitten objektiivisena resurssiperustana tai subjektiivisena koettuna hyvinvointina (vrt. Vaarama ym. 2010). Hyvinvoinnin määrittelyyn vaikuttaa myös taso, josta sitä tarkastellaan, eli se, määritelläänkö sitä yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan näkökulmasta. Esimerkiksi yksilön kannalta tiettyjen perustarpeiden ensisijaisuutta voidaan pitää välttämättöminä ennen ylemmän tason tarpeiden tyydyttymistä. Työelämässä vasta turvallisen työympäristön, yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen jälkeen on mahdollista toteuttaa itseään ja tehdä organisaatiolle tuottavaa työtä. Hyvinvointiteoriat tarjoavat näkökulman, jonka kautta työhyvinvointi määrittyy fyysisten, psyykkisten, kognitiivisten, emotionaalisten ja sosiaalisten hyvinvointitekijöiden kokonaisuudeksi (mm. Lindström 2005; Liukkonen 2006; Virolainen 2012). Näiden eri tekijöiden merkitys kokonaistyöhyvinvoinnille vaihtelee muun muassa työkontekstin, -sisällön ja -luonteen perusteella. Esimerkiksi yliopistotyö on yleensä vähemmän fyysisesti kuormittavaa, mutta sen sijaan sen psyykkiset, kognitiiviset ja sosiaaliset kuormitustekijät voivat olla korkeammat moneen muuhun työhön nähden. Puutteet yhdellä työhyvinvoinnin alueella voivat vaikuttaa merkittävästi toisiin hyvinvoinnin alueisiin. Ihminen ei myöskään ole työelämässä irrallaan arkielämästään, vaan hänen henkilökohtaisen elämänsä ja perheensä hyvinvointi vaikuttavat työhyvinvointiin ja päinvastoin.

Työhyvinvoinnille ei siis ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mikä johtuu käsitteen tieteellisestä moninaisuudesta. Lisäksi työhyvinvointi on hyvinvoinnin tavoin jatkuvasti elävä monitasoinen prosessi (Niemi ym. 2017, 172). Eroja aiheutuu myös siitä, puhutaanko työhyvinvoinnista työntekijän, työyhteisön, organisaation tai yhteiskunnan tasolla. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, millaisia työhyvinvoinnin indikaattoreita ja mittareita käytetään. Ovatko ne objektiivisia vai subjektiivisia ja miten niissä huomioidaan resurssit, tarpeet, halut ja niin edelleen?

Työhyvinvoinnin määritelmää raamittaa lainsäädäntö. Työturvallisuuslaki 2002/738 velvoittaa sekä työnantajaa että työntekijää huolehtimaan työhyvinvoinnista. Työnantajan velvollisuuteen kuuluu huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat. Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioiden

riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Mikäli niitä ei ole mahdollista poistaa, työnantajan on arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Vastaavasti työntekijällä on velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta. Työntekijän tulee noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja neuvoja sekä pyrkiä ylläpitämään turvallisuuden ja terveellisyysyden takaamiseksi tarvittavaa yleistä järjestystä ja siisteyttä. Työntekijän tulee työskennellä huolellisesti itseään tai muita vaarantamatta. Työpaikalla havaitsemistaan mahdollisista vioista tai puutteista työntekijän tulee ilmoittaa välittömästi työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle. Työntekijä on siten vastuussa omasta terveydestään ja turvallisuudestaan, eikä hän saa toimia muiden terveyttä ja turvallisuutta vaarantaen. (Työturvallisuuslaki 2002/738.) Kyse on myös esihenkilö- ja alaistaidoista¹⁰ ja yhteisestä vastuusta työyhteisön hyvinvoinnista. Kyse on velvollisuudesta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkavereiden ja esihenkilön kanssa sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan yhteisten asioiden hoitoon (Keskinen 2005, 20). Satu Roos ja Kaarina Mönkkönen (2018) käyttävät käsitettä ”ihmiseksi työssä” kuvaamaan työyhteisön yhteistyötaitoja.

Tarkastelen seuraavaksi kolmea työhyvinvoinnin määritelmää, jotka sisältävät yhteisiä piirteitä, mutta myös eroavat määrittelyn laajudeltaan toisistaan. Erot liittyvät ensisijaisesti tasoille, joista käsin työhyvinvointia määritellään ja arvioidaan. Ensimmäiseksi olen valinnut työterveyslaitoksen määritelmän. Määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden ja työyhteisöjen yhdessä tekemää ja johdettua turvallista, terveellistä ja tuottavaa työympäristöä. Työhyvinvointia on se, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja se tukee heidän elämänhallintaansa. Työterveyslaitoksen määritelmässä hahmottuu yksilön hyvinvoinnin ulottuvuudet, kuten terveys, turvallisuus ja elämänhallinta. Siinä korostuu myös yhteisötaso, mutta organisaatio- ja yhteiskuntatason määritelmään se ei juuri ota kantaa. Työhyvinvoinnin sosiaaliseen ulottuvuuteen siinä kiinnitetään vähän huomiota. (mm. Työterveyslaitos 2013; 2021.)

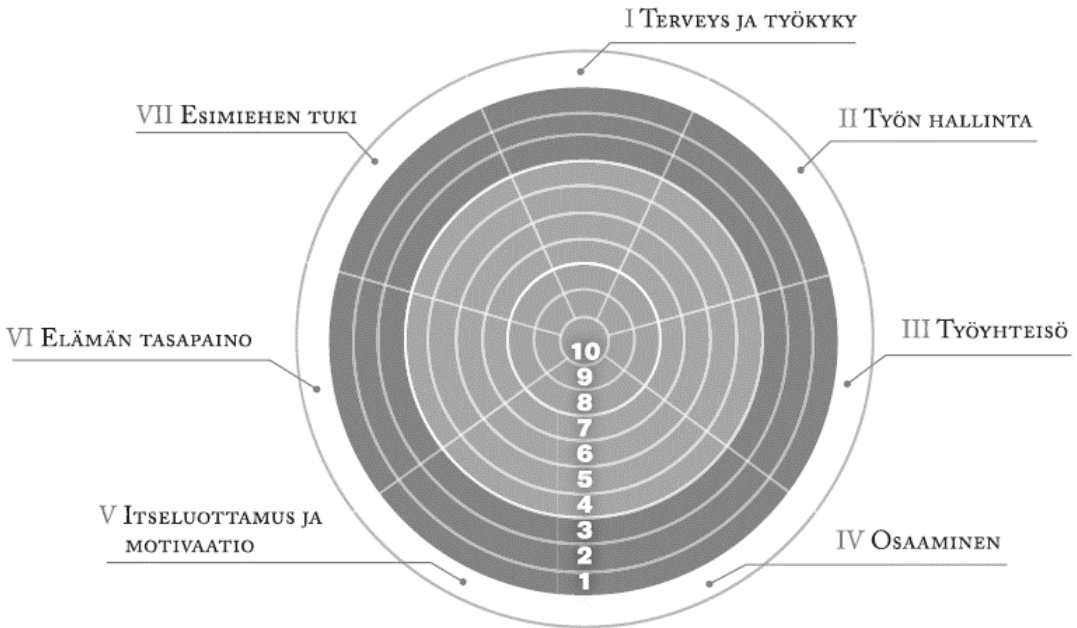
Toiseksi määritelmäksi olen valinnut Harri Virolaisen (2012, 11–12) kokonais työhyvinvoinnin määritelmän, joka sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osa-alueet. Määritelmässään Virolainen laajentaa työhyvinvointivastuun yksilön lisäksi yhteiskunta- ja organisaatiotasolle. Sen mukaan yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle muun muassa lainsäädännöllä ja muilla tukitoimilla sekä edistää työnteon kannattavuutta, kansalaisten terveyttä, oppimista ja työssä osaamista. Organisaatioiden tehtävänä on huolehtia työpaikan turvallisuudesta lainsäädännön mukaisesti ja edistää hyvää työskentelyil-

¹⁰ Alaistaidot (engl. organizational citizenship) eli organisaatiokansalaisuuden taidot sisältävät samanlaisia piirteitä kuin kansalaisuustaidot (Keskinen 2005, 20).

mapiiriä. Puolestaan yksilön vastuulla on huolehtia omista elämäntavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Virolaisen työhyvinvoinnin määritelmä muodostuu eri tieteenalojen teorioista ja tutkimuksista. Tämä vastaa Niemen ja kumppaneiden (2017, 175) hyvinvointinäkemystä, jossa kokonaisvaltainen hyvinvoinnin määrittäminen ja mittaaminen mahdollistuvat vasta eri tieteenalojen, kuten lääketieteellisten, psykologisten, sosiaalisten, taloustieteellisten ja filosofisten näkökulmien huomioimisen myötä.

Kolmantena määritelmänä on Marja-Liisa Mankan (2012, 75–76) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin määritelmä, joka eroaa laajuudeltaan Harri Virolaisen (2012) määritelmästä. Mankan määritelmässä korostuvat yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasot, sen sijaan se ei juurikaan huomioi yhteiskunnan tasoa. Toisaalta Mankan määritelmä tarjoaa selkeät indikaattorit ja mittarit työhyvinvoinnille. Mankan mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi muodostuu viidestä osa-alueesta eli organisaatiosta, työyhteisöstä, työstä, johtamisesta ja niistä piirteistä, jotka muodostavat toimivan hyvän työpaikan, jossa työntekijä voi hyvin ja hän kokee työniloa. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu oikeudenmukaisuudesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, työssä onnistumista edistävistä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä (mt. 2012, 35). Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan panostusta kaikilla osa-alueilla. Mankan mukaan työhyvinvointi on paljon enemmän kuin työntekijän fyysisten, psyykkisten tai sosiaalisten oireiden puuttumista (mt. 2012, 60). Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin arvioiminen edellyttää organisaation (tavoitteellisuus, joustavuus, rakenne, jatkuva kehittäminen, toimiva työympäristö), työyhteisön (avoin vuorovaikutus, ryhmän toimivuus), työn (vaikuttamismahdollisuudet, kannustus ja oppiminen), johtamisen (osallistava ja kannustava johtaminen) ja yksilön psyykkisen, fyysisen kunnon ja terveyden sekä asenteiden tilan kokonaisvaltaista hahmottamista (mt. 2012, 76). Työhyvinvoinnin arviointia varten Marja-Liisa Manka on kehittänyt tikkataulumallin, jossa työhyvinvointia arvioidaan seitsemän osa-alueen avulla. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat: terveys ja työkyky, työn hallinta, työkaverit, kehittymishalu ja osaaminen, itseluottamus, elämän tasapaino ja esihenkilön tuki. (Mt. 2012, 221–223.) Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin määritelmää ja arviointityökalua käytetään tässä tutkimuksessa työyhteisösovittelun työhyvinvointivaikutusten arviointiin, sillä malli tarjoaa työhyvinvoinnin arvioimiseen selkeän subjektiiviseen kokemukseen perustuvan mittarin (ks. kuvio 1).¹¹

¹¹ Mallin asteikko 1–10 on muutettu tässä tutkimuksessa Likert-asteikolle 1–5 (ks. kyselylomake liite 5). Likert-asteikollista muuttujaa on myös mallin kehittäjän mukaan mahdollista käyttää (Manka & Manka 2016).



Kuvio 1. Oman työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Heikkilä-Tammi 2021).

Työn ja yksilön voimavaratekijät synnyttävät työhön liittyvien kokemusten ja asenteiden kautta työniloa, työn merkityksellisyyden kokemuksia ja työhön sitoutumista. Näiden tekijöiden yhtälönä muodostuu yksilön ja organisaation kannalta merkityksellistä tuloksellisuutta, terveyttä ja hyvinvointia. (Manka 2016.) Työyhteisössä työhyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä työmäärän kohtuullisuutta, myönteisiä voimavaroja ja työn imua. Työn imu on positiivinen tunne ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Siinä on kyse työn affektiivisesta ja kognitiivisesta dynamiikasta. (Hakanen 2004; 2009; Schaufeli & Bakker 2004.) Työn mielekkyys on eräs keskeinen työssä jaksamista edistävä tekijä, kun puolestaan työn psyykinen rasittavuus ja työn epävarmuustekijät haastavat työssä jaksamista (Manka 2012, 47). Työhyvinvointia ei ole olemassa itsestään, vaan se syntyy yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasojen yhteisestä tuotoksesta. Työhyvinvointi ei myöskään ole staattinen tai stabiili tila, vaan se muuttuu ajassa ja tilassa. (Kaivola & Launila 2007, 128; Marjala 2009, 207.) Työhyvinvointi on pääomaa, jota on organisaatiossa ja siinä työskentelevissä ihmisissä (Manka & Manka 2016).

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksilöiden ohella merkityksellistä organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Työhyvinvointi on yhteydessä työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Työn tuottavuutta on todettu lisäävän työn korkeat vaatimukset ja hyvä työnhallinta, sen sijaan sitä heikentävät suuri työmäärä yhdistettynä vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin ja vähäiseen sosiaaliseen tukeen. (Dollard ym. 2000, 508.)

Työhyvinvoinnin puutteet ilmenevät työkyvyn laskuna ja sairauspoissaoloina (Ojala & Ahonen 2003).¹² Hyvinvoivaan työyhteisöön puolestaan kytkeytyvät positiivinen yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku, yhteiseksi koettu visio ja strategia, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit, halu oppia ja kehittyä, kyky käsitellä risiiriitoja sekä riittävän hyvä johtajuus (Kaivola & Launila 2007, 134). Seuraavissa luvuissa tarkastelen lähemmin työhyvinvointia yliopistokontekstissa. Ensin kuvaan yliopistoa asiantuntijatyöyhteisönä, minkä jälkeen käsittelen keskeisiä aiempia tuloksia yliopistotyöntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta.

2.2 Yliopisto asiantuntijayhteisönä

Yliopistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joille on ominaista asiantuntijatehtävien painottuminen organisaation henkilöstömitoituksessa ja kokonaistymäärässä. Yliopistojen henkilöstörakenne jakaantuu opetus- ja tutkimushenkilökuntaan sekä hallinto- ja muuhun yliopistojen perustehtävää tukevaan henkilökuntaan. Asiantuntijatyö yliopistoissa on tietotyötä¹³, joka vaatii muun muassa analysointia, kriittistä ajattelua ja ongelmienratkaisutaitoa. Arja Haapakorven (2009, 12–16) mukaan asiantuntijuus tarkoittaa työelämän ja organisaation kannalta ammatillisuutta, jossa ilmenee instituution tehtävä, osaaminen, rooli ja asema työmarkkinoilla. Se on enemmän kuin pelkkää ammattitaitoa, se on eksperttisyttä, joka perustuu tietoihin, taitoihin, osaamiseen ja kokemukseen, mutta myös saavutettuun asemaan, joka muodostuu organisaatiotason suhteiden, prosessien ja käytäntöjen kautta. Risto Eräsaari (2002, 21–22) puolestaan on todennut, että asiantuntijuus lepää tieteen, instituutioiden ja professioiden kolmijaon varassa. Eräsaaren (2002, 35) mukaan asiantuntijuus on myös muuttunut ajan saatossa niin sanotusta suljetusta asiantuntijuudesta avoimeen asiantuntijuuteen¹⁴, jossa korostuu dynaamisuus, politiikka, julkisuus ja erilaiset

¹² Valtiokonttorin (2012) sivuilta löytyy lisää tutkimuksia, jotka käsittelevät työhyvinvoinnin yhteyttä itse arvioituun tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä sairauspoissaoloihin ja eläköitymiseen.

¹³ Tietotyö on tiedon parissa tehtävää työtä, jonka vastakohtana on fyysinen ns. suorittava työ. Tietotyö on jatkuvaa oppimista ja opettamista (Multisilta & Paajanen 2006).

¹⁴ Suljettu asiantuntijuus tarkoittaa tieteelliseen rationaliteettiin pohjaavaa luottamusta instituution tai professioon, jossa asiantuntijuus merkitsee tiettyä totuutta (tiede), pätevyyttä (professio) ja vakautta (instituutio). Esimerkiksi lääketiedettä, oikeustiedettä ja teknologiaa voidaan pitää suljettuna asiantuntijuutena. Avoimessa asiantuntijuudessa konteksti muodostuu kommunikaatiosta, kuten koulutus- ja yhteiskuntatieteellisissä, joissa tieteen sisäisen ja ulkoisen absolutismin liukuma on väljempi. Avoimessa asiantuntijuudessa korostuu tieteen, profession ja instituution lisäksi yleisö ja sen kanssa käytävä kommunikaatio ja yhteistyö. (Eräsaari 2002, 30–32.) Esimerkiksi sosiaalityön näkökulmasta tätä on rakenteellinen sosiaalityö, jossa kyse on yhteiskunnan rakennetekijöiden huomioimisesta osana asiantuntijuutta.

kommunikaation kentät. Avoin asiantuntijuus edellyttää toimijoilta reflektiivistä keskustelua ja kriittistä etäisyyttä sen konstruoituessa erilaisilla julkisuuden ja median areenoilla (mt. 2002, 35).

Heli Talja (2006, 44) on tutkimuksessaan todennut, että asiantuntijaorganisaatioille, joita muun muassa yliopistot ja sairaalat edustavat, on ominaista professionaalinen byrokratia ja adhokratia (vrt. Mintzberg 1983). Professionaalille byrokratialle ominaista on autonomisuus ja yksilöosaaminen, kun taas adhokratialle on ominaista erilaisissa projekteissa osaamisen uudelleen muotoutuminen yhteistyössä muiden kanssa. Asiantuntijuus määrittyy siten sekä yksilön ominaisuutena, johon sisältyy autonomisuus ja riippumattomuus muista, että jaettuna osaamisena, solidarisuutena ja yhteisenä arvomaailmana (Egenström 2006; Mintzberg 1983; Talja 2006). Yhteisöllisyydestä Yrjö Egenström (2006, 15) käyttää termejä sivuttainen ja horisontaalinen asiantuntijuus, jotka edellyttävät eri ammatti- ja organisaatorajojen ylittämistä ja ikään kuin toisten alueille tunkeutumista, mikä lisää yhteistyötä, mutta saattaa altistaa myös konflikteille. Kyse on verkostoituneesta asiantuntijuudesta, josta Mintzberg (1983, myös Talja 2006) käyttää termiä adhokratia, jossa korostuu yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan välinen vuorovaikutus. Tässä tutkimuksessa asiantuntijuus on sidoksissa yliopisto-organisaation edustamaan korkeakoulutukselle ominaiseen yksilölliseen asiantuntijuuteen, mutta myös työyhteisöjen ja ammattiryhmien yhteistyössä muodostuvaan asiantuntijuuteen. Asiantuntijuus on siten yksilöiden ominaisuutta, mutta myös yhteistyössä muodostuvaa asiantuntijuutta, joka edellyttää jatkuvaa muutosta ja oppimista tukevaa johtajuutta (Viitala & Koivunen 2011). Asiantuntijaorganisaatioille ominaisen innovatiivisuuden, jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen onkin todettu haastavan johtamista¹⁵ ja asiantuntijuuden kehittymistä, sillä niiden kautta mahdollistuu riittävä menestys tulevaisuudessa (vrt. Sydänmaalakka 2009).

Yliopistot työyhteisöinä ovat monitasoisia sosiaalisia järjestelmiä, joiden rakenteet, toimintatavat, periaatteet, tavoitteet, ohjaus, johtaminen ja hallinnointi eroavat moneen muuhun organisaatioon nähden. Esimerkiksi yliopistojen toimintaa ohjaa tutkimukseen, opetukseen ja oppimiseen liittyvät periaatteet, mutta samaan aikaan myös erilaiset byrokraattiset tekijät, kuten hallintokulttuuri, taloudelliset rakenteet ja yliopiston ulkopuoliset toimijat, kuten yhteiskunnalliset tekijät ja elinkeinoelämä. (Tirronen 2014; 2021.) Kansainvälisessä tutkimuksessa korkeakoulujen¹⁶ organisaa-

¹⁵ Pentti Sydänmaalakka (2009, 59) jakaa jatkuvan uudistamisen johtamisen 1) tiedolla johtamiseen, 2) osaamisen johtamiseen, 3) suoritusten johtamiseen ja 4) luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen.

¹⁶ Yliopistoon kohdistuvasta tutkimuksesta käytetään korkeakoulututkimus-termiä sekä kansainvälisesti että kansallisesti. Yliopistotutkimus-termi viittaa yliopistoissa tehtävään tieteelliseen tutkimukseen.

tiorakennetta on kuvattu löyhäsidonnaiseksi (mm. Clark 1983; Birnbaum 1989; Hölttä 1995; Kuoppala 2014), sillä yliopistot organisaatioina koostuvat eri yksiköistä, joiden tavoitteet ja missiot eroavat toisistaan. Korkeakoulujen toimintaa tutkineen Robert Birnbaumin (1988; 1991) mukaan yliopistoille on ominaista perustehävän epämääräisyys ja siihen liittyvien keinojen epävarmuus, akateemisen henkilökunnan lojaalisuus tutkijayhteisöä kohtaan ja riippuvuus ulkopuolisesta rahoituksesta. Poikkeuksena moneen muuhun organisaatorakenteeseen nähden yliopistojen toiminta pohjautuu kahteen erilaiseen dimensioon eli akateemiseen ja hallinnolliseen ulottuvuuteen. Hallinnon autorisuus pohjautuu kontrolliin ja toiminnan koordinointiin ja puolestaan professionaalinen autorisuus autonomiaan ja yksilöiden asiantuntijuuteen (Birnbaum 1989, 10). Hallinnollista ohjausta toteuttavat keskitetyt elimet ja byrokratia sekä määrärahoja myöntävät ja niitä allokoivat organisaatiot. Näiden kautta määritetty yliopistojen yhteiskunnallinen paikka, toimintajärjestelmä ja identiteetti. Samanaikaisesti toimintapolitiikkaa määrittävät autonomiset akateemiset yhteisöt, joissa päätetään muun muassa akateemisten virkojen saajat, maine ja status sekä niihin kohdistuvien resurssien jako. Näillä kahdella toimintapolitiikalla ja päätöksentekojärjestelmällä on vähän yhtymäkohtia, vaikka ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Birnbaum 1989, 20; Hölttä 1995, 44; Virtanen 2014, 292.) Toimintaperiaatteiden erot voivat aiheuttaa dimensioiden välille konflikteja (mm. Birnbaum 1989).

Suomalaisia yliopisto-organisaatioita tutkineen Jarkko Tirrosen (2014, 6) mukaan sivistyksen, akateemisen vapauden, institutionaalisen autonomian ja tieteen tulevaisuus muotoutuvat yliopistoissa menneen ja nykyisyyden jännitteessä. Jotta suomalaisen yliopistomaailman erityisyyttä on mahdollista ymmärtää, on tiedettävä jotain myös sen lähihistoriasta. Toisen maailmansodan jälkeen yhteiskunnan uudelleenrakentamisvaiheessa yliopistoilla oli merkittävä yhteiskunnallinen rooli sivistysinstituutioina. Yliopistot toimivat hyvinvoinnin keskeisenä rakentajana, ja korkealla koulutustasolla katsottiin ratkaistavan yhteiskunnallisia ongelmia. Koulutusmahdollisuuksien lisääminen ja tasa-arvoisuus tulkittiin yhteiskunnallisena menestyksenä, jonka myötä yliopistoverkosto laajeni huomattavasti 1960-luvulla. Tällöin yliopistot olivat kiinteä osa valtion hallintoa ja sen ohjausjärjestelmää. Opetusministeriö hallinnoi yliopistoja taloudellisesti ja poliittisesti. Seitsemänkymmentäluvulla yhteiskunnan heikko taloudellinen tilanne heikensi yliopistojen taloutta, ja yliopistot joutuivat luopumaan monista kehittämissuunnitelmistaan. Vastaavasti 2000-luvulla taloudellinen niukkuus ja opetusalojen supistuminen pakottivat yliopistot rakenteellisiin uudistuksiin. Vuonna 2010 yliopistolakiuudistuksen myötä yliopistoista tuli julkisoikeudellisia yhteisöjä. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 10.) Samaan aikaan yliopistojen riippuvuus ulkopuolisesta rahoituksesta kasvoi ja projektiluonteinen työ sekä määräaikaisten tehtävien määrä lisääntyivät. Yliopistojen toimintaan tuli enemmän yksityisyritysten piirteitä. Uudella rahoitusmallilla yliopistoja kannustettiin pro-

filoitumiseen sekä laadukkaaseen, tuottavaan ja taloudelliseen toimintaan. Samaan aikaan yliopistoihin tuli uudenlaisia ohjauksen ja hallinnoinnin tapoja, kuten tulosohjaus sekä laadun ja vaikuttavuuden arviointi (Tirronen & Kohtamäki 2014, 74–75.) Hallintopalveluja keskitettiin ja toiminnan ohjauksessa otettiin käyttöön uudenlaisia järjestelmiä, kuten kehityskeskustelut ja erilaiset tiedonkeräämisen portaalit. Edellä oleva kuvaus osoittaa, miten suomalaiset yliopisto-organisaatiot ovat muuttuneet yhteiskunnan muuttuessa. Kaikissa kuvatuissa muutoksissa yliopistot ovat kuitenkin säilyttäneet kivijalkoinaan autonomisuuden ja akateemisen vapauden. Rakenneuutoksissa on kuitenkin paljon sellaista, mitä ei ole välttämättä hyväksytty hetkessä, ja osaltaan ne ovat voineet aiheuttaa ristiriitoja yliopistoyhteisöissä.

Yliopistotoiminnan muuttuminen kohti yritysmaailman mallia on haastanut yliopisto-organisaatioiden johtamisen. Muutokset ovat tuoneet demokraattisen ja kollegiaalisen johtamisen rinnalle liiketoiminnallisen johtamisen (Karhapää 2016). Kova kilpailu koulutus- ja tutkimuskentällä ovat lisänneet monipuolisen erityisosaimisen ja aktiivisen johtamisen tarvetta (Virtanen 2014, 328). Aiempi asiajohtaminen (management) ei enää riitä asiantuntijuuteen painottuvassa yliopistomaailmassa. Yliopistojohtamista tutkinut Turo Virtanen (2014) on tarkastellut management- ja leadership-johtamisen yhteyttä John Kotterin muutosjohtamisen teoriaan. Virtasen mukaan management-johtaminen soveltuu huonosti yliopistoissa muutosjohtamiseen. Leadership-johtajuus puolestaan edellyttää luottamusta, lojaalisuutta, vetovoimaa ja hyvää työilmapiiriä. Akateemisen työn itsenäisestä luonteesta johtuen tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja johdettavien välille. Yliopistoissa johtamisvajeen on todettu johtuvan kokemuksesta, ettei kukaan tunnu välittävän siitä, mitä ja miten opetetaan tai tutkitaan. Virtanen nimeää tällaisen johtamistyylin ”antaa mennä” -tyyliksi, joka pohjautuu akateemisen vapauden vaalimiseen sekä siihen, että palautteen ajatellaan tulevan opiskelijoilta ja tutkijakollegoilta.

Korkeakoulujohtamisen haasteita tutkineiden Richard Bolderin, Georgy Petrovin ja Jonathan Goslingin (2009) mukaan yliopistoissa johtamisen haasteet voivat johtua kuudesta seikasta. Ensinnäkin johtajuus voi olla vailla paikkaa, esimerkiksi johtajaa ei löydy, kun häntä tarvitaan, jolloin ylhäältä alas- tai alhaalta ylös -ohjaus ei kohtaa. Toiseksi johtaminen voi olla epäjohdonmukaista ja selkeän vision sijasta on useita kilpailevia agendoja. Kolmanneksi johtaminen voi olla vailla vetovoimaa, mikä ilmenee esihenkilön tehtävän vähättelynä, tai sitä ei koeta houkuttelevaksi, palkitsevaksi tai tarpeelliseksi. Neljänneksi johtaminen voi olla kevytmielistä tai vastuu jakautuu liian monelle taholle, jolloin kukaan ei todellisuudessa vastaa päätöksenteosta. Viidenneksi johtaminen voi olla etäistä ja vaikeaselkoista, eikä sen koeta liittyvän varsinaiseen työhön. Kuudenneksi johtaminen ei vain toimi muista syistä, jolloin asetetut tavoitteet eivät toteudu ja tulokset ovat odottamattomia tai ei-toivottuja.

Yliopistojen johtamisen toimintaympäristö on moninainen. Esihenkilöt joutuvat työssään painimaan monien ristipaineiden ja paradoksien kanssa (Viitala & Koivu-

nen 2011, 172). Johtamiselta vaaditaan paljon, kuten kilpailevien arvojen ja tavoitteiden kanssa selviytymistä moneen dimensioon suuntaavassa yliopistomaailmassa. Edellä esitetyt tutkimukset viittaavat tekijöihin ja mekanismeihin, jotka voivat synnyttää työyhteisökonflikteja ja vaikuttaa niiden ratkaisuun. Yliopisto-organisaation erityinen rakenne, toimintatavat, periaatteet, tavoitteet, ohjaus, johtaminen ja hallinnointi ovat omiaan luomaan jännitteitä työyhteisöihin. Ilkka Pirttilän (2005) mukaan erilaiset uudistukset, kuten massoittuminen, tutkimustiedon muodonmuutos, tutkimuksen ja opetuksen eriytyminen, uudet opetusmuodot ja johtamismallit, korostunut kilpailu sekä lisääntynyt pätkätyöllisyys ovat omiaan lisäämään ristiriitoja yliopistoyhteisöissä. Haasteita on todettu aiheutuvan myös erilaisten prosessien haarautumisen ja sattumanvaraisuuden vuoksi (Kuoppala 2014, 265), mutta myös siitä syystä, että selkeät ja yhtenevät käsitykset tai määritykset puuttuvat parhaan perustehtävän luonteesta ja tavoista sen saavuttamiseksi (Virtanen 2014, 311). Yliopistoissa jännitteitä voi syntyä eri dimensioiden toiminta- ja päätöksentekopolitiikan myötä. Niitä voi syntyä esihenkilön ja alaisten välille erilaisten toimintastrategioiden vuoksi. Asiantuntijuuteen liittyy yleensä erityisosaamista, sen kehittämistä ja ylläpitoa omasta näkökulmasta, kun esihenkilö puolestaan tarkastelee kokonaisuuksia ja on vastuussa koko henkilökunnasta ja organisaation tuloksellisuudesta eikä välttämättä ole tietoinen alaistensa erityisosaamisen yksityiskohdista. Ristiriitoja aiheuttaa myös kilpailu ja informaation jakaminen sekä erilaiset valtapelit. Asiantuntijat kilpailevat osaamisellaan, työn sisällöillä, sosiaalisella arvostuksellaan ja muilla meriiteillään. (Viitala & Koivunen 2011, 176.) Johtajuutta asiantuntijaorganisaatioissa haastavat myös ympäristöolosuhteista johtuva kiire ja paine, tehokkuusvaatimukset, säästötoimet ja niukat resurssit (Viitala & Koivunen 2011). Tehtävien kompleksisuus, tavoitteiden monimutkaisuus, korkeakoulujen haavoittuvuus, asiantuntijavaltaisuus sekä akateemisen instanssin ja hallinnon erilaisuus voivat herkistää yliopistoyhteisöjä konflikteille.

2.3 Työhyvinvointi yliopistoissa

Työhyvinvoinnin arviointeja on tehty systemaattisesti yliopistoissa vuodesta 2010 lähtien ja työhyvinvoinnin on todettu lisääntyneen tasaisesti (Varma 2016).¹⁷ Aiemmassa luvussa kuvatuista haasteista huolimatta yliopistoissa työskentelevien on todettu olevan erityisen tyytyväisiä esihenkilön työhön sekä oman työn sisältöön ja osaamiseen. Julkista yliopistojen työhyvinvointia yleisemmin kuvaavaa tutkimusta

¹⁷ Työhyvinvointikysely sisältää 38 kysymystä eri aihealueilta: yhteisöllisyydestä, työn sisällöstä ja osaamisesta, työoloista, lähiesimiestyöstä, strategisesta johtamisesta yliopistotasolla sekä strategisesta johtamisesta tiedekuntatasolla. Kysely on rakennettu yhteistyössä Työeläkeyhtiö Varman ja Surveyspalin kanssa. Kyselyn sisällöstä ovat vastanneet Tampereen yliopisto ja työelämäasiantuntijat.

ei ole viime vuosina julkaistu, vaan kukin yliopisto käsittelee tuloksia erikseen. Viimeisimmän yliopistoja koskevan työhyvinvointiartikkelin (Acatiimi 2014¹⁸) mukaan korkeimmat työhyvinvointipisteet yliopistoissa saivat vuonna 2013 oman työn sisältö ja osaaminen, lähiesihenkilötyö sekä laitoksen strateginen johtaminen. Heikoimmat pisteet puolestaan saivat yliopistotason johtaminen ja strategia. Eniten omassa työtehtävässä arvostettiin työtehtävien mielenkiintoisuutta, haasteellisuutta ja luovuutta. Sen sijaan heikoin arvosana annettiin perehdyttämislle ja uralla etenemismahdollisuuksille. Lähiesihenkilöt koettiin oikeudenmukaisina ja työntekijöihin luottavina. Sen sijaan lähiesihenkilöiden koettiin kiinnittävän liian vähän huomiota työn kuormittavuuteen ja työssä jaksamiseen. Kritiikkiä saivat myös ylimmän johdon avoimuus ja strategian ymmärrettävyys. Heikoimman arvosanan sai päätöksentekoon vaikutusmahdollisuudet.

Tieteentekijöiden liiton¹⁹ vuonna 2016 teettämän kyselyn perusteella yliopistosektorilla työskentelevistä naisista joka toinen ja miehistä joka kolmas ilmoitti kokeneensa työstressiä ja -uupumusta. Puolestaan Työterveyslaitoksen (2013) kyselyn perusteella kaikista suomalaisista työntekijöistä joka neljäs ilmoitti kokevansa työstressiä. Tulosten perusteella yliopistotyötä voidaan pitää muuhun työhön nähden keskimääräistä stressaavampana. Ongelmia työsuhteessa oli kohdannut tieteentekijänaisista vähintään joka neljäs ja miehistä joka viides. Lähes kaksi kolmesta tieteentekijästä koki työpaikkansa uhatuksi, mikä on kolmannes enemmän kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin (Kauppinen 2012, 73). Syiksi mainittiin työn määräaikaaisuus, työn uudelleenjärjestelyt ja henkilöstövähennykset. Puolestaan kolme neljästä tieteentekijästä²⁰ koki, että nykyiseen työpaikkaan oli helppo sopeutua, ja lähes yhtä moni koki yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa. Yliopistoon työpaikkana oli melko tai erittäin tyytyväisiä 67 prosenttia ja melko tai erittäin tyytymättömiä 18 prosenttia työntekijöistä. (Puhakka & Rautapuro 2017, 49–62.)²¹ Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan suomalaisista 86 prosenttia on tyytyväisiä työhönsä. Tutkimusten välistä eroa voidaan pitää huomattavana siitakin huolimatta, että kysymysasetteluun liittyvät erot voivat selittää osan tuloserosta. Tieteentekijöiden liiton ky-

¹⁸ Kysely toteutettiin Helsingin, Itä-Suomen, Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Vaasan yliopistoissa sekä Svenska Handelshögskolanissa, Taideyliopistossa, Tampereen teknillisessä yliopistossa ja Åbo Akademiassa. N=11 700.

¹⁹ Tieteentekijöiden liitto on perustettu vuonna 1967. Se on yliopistojen ja tutkimuslaitosten opettajien, tutkijoiden, tietopalveluhenkilöstön ja muiden akateemisten asiantuntijoiden ammattijärjestö.

²⁰ Mukana olivat muutkin kuin pelkästään yliopistoissa työskentelevät tieteentekijät. Eroa eri sektoreilla työskentelevien välillä ei ilmennyt, eli tulosta voidaan pitää validina yliopistohenkilökuntaan.

²¹ Tulosten perusteella yliopistoissa työpaikkatyytyväisyys oli lisääntynyt vuodesta 2010 vuoteen 2016, sillä vuonna 2010 tyytyväisiä työpaikkaansa oli 41 prosenttia ja tyytymättömiä 37 prosenttia työntekijöistä.

selyn mukaan työhyvinvointia olisi mahdollista parantaa entisestään henkilöstöresursseja lisäämällä, esihenkilöiden johtamiskäytäntöjen muutoksella sekä tuen saantia ja kommunikaatiota parantamalla.

Saatavilla olevien tutkimustietojen pohjalta voidaan todeta, että yliopistoissa ja niiden toiminnassa on piirteitä, jotka voivat heikentää työhyvinvointia ja altistaa konflikteille. Siitä huolimatta, että tulokset viittaavat työhyvinvoinnin haasteisiin yliopistoissa, erottuvat yliopistot edukseen siinä, että ne ovat ottaneet työhyvinvoinnin arvioinnin kiinteäksi osaksi henkilöstöpolitiikkaansa sekä erilaiset varhaisen tuen menetelmät aktiivisesti käyttöön. Valitettavasti kuitenkin valtakunnallisia tietoja yliopistojen työhyvinvointiselvityksistä ei ole julkisesti saatavilla, vaikka seuranta-tietoa on kertynyt useammalta vuodelta.

3 Työyhteisökonflikti ja restoratiivinen työyhteisösovittelu

3.1 Työyhteisökonfliktin määritelmä ja sitä koskeva aiempi tutkimus

Konfliktit tarkoittavat riitaa, tappelua, selkkausta, yhteenottoa, rettelöintiä ja pahimmillaan sotaa. Varhaisten konfliktiteorioiden juuret ulottuvat klassisten filosofien Aristoteleen (384–322 eaa.) ja Platonin (427–347 eaa.) päätelmiin, joiden mukaan sosiaaliset konfliktit olivat ihmiskunnassa väistämättömiä patologisia tiloja, joista tuli päästä eroon. Vastaavasti klassisissa organisaatioteorioissa konfliktit nähtiin yksipuolisesti organisaatiota vahingoittavina ja välteltävinä ilmiöinä (De Bono 1985.) Konfliktit nähtiin yksilöiden tai ryhmien välisenä taisteluna ja kilpailuna arvoista, asemasta, vallasta tai niukoista resursseista (mm. Coser 1956; Fink 1968; Litterer 1966). Esimerkiksi Clagett G. Smith (1966, 511) määritteli konfliktit tilaksi, jossa osapuolten asiat, käytännöt tai päämäärät ovat ristiriidassa keskenään. Tähän määritelmään voidaan nähdä pohjautuvan edelleen käytetty väittäjä ”asiat riitelevät, eivät ihmiset”, jolloin vältetään henkilökohtainen vastuu konfliktista. Jos klassisen organisaatioteorian kannattajat näkivät konfliktit ongelmina, puolestaan modernin organisaatioteorian kannattajat näkevät ne kehitysmahdollisuuksina. Vasta 1970-luvun modernien organisaatioteorioiden myötä konfliktien positiivisiin puoliin alettiin kiinnittää huomiota. Pluralististen teorioiden mukaan konfliktit ovat välttämättömiä, mutta eivät välttämättä pahoja (Fox 1973; Salomon 2000.) Uudemmissa määritelmissä työyhteisökonfliktit nähdään jopa välttämättöminä työpaikan tuottavuudelle, vaikuttavuudelle ja yhteistoiminnallisuudelle (Katz & Flynn 2013, 396).

Kirjallisuudesta on löydettävissä lukuisia konfliktimääritelmiä (mm. Currie ym. 2017; Gul & Klausner 2016). Niissä yhtenevänä piirteenä on, että konfliktit nähdään yksilöiden tai ryhmien välisinä vastakkaisina intresseinä tai uskomuksina intressien vastakkaisuudesta. Kyse on prosessista, joka kehittyy osapuolten välillä tietyssä kontekstissa ja jossa joko toinen tai molemmat yrittävät estää toisen päämääriä. (Baron 1990, 199.) Taulukkoon 1 olen koonnut neljä konfliktiluokitusta, joiden perusteella myös tämän tutkimuksen sovittelutapaukset on mahdollista luokitella.

Taulukko 1. Työyhteisökonfliktien luokittelu neljän tutkimuksen mukaan.

Vartia ym. (2004)	Petković ym. (2008)²²
1) Konfliktin osapuolet a) useat työntekijät b) työntekijäryhmät c) kaksi työntekijää d) lähiesimies ja alainen e) lähiesimies ja yhteisö f) ryhmät, joissa esimies osallisena g) samalla hierarkkisella tasolla olevat esimiehet h) lähiesimies ja hänen esimiehensä 2) Konfliktin syyt a) työn tekemisen ja toiminnan ongelmat ja epäselvyydet b) päätöksentekoprosessien ongelmat ja valtapyrkimykset c) yksilölliset tekijät	1) Henkilökohtaiset konfliktit a) väärät tulkinnat b) kommunikaatio-ongelmat c) epäluottamus d) henkilökohtaiset ominaisuudet 2) Organisaatiotason konfliktit a) työtehtävät b) yksiköiden erilaiset toiminta- ja organisointitavat c) resurssien jakaminen d) kompensatiosysteemit e) organisaatiosta johtuvat epäselvyydet ja yllälyönnit
Pehrman (2009)	Rahim (2010)
1) Vuorovaikutukselliset tekijät a) verbaaliset b) nonverbaaliset 2) Henkilökohtaiset tekijät 3) Tehtäväsuuntautuneet tekijät 4) Kulttuuriset tekijät 5) Muut tekijät	1) Substantiivinen 2) Affektiivinen 3) Substantiivis-affektiivinen 4) Prosessi 5) Tavoite 6) Intressi 7) Arvo 8) Rakenteellinen (vertikaalinen ja horisontaalinen) 9) Realistinen ja ei-realistinen 10) Rangaistus 11) Epäoikeutettu 12) Korvaava tai syrjäytetty

Konfliktit voidaan luokitella toimijoiden, syiden tai seurausten mukaan. M. Afzalur Rahim (2010, 19–22) on jakanut konfliktit kahteentoista luokkaan, joiden sisällä on eri dimensioihin suuntaavia ilmiöitä. *Substantiivinen konflikti* on ryhmän jäsenten välistä erimielisyyttä. Konflikti perustuu mielipidearvioihin sekä kriittiseen ja innovatiiviseen ajatteluun. Sitä voidaan kutsua myös tehtävä- tai asiakonfliktiksi tai älykkääksi vastustukseksi. *Affektiivinen konflikti* on psykologinen, emotionaalinen, interpersoonallinen tai tunne- ja suhdekonflikti. Siinä asioihin ja niiden käsittelyyn si-

²² Lähteestä Spaho, K. (2013) *Organizational Communication and Conflict Management*. *Management* 18(1): 103–118.

sältyy eriäviä tunteita, jotka voivat ilmetä esimerkiksi vihamielisyysenä, epäluottamuksena ja kyynisyytenä. *Substantiivis-affektiivinen konflikti* on edellisten yhdistelmä. Siinä tehtävä- ja tunnekonfliktia ei ole mahdollista erottaa toisistaan, sillä ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja korreloivat voimakkaasti keskenään. *Prosessikonflikti* on erimielisyyttä siitä, miten jokin tehtävä tai prosessi tulisi hoitaa, kenellä on siitä vastuu tai milloin sen pitäisi olla valmis. Kyse on logistiikkaan ja delegointiin liittyvistä epäselvyyksistä. *Tavoitekonfliktissa* päämäärän saavuttamisessa ilmenee preferenssieroja, kun taas *intressikonfliktissa* tavoiteintressit voivat vaihdella, vaikka tavoite olisi sama. *Arvokonflikti* liittyy erilaisiin arvoihin ja ideologioihin. *Rakenteellinen konflikti* puolestaan kohdistuu joko horisontaalisiin tai vertikaalisiin ristiriitoihin. Horisontaalinen konflikti ilmenee kahden systeemin välisenä konfliktina organisaation sisällä ja vertikaalinen esihenkilö–alaiskonfliktina. *Realistiset konfliktit* ovat rationaalisia tai tavoiteorientoituja erimielisyyksiä, kun taas *ei-realistisilla konflikteilla* ei ole mitään tekemistä työyhteisön tai organisaation tavoitteiden kanssa. *Rangaistuskonfliktin* Rahim määrittelee konfliktiksi, jossa kaksi ihmistä tai ryhmää omistaa asian, mutta vain toisella on sen kustannukset. Konflikti on *epäoikeutettu* silloin, kun konfliktin kohde on väärä, esimerkiksi epäasiallinen käytös kohdistetaan lähiesihenkilöön, vaikka ristiriitaa aiheuttava päätös on tullut korkeammalta taholta. *Korvaavassa tai syrjäytetyssä konfliktissa* osapuolet eivät tuo ilmi turhautumistaan ja vihamielisyyttään, vaan yrittävät ratkaista asian jotenkin toisin. Konfliktin syrjäyttäminen on tulkittavissa defensiiviseksi käyttäytymiseksi. Rahimin luokittelu on monitasoinen ja kohdistuu ensisijaisesti konfliktien luonteeseen.

Taulukon 1 muut luokitukset perustuvat konfliktisyihin ja niiden ilmenemismuotoihin. Timo Pehrman (2009) luokitteli työyhteisösovittelua koskevassa TYSO-tutkimuksessa konfliktit viiteen käyttäytymistä ilmentävään kategoriaan. Vuorovaiikutteiset eli verbaaliset konfliktit ilmenevät selän takana puhumisena, epäasiallisena puhetyylinä, aggressiivisena käyttäytymisenä, arvosteluna, valehteluna, oikeassa olemisen tarpeena, kanteluna, juoruiluna ja itsekeskeisyytenä. Nonverbaaliset konfliktit puolestaan ilmenevät puhumattomuutena, selän kääntämisenä, kokemuksenä, ettei tule kuulluksi, ja katsekontaktin sekä tervehtimisen puuttumisena. Tehtäväsuuntautuneille konflikteille on ominaista erimielisyydet työn jakamisessa, työtaivoissa ja pelisääntöjen noudattamisessa sekä siinä, että toisen tekemisiä saatetaan seurata, vastustaa uusia työtapoja, salata tietoa, valikoida töitä tai vastaavasti intoilla liialla työllä tai muutoin käyttäytyä työssä normaalista poikkeavasti. Henkilökohtaiset konfliktisytyt liittyvät yleensä sairauslomiin, poissaoloihin, johtajuuden menetykseen, esihenkilövallan väärinkäyttöön, läheiseen ystävyyteen, kotihäirintään tai -väkivaltaan, omien asioiden hoitamiseen työaikana ja ulkoisiin ominaisuuksiin, kuten pukeutumiseen tai hajusteiden käyttöön. Kulttuuriset konfliktit puolestaan liittyvät kulttuurisesti eriävään näkemykseen ja muut määrittelemättömät konfliktit esimerkiksi tilannetajun puuttumiseen, väärinymmärryksiin tai mielentilojen ailahteluun.

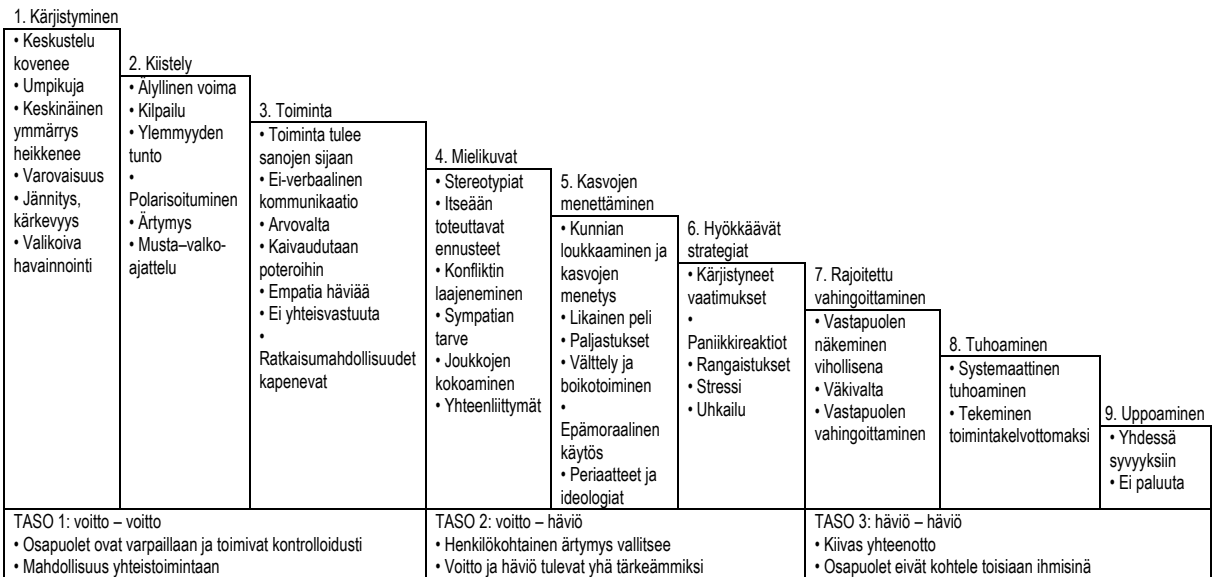
Kommunikaatiosuunnan mukaan työyhteisökonfliktit voidaan jakaa vertikaaliin, horisontaalisiin ja diagonaalisiin konflikteihin (Spaho 2013, 104–105; Rahim 2010). Vertikaalisessa konfliktissa on kyse esihenkilön ja alaisen välisestä kommunikaatoristiriidasta. Horisontaalinen konflikti puolestaan liittyy saman organisaation työntekijöiden tai yksiköiden väliseen ja diagonaalinen eli vinottainen konflikti eri organisaatioiden välisiin kommunikaatoristiriitoihin. Vertikaalisten ja horisontaalisten roolikonfliktien lisäksi on olemassa niin sanottuja ”line staff” -konflikteja, joissa on mukana jokin yksikön tai organisaation ulkopuolinen toimija (Herne 2010, 133–134.) Maarit Vartia tutkimusryhmineen (2004, 24–34) jakaa työyhteisökonfliktit seitsemään toimijoiden mukaiseen ryhmään (ks. taulukko 1). Kyse on siitä, onko konflikti yksittäisten henkilöiden vai ryhmien välillä ja miten organisaatio ja esihenkilö ovat osallisina konfliktissa.

Mirjana Petković tutkimusryhmineen (2008, ks. Spaho 2013, 107) määrittelee työyhteisökonfliktit positioista käsin (ks. taulukko 1). Organisaatiossa konflikti on tyytymättömyyden ilmaisemista tai erimielisyyttä vuorovaikutuksen, prosessin, tuotteen tai palvelun suhteen (myös Constantino & Merchant 1995). Henkilökohtaisella tasolla konflikti puolestaan ilmenee käsityksenä, että omat tarpeet, kiinnostus, tahto tai arvot ovat ristiriidassa jonkun toisen henkilön kanssa. Ristiriitaisuus ilmenee tunteina, jotka vaikuttavat toimintaamme ja ilmaisuamme. (Ks. myös Mayer 2012.)

Konfliktit ovat aina prosesseja (mm. Baron 1990, 199). Ne voivat olla joko dynaamisia (Pondy 1967), syklisiä (Wall & Callister 1995) tai interaktiivisia (Rahim 2010) prosesseja. Konfliktit voidaan erotella vaiheittain sykleihin, ydinprosessiin ja vaikutuksiin (Wall & Callister 1995, 516). Louis R. Pondy (1967; myös Spaho 2013, 108–109) on luokitellut konfliktiprosessin viiteen vaiheeseen: 1) piilevä vaihe, jolloin konflikti tiedostetaan osittain, mutta se ei ole vielä esillä, 2) konfliktin tiedostaminen, 3) konfliktin henkilöityminen, 4) konfliktikäyttäytymisen esille tuleminen ja 5) konfliktin seuraukset ja ratkaisu. M. Afzalur Rahimin (2002, 222) konfliktinratkaisuprosessi puolestaan sisältää diagnoosin, intervention, konfliktin sisällön lisäksi oppimisen, vaikuttavuuden ja palautteen. Rahimin mukaan konfliktiin kohdistuneen intervention jälkeen oppimista ja vaikuttavuutta tulisi tarkastella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiossa. Konfliktin osapuolille tulisi antaa palautetta konfliktinratkaisussa onnistumisesta. Epäonnistuessaan konfliktinratkaisussa tulisi palata diagnoosiin ja käynnistää ratkaisuprosessi uudelleen. Konfliktien vaikutukset voivat olla joko toiminnallisia tai ei-toiminnallisia. Toiminnalliset konfliktit voivat saada aikaan luovuutta ja muutosta, kuten tuoda käyttöön uusia toimintatapoja tai parantaa päätöksentekoa. Ei-toiminnalliset konfliktit puolestaan aiheuttavat stressiä, uupumista ja tyytymättömyyttä. Niissä henkilöiden kommunikointi vähenee, epäluottamus lisääntyy, yhteistyö ja työsuoritus heikkenevät, muutosvastarinta lisääntyy sekä sitoutuminen ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan muuttuvat teennäisiksi. (Rahim 2010, 6–7.)

Ei-toiminnallisia konflikteja pyritään hallitsemaan defensiivisyydellä, kuten projektiolla, eli omien mielentilojen heijastamisella muihin ihmisiin tai ulkoihin asioihin, kieltämisellä, ajerauksella eli mielentilojen siirtämisellä ulkoiseen toimintaan, tyhjäksi tekemisellä, tunteiden eristämällä tai reaktion muodostuksella eli tunnetilan korvaamisella päinvastaisella tunteella.

Konfliktinratkaisunhallintaa voidaan kuvata myös eskaloitumisen portaina (ks. kuvio 2). Friedrich Glasl (1982) kuvaa mallissaan, miten konfliktin eskaloitumisprosessi etenee ja mitä menetelmiä tulisi käyttää eri vaiheissa. Hänen mukaansa alempien portaiden hallintamenetelmät eivät enää toimi konfliktin eskaloituessa (mt. 1982, 137).



Kuvio 2. Konfliktin eskaloitumisen portaat (Glasl 1982).

Konfliktin alussa osapuolten välillä vallitsee yhteisymmärrys ja keskusteluyhteys ja osapuolet kykenevät argumentoimaan näkemyksiään. Vähitellen usko yhteisymmärryksestä katoaa, ja tilalle tulevat kiistely sekä omien asioiden ja arvojen puolustaminen. Konfliktin edetessä asia muuttuu entistä henkilökohtaisemmaksi. Konfliktiprosessin kolmen ensimmäisen portaan hallintakeinoksi Glasl suosittelee konfliktin lieventämistä eli moderaatiota, jossa väärinymmärryksiä voidaan selvittää osapuolten kesken ja osapuolet voivat päästä rationaaliseen ratkaisuun keskenään. Mikäli konflikti etenee seuraaville portaille, osapuolten käsitykset seurauksista alkavat hämärtyä, jolloin kuva itsestä ja vastapuolesta konfliktin osapuolena vääristyy. Tästä seuraa

toisen kunnioittamisen väheneminen (5), ja toista aletaan mustamaalata tai muutoin vahingoittaa. Tähän vaiheeseen voi kytkeytyä liittolaisten etsintää, uhkailua ja fyysisiä toimia. Glaslin mukaan askelmien 3–5 hallintaan soveltuu prosessikonsultaatio, jossa vahvistetaan osapuolten konfliktinratkaisutaitoja. Sen sijaan viidennelle portaalille edennyttä konfliktia, jossa ilmenee mustamaalaamista ja kasvojen menettämistä, ei tulisi ratkaista enää prosessikonsultaatiolla. (Mt. 1982, 132–133.) Glasl ehdottaa askelmille 4–6 sosioterapeuttista prosessikonsultaatiota, jossa osapuolten itseluottamuksen säröjä korjataan ennen konfliktin hallintapyrkimystä. Mikäli osapuolten oma usko konfliktinratkaisusta ja -hallinnasta murenee (askeleet 5–7), hallintakeinona on sovittelu (mediation), jossa ulkopuolinen sovittelija rakentaa osapuolten välille uudelleen luottamusta (mt. 1982, 133–134.) Mikäli sovintoa ei saada aikaiseksi sovittelulla, Glaslin mukaan konfliktia ei ole enää mahdollista ratkaista molempien osapuolten hyväksi yhdessä käsittelemällä. Konfliktiaskeleilla 6–8 ratkaisu- ja hallintakeinona on välimiesmenettely (arbitration), jossa konfliktinratkaisu siirtyy osapuolilta ulkopuoliselle taholle. Mikäli konfliktia ei kyetä ratkaisemaan välimiesmenettelyllä, konfliktissa toisen vahingoittaminen ja tuhoaminen tulevat entistä keskeisemmiksi, jolloin osapuolet eivät kohtele enää toisiaan ihmisarvoisesti. Tällainen tilanne johtaa lopulta molempien osapuolten häviöön. Eskaloituessaan viimeiseen vaiheeseen ainoana ratkaisu- ja hallintakeinona on valtainterventio, jossa ulkopuolinen taho tekee päätöksen konfliktin ratkaisemiseksi (Glasl 1982, 135).

Työpaikkakiusaaminen on yksi työyhteisökonfliktin ilmenemismuoto. Työpaikkakiusaamiseksi määritellään toistuva ja pitkään jatkuva kielteinen kohtelu, loukkaaminen, alistaminen tai mitätöinti. Kiusaaminen on prosessi, jonka seurauksena sen kohteeksi joutunut ajautuu puolustuskyvyttömään tilaan. (Työterveyslaitos 2018.) Työpaikkakiusaamiselle tunnusomaista on käyttäytymisen systemaattinen negatiivisuus ja hyökkävyys. Kiusaaminen on tarkoituksenmukaista, ja siihen sisältyy erilaisia negatiivisia tekoja. Teot voivat ilmetä esimerkiksi työn teon haittaamisena, sosiaalisen ilmapiirin pilaamisena tai fyysisenä pahoinpitelyinä. Työpaikkakiusaamiseen voi kytkeytyä valta-aseman väärinkäyttöä. Työturvallisuuslaissa kiusaamista käsitellään häirintää koskevassa pykälässä²³, jonka mukaan työnantajan on välittömästi ryhdyttävä toimiin häirinnän tai epäasiallisen kohtelun poistamiseksi. Työpaikalla kiusaamista ei tule hyväksyä tai suvaita missään muodossa.

Kiusaamista voi ilmetä yksilö- ja yhteisötasolla. Helena Saarikoski (2006) on tutkinut yhteisöväkivaltaa, sen kokemusta ja muotoja kulttuurisina vuorovaikutusmekanismeina. Hänen mukaansa yhteisöväkivalta, kuten kateus, juoruilu ja kiusaa-

²³ Työturvallisuuslaki 2002/738 28 § Häirintä: Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.

minen, ilmenee ihmisten välisissä suhteissa ja niiden laadussa eikä väkivaltaisissa yksilöissä. Yiannis Gabriel (1998) on puolestaan tutkinut kiusaamisen ja väkivallan hienovaraisia muotoja, kuten vähättelyä, syntipukkiasetelman luomista, ignorointia (esim. vastaamatta jättäminen), poissulkemista, aikataulun viivyttelyä, sopimuksesta lipeämistä, kosta tai toisen ideoiden ja työn sabotointia. Hienovaraista kiusaamista on vaikea havaita silloin, kun se tapahtuu yhteisöllisesti usean työntekijän sanattomana sopimuksena (Mönkkönen & Roos 2010, 176).

Tilastojen perusteella Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaita Euroopassa (Eurofound 2017). Työolobarometrin mukaan vuonna 2016 suomalaisista palkansaajista 37 prosenttia työskenteli työpaikassa, jossa esiintyi henkistä väkivaltaa tai työpaikkakiusaamista. Kahdeksan prosenttia ilmoitti sen olevan jatkuvaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Muiden kansallisten tutkimusten mukaan työpaikkakiusaamista kokeneiden määrä vaihtelee viiden ja kymmenen prosentin välillä (Kivimäki ym. 2003; Lallukka ym. 2013). Julkisessa keskustelussa selityksenä työpaikkakiusaamisen laajuudelle on esitetty verrannollisuus väkivaltatilastoihin, kiusaamisen määrittelyyn liittyvät erot ja julkisuuden henkilöiden esille tulot kiusaamiskokemuksistaan.

Kiusaamisen kokemus samoin kuin ratkaisemattomat konfliktit työpaikoilla sitovat yksilön ja yhteisön energiaa, jolloin työstä suoriutumiseen jää vähemmän aikaa ja työn sujavuus, tehokkuus sekä tuloksellisuus kärsivät. Ratkaisemattomat konfliktit näkyvät heikentyneenä työtyytyväisyytenä ja -hyvinvointina. Ainut tapa työhyvinvoinnin lisäämiseen on kiusaamiseen puuttuminen ja konfliktien ratkaiseminen. Edellä olen käsitellyt työyhteisökonfliktien määritelmiä, luonnetta, eri tasoja, prosessimaisuutta ja eskaloituvuutta. Työyhteisöissä konfliktit saattavat kyteä pitkään ennen kuin ne tulevat näkyväksi ja niihin puututaan. Niiden ratkaisukäytännöt voivat olla moninaiset ja rakentua erilaisista organisaation tarjoamista menetelmistä. Seuraavaksi tarkastelen tutkimuskohteena olevaa työyhteisösovittelua konfliktinratkaisumenetelmänä.

3.2 Sovittelu konfliktinratkaisumenetelmänä

Sovittelua käytetään kaikissa kulttuureissa ja kaikilla elämäalueilla. Sitä käytetään työyhteisöjen ohella perheiden, naapurustojen, koulujen, organisaatioiden, ympäristökysymysten ja etnisten ryhmien ristiriitojen ratkaisussa. Sovittelumenetelmiä, -strategioita ja -taktiikoita on monia. Sovittelumenetelmän valintaan vaikuttaa sovittelun ja konfliktijohtamisen konteksti, organisaation konfliktikulttuuri ja kolmannen osapuolen eli sovittelijan valinta. Sovittelustrategia- ja taktiikkavalinnat puolestaan liittyvät valittuun sovittelumenetelmään sekä sovittelijan taitoihin ja osaamiseen. (Bollen ym. 2016, 5.)

Jan Norman (1999, 64–66) on jakanut sovittelumenetelmät distributiiviseen, integratiiviseen ja transformatiiviseen sovitteluun. Distributiivinen sovittelu on tasa-puolisesti osapuolten asemaa korostavaa nollasummapeliä. Siinä tehdään kompromisseja osapuolten välillä jakamalla heille tasapuolisesti oikeuksia ja etuuksia. Sovittelijalla on vahva rooli sovittelun ohjauksessa ja sovintoehdotusten tekemisessä. Integratiivisessa sovittelussa puolestaan erotetaan toisistaan ihmiset ja asiat keskittyen ennemmin osapuolten intresseihin kuin heidän asemaansa. Siinä sovittelija helpottaa osapuolten kommunikaatiota, jotta he voivat keskenään löytää ratkaisun konfliktiin. Transformatiivisessa sovittelussa konflikti nähdään ongelman sijaan kasvun ja muutoksen mahdollisuutena. Oleellista on konfliktista johtuvien tunteiden käsittely. Prosessin tarkoituksena on eheyttää ja opettaa osapuolia käsittelemään konflikteja. (Bush & Folger 2005; Ervasti, 2001, 30.) Monissa muissa tutkimuksissa sovittelumenetelmät on jaettu kolmen sijasta neljään luokkaan: evaluatiivinen, transformatiivinen, narratiivinen ja fasilitatiivinen sovittelu (Bingham 2004; Boulle 2005; Nabatchi ym. 2007; Pehrman & Poikela 2015).²⁴ Evaluatiivisessa sovittelussa korostuvat osapuolten lailliset oikeudet ja juridiikka. Siinä sovittelija on lain asiantuntija. Evaluatiivisessa sovittelussa on yhteneväisyyksiä Normanin distributiiviseen sovitteluun. Transformatiivinen sovittelu on puolestaan vähemmän ohjaava kuin evaluatiivinen sovittelu. Siinä tarkastellaan konfliktin taustalla olevia psykologisia syitä ja käytetään ammatillisia terapiatekniikoita. Sovittelija auttaa osapuolia selvittämään konfliktin ja sen taustat. Narratiivisessa sovittelussa konfliktia konstruoidaan tarinoiden kautta ja kannustetaan osapuolia rakentamaan yhdessä uutta tarinaa. Fasilitatiivisessa sovittelussa, jota ensisijaisesti käytetään Suomessa, sovittelija on sovitteluprosessin asiantuntija. Hän toimii prosessin jäsentäjänä ja auttaa osapuolia löytämään ratkaisun. Pääpaino on osapuolten kommunikaatioon perustuvassa ongelmanratkaisussa. Taulukossa 2 on esitetty tiivistetysti fasilitatiivisen, evaluatiivisen ja transformatiivisen sovittelun keskeiset piirteet.

²⁴ Malleista on myös käytetty nimityksiä ratkaisukeskeinen viitekehys, harmoninen viitekehys ja transformaalinen viitekehys (Della Noce ym. 2002).

Taulukko 2. Fasilitatiivinen, evaluatiivinen ja transformatiivinen sovittelu.

Sovintoa edistävä eli fasilitatiivinen sovittelu	Arvioiva eli evaluatiivinen sovittelu	Muutosta tukeva eli transformatiivinen sovittelu
Osapuolten näkökulmat, tarpeet ja tavoitteet tunnistetaan, ja ne ovat sovittelun lähtökohtina.	Osapuolten lailliset oikeudet ja juridinen järjestelmä korostuvat.	Myös osapuolten piilossa olevia ongelmia pyritään käsittelemään.
Sovitteluun osallistuminen on lopputulosta tärkeämpi.	Voidaan arvioida, mikä olisi lopputulos, jos asia käsiteltäisiin tuomioistuimessa.	Voidaan käyttää ammattimaisia terapiatekniikoita. Menetelmän käyttö vaatii koulutuksen.
Sovittelijat edistävät vuoropuhelua ja pysyvät puolueettomina.	Sovittelijat voivat tehdä ehdotuksia ja arvioida osapuolten ehdotuksia.	Sovittelijat auttavat osapuolia tunnistamaan vahvuuksia ja voimavaroja.
Sovittelija on menetelmän asiantuntija eikä määrää sisältöä.	Sovittelija on sisällöllinen asiantuntija, ei niinkään sovittelumenetelmän asiantuntija.	Sovittelija on sovittelumenetelmän asiantuntija.
Osapuolet ovat aktiivisia ratkaisujen ja keinojen etsimisessä.	Sovittelija voi tehdä sovinto- ja ratkaisuehdotuksia.	Keskustelussa lähdetään tulevaisuudesta käsin ikään kuin muutos olisi jo tapahtunut.
Ihmiset ja asiat erotetaan toisistaan.	Asiasisällöt ovat keskeisiä.	Tapahtumia, tunteita ja merkityksiä puretaan ja käsitellään.

Lähde: Flinck, A. (2013) THL:n opas Rakennamme sovintoa. Opas rikosten ja riitojen sovitteluun.

Yhteistä kaikille sovittelumenetelmille on konfliktinratkaisutavoite²⁵. Tavoite ei kuitenkaan rajaudu ainoastaan konfliktiosapuolten välien selvittelyyn, vaan siihen kytkeytyy lisäksi yhteiskunta- ja organisaatiotason tavoiteintressejä. Robert Baruch Bush ja Joseph Folger (2015, 8–18) sitovat sovittelun neljään yhteiskunnalliseen tavoiteintressiin. Ensinnä sovittelu vähentää juridisen oikeuden kuormitusta, toiseksi se vähentää valtion valtaa yksilöön nähden, kolmanneksi sovittelu edistää yhteiskunnan sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja neljänneksi se edistää vuorovaikutuksessa tapahtuvaa muutosta. Yhteisen tavoitteen eli konfliktinratkaisun lisäksi sovittelumenetelmät ovat prosesseja. Kaikissa sovittelumenetelmissä on aloitus, keskivaihe ja lopetus. Lisäksi kaikkiin sovitteluprosesseihin sisältyy sääntöjen hyväksyminen, tarinan kerronta, asioiden summaaminen sekä selkiyttäminen, eri vaihtoehtojen tutkieminen, ratkaisun työstäminen ja sovittelun päätös. (Curran 2015.)

²⁵ Eri sovittelutekniikoita voidaan sekoittaa, jolloin puhutaan ”stylistically flexible”-, ”eclectic style”-, ”situational style”- ja ”hybrid”- tai ”mixed”-konfliktinratkaisusta. Sovittelun laadun arvioinnin tekee haasteelliseksi se, että sovittelijat voivat vaihdella tekniikoita sovittelusta riippuen. Rikosoikeuden sovitteluissa on todettu eroja restoratiivisen sovittelumallin ja sovittelijoiden toiminnan välillä. Erot ovat ilmenneet dialogin sekä häpeän uudelleen määrittelyn puutteena. (Ervasti 2017.)

Suomessa tehtävä sovittelu pohjautuu ensisijaisesti konflikteja korjaavaan fasilitatiiviseen²⁶ sovitteluun. Suomen sovittelufoorumi (SSF)²⁷ määrittelee sovittelun seuraavasti:

”Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö, sovittelija, auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenetelyn avulla löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Sovittelija ei ratkaise osapuolten ongelmaa vaan toimii sovinnon mahdollistajana (fasilitaattorina). Sovittelija ohjaa prosessia, jonka lopputuloksena asianosaiset itse löytävät ratkaisun. Hän ei ole passiivinen vetäytyjä vaan aktiivinen kuuntelija. Sovittelija sallii myös tunteiden käsittelyn, moraalisen pohdinnan ja arvokeskustelun. Sovittelija ei tuomitse, mutta huolehtii kuitenkin siitä, että sopimus on osapuolille kohtuullinen. Sovittelu on tulevaisuuteen suuntautuvaa sosiaalista toimintaa, jolla aktiivisesti etsitään pysyviä myönteisiä ratkaisuja. Sovittelu on oppimisprosessi.”

Euroopan komission määritelmän mukaisesti ”sovittelu tarkoittaa jäseneltyä menettelyä, jossa riidan osapuolet pyrkivät itse vapaaehtoisesti ratkaisemaan riitansa sovinnollisesti puolueettoman ja pätevän kolmannen osapuolen eli sovittelijan avustamana. Sovittelu voi alkaa osapuolten aloitteesta, tuomioistuin voi suositella sovittelua tai päättää sovittelun aloittamisesta taikka sovitteluvaihtoiteesta voidaan säätää jäsenvaltion lainsäädännössä.” Euroopan komission määritelmässä korostuu lainsäädännöllinen perusta vahvemmin kuin Suomen sovittelufoorumin määritelmässä. Tähän vaikuttavat yhteiskuntien rakenteelliset ja sovittelun tavoitteelliset näkemyserot. Anglosaksisissa maissa sovittelu kytkeytyy laajempaan Alternative Dispute Resolution (ADR) -menetelmävalikoimaan, joka sisältää työyhteisösovittelun (mediation & conciliation) lisäksi muita vaihtoehtoisia ratkaisumenetelmiä, kuten neuvottelun (negotiation), konsultoinnin (consultant), välimiesmenettelyn (arbitration) ja juridisen yhteistyön (collaborative law). Seuraavissa luvuissa kohdennan tarkastelun Suomessa käytettävään fasilitatiiviseen työotteeseen perustuvaan restoratiiviseen työyhteisösovitteluun. Tarkastelen ensin restoratiivisuuden käsitettä ja sen jälkeen restoratiivista työyhteisösovitteluprosessia.

²⁶ Fasilitoinnin alkuperä on latinan kielen sanassa ”facilis”, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoimalla helpotetaan osapuolten toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan.

²⁷ Suomen sovittelufoorumi ry on vuonna 2003 perustettu yhdistys, joka tukee sovittelu-toimintaa ja edistää sitä vaikuttamalla, tiedottamalla ja kokoamalla yhteen sovittelun asiantuntemusta. Sovittelufoorumi järjestää myös sovittelukoulutusta sen eri osa-alueilla.

3.3 Restoratiivisuus käsitteenä

Restoratiivisuus-käsitteen alkujuuret ovat ympäristöpsykologiassa, jossa tutkitaan ympäristön ja ihmisen välistä suhdetta (Kaplan & Kaplan 1989; Poikela 2010). Termi ”restore” tarkoittaa asioiden palauttamista entiseen tilaan. Suomen kielessä restoratiivisuus käännetään yleensä korjaavuudeksi ja osallisuudeksi.

Sovittelukontekstissa restoratiivisuus terminä otettiin käyttöön ensimmäisenä rikosasioiden sovittelussa. Restoratiivisen juridiikan mukaan rikos on tekona aina loukkaus ihmisten keskinäistä suhdetta kohtaan²⁸. Pohjoismaihin restoratiivisen sovittelumenetelmän on alkuaan tuonut norjalainen kriminologi Nils Christie (1977; 1983)²⁹. Hänen mukaansa konfliktit tulisi ratkaista ensisijaisesti asianomaisten kesken eikä ulkopuolisissa juridisissa toimielimissä. Restoratiivisessa oikeudessa asianosaiset kokoontuvat yhteen keskustelemaan ulkopuolisen sovittelijan tai muun koollekutsujan kanssa siitä, mitä seurauksia rikoksesta on aiheutunut ja mitä sen johdosta tulisi tehdä (Elonheimo 2004). Restoratiivinen oikeus tarkoittaa siten rikotun asiain-tilan korjaavaa oikeutta (Brunila 2019, 8). Rikosasioiden sovittelututkimuksella on Suomessa jo vakiintunut asema³⁰, ja oikeudellisia rikos- ja riita-asioita koordinoi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Siitä huolimatta, että restoratiivisen sovittelun taustalla vaikuttaa restoratiivinen oikeuskäsitys, voidaan restoratiivisuutta tarkastella myös laajemmin. Restoratiivisia käytäntöjä tutkivan yhdysvaltalaisen instituutin (IIRP³¹) mukaan restoratiivista työtettä voidaan käyttää terveiden yhteisöjen rakentamiseen, sosiaalisen pääoman lisäämiseen, rikosten ja epäsosiaalisen käyttäytymisen vähentämiseen, vahinkojen korjaamiseen ja yhteistyön palauttamiseen. Restoratiivisuus voi olla proaktiivista eli yhteisöä kehittävää ja reaktiivista eli vahinkoja korjaavaa. Restoratiivisuuden ytimessä on ajatus, että ihmiset ovat yhteistyöhaluisempia muuttamaan käyttäytymistään, jos päätökset tehdään yhdessä heidän kanssaan eikä heidän puolestaan. Anglosaksisissa maissa restoratiivisilla työmenetelmillä on vakiintunut asema myös korkeakouluissa (Rommel & Bailey 2016) ja restoratiivisten menetelmien käyttöä korkeakoulukontekstissa on tutkittu muun muassa johtamisen (Tyner 2015), konfliktien

²⁸ Restoratiivinen oikeus ja sen käyttöönotto paikantuvat 1970-luvulle (Marshall 2011), vaikka restoratiivista oikeuskäsitystä ja menetelmää on käytetty tätä aiemminkin (Gade 2018, 28).

²⁹ Restoratiivisen oikeuden keskeisimmiksi teoreetikoiksi Rasmusen ym. (2017, 149–150) luettelevat Howard Zehnin, Nils Christien, Viber Vindeløven ja John Braitwaiten. Suomessa aihetta ovat tutkineet mm. Anne Aaltonen (1998), Henrik Elonheimo (mm. 2004; 2010), Aune Flinck (2004; 2013), Juhani Iivari (2004; 2010), Saija Järvinen (1993), Ida Mielityinen (1999; 2001) ja Jukka-Pekka Takala (2001; 2012).

³¹ International Institute for Restorative Practices on vuonna 2000 kriminologi John Braithwaiten aloitteesta Pennsylvanian yliopiston kasvatustieteelliseen tiedekuntaan perustettu instituutti.

ratkaisun (Littlechild 2009) ja opiskelijoiden välisen yhteistyön (Wachtel & Wachtel 2012) näkökulmasta.

Restoratiivista menetelmää käytetään myös sosiaalityössä. Sen käyttöä on muun muassa tutkittu vankilasosiaalityössä (Gumz & Grant 2009; Silva & Samimi 2018), sosiaalityövetoisessa koulusovittelussa (Gumz & Grant 2009; Scott ym. 2020), perheväkivaltatyössä (Kirk ym. 2019), tuetun asumisen yhteisöissä (Hobson ym. 2021) sekä yleisemmin haastavia elämäntilanteita kohtaavassa perhesosiaalityössä (Williams ym. 2018). Restoratiivisen mallin on todettu soveltuvan hyvin sosiaalityön menetelmäksi muun muassa siksi, että restoratiivinen näkökulma pohjaa yhtenevään arvopohjaan sosiaalityön kanssa. Molemmista keskeisenä arvona on ongelmien korjaaminen ilman syyllistämistä. Restoratiivista menetelmää ei vielä varsinaisesti opeteta suomalaisessa sosiaalityön koulutuksessa, eikä siihen liittyvää tutkimusta ole tehty kansallisella tasolla. Vastaavasti kansainvälisessä tutkimuksessa restoratiivisten menetelmien koulutuksen ja tutkimuksen sosiaalityön alalla on todettu olevan vähäistä (mm. Gumz & Grant 2009; Silva & Samimi 2018; Scott ym. 2020).

Suomessa restoratiivisen sovittelumallin on ottanut käyttöön ensimmäisenä oikeuskäsittelyissä Teuri Brunila ja työyhteisökonfliktien ratkaisussa Timo Pehrman, joka on toiminut pitkään alan kouluttajana ja tutkinut restoratiivista työyhteisösovittelua (tarkemmin luvussa 3.5). Työyhteisösovittelussa restoratiivisuus tarkoittaa yksilön oikeutta osallistua konfliktinratkaisuun tavalla, joka antaa voimavaroja kohdata vastaavia tilanteita myöhemmin työelämässä (Pehrman & Poikela 2015, 128). Restoratiivisen sovittelun ja fasilitatiivisen työotteen keskeisenä tavoitteena on oppiminen, jotta samankaltaisia ristiriitoja ei syntyisi eikä samoja tekoja tehtäisi uudelleen (Pehrman & Poikela 2015, 138)³². Sovittelun ytimessä ovat dialogi, halu oppia, inhimillinen kasvu ja tulevaisuuteen suuntautuminen (Brunila 2010, 24). Restoratiivisuuden kuuluu myös syyllisyyden myöntäminen, häpeän hyväksyminen, teoista vastuunottaminen sekä anteeksipyyttäminen ja -antaminen (mt. 2010, 41).

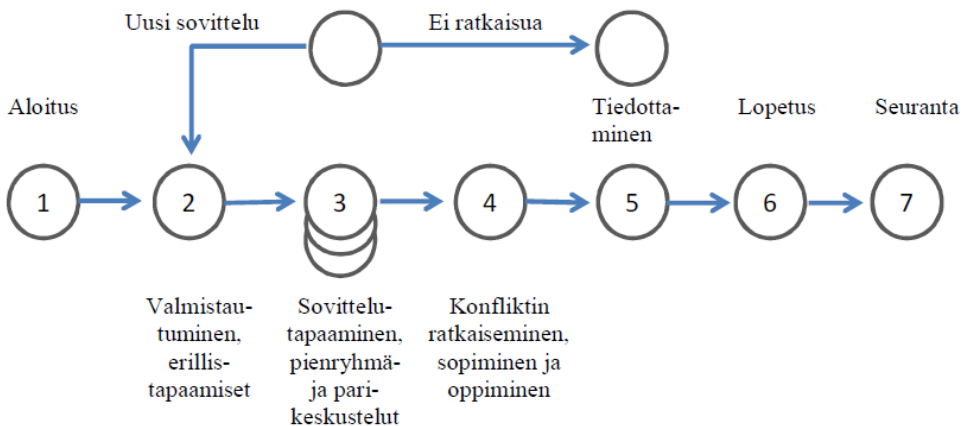
Suomessa restoratiivista työyhteisösovittelua käytetään yhtenevästi kaikissa niissä yliopistoissa, jotka ovat ottaneet sovittelumenetelmän varhaisen tuen menetelmäksi³³. Sen sijaan menetelmän käyttö opiskelijoiden keskuudessa on vielä vähäistä. Kuvaan seuraavassa luvussa 3.4 restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin vaiheet, osapuolet ja keskeiset arvot, joiden toteutumista tarkastelen tässä tutkimuksessa.

³² Esimerkiksi Kaijus Ervasti (2017) yhdistää restoratiivisuuden ja fasilitatiivisuuden yhteen teoreettiseksi malliksi.

³³ Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan varhaisen tuen mallia käytettiin työhyvinvointia tukevana toimintamuotona 33 prosentissa työpaikoista (Kauppinen ym. 2012).

3.4 Restoratiivinen työyhteisösovitteluprosessi

Restoratiiviseen työyhteisösovitteluprosessiin kuuluu seitsemän vaihetta: 1) aloitus, 2) valmistautuminen ja erillistapaamiset, 3) sovittelutapaamiset, 4) konfliktinratkaisu, 5) tiedottaminen, 6) lopetus ja 7) seuranta³⁴. Restoratiivista sovitteluprosessia voidaan kutsua myös oppivan sovittelun prosessimalliksi (Pehrman & Poikela 2015, 132). Kuviossa 3 olen kuvannut yliopistoissa käytettävän restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin vaiheet (Pehrman 2010–2018, lähteestä Koskinen & Pehrman 2018, 230).



Kuvio 3. Sovitteluprosessin vaiheet (Koskinen & Pehrman 2018, 230).

Sovittelun aloitus

Sovitteluprosessi alkaa, kun konfliktia ei kyetä ratkaisemaan työyhteisössä, vaan sen ratkaisemiseen tarvitaan ulkopuolista apua. Aloitteentekijänä voi toimia kuka tahansa työyhteisön jäsen. Yliopistoissa henkilöstön hyvinvointi- ja kehittämispäälliköt koordinoivat työyhteisösovittelua ja neuvottelevat sovittelun aloittamisesta siihen hakeutuneiden kanssa. Päätös sovitteluprosessin aloittamisesta tehdään kuulemalla yksikön esihenkilöä, mikäli hän ei ole aloitteen tekijänä. Tämän jälkeen koordinaattori tai esihenkilö ottaa yhteyttä konfliktin osapuoliin ja kertoo sovittelutarpeesta. Sovitteluun kutsutaan kaikki henkilöt, jotka ovat osallisena konfliktissa, tai

³⁴ Mallissa on samoja vaiheita kuin muissa malleissa, esimerkiksi Kathy Domenicin ja Stephen W. Littlejohnin (2001, 63–64) neljän vaiheen mallissa: 1) käynnistäminen, 2) osallisten kertomukset, 3) ongelmanratkaisu ja 4) konfliktin ratkaiseva päätös. Domenici ja Littlejohn (2001) eivät kuitenkaan käyttäneet sovittelusta restoratiivisuuden määritelmää.

muusta syystä heidän osallistumisensa katsotaan ratkaisun kannalta merkitykselliseksi. Sovittelun aloittaminen edellyttää halua sovittelulla.

Valmistautuminen ja erillistapaamiset

Sovitteluun valmistaudutaan keskustelemalla osapuolten kanssa sovitteluprosessin vaiheista ja keskeisistä tavoitteista joko yksitellen erillistapaamisissa tai yhteisessä informaatiotilaisuudessa. Informaation tavoitteena on vähentää epä tietoisuutta, valmentaa osapuolia sovitteluun sekä lisätä luottamusta sovittelu prosessia ja sovittelijoita kohtaan.

Ennen yhteistä sovittelutapaamista sovittelijat haastattelevat jokaisen sovitteluun osallistujan erikseen, ja sen yhteydessä on mahdollista antaa sovittelu prosessia koskeva informaatio. Erillistapaamisessa jokainen saa kertoa oman näkemyksensä tapahtumista. Kyse on narratiivisuudesta, jossa konfliktitilanne hahmottuu konkreettisten kuvausten ja esimerkkien kautta (myös Peavy 2006, 69). Sovittelijan tehtävänä on edesauttaa tarinankerrontaa, mutta ei tulkita, kuulustella tai esittää omia mielipiteitään. Haastateltavia rohkaistaan ottamaan esille konfliktin kannalta merkityksellisiä asioita yhteisessä sovittelutapaamisessa.

Erillistapaamisessa keskustellaan lisäksi asianomaisen omista ja työyhteisön muutostarpeista ja -tavoitteista. Sovittelijan tehtävä on esittää avoimia ja rakentavia kysymyksiä, jotka käynnistävät henkilökohtaisen muutosprosessin jo ennen yhteistä sovittelutapaamista. Osapuolia kannustetaan aktiivisuuteen, myönteiseen ajatteluun ja ratkaisukeskeisyyteen (Pehrman 2011, 66.)

Sovittelutapaamiset

Sovittelutapaamiseen osallistuvat kaikki konfliktiosapuolet. Tarvittaessa voidaan järjestää lisäksi pari- ja pienryhmätapaamisia. Sovittelutapaaminen koostuu monologisesta tarinakerroksesta ja dialogisesta konfliktikeskustelusta. Tarinakerroksella jokainen kertoo, miten konfliktitilanne on muotoutunut ja mikä hänelle siinä on olennaista. Sovittelija ohjaa prosessia ja huolehtii keskustelun tasapuolisuudesta. Tarinakerroksella annetaan tilaa toisten tarinoille ja niiden kuuntelemiselle. Sovittelun dialoginen vaihe muodostuu konfliktinratkaisusta ja sopimisesta. Sovittelijan tehtävänä on antaa osapuolten keskustella mahdollisimman itsenäisesti ja tasapainottaa dialogia siten, että kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun.

Yhteinen kohtaaminen on kuulluksi ja ymmärretyksi tulemista sekä tietotarpeen täyttymistä (Huhtala & Hakala 2007, 17). Oma käsitys tilanteesta saattaa olla väärin tulkittu tai perustua kuulopuheeseen. Toisten kuunteleminen voi herättää uusia oivalluksia ja avartaa käsitystä toisenlaisesta tulkinnasta. Omat ennakkoluulot, väärin tulkinnat ja tunteet voivat kuitenkin estää aidon kuuntelemisen. William Isaacsin

(2001) mukaan toisen kuuntelemisessa tarvitaan sanojen kuuntelemisen lisäksi oman äänekkään itsemme havainnoimista, hyväksymistä ja siitä luopumista. Paul Burns (2001) jakaa kuuntelemisen kuuteen tasoon. Alimmalla tasolla ihminen on hiljaa, mutta ei oikeastaan kuuntele, koska hänen ajatuksensa ovat muualla. Toisella tasolla hän kuuntelee, mutta odottaa vain tilaisuutta, milloin pääsee itse puhumaan ”anna kun minä kerron”. Kolmannella tasolla hän kuuntelee arvioidakseen, mikä toisen puheessa on oikein ja väärin. Kolmella ensimmäisellä tasolla ihminen ei todellisuudessa aidosti halua kuulla toisen ajatuksia. Neljännellä tasolla ihminen yrittää kuunnella, mutta samalla soveltaa kuulemaansa siihen, mitä tietää, ja on siten kiinni omassa näkökannassaan. Viidennellä tasolla ihminen kuuntelee tarkasti, mutta tarve ymmärtää toisen ajatuksia suhteessa aiempaan tietoon rajoittaa edelleen kuuntelemista. Kuudennella eli ylimmällä tasolla ihminen ei enää yritä ymmärtää niin paljoa, vaan antaa tilaa kuulemiselle ja muodostaa mielikuvaa toisen tarkoituksesta ja sen yhteydestä omiin kokemuksiin. Aito kuunteleminen edellyttää läsnä olemista, kiinnostusta, neutraaliutta ja avoimuutta. Hyvä kuuntelija rohkaisee puhujaa ilmeillään, katsoo silmiin ja antaa toiselle aikaa puhua loppuun. Hyvä kuuntelija tarkentaa kuulemaansa ja kysyy tarvittaessa lisää. (Kaivola 2003, 146.)

Dialogisessa vuorovaikutuksessa kyse on moniäänisyydestä ja totuuden moninaisuuden tiedostamisesta ja sen yhdessä etsimisestä. Kyse on toisten koettelemusten merkityksen tunnistamisesta ja siihen vastaamisesta verbaalisesti, nonverbaalisesti ja emotionaalisesti. (Mönkkönen 2002, 35–41.) Kyse on siten palautteen antamisesta ja saamisesta: miten ilmaisemme itseämme, annamme palautetta ja otamme vastaan itseä koskevaa palautetta? Sovittelevaa dialogia tulisi siksi käydä minä-muodossa pitäytymällä omissa havainnoissa, tunteissa ja toiminnassa (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 69.) Vasta avoimen dialogin on todettu mahdollistavan oikeudenmukaisuuden tunteen, katkeruuden vähenemisen ja ihmisten keskinäisten suhteiden paranemisen (Elonheimo 2004). Fasilitatiivisella sovittelulla ja sen dialogisuudella voidaan nähdä yhteneväisyyksiä sosiodynaamiseen ohjaukseen. Molemmissa keskeistä on suhteiden ja kontekstien dynamiikka sekä erilaiset ajattelemisen ja tuntemisen tavat (ks. Peavy 2006, 19, 25.) Sosiodynaamisen ohjauksen, kuten sovittelun, tulisi toteutua aitona inhimillisenä kohtaamisena, jossa kunnioitetaan toista (mt. 2006, 35). Sovittelevaan dialogiin tulisi sisältyä tunteiden ilmaisemisen mahdollisuus sekä moraali- ja arvokeskustelu. Lisäksi sitä tulisi käydä niin kauan, että sen avulla voidaan saavuttaa yhteisymmärrys (Pehrman 2011; Pehrman & Poikela 2015.) On jopa todettu, että fasilitatiivisessa sovittelussa osapuolten välisen dialogisen vuorovaikutuksen tulisi olla keskiössä ja pääpainon itse sovittelutapahtumassa eikä niinkään sen lopputuloksessa (Iivari 1999; Johnstone & Van Ness 2009; Pehrman 2010).

Konfliktin ratkaiseminen ja sopiminen

Sovittelu voi päättyä konfliktinratkaisuun tai tilanteeseen, jossa yhteistä ratkaisua ei saavuteta. Mikäli osapuolet pääsevät yhteisymmärrykseen konfliktin ratkaisemiseksi, laaditaan siitä kirjallinen sopimus. Sovittelija kirjoittaa sopimuksen kohdat konfliktiosapuolten ehdotusten pohjalta. Sopimusta muokataan, kunnes kaikki ovat yksimielisiä sen sisällöstä ja voivat sen allekirjoittaa. Sopimukseen kirjataan lisäksi seurantatapaamisen ajankohta. Mikäli sopimusta ei saavuteta, on mahdollista sopia uudesta tapaamisesta ja sen valmistelusta.

Tiedottaminen

Konfliktin osapuolet päättävät sovittelun tiedottamisesta muulle työyhteisölle, ja se voidaan kirjata sopimukseen. Sovittelijat puolestaan toimittavat laaditun sopimuksen koordinoivalle taholle tiedoksi sovittelun päättymisestä. Mikäli sopimukseen ei päästä, ilmoitetaan tämäkin lopputulos koordinaattorille, jotta organisaatiossa voidaan ryhtyä muihin vaihtoehtoisiin toimiin konfliktin ratkaisemiseksi.

Seurantatapaaminen ja sovittelun päätös

Sovitteluprosessi päättyy kahden tai kolmen kuukauden päästä sovittelusta pidettävään seurantatapaamiseen. Siinä keskustellaan sopimuksen noudattamisesta, toiminnan muuttumisesta sekä konfliktista ja sovittelusta oppimisesta. Seurantatapaamisella pyritään ratkaisun ja sen edellyttämän toiminnan vakiinnuttamiseen (Pehrman & Poikela 2015, 136) sekä sovittelun positiivisten vaikutusten vahvistamiseen (Koskinen & Pehrman 2018, 230).

Työyhteisösovittelun osapuolet

Työyhteisösovittelun osapuolia ovat kaikki, jotka ovat osallisena konfliktissa tai ovat muutoin merkityksellisiä konfliktinratkaisun kannalta. Työturvallisuuslain mukaan riidan osapuolet ovat velvollisia osallistumaan konfliktin selvittämiseen³⁵. Esihenkilöllä voidaan katsoa olevan velvollisuus osallistua konfliktinratkaisuun, vaikka hän

³⁵ Työsopimuslain perusteella työntekijän velvollisuus osallistua työyhteisösovitteluun liittyy sekä vaatimukseen hänen asemansa mukaisesta kohtuullisesta käyttäytymisestä että huolehtimisvelvoitteeseen muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työturvallisuuslain 18 §:n perusteella puolestaan työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Lisäksi säädetään, että työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. (Koskinen & Pehrman 2018, 240.)

ei olisi konfliktin osapuolena (Koskinen & Pehrman 2018, 243). Mikäli hän on itse konfliktin osapuolena, silloin hänen esihenkilönsä tulisi osallistua sovitteluun. Kun esihenkilö osallistuu sovitteluun, hän pystyy sovittelun jälkeen tukemaan osapuolia muutoksessa, seuraamaan sopimuksen noudattamista ja tekemään tarvittaessa muita päätöksiä³⁶. Tämän vuoksi sovitteluun osallistuvan esihenkilön tulisi olla asemaltaan riittävän päätösvaltainen (Koskinen & Pehrman 2018, 235). Työyhteisösovittelu ei kuitenkaan korvaa tai vie pois esihenkilön velvollisuutta huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta ja -terveydestä, sillä työturvallisuuslain asettamat työnantajan velvoitteet eivät yksin täyty sovitteluprosessilla (Koskinen & Pehrman 2018, 232)³⁷.

Konfliktiosapuolten lisäksi sovitteluun osallistuu yhdestä kahteen sovittelijaa. Työyhteisösovittelijat voivat olla ulkopuolisia palkattuja sovittelijoita tai työyhteisön omia vertaissovittelijoita³⁸. Yliopistoissa työyhteisösovittelut toteutetaan pääsääntöisesti pareittain vertaissovitteluna. Vertaissovittelun periaatteena on, että sovittelija toimii yhteisön hyväksi ilman rahallista korvausta. Sovittelua koordinoiva taho arvioi sovittelun edellytykset ja nimeää tapauskohtaisesti siihen soveltuvat sovittelijat. Perusteena voi olla substanssiosaaminen tai muu kokemus, josta katsotaan olevan hyötyä sovittelutapauksessa.

Fasilitatiivinen sovittelija on menetelmäosaaja³⁹, joka edistää keskustelua osallistumatta aktiivisesti konfliktinratkaisuun. Hän on aktiivinen ja puolueeton kuuntelija, joka sallii tunteet, moraalipohdinnat ja arvokeskustelut. Tarvittaessa sovittelija tasapainottaa osallistujien valtasuhteita ja korostaa oikeudenmukaisuutta. Hän on sovittelun ja konfliktinratkaisun mahdollistaja, joka huolehtii sopimuksen kohtuullisuudesta. Sovittelijan toiminta ei ole ennalta määriteltä, vaan hän havainnoi jatkuvasti muuttuvia tilanteita ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti. Hän voi muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan esimerkiksi hiljaisesta aktiivisesta kuuntelijasta keskustelun johtajaksi. Spontaaniuden ja kekseliäisyyden on todettu olevan tärkeitä sovittelijan työvälineitä samoin kuin heijastavan keskustelun, kuullun kertaamisen, tarkistamisen ja tiivistämisen (Brunila 2010, 33; Peavy 2006, 69.)

³⁶ Mikäli työyhteisösovittelulla toteutetaan työturvallisuuslaissa asetettua velvoitetta, työnantajan tai tämän päättäntävaltaa käyttävän henkilön on oltava mukana koko sen keston ajan (Koskinen & Pehrman 2018, 235).

³⁷ Mikäli vertaissovittelu ei onnistu ja työnantaja jättää tilanteen käsittelyn siihen, kyse on työnantajan laiminlyönnistä (Koskinen & Pehrman 2018, 232).

³⁸ Sovittelijan asema suhteessa työnantajaan riippuu työnantajan valtuutuksesta. Työnantaja ei voi kuitenkaan siirtää lain mukaista vastuuta sovittelijalle, vaan työnantajan tulee ohjata ja valvoa koko prosessia. (Koskinen & Pehrman 2018, 232.)

³⁹ Työyhteisösovittelijan tulee olla perehtynyt sovittelun teorioihin, sovitteluprosessiin, yhteistoimintaan, johtamiseen, yhteistyötaitoihin ja työturvallisuuslakiin (Koskinen & Pehrman 2018, 251).

Työyhteisösovittelun arvot

Restoratiivisen työyhteisösovittelun keskeiset arvot pohjautuvat rikosasioiden ja eräiden riita-asioiden sovittelulain (1015/2005) mukaisiin arvoihin eli vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen, osallisuuteen, turvallisuuteen, puolueettomuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Näiden lisäksi restoratiivisessa työyhteisösovittelussa merkittäviä arvoja ovat molemminpuolinen osallisuus konfliktiin, vastavuoroisuus, kunnioittava vuoropuhelu, tunteiden käsittely, yhteisöllisyys, ongelmien korjaaminen sekä win-win-ratkaisut (Elonheimo 2004; Hopkins 2003; Järvinen & Luhtaniemi 2013). Työyhteisösovittelun arvojen lisäksi sovittelussa ovat läsnä työelämän arvot ja jokaisen osallistujan henkilökohtainen arvomaailma. Tarkastelen seuraavaksi eräitä keskeisiä arvoja. Näitä ovat vapaaehtoisuus, puolueettomuus, luottamuksellisuus, osallisuus, vastuullisuus, turvallisuus, anteeksianto ja tulevaan suuntautuneisuus (vrt. Pehrman 2011, 64).

Vapaaehtoisuus on pakon vastakohta. On olemassa eettistä ja maksettua vapaaehtoisuutta. (Oksanen & Kumpula 2008, 279.) Esimerkki työntekijöiden eettisestä vapaaehtoisuudesta on pyyteetön motiivi parantaa työoloja ja -ilmapiiriä ilman epäitsekkeitä päämääriä. Maksettu vapaaehtoisuus puolestaan perustuu työntekijän työvelvoitteeseen palkkaa vastaan. Työyhteisösovitteluun tai muihin työnantajan yksittäisiin interventioihin osallistumisvelvollisuudesta ei säädetä suoraan laissa. Sen sijaan työturvallisuuslain (2002/738) mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä. Työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vähentämiseksi. Työnantaja on velvollinen valitsemaan keinot epäkohtien poistamiseksi työturvallisuuslain nojalla, ja työntekijä on velvollinen osallistumaan valittuun interventioon (Koskinen & Pehrman 2018, 237). Mikäli työntekijä ei osallistu työyhteisösovitteluun, työnantaja voi asettaa työntekijälle työlainsäädännön mahdollistamia seuraamuksia (vrt. Koskinen & Pehrman 2018, 243).

Puolueettomuus määrittyy osapuoliin samalla tavalla suhtautumisena, tasapuolisenä tai objektiivisena kohteluna. Puolueettomuus työyhteisösovittelussa on sovittelijan taitoa kohdella sovittelun osapuolia tasapuolisesti ja yhdenmukaisesti. Puolueettomuus on edellytys sille, että sovittelun osapuolet luottavat sovittelijaan ja toisiinsa. (Pehrman 2011.)

Luottamuksellisuus on tunnetta ja varmuutta siitä, että johonkukaan tai johonkin voi luottaa eikä joku tai jokin petä luottamusta. Risto Harisalo ja Ensio Miettinen (2010) määrittelevät luottamuksen pääomaksi ja toiminnan perustaksi. Luottamuksellisuus riippuu käyttäytymisestä ja siitä, miten muut arvioivat sitä. Luottamuksen vastakohtana on epäluottamus. Sen myötä vuorovaikutuksesta tulee varovaista, syyttelevää ja mustavalkoista. Menetetyn luottamuksen uudelleen rakentamisen on todettu vievän aikaa ja edellyttävän avointa keskustelua. Työyhteisöissä luottamus on voima, joka saattaa ihmiset yhteen, pitää heidät yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan

yhdessä. Esimerkiksi työntekijän kokemus esihenkilön luotettavuudesta vaikuttaa siihen, miten oikeudenmukaiseksi työntekijä kokee johtamistavan (Keskinen 2005, 41). Työyhteisösovittelussa luottamuksen syntyminen on edellytys avoimelle keskustelulle.

Osallisuus ja vastuullisuus ilmenevät osapuolten arvostuksessa, tasavertaisuudessa, luottamuksessa ja vaikutusmahdollisuuksissa. Osallisuus voidaan määritellä kolmena ulottuvuutena eli riittävänä toimeentulona ja hyvinvointina, toiminnallisena osallisuutena sekä yhteisöön kuulumisena ja jäsenyytenä (Raivio & Karjalainen 2013). Osallisuuden vastakohtana on osattomuus. Konfliktinratkaisussa osallisuutta ei tulisi ottaa pois sen osapuolilta ulkopuolisen tahon ratkaistavaksi, sillä tällöin osapuolet eivät opi muuttamaan käyttäytymistään ja ottamaan vastuuta teoistaan (Christie 1983, 80). Kun ihmiset saavat osallistua konfliktinratkaisuun, he kantavat paremmin vastuun tilanteen korjaamisesta ja sitoutuvat muutokseen (Pehrman 2010, 139). Konfliktitilanteessa osallisuuden tunnistaminen ja vastuullisuus voidaan siten nähdä arvona ja resurssina.

Turvallisuus on hyvinvoinnin vaarojen, uhkien ja erilaisten riskitekijöiden pois-saoloa. Kyse on ihmisen perustarpeesta (Maslow 1943). Vastaavasti työhyvinvoinnin portailla turvallisuuden tarve, kuten itse työ ja sen tarjoama riittävä toimeentulo, sekä turvallinen työ- ja työympäristö muodostavat psykofyysissosiaalisten tarpeiden kanssa pohjan ylemmille työhyvinvointitarpeille (Rauramo 2021). Työturvallisuudesta säädetään myös laissa. Työturvallisuuslain 2002/738 tarkoituksena on ”parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja”. Turvallisuuden vastakohta on turvattomuus. Tunteena turvattomuus liittyy yleensä ennustamattomuuteen ja epävarmuuteen. Työyhteisösovittelu on konfliktin osapuolille yleensä uusi kokemus, joten he eivät voi ennakkoon tietää, mitä siinä tapahtuu. Tämän vuoksi sovitteluun osallistumiseen voi alussa liittyä turvattomuuden tunteita, mutta sovitteluprosessin edetessä luottamuksen muodostumisen myötä rakentuu myös turvallisuuden tunne.

Oikeudenmukaisuus on oikeamielisyyttä, ihmisen hyvyyttä, sosiaalisen järjestelmän tai teon ominaisuutta. Lainsäädäntö määrittelee oikeuskäsityksiä, mutta oikeudenmukaisuus on yleisarvo, jonka jokainen itse määrittelee. John Rawlsin (1971) liberalistinen oikeudenmukaisuuskäsitys perustuu sopimusteoreettiseen periaatteen. Rawlsin mukaan tietämättömyyden verhon takana ihmiset ovat vapaita, itenäisiä, järkeviä ja tasa-arvoisia. Tällöin ihmiset pystyvät luomaan oikeudenmukaisuuden periaatteet, jossa kaikilla on yhtäläiset vapaudet ja oikeudet. Tämän perusteella työyhteisösovittelussa oikeudenmukaisen konfliktinratkaisun saavuttamiseksi sovittelun osapuolten tulisi asettua tietämättömyyden verhon taakse ja löytää yhteinen ratkaisu ilman oman edun tavoittelua tai oman aseman tuomaa valtaa. Valta-

asetelmia purkavan työyhteisösovittelun tavoitteena on tasavertaisuus ja sen pohjalta oikeudenmukaiset ratkaisut.

Anteeksiantaminen on prosessi, jossa henkilö lakkaa kokemasta kaunan, tuotumuksen tai vihan tunteita kokemansa loukkauksen, näkemyserojen tai erehdyksen vuoksi. Lisäksi samalla hän lopettaa vaatimasta rangaistusta toiselle. (Enright & Fitzgibbons 2000; Wade & Worthington 2005.) Anteeksipyynnöllä ja -annolla samoin kuin kiitoksen sanoilla on suuri merkitys konfliktitilanteissa. Konfliktit saataisivat tulla ratkaistuksi nopeammin, mikäli osapuolet pyytäisivät anteeksi toisiltaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Ihmiset kuitenkin helposti lukkiutuvat ajatukseen, että pahasta teosta tulee rangaista anteeksiannon sijaan. Tähän ajatukseen perustuu myös perinteinen juridiikka. Nils Christie (1983) ja Colin C. Tipping (2008) ovat liittäneet anteeksiannon piinan kokemukseen. Christie on tarkastellut toisia kohtaan kohdistettavaa piinaa ja Tipping puolestaan sisäistä piinaa. Piinaan sisältyy aina valta-asetelma. Antamatta anteeksi ja piinaamalla toisia yritetään hallita heitä ja heidän toimintaansa. Sekä Christien että Tippingin mukaan ainoastaan anteeksianto mahdollistaa vapautumisen piinasta ja sen aiheuttamasta kuormituksesta.

Tulevaisuuteen suuntautuminen on arvo, joka merkitsee eteenpäin katsomista ja toiminnan muuttumista. Kyse on kyvystä ennakoita, arvioida ja suunnitella tulevaa. Tulevaisuuden kokeminen ja siihen suuntautuminen on yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat yksilön skeemat, joiden pohjalta hän ennakoii tulevaa ja kuvittelee itsensä tulevassa (Nurmi 1991, 4). Vaikka restoratiivisessa sovittelussa korjataan konfliktin rikkomaa työyhteisön tilaa, tapahtuvat varsinainen korjaantuminen ja sen vahvistaminen vasta sovitteluprosessin jälkeen. Itse sovittelussa voidaan kuitenkin visioida, miten asioiden toivotaan olevan jatkossa ja mitä se edellyttäisi osapuolilta. Muutos edellyttää uskoa paremmasta tulevasta ja vastuun ottamista.

Sovitteluprosessiin sisältyy myös oppimismahdollisuus, sillä prosessin aikana osapuolet voivat oppia omasta ja toisten arvomaailmasta, tunteista ja käyttäytymisestä sekä löytää uusia tapoja käsitellä asioita ja kohdata toisiaan. Jotkut käsitykset voivat olla vääristyneitä, jolloin tarvitaan poisoppimista. Mikäli oppimista ei tapahdu, ei myöskään käyttäytyminen muutu (Pehrman & Poikela 2015, 133). Parhaimmillaan restoratiivinen sovittelu muuttaa konfliktinratkaisun restoratiiviseksi oppimisprosessiksi, jossa konfliktin osapuolet ymmärtävät toistensa toiminnan vaikutukset ja oppivat yhteistyötaitoja (Christie 1983; Johnstone & Van Ness 2009; Pehrman & Poikela 2015, 137). Samalla konfliktin käsittelytaidot laajenevat (Andersson & Bingham 1997; Kressel 2006), työntekijöiden väliset suhteet paranevat ja organisaatiokulttuuri kehittyy (CIPD 2007; Saundry ym. 2013, 215). Sovittelussa osapuolten on mahdollista voimavaraistua sekä kehittää itseään ja osapuolten keskinäisiä suhteita (Flinck & Elonheimo 2010, 119).

Seuraavassa luvussa käsittelen aiempaa työyhteisösovittelututkimusta. Tarkastelua ei ole mahdollista rajata restoratiiviseen työyhteisösovitteluun, sillä restoratiivi-

suus-termiä ei juurikaan käytetä muualla kuin Suomessa työyhteisösovittelun yhteydessä. Tämän vuoksi kohdistan tarkastelun yleisemmin työyhteisösovittelututkimukseen. Tarkastelen ensin kotimaista tutkimusta ja tämän jälkeen englannin kielellä julkaistuja tutkimuksia.

3.5 Aiempi työyhteisösovittelututkimus

Suomessa työyhteisösovittelututkimusta on tehty vielä vähän, mutta siitä huolimatta tehtyjen tutkimusten ja tutkielmien pohjalta voidaan todeta sen olevan monitieteistä. Tutkimus on kohdistunut ennen kaikkea työyhteisösovittelun oppimiskokemuksiin, vuorovaikutukseen, kulttuuritekijöihin ja johtamiseen. Toistaiseksi työyhteisösovittelusta on tehty kaksi väitöstutkimusta (Laukkala 2015; Pehrman 2011), yksi empirinen raportti (Pehrman 2009) sekä muutamia artikkeleita ja puheenvuoroja (Kantola 2019; Koskinen & Pehrman 2018; Lappalainen 2017; Pehrman 2010; Pehrman 2020; Pehrman & Poikela 2015). Näiden lisäksi on julkaistu työyhteisösovittelua käsittelevä opas (Järvinen & Luhtaniemi 2013) ja laajemmin sovittelua käsittelevä julkaisu, johon sisältyy myös työyhteisösovittelu (Poikela 2010). Lisäksi työyhteisösovittelusta on tehty muutamia pro gradu -tutkielmia⁴⁰.

Timo Pehrmanin (2011) väitöstutkimuksen mukaan restoratiivinen työyhteisösovittelu kehittää osapuolten yhteisymmärrystä, vuorovaikutustaitoja, työilmapiiriä ja asennoitumista oppimiseen. Sovittelussa opitaan konfliktinratkaisutaitoja, reflektointia, vastuunottamista ja voimaantumista. Tulosten mukaan konfliktinratkaisua tukee parhaiten transformationaalinen muutosjohtajuus, jossa arvoja ja asenteita muutetaan vahvistamalla henkilöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä (Pehrman 2011, 100, 250–251). Luottamuksellisuus ja ihmisten välinen keskustelu mahdollistavat yhteisymmärryksen syntymisen ja sovittelussa onnistumisen. Sovittelun on todettu luovan oppimisen kautta työyhteisöihin keskustelemaa ja sopua rakentavaa kulttuuria sekä kehittävän konfliktin osapuolten vuorovaikutustaitoja. Työyhteisösovittelu parantaa työyhteisöjen toimintaa ja ilmapiiriä, lisää avointa keskustelua ja kehittää esihenkilötaitoja ratkaisuja etsivään suuntaan. Sovittelun myötä esihenkilöt oppivat ymmärtämään paremmin ihmisten erilaisuutta ja puheeksi ottamisen tärkeyttä. (Ks. myös Hietala 2014; Hiltunen 2017; Kaakkurivaara 2016; Marttila 2019; Seppälä 2015.)

Sovittelijoiden kulttuurikompetenssia tarkastelevan Janne Laukkalan (2015) väitöstutkimuksen mukaan Australiassa ja Uudessa-Seelannissa sovittelijat käyttävät yhtä lailla standardoituja sovitteluprosesseja kuin konfliktin luonteen ja osapuolten mukaisia luovia ja mukauttavia sovitteluprosesseja. Sovittelijat toimivat sekä teh-

⁴⁰ Heimo-Mulinga 2019; Hietala 2014; Hiltunen 2017; Kaakkurivaara 2016; Marttila 2019; Seppänen 2016 (Internethaku 15.7.2019).

tävä- että ihmissuhdeorientoituneesti. Heidän työskentelytaitoihinsa vaikuttavat elämäkokemus, reflektiokyky ja oma henkinen hyvinvointi. Sovittelijoiden kulttuurinen kompetenssi voi tulla ilmi kulttuurisen tiedon hankkimisena, kulttuurisena intuition, kulttuurineutraaliutena tai kulttuurien välisten kompetenssien sivuuttamisena. (Laukkala 2015, 263–264.) Restoratiivisen interkulttuurisen työyhteisösovitteluprosessin on todettu ottavan huomioon kulttuurien välisen kommunikaation ja konfliktinratkaisuun liittyvät haasteet (myös Heimo-Mulinga 2019).

Edellä olevan perusteella kansallisen työyhteisösovittelututkimuksen voidaan todeta rajautuvan muutamiiin keskeisiin tutkimusasetelmiin. Samalla tavalla on todettu kansainvälisestä työyhteisösovittelututkimuksesta (Bollen & Euwema 2013; Bollen, Euwema, & Munduate 2016; Lipsky ym. 2016; Poitras & Raines 2013). Katalien Bollen ja Martin Euwema tarkastelivat vuonna 2013 ilmestyneessä kirjallisuuskatsauksessaan vuosina 1992–2012⁴¹ englannin kielellä julkaistuja työyhteisösovittelututkimuksia (workplace mediation)⁴². Kyseisenä ajanjaksona työyhteisösovittelusta oli julkaistu yhteensä neljä kirjaa, 15 teoreettista artikkelia ja 13 empiiristä tutkimusta. Tutkijoiden mukaan empiiristä tutkimusta luonnehti yleistettävyyys ja politiikkaorientaatio. Tämä ilmeni tutkimusaiheiden rajautumisena ensisijaisesti sovittelun institutionaalisiin rakenteisiin, sovitteluun ohjautumiseen, sovittelijoiden toiminnan ja soviteltavien tapausten luonteen tarkasteluun. Aiemmassa tutkimuksessa työyhteisösovittelun tulosten ja vaikutusten arviointi on kohdistunut välittömiin sovittelun jälkeisiin tapahtumiin, kuten sopimuksen saavuttamiseen, sovitteluosapuolten asennemuutoksiin ja institutionaalisiin vaikutuksiin, kuten taloudellisiin säästöihin. Pidemmän ajan tuloksia⁴³ on arvioitu ainoastaan Jonathan Andersonin ja Lisa Binghamin (1997) tutkimuksessa. Siinä tutkijat selvittivät sovitteluun osallistuneiden institutionaalisia kokemuksia ja asenteita. Bollen ja Euwema (2013) ovat todenneet kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että prosessiin sekä sen välittömiin ja pidemmän aikavälin tuloksiin liittyvää tutkimusta tarvitaan lisää. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimustarpeeseen.

Bollenin ja Euweman kirjallisuuskatsaus ulottui vuoteen 2012 asti, joten olen tähän tutkimukseen koonnut vuosina 2013–2020 englannin kielellä julkaistut empiiriset tutkimukset. Olen käyttänyt tarkastelussa samaa Margaret Herrmanin, Nancy Holletin ja Jerry Galen (2006) testattua sovitteluprosessimallia, jota Bollen ja

⁴¹ Bollen & Euwema (2013) Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal*, 329–353.

⁴² Englannin kielen termeistä conciliation on lähimpänä suomalaista sovittelua, mutta myös englanninkielisiä termejä mediation ja collaboration practice käytetään. Arbitration puolestaan viittaa siihen, että sovittelussa päätöksen tekee jokin ulkopuolinen taho. (Liesinen 2010, 200.)

⁴³ Kuusi kuukautta tai sitä pidempi ajanjakso sovittelun päättymisestä (Bollen & Euwema 2013, 346).

Euwema käyttivät omassa artikkelissaan (ks. liite 1). Mallissa tarkastelu kohdistuu neljälle tasolle. Ensimmäisellä tasolla ovat ennen sovittelua tapahtuneet tekijät, kuten sovittelijoiden valinta ja heidän sovittelutaitonsa, osapuolten asenteet ja motivaatio ratkaista konflikti, roolien hierarkkisuus, sovittelusta informointi ja sen ajoitus. Toisella tasolla ovat sovittelun aikaiset tapahtumat, kuten keskeisten osapuolten toiminta, sovittelijoiden empatia sekä puolueettomuus ja dynaaminen päätöksenteko. Kolmannella tasolla ovat lyhyen aikavälin tulokset, kuten osapuolten uskomukset ja asenteet, konfliktinratkaisun muodot ja institutionaalinen vaikuttavuus. Neljännellä tasolla ovat pitkän aikavälin tulokset, kuten hyvinvointikokemukset, sovittelutytyväisyys sekä konfliktien uusiutumisen ehkäisy.

Taulukkoon 3 olen koonnut viimeisen kahdeksan vuoden aikana julkaistut vertaisarvioidut artikkelit⁴⁴. Näiden lisäksi on julkaistu kaksi työyhteisösovittelun kannalta merkittävää teosta. Toisessa niistä verrataan työyhteisösovittelua muihin sovittelumenetelmiin sekä tarkastellaan sovitteluprosessin soveltuvuutta ja vaikutuksia. Teoksessa tarkennetaan sovittelutytylien, -strategioiden ja -taktiikoiden määrittelyä, selkiytetään sovittelukontekstin ja organisaation välistä suhdetta sekä tarkastellaan sovittelijoiden ja esihenkilöiden rooleja. (Bollen, Euwema & Munduate 2016.) Jean Poitras ja Susan Raines (2013) ovat puolestaan tarkastelleet teoksessaan työyhteisö-, perhe- ja yhteisösovittelijoiden toimintaa ja hyväksi koettuja toimintamalleja. Tulosten mukaan sovittelijoiden sovittelukokemus, kuten taito aktivoida osapuolia keskusteluun, vaikuttaa sovittelussa onnistumiseen ja sovittelutytyväisyyteen. Edellä kuvattujen teosten lisäksi mainitsen vielä sovittelun kannalta kaksi teosta, joissa käsitellään laajemmin vaihtoehtoisia konfliktinratkaisumenetelmiä (ARD). Toisessa tarkastellaan vaihtoehtoisia johtamistapoja työpaikkojen konfliktitilanteisiin (Lipsky ym. 2016) ja toisessa erilaisia innovatiivisia työyhteisökonfliktien ratkaisumenetelmiä (Roche, Teaque & Colvin 2014). Anglosaksisessa tutkimuksessa työyhteisösovittelua tarkastellaan monesti osana laajempaa konfliktien ratkaisukokonaisuutta.

⁴⁴ Kirjallisuuskatsaus on toteutettu systemaattisesti ja siinä on käytetty samoja avainsanoja ja tietokantoja, joita Bollen ja Euwema (2013) käyttivät omassa tutkimuksessaan. Tietokannat EBSCO ja Web of Science kattavat useamman tieteenalan julkaisut.

Taulukko 3. Työyhteisösovittelun empiirinen tutkimus vuosina 2013–2020

Tekijät (vuosi)	Maa	Aineisto ja metodi	Taustat	Sovitteluprosessi	Lyhyen aikavälin tulokset	Pitkän aikavälin tulokset	Keskeiset tulokset
Bennett (2013)	Iso-Britannia	Sovittelijoiden, HR-edustajien ja koordinaattoreiden haastattelu (N=60) 40 organisaatiosta. Mukana oli 12 yliopistoa.	Kiistan ominaisuudet: Ihmissuhdeongelmat, huono kommunikointi ja huonoksi koettu johtamistyylillä ja -käytäntö. Sovittelijoiden valikoituminen tapauskohtaisesti. Institutionaalinen konteksti: Sovitteluun pääseminen.	Menettelyyn liittyvät tekijät: Sovittelutilanteet ja ongelman ratkaisu.	Konfliktinratkaisu: Asian ratkaisu.		Tapauksista ratkaistiin 70 prosenttia. Sovitteluun pääsyssä ilmeni eroja sektoreiden ja ammattialojen välillä. Avainasemassa sovitteluun ohjautumisessa olivat sovittelua koordinoivat henkilöt. Sovittelun käyttöönottoa perusteltiin ristiriitojen ennaltaehkäisyllä, kustannusten vähenemisellä sekä korjaavalla ja ylläpitävällä yhteistyöllä. Ammattilaiset hyötyvät muita enemmän sovittelusta. Prosessin fasilitatiivisuus sekä vastapuolten valtasuhteiden ja välien korjaantuminen mahdollistivat onnistuneen sovittelun. Sovittelu ei soveltunut konflikteihin, jotka edellyttivät institutionaalista valtaa tai oikeudellisia päätöksiä.
Bennett (2014)	Iso-Britannia	Sovittelua koordinoivien ja sovittelua käyttäneiden henkilöiden haastattelu (N=40) 16 yliopistosta.	Kiistan ominaisuudet: Ihmissuhteiden katkeaminen, huono johtaminen ja kommunikaatioongelmat. Institutionaalinen konteksti: Sovitteluun pääseminen, mm. sektorikohtaisten erojen tarkastelu.	Sovittelutilanteet ja ongelman ratkaisu: Sovittelumenetelmän käyttö ja toimivuus.		Osallisen uskumukset ja käsitteet: (ko. sovittelijoiden näkemyksestä) Jälkiarviointin käyttö.	Tapauksista ratkaistiin 75 prosenttia. Sovitteluun ohjautumisessa avainasemassa olivat sovittelua koordinoivat henkilöt. Yliopistoissa käytettiin pääsääntöisesti fasilitatiivista sovittelua. Sovittelijoiden ensisijaisena tehtävänä oli tasapuolisuuden ja tulevaan suuntautuvan toiminnan vahvistaminen. Yliopistoissa oli käytössä myös sovitteluprosessin jälkeisiä seurantakeskusteluja. Yliopistokontekstiin soveltuvan sovittelukulttuurin kehittäminen ja sovittelutaitojen ylläpitäminen nähtiin tärkeäksi.

Bollen & Euwema (2013)	Hollanti	Kahden verokkiryhmän kysely: 30 pelkästään kasvokkain käytyä sovittelutapausta (N= 32) ja 30 sähköpostitse tukea ennen sovittelua saanutta tapausta (N=38).	Kiistan ominaisuudet: Esihenkilön ja alaisen välinen hierarkkinen konflikti.		Osallisen uskomukset ja käsitukset: Tyytyväisyys sovitteluun. Konfliktinratkaisu: Sopimuksen saavuttaminen.		Tapauksista 65 prosentissa tehtiin sopimus, eikä sopimukseen pääsyssä ilmennyt eroja vertailuryhmien välillä. Esihenkilöt olivat tyytyväisempiä kasvokkain käytyyn sovitteluun kuin työntekijät. Mikäli työntekijöihin oltiin sähköpostilla yhteydessä ennen sovittelua, erot sovittelutyytyväisyydessä vähensivät. Ennen sovittelua tehty sähköpostiyhteys vähensi ja tasapainotti esihenkilön ja alaisten välisiä tyytyväisyseroja.
Bollen & Euwema (2015)	Hollanti	Kysely kahdenkeskisen hierarkkisen konfliktin sovitteluun osallistuneille esihenkilöille (N=23) ja alaisille (N=26).		Menettelyyn liittyvät tekijät: Sovittelijoiden toiminta (empaattisuus ja vihan tunneiden tunnistaminen)	Osallisen uskomukset ja käsitukset: Vihan tunneiden tunnistamisen yhteys sovittelun vaikutavuuteen.		Sovittelu koettiin vaikuttavaksi, mikäli sovittelija kykeni tunnistamaan ja käsittelemään osapuolten vihantunteita, etenkin alaisten kohdalla. Esihenkilön ja alaisten tarpeet puhua ja kyky tunnistaa vihaa sovitteluolosuhteiden aikana erosivat toisistaan. Esihenkilöt peittivät tunteitaan alaisiin nähden enemmän. Esihenkilön ja alaisten vihantunneiden kokemisessa ei ilmennyt eroja. Hierarkkinen suhde ei siis vaikuta vihan tunteen kokemiseen, mutta vaikuttaa tunteiden ilmaisuun.
Kalter, Bollen & Euwema (2018)	Hollanti	Kaksi kyselyä hierarkkisen esihenkilö-alaiskonfliktiin osallistuneille: Ensimmäinen neljän viikon (N=96) ja toinen vuoden (N=41) päästä sovittelusta.			Osallisen uskomukset ja käsitukset: Tyytyväisyys prosessiin, sovittelijaan ja tuloksiin. Konfliktinratkaisu: Suhteiden muuttuminen.	Osallisen uskomukset ja käsitukset: Jälkiarviointi ja suhteiden muuttuminen. Konfliktinratkaisu: Sopimuksen noudattaminen.	Ajan kulumisella ei ollut merkitystä ratkaisukokemukseen, sovittelutyytyväisyyteen tai luottamukseen. Esihenkilön ja työntekijöiden välillä ei ilmennyt juurikaan eroja. Ainoastaan esihenkilöt kokivat työntekijöitä useammin, että sopimusta oli noudatettu. Työpaikan vaihdolla ei ollut vaikutusta sovittelukokemukseen: työpaikkaa vaihtaneet kokivat sovittelun yhtä vaikuttavaksi kuin työpaikkaan jääneet.

Lempp, Blackwood & Gordon (2020)	Uusi-Seelanti	Kysely sovittelijoille (N=24) työpaikkakiusaamisen ratkaisun vaikuttavista tekijöistä.	Kiistan ominaisuudet: Työpaikkakiusaaminen	Menettelyyn liittyvät tekijät: Sovittelijoiden toiminta	Konfliktinratkaisu: Suhteiden muuttaminen. Institutionaalinen konteksti: Institutionaalinen vaikuttavuus.	Työpaikkakiusaamista koskevissa konflikteissa sovittelu edisti osapuolten tunteiden ja valtasuhteiden tasapainoa, lisäksi oivallusta ja ymmärrystä tulkintojen erilaisuudesta sekä vaikutti organisaatiotason kontekstiin.
Poitrás (2013)	Kanada	Sovitteluun osallistuneiden esihenkilöiden ja alaisen kysely: 1) verokkiryhmä (N=93) 2) ennen sovittelijoiden koulutusta (N=74) 3) luottamusta painottuvan koulutuksen jälkeen (N=84).	Henkilökohtaiset ominaisuudet: Sovittelijoiden ominaisuudet.	Menettelyyn liittyvät tekijät: Sovittelijoiden toiminta (puolueettomuus, empatisuus ja luotettavuus).	Konfliktinratkaisu: Sopimuksen saavuttaminen.	Tapauksista 79 prosentissa saavutettiin sopimus. Kun sovittelijat käyttivät luottamusta rakentavaa strategiaa, lisäksi se erityisesti alaisten kokemusta sovittelijan oikeudenmukaisuudesta (kokemus empatian ja puolueettomuuden välillä voimistui). Puolueettomuudella ja empatialla oli merkittävä rooli sovittelijan ja osapuolten välisen luottamuksen rakentumisessa. Kun sovittelijat käyttivät luottamusstrategiaa, vähensi se sovitteluun käytettävää aikaa, mutta ei vaikuttanut siihen, saavutettiinkö sopimus.
Saundry, Bennett & Wibberley (2018)	Iso-Britannia	25 sovitteluun osallistuneen haastattelu.		Menettelyyn liittyvät tekijät: Asioista ja tarpeista puhuminen.	Osallisen uskonnukset ja käsitykset: Parempi toiminta. Konfliktinratkaisu: Suhteiden muuttaminen. Institutionaalinen konteksti: Institutionaalinen vaikuttavuus.	Sovittelu mahdollisti alaisille puolueettoman maaperän tuoda julki esihenkilölle kiusaamisen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Esihenkilöt eivät välttämättä tunnistanee esitettyjä väitteitä. Sovittelu mahdollisti alaisille työhön palaamisen ja lisäksi elämän tasapainoa. Alaiset eivät kuitenkaan uskoneet sovittelun muuttavan esihenkilön toimintaa. Vaikka valtasuhteita pystyttiin sovittelun aikana purkamaan, sovittelulla ei uskottu olevan merkitystä valtasuhteisiin lähiesihenkilötasolla tai laajemmin organisaatiossa.

Koska työyhteisösovittelun tutkimuskenttä on Suomessa verrattain tuntematon eikä tässä laajuudessa sitä ole aiemmin tarkasteltu, otan kokonaiskuvan hahmottamiseksi esille edellä olevan taulukon 3 lisäksi myös aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia, joita on esitetty Bollenin ja Euweman (2013) kirjallisuuskatsauksessa. Kun työyhteisösovittelututkimusta tarkastelee viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajalta, voidaan todeta, että tutkimukset kohdistuvat ensisijaisesti anglosaksisiin maihin (mm. Bennett 2014; Klingel & Maffie 2011; Lempp ym. 2020; Parker 2013; Poitras 2013; Ridley-Duff & Bennett 2011; Rommel & Bailey 2016; Saundry ym. 2018; Warters 1995). Tähän johtopäätökseen voi kuitenkin vaikuttaa se, että tarkastelu kohdistuu pelkästään englannin kielellä tehtyihin julkaisuihin, mutta myös se, että työyhteisösovittelua on käytetty anglosaksisissa maissa pisimpään. Edellä oleva taulukko 3 osoittaa, että viime vuosina työyhteisösovittelututkimus on vahvistunut myös Euroopassa, kuten Alankomaissa (Bollen & Euwema 2013; 2015; Kalter, Bollen & Euwema 2018).

Työyhteisösovittelututkimuksen kohteena ovat olleet sekä yksityiset että julkiset organisaatiot ja niiden työyhteisöt, mutta verrattain usein myös yliopistot (mm. Bennett 2013; 2014; Rommel & Bailey 2016; Warren 1994; Warters & HeDeen 1991; Warters 1995). Yliopistoissa vertaissovittelua ja fasilitatiivisia työmenetelmiä käytetään yleisesti konfliktien ratkaisukeinoina (Klingel & Maffie 2011; Parker 2013). Tutkimusten mukaan sovittelu lisää ongelmanratkaisutaitoja ja työyhteisöjen yhtenäisyyttä yliopistoissa sekä vahvistaa yliopistoinstituutiota (Rommel & Bailey 2016).

Työyhteisösovittelun käyttöä on perusteltu aika- ja kustannussäästöillä (Bouchier 2013; Goldberg 2005; Herrman ym. 2006; Katz & Flynn 2013; Kressel 2006). Työyhteisösovittelukustannusten on arvioitu olevan noin seitsemän prosenttia tuomioistuinratkaisuihin nähden⁴⁵ (Saundry ym. 2011, 22). Sovittelu on toimenpiteenä nopeasti organisoitavissa, ja se vaatii vain vähän johdon työaikaa (Bingham & Pitts 2002). Useimmissa tutkimuksissa työyhteisösovittelun käyttöä on perusteltu konfliktien ratkaisemisen tuloksellisuudella, työolojen, työilmapiirin ja ihmissuhteiden kehittymisellä, työntekijöiden tyytyväisyydellä ja hyvinvointivaikutuksilla, oikeusratkaisujen vähentymisellä ja ongelmien ratkaisukulttuurin luomisella (mm. Bennett 2013; Bingham 2004; Bollen & Euwema 2013; Bond 1997; Katz & Flynn 2013; Shawn ym. 2008). Vaikka työyhteisösovittelun käyttöä on perusteltu tutkimuksissa merkittäväillä tekijöillä, tutkimuksista puuttuu usein evidenssiaperusteisuus ja ne perustuvat usein tulosten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Tarkastelen seu-

⁴⁵ Kustannuksiksi lasketaan työtuomioistuminen kustannukset (johtajan aika, todistajien aika, liiton aika, lailliset neuvonannot, kompensatiot) ja sairauspoissaolojen kustannukset (lyhyt aikaisten sairauspoissaolojen kustannukset).

raavaksi sovittelun taustoihin, prosessiin ja tuloksellisuuteen liittyviä tuloksia (vrt. Herrman ym. 2006).

Sovittelun taustat

Työyhteisösovittelun taustatekijöitä ovat kiistan ominaisuudet, sovittelijoiden ja sovitteluosapuolten ominaisuudet sekä käsitykset sovittelusta. Lisäksi niitä ovat erilaiset institutionaaliset tekijät, kuten koordinaattorien toiminta ja sovittelutapauksiin ohjautuminen. Kiistojen ominaisuuksia on tarkasteltu useissa tutkimuksissa ja sovitteluun johtaviksi syiksi on todettu muun muassa erilaiset ihmissuhde- ja kommunikaatio-ongelmat, epäoikeudenmukainen kohtelu, johtamisen haasteet sekä työtehtävien ja olosuhteiden ristiriidat (mm. Bennett 2013; 2014; Wood ym. 2014). Työyhteisösovittelua on käytetty konflikteissa, joissa on ilmennyt kiusaamista, syrjintää ja seksuaalista häirintää (esim. Doherty & Guyler 2008; Fox & Stallworth 2009; Lempp ym. 2020; McDermott & Ervin 2005; Oser 2005). Viimeaikainen tutkimus on kohdistunut enenevässä määrin myös hierarkkisiin esihenkilö-alaiskonflikteihin (Bollen, Euwema & Müller 2010; Bollen, Ittner & Euwema 2012; Bollen & Euwema 2013; 2015; Kalter, Bollen & Euwema 2018). Tutkimuksessa on muun muassa todettu esihenkilöiden ja alaisten sovittelutarpeiden ja tunteiden ilmaisun eroavan toisistaan (Bollen & Euwema 2015).

Kiistan ominaisuuksien lisäksi on tutkittu sovittelijoiden ominaisuuksia ja toimintaa, kuten heidän sovittelutyötyyliensä ja -taktiikoiden käyttöä (Bennett 2013; Callister & Wall 1997; Kim ym. 1993; Lempp ym. 2020; McDermott ym. 2000; 2001; McDermott 2012; Poitras 2013). Sovittelijoiden ominaisuuksien ohella on tutkittu konfliktin osapuolten ominaisuuksia, kuten heidän demografisia tekijöitä, vihakokemuksia ja sovitteluun liittyviä ennakkokäsityksiä. Lisäksi sovitteluun osallistuvien valmiutta sovitteluun on tarkasteltu tutkimuksissa (mm. Anderson & Bingham 1997; Bollen, Euwema & Müller 2010; McDermott ym. 2000; 2002). Tulosten mukaan osapuolten halu osallistua sovitteluun, motivaatio ratkaista ongelma ja sosiaalinen orientaatio voivat vaihdella huomattavasti (Bollen & Euwema 2013, 343). Osapuolten halu sovittaa ja heidän yhteistyötaitonsa vaikuttavat siihen, minkälaisia viestintäkeinoja he käyttävät ja millaiseksi kommunikaatio muodostuu sovittelun aikana (Swaab ym. 2012). Esimerkiksi ennen sovittelua tehtyjen yksilöhaastattelujen on todettu tasapainottavan valtasuhteita ja vihantunteita (Bollen & Euwema 2013).

Sovittelun institutionaalisista taustoista, kuten prosessiin sijoittumisesta organisaation toimintaan, siihen pääsystä, hyödyistä ja sovitteluprosessin informoinnista on vähän aiempaa tutkimusta. Ainoastaan on tutkittu prosessiin pääsyä (Bennett 2013; 2014) ja siitä informointia (McDermott ym. 2000). Sovitteluun ohjautumisessa avainasemassa ovat sovittelua koordinoivat henkilöt (Bennett 2013; 2014).

Koordinaattoreiden toimintaa on tutkittu organisaatiotasolla, mutta esimerkiksi heidän vaikutustaan sovitteluprosessiin ja sen tuloksellisuuteen ei ole tutkittu aiemmin.

Sovitteluprosessi

Useissa tutkimuksissa on tarkasteltu sovitteluprosessin toimivuutta (Baruch Bush & Folger 2015; Bennett 2013; 2014; Curran 2015; Kenny 2014; Saundry ym. 2018) ja sovittelijoiden toimintaa (Bingham & Pitts 2002; Lempp ym. 2020; McDermott ym. 2000; Poitras & Le Tareau 2009; Wall & Kressel 2012). Sovittelijoiden yhteyttä sovittelutulokseen on tarkasteltu muutamissa tutkimuksissa (Bollen & Euwema 2013; Charkoudian ym. 2009; Poitras 2013). Sovittelijoiden puolueettomuuden, empaattisuuden ja luottamuksellisuuden kokemuksen on todettu olevan yhteydessä saavutettuun lopputulokseen (Poitras 2013). Osapuolten välisen ja sovittelijaa kohtaan valitsevan luottamuksen on todettu edistävän muun muassa keskustelun avoimuutta (Bingham & Pitts 2002; Bollen ym. 2012; McDermott ym. 2000; 2001; Poitras 2013; Poitras & Le Tareau 2009).

Siitä huolimatta, että sovittelijoiden toimintaa on tutkittu runsaasti, erilaisten kiistojen ja sovittelijoiden käyttämien sovittelutyötyylien sekä -taktiikoiden yhteisvaikutuksesta tiedetään vielä vähän. Esimerkiksi vaikka sovittelijat sanovat toimivansa fasilitatiivisten arvojen mukaisesti, sovittelijoiden toiminta voi siitä huolimatta vaihdella sovittelutapauksittain (Charkoudian ym. 2009, 310–311) ja sovittelijat voivat vaihtaa sovittelutyylään sovittelutilanteiden mukaan (Wall & Kressel 2012, 407). Sovittelijoiden kognitiivisten prosessien ja menetelmien käytön on todettu olevan merkityksellisiä sovittelun lopputuloksen kannalta (Wall & Kressel 2012, 418). Esimerkiksi sovittelijoiden kyky tunnistaa ja käsitellä osapuolten vihan tunteita on yhteydessä myönteiseen sovittelukokemukseen (Bollen & Euwema 2015). Myös oikeudenmukaisuuden kokemuksen on todettu olevan yhteydessä sovittelukokemukseen. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa neljä tekijää: 1) kaikkien osapuolten mahdollisuus osallistua prosessiin, 2) osapuolten riittävä määräysvalta prosessissa, 3) prosessin puolueettomuus ja 4) kaikkia osapuolia kunnioittava kohtelu. (Nesbit ym. 2012.) Bollenin ja Euweman (2013, 345) mukaan sovittelijan yksi tärkeimmistä tehtävistä on vaalia prosessin oikeudenmukaisuutta ja mahdollistaa valtasuhteita purkava puolueeton maaperä (myös Saundry ym. 2018). Osapuolten yhteiseen vastuuseen ja luottamuksellisuuteen rakentuvan sovittelun on todettu edistävän ja nopeuttavan ongelmanratkaisua (Poitras 2007; 2013).

Viime aikoina sovittelijoiden toiminnan lisäksi on enenevässä määrin tutkittu myös esihenkilöiden toimintaa sovittelussa (Katz & Flynn 2013; Spaho 2013). Esimerkiksi esihenkilöiden ja alaisen sovittelutarpeissa ja tunteiden käsittelytaidoissa on todettu olevan eroja. Esihenkilöiden on todettu peittävän alaisiin nähden useammin tunteitaan, ja alaiset puolestaan tarvitsevat esihenkilöitä enemmän aikaa tuntei-

den ja tapahtumien käsittelyyn (Bollen & Euwema 2015). Konfliktiosapuolten positiivisella asennoitumisella sekä esihenkilöiden myönteisellä suhtautumisella ja tuella on todettu olevan sovintoa edistävä vaikutus (Mareschal 2005).

Lyhyen ja pitkän aikavälin tulokset

Työyhteisösovittelun tuloksiin luetaan institutionaaliset hyödyt, konfliktinratkaisun ja sopimuksen saavuttaminen sekä osapuolten sovittelukokemukset, kuten sovittelu-tyytyväisyys ja käsitys työyhteisön toimintatapojen muuttumisesta. Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu työyhteisösovittelun institutionaalisia vaikutuksia (Anderson & Bingham 1997; McDermott ym. 2000; 2001; Wood & Leon 2005), sovittelu-osapuolten kokemuksia sovittelun hyödyistä, kuten sen oikeudenmukaisuutta (Bingham & Pitts 2002; Bollen, Ittner & Euwema 2012), tyytyväisyyttä prosessiin, sopimukseen ja lopputulokseen (Bolle, Euwema & Miller 2010; Poitras & Le Tareau 2009; Wood & Leon 2005). Arvioijina ovat toimineet konfliktin osapuolet ja sovittelijat.

Työyhteisösovittelun vaikuttavuuden mittarina on käytetty monesti sopimuksen saavuttamista, mutta sovun onnistumisen tai epäonnistumisen syitä on tutkittu vähän. Kun mittarina on käytetty pelkästään sopimukseen pääsemistä, tulosten mukaan konfliktinratkaisu on saavutettu 60–80 prosentissa tapauksista (mm. Bennett 2013; 2014; Bollen & Euwema 2013; Kalter ym. 2018; Poitras 2013). Tulos ei kuitenkaan kerro siitä, onko sovittelussa lopulta onnistuttu ratkaisemaan konflikti ja saavuttamaan muutos työyhteisön toiminnassa.

Tutkimuksissa on myös tarkasteltu tyytyväisyyttä työyhteisösovitteluprosessiin ja sen lopputulokseen (Bollen, Euwema & Müller 2010; Bouchier 2013; Katz & Flynn 2013; Poitras & LeRareau 2009; Wood & Leon 2005). Sen sijaan arviointia tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen johtuvista syistä on vähän. Sovittelutytytyväisyyden on todettu lisääntyvän, kun sovittelu koetaan oikeudenmukaiseksi, ja vähenvän, mikäli osapuolet kokevat epävarmuutta sovittelun aikana (Bollen, Euwema, & Müller 2010; Bollen, Ittner & Euwema 2012). Valta-asetelmien on todettu estävän kaikkia tyydyttävän ratkaisun saavuttamista (Bennett 2014; McKenzie 2015). Tyytyväisyyden lisäksi työyhteisösovittelun vaikuttavuuden mittarina on käytetty sovittelun osapuolten halua osallistua uudelleen sovitteluun (McDermott ym. 2000; Wood & Leon 2005) sekä osapuolten halua suositella sovittelua muille (Wood & Leon 2005). Aiemmasta tutkimuksesta kuitenkin puuttuu tuloksia selittävien muuttujien tarkastelu. Tulokset on usein ilmaistu lopputuloksena, mutta siihen vaikuttavia taustamuuttujia tai muita selittäviä tekijöitä ei ole tarkasteltu. Esimerkiksi McDermott ym. (2000) tarkastelivat sovittelutytytyväisyyden vaikutusta haluan valita uudelleen sovittelu konfliktinratkaisumenetelmäksi, mutta tarkemmin syitä saatuun tulokseen ei arvioitu.

Pääsääntöisesti työyhteisösovittelun tuloksia on arvioitu välittömästi sovittelun jälkeen. Työyhteisösovittelun pidemmän ajan vaikutuksia on arvioitu vain harvassa tutkimuksessa (Anderson & Bingham 1997; Bennett 2014; Kalter ym. 2018). Andersonin ja Binghamin (1997, myös Bennett 2014) mukaan tarvitaan pidemmän ajan kuluttua tehtävää arviointia, sillä osapuolten käyttäytyminen saattaa muuttua onnistuneenkin konfliktinratkaisun jälkeen. Kalterin, Bollenin ja Euweman (2018) tulosten mukaan ajan kulumisella ei kuitenkaan näyttäisi olevan merkitystä sovittelu-, sovittelija- tai lopputulostyytyväisyyteen. Näin ollen ei näyttäisi olevan juurikaan merkitystä sillä, kerätäänkö sovittelutyytyväisyydestä tietoa heti sovittelun päättymisen jälkeen tai vasta myöhemmin. Aiemmassa tutkimuksessa ei myöskään ole huomioitu sitä, mikä merkitys ylipäätään konfliktin kestolla on saavutettuihin tuloksiin, sillä konflikti on voinut jatkua hyvinkin pitkään työyhteisössä jo ennen sovittelua.

Edellä esitetty työyhteisösovittelututkimusten tarkastelu osoittaa, että tutkimus on kohdistunut ensisijaisesti heti sovittelun jälkeisiin välittömiin tuloksiin, kuten sopimuksen saavuttamiseen ja sovittelutyytyväisyyteen. Sen sijaan työyhteisösovittelun onnistumisen tai epäonnistumisen syistä tiedetään vähän, eikä sovittelun työhyvinvointivaikutuksia ole arvioitu aiemmassa tutkimuksessa. Kaikkiaan työyhteisösovittelun aikaan saamien muutosten tarkastelu on ollut vähäistä aiemmassa tutkimuksessa. Tämän käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa työyhteisösovittelun aikaan saamista muutoksista ja työhyvinvointivaikutuksista sekä niihin kytkeytyvistä tekijöistä ja mekanismeista.

4 Muutosteoreettinen näkökulma

Edellä oleva kirjallisuuskatsaus osoitti, että työyhteisösovittelun vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta on tutkittu vähän ja tutkimusta tarvitaan lisää. Tämä tutkimus vastaa tähän tutkimustarpeeseen. Katson kuitenkin, ettei sovitteluprosessia ja sen jälkeisiä muutoksia ole mahdollista tarkastella kattavasti vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden käsitteiden kautta. Vaikuttavuuden arvioinnissa ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, miten toiminnan tavoitteet on saavutettu ja miten toiminta on vaikuttanut osallistujiin. Vaikuttavuuden arviointi edellyttäisi kyselyä ennen sovitteluprosessia ja sen jälkeen, jotta sen vaikutukset olisivat todettavissa. Tuloksellisuus-termi puolestaan kytkeytyy aina jossain määrin taloudellisten tulosten arviointiin, eikä tässä tutkimuksessa ole mahdollista arvioida työyhteisösovittelun taloudellisia tuloksia. Lisäksi vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden tarkastelu jättäisivät arvioinnin ulkopuolelle prosessivaiheiden ja pidemmän aikavälin tulosten tarkastelun. Yhtenä vaihtona muutosteoreettiselle viitekehykselle olisi ollut esimerkiksi oppimisteoreettinen viitekehys, jolloin tarkastelussa olisivat painottuneet yksilö- ja yhteisötasojen oppimistulokset. Myös tässä vaihtoehdossa työyhteisösovittelun prosessimaisuuden tarkastelu olisi jäänyt vähemmälle. Näillä perusteiden olen valinnut tutkimukseen muutosteoreettisen viitekehyksen. Työyhteisösovittelua ei myöskään ole aiemmin arvioitu muutosteoreettisesta viitekehyksestä käsin. Tarkastelen seuraavassa luvussa eräiden keskeisten muutosteorioiden ja -mallien soveltuvuutta työyhteisösovitteluprosessin arviointiin ja perustelen tutkimuksen viitekehysmallin valinnan. Tämän jälkeen käsittelemän muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä aiemman tutkimuksen pohjalta.

4.1 Muutosteorioiden ja -mallien soveltuvuus työyhteisösovitteluun

Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin mitä se on ollut aiemmin. Muutos voi tarkoittaa yhden tai useamman tekijän tai äärimmillään kokonaisen systeemin uudelleenjärjestäytymistä (Nadler & Tushman 1990). Muutoksen tavoitteena on, että uudistus sulautuu lopulta uudeksi toiminnaksi ja osaksi organisaation strategiaa, rakenteita, prosesseja ja kulttuuria (mm. Kotter 1996).

Tarkastelen seuraavaksi muutusteorioita ja -malleja, joilla katson olevan yhtymäkohtia konfliktinratkaisuun ja työyhteisösovitteluun (ks. taulukko 4). Tarkastelun ulkopuolelle olen jättänyt teorian, jotka kytkeytyvät ainoastaan organisaatiotason muutokseen (esim. Huy & Mintzberg 2003; Peters & Waterman 1982) tai muutosjohtami-

seen (esim. Carnall 1991; Merrell 2012). Vastaavasti systeemiteoreettiset mallit olen jättänyt tarkastelun ulkopuolelle (esim. Senge 2006), sillä konfliktinratkaisu ja työyhteisösovittelu eivät ole kaavamaisesti toteutuvia systeemejä. Konstruktivistisen toimintatutkimuksen malleja en myöskään käsittele tässä yhteydessä (Argyris 2004; 2006), mutta palaan niihin tutkimuksen tulososuudessa, sillä ne ovat merkityksellisiä yksilön muutkokokemuksen ja muutosesteiden tunnistamisen kannalta.

Taulukko 4. Tutkimuksen kannalta keskeisiä muutosteorioita ja -malleja.

Tekijät	Muutostekijät ja -vaiheet									
Beckhard & Harris (1987)	Muutosvaiheet 1) nykyinen tila 2) siirtyminen 3) tuleva tila									
Bridges (1991)	Muutosvaiheet 1) luopuminen 2) neutraalivaihe 3) uuden alku									
Bullock & Batten (1985)	Organisaatiomuutoksen neljän vaiheen malli 1) tutkimus 2) suunnittelu 3) toiminta 4) integraatio									
Burnes (1992)	Yhdeksänosainen muutosprosessimalli a) ensimmäiset tärkeät kohdat: visio, strategian luominen ja onnistumisen mahdollistavat olosuhteet b) mallin keskivaiheen kriittiset osa-alueet: oikeanlainen organisaatiokulttuuri, muutostyyli ja tarpeen arviointi → muutoksen suunnittelu ja täytäntöön panto c) osallistaminen, muutoksen ylläpito ja jatkuvaan parantamiseen sitoutuminen									
Kotter (1996)	Kahdeksan askeleen muutosmalli 1) muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen 2) muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen 3) selkeän vision ja strategian laatiminen 4) muutosviestintä 5) henkilöstön voimaannuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan 6) lyhyen aikavälin onnistumisten vahvistaminen 7) muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilassa 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin									
Lewin (1948, 1951)	Kolmen askeleen malli (ns. jäävuoriteoria) 1) sulattaminen 2) muutos 3) uudelleen jäädyttäminen									
Nadler & Tushman (1990, 1997, 2004)	Yhdenmukaisuuden mallin muutostyytit									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>3. Vähittäinen (incremental)</th> <th>4 Strateginen (strategic)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Ennakoiva (anticipatory)</td> <td>Virittäminen (tuning)</td> <td>Uudelleen suuntautuminen (re-orientation)</td> </tr> <tr> <td>2. Reaktiivinen (reactive)</td> <td>Sopeutuminen (adaptation)</td> <td>Uusiutuminen (re-creation)</td> </tr> </tbody> </table>		3. Vähittäinen (incremental)	4 Strateginen (strategic)	1. Ennakoiva (anticipatory)	Virittäminen (tuning)	Uudelleen suuntautuminen (re-orientation)	2. Reaktiivinen (reactive)	Sopeutuminen (adaptation)	Uusiutuminen (re-creation)
	3. Vähittäinen (incremental)	4 Strateginen (strategic)								
1. Ennakoiva (anticipatory)	Virittäminen (tuning)	Uudelleen suuntautuminen (re-orientation)								
2. Reaktiivinen (reactive)	Sopeutuminen (adaptation)	Uusiutuminen (re-creation)								

Kurt Lewin (1948; 1951) kuvasi muutosta kolmena askeleena: sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen. Sulattamisessa havaitaan muutostarve ja luovutaan vanhasta toimintatavasta. Kun tyytymättömyys vanhaa toimintatapaa kohtaan lisääntyy, on sitä mahdollista murtaa lisäämällä uuden toimintatavan houkuttelevuutta. Yksilötasolla kyse on siitä, kuinka voimakkaasti yksilö on suuntautunut muutokseen, millaisia esteitä sen saavuttamiseksi ilmenee ja mitkä ovat toiminnan muuttamisen mahdollisuudet (Ahokas 2013, 113). Muutoksen jäädyttämisessä vahvistetaan ja vakiinnutetaan uusi toimintatapa. Muutokseen tarvitaan ryhmän päätös sekä muutoksen hallintaa, kuten johdon sitoutumista, stereotyyppien purkamista ja muutoksen sietokykyä (vrt. Marrow 1969, 145–152). Konfliktinratkaisun ja työyhteisösovittelun kannalta Lewinin mallin merkitys rajautuu lähinnä konfliktitilanteen sulattamiseen uudeksi toimintatavaksi. Mallin keskeisenä antina on muutosesteiden tunnistaminen ja yhteisvastuu muutoksesta. Malli ei kuitenkaan tarjoa välineitä sovitteluprosessin jälkeisen ajan arviointiin.

Lewinin mallia on kritisoitu siitä, ettei se huomioi ajan merkitystä, vaan tarkastelee toimintaa nykyhetkessä (Schellenberg 1988). Sitä on arvosteltu myös sen yksinkertaisuuden vuoksi, koska se ei huomioi muutoksen aikaan saamia inhimillisiä tekijöitä ja toimintaympäristön muutoksia (Kanter ym. 1992). Lisäksi mallia on kritisoitu liiallisen suoraviivaisuuden vuoksi, sillä se ei huomioi muutoksen syklisyyttä (Levy & Merry 1986) tai kehämäisyyttä (Moran & Brightman 2000). Kaikesta kriittisestä huolimatta Kurt Lewinin teoria on toiminut monen muun muutostutkijan innoittajana. Esimerkiksi Chris Argyris ja Donald Schön (1996) kehittivät oppivan organisaatioteorian Lewinin mallin pohjalta. Siinä sosiaalista käyttäytymistä muutetaan tunnistamalla ja ratkaisemalla toimintaan vaikuttavia esteitä. Esteinä voivat olla taitava pätemättömyys ja defensiiviset rutiinit, joita tunnistamalla on mahdollista rakentaa vaihtoehtoisia, oppimista tukevia toimintamalleja. Nämä esteet tulisi tunnistaa työyhteisösovittelussakin.

Kurt Lewinin teorian tavoin Richard Beckhard ja Reuben T. Harris (1987) ovat jakaneet muutosprosessin kolmeen vaiheeseen. Siinä vallitsevasta nykyisestä toiminnasta päästään siirtymän kautta tulevaan toimintaan. Siirtyminen on mahdollista, kun määritellään tuleva tila ja asetetaan sille muutostavoitteet. Päätaavoitteen lisäksi tarvitaan välitavoitteita (mt. 1987, 45–50). Skenaarioiden on oltava realistisia, ja vastuut niiden saavuttamiseksi tulee määritellä selkeästi. Tulevaa tavoitetta tulisi voida havainnollistaa ja konkretisoida esimerkkien avulla, kuten miten tavoite on mahdollista saavuttaa ja mikä rooli kullakin on sen saavuttamisessa. Skenaarioita tulisi arvioida kriittisesti ja peilata niitä suhteessa päätavoitteeseen. Niitä tulisi laatia myös epäonnistumisen varalle. Kun tulevaisuuden skenaario on selkeästi määriteltä, on mahdollista määritellä, mitkä nykyisissä toimissa edellyttävät muutosta. (Mt. 1987, 56–58.) Siirtyminen olemassa olevasta tilasta tulevaan tilaan edellyttää aktiivista suunnittelua, johtamista ja hallintaa (mt. 1987, 30–31). Johdolta tämä edellyttää ko-

konaisuuden hallintaa, oikean johtamistavan valintaa, johtamisrakenteiden ja -systemien luomista sekä kommunikointia osapuolten kesken (mt. 1987, 78). Johdon sitoutumista Beckhard ja Harris (1987, 94) kuvaavat kolmella lauseella: ”Let it happen. Help it happen. Make it happen.” Konfliktienhallinta on olennainen osa organisaation menestymistä, ja oikein johdettuina konfliktit ovat mahdollisuuksia (mt. 1987, 27). Muutosvastarintaa varten Beckhard ja Harris laativat matemaattisen kaavan⁴⁶. Konfliktinratkaisun ja työyhteisösovittelun kannalta keskeistä Beckhardin ja Harrisin mallissa on muutoksen määrittely, konkreettisten muutostavoitteiden asettaminen sekä siirtymävaiheen johtaminen ja hallinta. Lisäksi malli huomioi tulevaisuuden myönteiset ja kielteiset skenaarit.

Beckhardin ja Harrisin muutosteorian⁴⁷ pohjalta David A. Nadler ja Michael L. Tushman (1997; 2004) kehittivät oman muutosongelmia tarkastelevan mallin. Siinä muutostyypit on jaettu muutoksiin, jotka tapahtuvat tiettyinä määräaikana sopeuttamalla rakenteita, prosesseja ja henkilöstöä, sekä muutoksiin, jotka tapahtuvat ennakoiden eli proaktiivisesti ja jo tapahtuneeseen reagoiden eli reaktiivisesti. Nadlerin ja Tushmanin (2004, 554–555) mukaan muutosongelmat ilmenevät joko yksilötasolla valta- ja ahdistusongelmina tai organisaatiotasolla kontrolliongelmoina. Valtaongelmaan heidän ratkaisunsa ovat muutosmyönteisen avainryhmän perustaminen, johdon näkyvä muutostuki, muutoksen identifiointi ja stabiliuden rakentaminen. Niiden avulla on mahdollista vähentää muutoksen aiheuttamaa ahdistusta, defensiivistä käyttäytymistä ja konflikteja. Ahdistusongelma puolestaan voidaan ratkaista osallistamalla ihmisiä muutokseen, lisäämällä tyytymättömyyttä vanhaa toimintatapaa kohtaan ja edistämällä uuden toimintatavan houkuttelevuutta sekä antamalla muutokseen riittävästi aikaa. Organisaatiotason kontrolliongelmia on mahdollista ehkäistä systemaattisella johtamisella, kuten luomalla selkeä kuva visiosta ja keskustelemalla siitä riittävästi sekä käyttämällä erilaisia muutostyökaluja ja palautteenantoa. (Mt. 2004, 556–558.) Nadler ja Tushman (2004, 556) korostavat muutostuen ja kommunikaation merkitystä. Informaation lisäksi muutos tulisi myydä työyhteisölle, jotta sen tärkeys ymmärretään (mt. 2004, 560). Nadlerin ja Tushmanin malli vie yksityiskohtaisuudessaan eteenpäin Lewinin sekä Beckhardin ja Harrisin muutosmalleja. Restoratiivisen työyhteisösovittelun kannalta muutokseen liittyvät valta, ahdistus ja kontrolliongelmien ovat tärkeitä arvioinnin kohteita, sillä ne voivat aiheuttaa muutosesteen työyhteisösovittelulle ja konfliktinratkaisulle.

Vastaavasti, kuten Beckhard ja Harris, erottaa William Bridges (1991) toisistaan muutoksen ja siirtymän, mutta tekee sen yksilölähtöisemmin. Muutos on tilanne, ku-

⁴⁶ $C=[ABC]>X$ C=Change, A=Level of dissatisfaction with the status qua, B=Desirability of the proposed change or end state, D=Practicality of the change (minimal risk and disruption) ja X=Cost of change

⁴⁷ A current state → B transition state → C future state

ten uusi tila, esihenkilö, toimintamalli tai politiikka. Siirtyminen puolestaan on psykologinen prosessi, jonka kautta ihminen etenee uuteen tilanteeseen. Muutos on ulkoinen ja siirtyminen sisäinen tapahtuma. (Mt. 1991, 3.) Mikäli sisäistä siirtymää ei tapahdu, ei muutokseen ole mahdollinen. Ennen kuin voi saavuttaa jotain uutta, on kyettävä luopumaan vanhasta. Haasteen aiheuttaa yleensä se, etteivät ihmiset pidä luopumisesta ja menettämisestä (mt. 1991, 19–20). Menetykseen voidaan siksi reagoida negatiivisesti, kuten vihalla, ahdistuksella, surulla, suunniltaan menemisellä tai masennuksella (mt. 1991, 25). Mennyttä tulisi siksi kunnioittaa ja antaa ihmisten ottaa pieni pala mennyttä mukaansa (mt. 1991, 30–31).

Bridgesin (1991, 50–52) mukaan uuden aloittaminen edellyttää neljää p-alkuista sanaa: ”purpose, picture, plan and part to play”. Mallille on ominaista muutoksen edistymistä arvioivat kysymykset: Mikä oikeastaan on muuttumassa? Mikä on seuraava askel muutoksessa? Mistä kunkin pitää luopua? Mitä muutos merkitsee kullekin? Mitä esteitä saattaa olla muutoksen tiellä? (Mt. 1991, 21.) Muutoksen saavuttamisen edellytyksenä on riittävä tiedottaminen. Tiedottamista voivat estää uskomukset, etteivät ihmiset tarvitse tietoa tai he tietävät jo asiasta tai tiedon anto koetaan jonkun toisen tehtäväksi. (Mt. 1991, 27–28.) Ihmiset tarvitsevat aikaa ja mahdollisuuksia tulla kuulluksi muutosprosessin aikana. Uuden aloittaminen voi myös pelottaa, sillä siihen sisältyy aina epäonnistumisen mahdollisuus. Oleellista on osoittaa, miten aiemman ajan päätyminen takaa jatkumisen ja millä todellisuudessa on väliä. Uutta alkua ja siinä onnistumista tulisi juhlia joko konkreettisesti tai symbolisesti (mt. 1991, 61).

Bridgesin mallissa on monia sovittelun kannalta merkityksellisiä seikkoja, kuten informointi, ajan antaminen ja kuulluksi tuleminen. Bridgesin esittämät muutoskysymykset soveltuvat myös restoratiiviseen työyhteisösovitteluun. Niiden avulla konfliktin osapuolet voivat pohtia, millaisia muutosesteitä saattaa ilmetä toiminnan muuttamiselle, ja mistä he joutuvat luopumaan muuttaessaan toimintaansa. Luopumisen arviointi restoratiivisen työyhteisösovittelun kannalta on mielenkiintoinen, mutta sen postoperatiivinen arviointi tässä tutkimuksessa on mahdollista ainoastaan pohdinnan tasolla.

Taulukossa 4 esitetty R.J. Bullockin ja Donde Battenin (1985) neljän muutosvaiheen malli (tutkimus-, suunnittelu-, toteutus- ja integraatiovaihe) soveltuu tapaustutkimukseen. Bullock ja Batten (1985, 387) käyttävät askeleiden tilalla vaihe-termiä. Heidän mukaansa askeleet ilmentävät erillistä toimintaa ja vaiheet ovat osa muutoskiertoa. Mallissa muutos nähdään jatkuvana, pitkäkestoisena ja lineaarisena. Siinä erottuvat muutosvaiheet ja -prosessit toisistaan. Neljään muutosvaiheeseen sisältyy kolme muutosprosessia (mekanismia), joiden kautta siirrytään muutosvaiheesta toiseen. Burnes (2004, 277) on myöhemmin täydentänyt vaiheisiin liittyviä prosesseja. Ensimmäinen vaihe alkaa, kun muutostarve tunnustetaan, haetaan apua ja laaditaan sopimus auttavan tahon kanssa. Suunnitteluvaiheeseen sisältyy ongelman diagno-

sointi, muutostavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden suunnittelu ja muutoksen tärkeyden vakuuttaminen. Tavoitevaiheessa oleellisia ovat prosessit, joiden avulla muutos siirtyy käytäntöön. Siinä luodaan tavoitteelliset järjestelyt sekä arvioidaan ja kerätään palautetta toimenpiteiden onnistumisesta. Viimeisessä eli integraatiovaiheessa kerätään palautetta integraation onnistumisesta, vähennetään ulkopuolisen tuen tarvetta ja seurataan muutoksen levinneisyyttä sekä valmennetaan johtajia ja työntekijöitä seuraamaan muutosta. Bullocin ja Battenin mallissa on paljon yhtäläisyyttä sovitteluprosessiin nähden. Malli soveltuu kuitenkin vain suunniteltaviin muutoksiin, joten mallin käyttö tässä tutkimuksessa olisi mahdollinen ainoastaan toteutus- ja integraatiovaiheen osalta. Muutosmalli on lisäksi lineaarinen, eikä se salli palaamista aiempiin vaiheisiin. Työyhteisösovitteluprosessin aikana sen sijaan saattaa tulla eteen jotain uutta, jolloin tilannetta on tarpeen arvioida uudelleen, asettaa uudet tavoitteet ja harkita esimerkiksi uusien henkilöiden osallistumista sovitteluun.

Van Woerkum kumppaneineen (2007) ovat esittäneet, että Bullockin ja Battenin mallin suunnitteluun tulisi lisätä osio, jossa suunnitellaan mittari, jonka avulla on mahdollista arvioida lopputulosta ja prosessin onnistumista. Tavoitteet tulisi muotoilla mahdollisimman täsmällisesti, jotta niiden toteutumista on mahdollista arvioida. Työyhteisösovitteluprosessin arvion kannalta Bullockin ja Battenin malli tarjoaa peilauspintaa erityisesti muutoksen integraatiovaiheen onnistumiseen, kuten palautteenannon toteutuminen, tuen tarpeen väheneminen sekä muutoksen seuranta ja levinneisyys. Bullockin ja Battenin tapa jäsentää muutos prosesseja sisältäviin vaiheisiin on kuitenkin eriävä restoratiiviseen sovitteluprosessiin nähden.

Toiseksi viimeisenä esittelen Bernard Burnesin (1992) organisaation muutosjohtamisen mallin. Siinä keskeistä on muutosvisio eli missio siitä, miltä organisaation tulisi näyttää. Muutosvision lisäksi on oltava nopeammin saavutettavia välitavoitteita, jotka motivoivat ja kannustavat paremmin muutokseen kuin kaukainen visio. Vision toteutuminen edellyttää onnistumista mahdollistavien olosuhteiden luomisesta. Muutokseen valmistautuminen sisältää muun muassa tiedottamisen muutoksen vaatimuksista, säännöllisen palautteenannon ja pientenkin onnistumisten julkistamisen. Oleellista on kaikkien osapuolten sitoutuminen, osallistuminen sekä muutoksen ylläpito. Oikeanlainen ja jatkuva kaksisuuntainen kommunikointi ylläpitää muutosta ja estää taantumista aiempaan toimintamalliin. Taantumukset ovat vältettävissä, kun muutokseen annetaan tarvittava tuki ja resurssit. Uusien taitojen kehittäminen ja toivotusta käytöksestä palkitseminen ylläpitävät muutoshalua. Burnesin malli sisältää arvoja, jotka ovat yhteneviä työyhteisösovittelulle ja sen jälkeiselle muutostyölle. Sen anti konfliktinratkaisun ja sovittelun kannalta on ennen kaikkea sitoutumisen, osallistamisen ja muutoksen ylläpitämisen lisäksi muutosta mahdollistavien olosuhteiden luomisesta. Oleellista sovittelun aikana olisi arvioida, tukevatko työyhteisön olosuhteet ja kulttuuri muutosta.

Viimeisenä mallina käsittelen John Kotterin (1996) muutosjohtamisprosessin kahdeksaa askelta. Muutoksen ensimmäinen askel on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden ymmärtäminen. Muutos on mahdollinen vasta silloin, kun osapuolet ymmärtävät, ettei toiminta voi jatkua nykyisen kaltaisena. Esihenkilön tehtävänä on auttaa ihmisiä ymmärtämään ja hyväksymään muutostarpeen syyt ja perusteet. Mikäli muutosta ei nähdä tarpeellisena, siihen ei myöskään panosteta riittävästi.

Toinen askel on muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä tulisi olla riittävästi johtajuutta, luotettavuutta, kommunikaatiokykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja kiireen sietokykyä (Kotter & Rathgeber 2014, 126). Muutosjohtamiseen kuuluu sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtaminen. Leadership on suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoimista, kannustamista ja inspiroimista. Se on ryhmän voimaannuttamista ja mobilisointia kohti parempaa tulevaa. Muutos ei kuitenkaan ole yksistään riippuvainen johdon toimista, vaan siihen tarvitaan koko tiimin sitoutumista.

Kolmas askel on selkeän vision ja strategian laatiminen. Keskeistä on selvittää, millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneestä ja millä tavalla se pystytään saavuttamaan (Kotter & Rathgeber 2014, 126). Vision avulla ohjataan ja koordinoidaan toimintaa haluttuun suuntaan ja kannustetaan ihmisiä toimimaan. Vision tulisi olla ytimellä, jotta jokainen pystyy toimimaan sen mukaisesti.

Neljäs askel on muutosviestintä. Viestinnän keskeisenä tavoitteena on vision kirkkaana pitäminen. Onnistuneissa muutoshankkeissa johdon on todettu käyttävän erilaisia viestintäkeinoja muutosvision kirkkaana pitämiseksi. Esihenkilön vastuulla on, että mahdollisimman moni ymmärtää sekä hyväksyy asetetun vision ja strategian (Kotter & Rathgeber 2014, 126). Viestinnän tulisi olla molemminpuolista ja sen tulisi tapahtua sekä sanoina että tekoina. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen on todettu olevan tehokkain tapa välttää väärinymmärryksiä (Reiss 2012, 49). Esihenkilöltä viestintä edellyttää jatkuvaa läsnäoloa ja yhteydenpitoa työntekijöihin.

Viides askel on henkilöstön voimaannuttaminen muutospäämäärän mukaiseen toimintaan (empowerment). Esihenkilön tehtävänä on poistaa muutosesteet, jotta vision toteutuminen mahdollistuu (Kotter & Rathgeber 2014, 126). Esteet voivat olla ihmisten ajatuksissa olevia ajatusharjoja tai konkreettisia toiminnallisia esteitä. Mikäli esihenkilöt välttelevät esteisiin puuttumista, viedään työntekijöiltä mahdollisuus muutokseen ja muutoksen toteutuminen vaarantuu (Kotter 1996, 9).

Kuudentena askeleena on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Kotter ja Rathgeber (2014, 126) opastavat esihenkilöä ottamaan esille pienetkin onnistumiset. Lopulliseen muutokseen kuluu yleensä aikaa, joten muutoksen etenemistä tulisi todentaa pienten onnistumisten avulla jo matkan varrella. Lyhyen aikavälin hyötyjen esille ottaminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen, rohkaisee analyyttiseen ajatteluun ja selkiyttää muutosvisiota (Kotter 1996, 10). Lyhyen aikavälin onnistumisten tulisi olla kaikkien nähtävillä ja niiden tulisi nivoutua sel-

västi muutoshankkeen lopulliseen visioon. Lyhyen aikavälin onnistumisilla vision toteutumista voidaan lisäksi testata konkreettisesti, jolloin se vähentää epäilyjä ja vastustusta päätavoitteelta.

Toiseksi viimeinen eli seitsemäs askel on muutoksen vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa. Liian aikaista voiton juhlimista tulisi kuitenkin välttää, sillä orastavat uudet toimintatavat voivat olla herkkiä taantumiselle. Liian aikainen juhlinta voi saada myös tavoitteen vastustajat toimimaan aktiivisesti. Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii kärsivällisyyttä, ja siihen voi kulua jopa vuosia.

Viimeinen kahdeksas muutosaskel on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Muutoksesta tulee pysyvä vasta silloin, kun siitä tulee toimintatapa ja se juurtuu työyhteisön arvoihin. (Kotter 1996, 12.) Kotterin (1996, 128) mukaan hentoja muutoksenjuuria on kasteltava jatkuvasti. Toimintakulttuuri muuttuu vasta silloin, kun uudet toimintatavat tuottavat tulosta ja ihmiset ymmärtävät muuttuneen toiminnan sekä tuloksen välisen yhteyden.

Konfliktinratkaisun ja sovitteluprosessin arvioinnin kannalta kaikissa edellä esitetyissä muutosmalleissa on tärkeitä elementtejä. Kattavimmin malleista tutkimustarkoitukseen soveltuu Kotterin kahdeksan muutosaskelta. Sen avulla voidaan tarkastella sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen tapahtuneita muutoksia sekä niihin yhteydessä olevia tekijöitä ja mekanismeja. Kotterin mallin kolme ensimmäistä askelta soveltuvat sovitteluprosessin ja viisi seuraavaa askelta sovitteluprosessin jälkeisen ajan arviointiin. Kotterin teorian perusteella työyhteisösovitteluprosessi on vasta alku muutosprosessille. Tämän jälkeen työyhteisössä tulee ottaa vielä useita askelia, jotta uusi ristiriidaton tapa toimia juurtuu osaksi sen toimintakulttuuria.

John Kotterin muutosmallin valintaa tässä tutkimuksessa tukee myös aiempi tutkimus ja mallin vuosien saatossa osakseen saama arvostus. Malliin on toki kohdistunut myös kritiikkiä. Sitä on muun muassa pidetty vanhanaikaisena nykyisiin muutosprosesseihin nähden. John Kotterin muutosvaihemalli sisältää ajatuksen, että onnistunut muutos saadaan aikaan vasta, kun koko prosessi on käyty läpi ja sen mukanaan tuomat uudet ajatusmallit ja toimintatavat ovat juurtuneet osaksi työyhteisön ja -organisaation kulttuuria. Eräät muutoskouluttajat ja -tutkijat sen sijaan katsovat, että muutoksen läpivieminen ei aina ole lineaarista tai yhtä suunnitelmallisen ja mekaanisen yksinkertaista, vaan muutosprosessit voivat olla ennalta arvaamattomia ja jatkuvia syklisiä prosesseja (Burnes 2004; Herrero 2014; Kang ym. 2020; Reynolds 2020). Mallia on myös kritisoitu ylhäältä alaspäin suuntautuvan muutosohjauksensa vuoksi, sillä siinä korostuu vahvasti esihenkilöiden rooli (Herrero 2014; Kang ym. 2020). Myöhemmissä julkaisuissaan John Kotter (2014) on vastannut esihenkilönäkökulmaan kohdistuneeseen kritiikkiin. Kotterin mukaan mallin mukaiset hierarkiat eivät toimi enää samalla tavalla kuin aiemmin. Kotter onkin nostanut toimijaksi esihenkilöiden rinnalle muutoksen kiihdyttäjät, jotka toimivat eri muutosaskelilla esihenkilöiden ohella muutoksen eteenpäin viejinä. Uudempi Kotterin (2014)

kahdeksan askeleen malli koostuu kahdeksasta eri muutoksen kiihdyttäjistä, jotka ilmentävät yhteistyön merkitystä muutoksen edistymisessä. Uudempikin malli edelleen pohjautuu aiempiin kahdeksaan muutosaskeleeseen. Työyhteisösovitteluprosessissa kiihdyttäjinä toimivat sovitteluosapuolet ja sovittelijat.

Kotterin mallin käyttöä tässä tutkimuksessa lisäksi puoltavat tuoreet tutkimukset. Mallia myös käytetään edelleen aktiivisesti erilaisten tutkimusten viitekehyyksenä. Sitä myös arvostetaan esihenkilöiden keskuudessa, sillä se tarjoaa muutosten hallintaan erinomaisen työvälineen (Rajan & Ganesan 2017, 199). Muutosmallia on käytetty lisäksi aiemmin yliopistoprosessien tarkasteluun, kuten opiskelijoiden hyvinvoinnin ja opintomenestyksen tukemiseen ja arviointien kehittämiseen (Kang ym. 2020; Keyser Wentworth, ym. 2020; Pattersson ym. 2021). Steven Appelbaumin ja kumppaneiden (2012) kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa tutkimuksessa Kotterin kahdeksan askelta sai edelleen vahvaa evidenssiperusteisuutta, vaikkakin he suositelivat sen ohelle käytettäväksi muitakin muutosprosessia tukevia menetelmiä (Appelbaum 2012; myös Bekmukhambetova 2021). Tässä tutkimuksessa Kotterin muutosprosessin ohella käytetään työhyvinvointi- ja ohjelmateoreettista näkökulmaa.

4.2 Muutosta edistävät ja estävät tekijät aiemmassa tutkimuksessa

Työyhteisösovittelututkimuksessa konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä on tutkittu vähän. Tämän vuoksi otan esille yleisemmin erilaisiin muutosohjelmiin liittyviä tutkimustuloksia muutosta edistävästä ja estävästä tekijöistä.

Muutosohjelmat sisältävät aina riskin, sillä vain joka kolmannen muutosohjelman on todettu toteutuvan odotetusti (Beer & Nohria 2000; Holbechan 2006; Kotter 1996; 2014). Liitteeseen kaksi olen koonnut eräissä keskeisissä muutostutkimuksissa esitettyjä muutosta estäviä tekijöitä. Useimmissa tutkimuksissa muutosta estäviksi tekijöiksi on mainittu viestintä (Jacobsen 2008; Klein 1996; Kotter 1996; Lucey 2009; Oakland & Tanner 2007) sekä vision ja tavoitteiden puuttuminen (vrt. Klein 1996; Kotter 1996; Lucey 2009; Wilson 1999). Vastaavasti muutosjohtajuuden puuttumisen on todettu estävän muutoksen toteutumista (Jacobsen 2008; Kotter 1996; Lucey 2009). Tämä voi ilmetä muun muassa siten, ettei muutosesteitä poisteta, tai kiire, kilpailu ja muunlainen visioon nähden ristiriitainen toiminta estävät muutoksen (Kotter 1996; Lucey 2009). Tilanteissa, joissa muutosprosessi on ristiriitainen ja tuhoon tuomittu alusta alkaen, saattaa sen jatkaminen olla haitallista työyhteisölle. Kun työntekijät huomaavat heikon muutosjohtamisen, heillä ei ole muuta mahdollisuutta kuin jäädä odottamaan, että joku ylemmältä tasolta ryhtyy harjoittamaan vahvaa johtajuutta. Mikäli työntekijät eivät itse pysty vaikuttamaan asiaan, lisää se heidän muutoshaluttomuuttaan. (Kotter 1996, 41.)

Organisaatiotason muutostutkimuksissa käsitellään harvoin mikrotason tekijöiden, kuten pelkojen, defensiivisyyden tai negatiivisten asenteiden ja käyttäytymisen, yhteyttä muutokseen (Jacobsen 2008; Klein 1996; Kotter 1996; Wilson 1999). Sen sijaan yhteiskuntatieteellisessä muutostutkimuksessa arvioidaan myös psykososiaalisia tekijöitä. Palaan näihin tutkimuksiin lähemmin tulososuudessa. Tässä kohtaa otan esille ainoastaan muutosvastarinnan, jota esiintyy yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Se voi tulla esille välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna ja defensiivisyytenä. Muutosvastarintaan liittyviä tekijöitä ovat muun muassa erilaisuuden efekti, kasvojen menettämisen pelko, huoli tulevaisuudesta, systemaattisuuden ja säännöllisyyden puute, huoli työmäärän lisääntymisestä, painostus sekä aiemmin koettu mieliala (Kanter 1983, 82–86). Henkilökohtaisen epäonnistumisen, vallan ja statuksen menettämisen pelon on todettu olevan keskeisiä muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä (Connor 1995). Kotterin ja Schlesingerin (1979) mukaan vastarintaa synnyttää muun muassa se, etteivät ihmiset halua menettää itselleen jotain arvokasta, esimerkiksi oikeassa olemisen periaatetta. Tällöin ihmiset alkavat usein keskittyä muutoksen sijaan henkilökohtaisiin etuihinsa. Ihmiset eivät välttämättä myöskään ymmärrä muutoksen todellista tarkoitusta, mikä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä ja vastustusta. Tällöin he saattavat kokea, että muutoksesta on heille enemmän haittaa kuin hyötyä.

Muutoksessa, jossa keskitytään pelkästään asioiden johtamiseen eikä huomioida ihmisten johtamista, saatetaan samalla eliminoida muutokseen kuuluva luonnollinen sekasortoisuus (Kotter 1996, 25). Muutosvastarinta kuitenkin kuuluu muutosprosessiin, ja se tulisi hyväksyä osaksi sitä. Vastarintaa on mahdollista muuttaa viestimällä riittävästi tavoitteista ja kirkastamalla yhteistä missiota. Vastaavasti myönteiset esimerkit ja sitoutumisen korostaminen vähentävät muutosvastarintaa. (Murray 2007.)

5 Realistisen arviointitutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kokoavana asetelmana on realistinen arviointi, jota on aiemmin käytetty runsaasti muun muassa sosiaalityön tutkimuksessa (esim. Karjalainen 2012; Kivipelto ym. 2013; Korteniemi ym. 2012; Rajavaara 2007; Rostila 2000). Realistisessa arvioinnissa kyse on asioiden arvottamisesta tai arvostamisesta sekä tiedon hyödynnettävyydestä (Rajavaara 2007). Vastaavasti kuten kaikki arviointi, myös realistinen arviointi edellyttää arvioinnin mahdollistavien menetelmien ja teorioiden valintaa. Keskeisen valinnan olen tehnyt ottamalla työyhteisösovittelun ohjelmateoreettisen arvioinnin rinnalle muutosteoreettisen näkökulman. Muutosteoreettinen tarkastelu tarjoaa tutkimukseen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arviointia laajemman näkökulman mahdollistaen prosessivaiheiden ja sen jälkeisen ajan arvioinnin.

Michael Scrivenin (1991; 1997) mukaan arvioinnissa on kyse objektiivisuuden, prosessin ansioiden, toiminnan kannattavuuden ja arvon määrittämisestä. Hän erottaa toisistaan formatiivisen ja summatiivisen arvioinnin. Formattiivinen arviointi kohdistuu itse ohjelmaan, ja sen tavoitteena on muokata ja kehittää toimintaa. Summatiivinen arviointi puolestaan kohdistuu ohjelman vaikutusten (outcomes) arviointiin antaen lopullisen arvion siitä, mitä on saatu aikaiseksi ja onko asetetut tavoitteet saavutettu. (Ks. myös Robson 2001, 83; Shaw 1999, 11.) Vastaavasti Michael Quinn Patton (1997, 76) korostaa arvioinnista saatavia hyötyjä. Arviointia voidaan käyttää ohjelmasta saatavan tiedon lisäämiseen, tilivelvollisuuden lunastamiseen ja ohjelman kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on formatiivisen ja summatiivisen tiedon lisääminen restoratiivisesta työyhteisösovittelusta sekä sen toimivuuden arviointi ja mahdollisten kehittämistarpeiden havainnollistaminen.

Realistinen tieteenfilosofia kuvaa tieteen merkitystä olemassa olevassa todellisuudessa (Anttila 2007, 67). Kyse on systeemin kokonaisuuksien ymmärtämisestä ja sen arvioinnista (Patton 2002). Realistinen tutkimus käyttää apunaan teorioita sekä huomioi historiallisen kehityksen ja ympäristön vaikutukset tutkittavaan ilmiöön. Realistisessa tutkimuksessa uusien havaintojen kytkeminen teorioihin ja aiempaan tutkimukseen tuottavat ymmärryksen vallitsevasta totuudesta (Blackburn 2005, 188).

Realistisessa arvioinnissa huomioidaan ohjelman konteksti (context), mekanismit (mechanism), tulokset (outcome pattern) ja konteksti–mekanismi–tulos-kokonaisuus (configuration). Kontekstilla tarkoitetaan olosuhteita, joissa ohjelmaa toteutetaan, kuten fyysisistä paikkaa, yksilöiden välisiä sosiaalisia suhteita tai yhteiskuntaa ja sen päätöksentekoa. Mekanismit ovat puolestaan muutoskoneistoja, jotka ilmentävät sitä, kuinka ohjelmaan kytkeytyvät tekijät ja resurssit vaikuttavat ihmisten ratkaisuihin. Ohjelman mekanismit voivat toimia eri tavoin kontekstista riippuen. (Pawson & Tilley 2004, 6–18.) Arvioinnissa ohjelman tavoitteita (outputs) ja tuloksia (outcomes) testataan keskenään. Konteksti–mekanismi–tulos on kokonaisuus, joka osoittaa sen osien yhteyden toisiinsa. Sen sijaan suorien syy–seuraussuhteiden määrittäminen ei ole niinkään merkityksellistä, sillä tulosten vaihtelu voi olla suurta kontekstien ja mekanismien vaihtelusta johtuen.

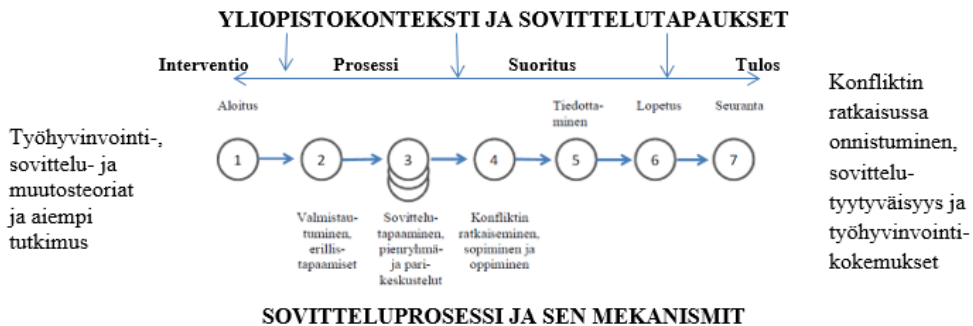
Dahler-Larsenin (2005, 12) mukaan pelkkä syy–seuraussuhteiden tarkastelu ohjelman arvioinnissa jättää tutkimustulosten moninaisuuden eli niin sanotun mustan laatikon sisällön arvoitukseksi. Michael Scriven (1994, 76–77) käyttää puolestaan mustan, vihreän ja valkoisen laatikon terminologiaa. Mustan laatikon arvoituksessa huomio kohdistuu ohjelman vaikutuksiin eikä niinkään ohjelman sisäisiin tekijöihin tai osa-alueisiin. Vihreän laatikon arvoituksessa huomioidaan ohjelman eri osa-alueet, mutta vaikutusten välisiä yhteyksiä ei tarkastella tai määritellä. Valkoisen laatikon arvoituksessa sen sijaan tarkastellaan toiminnan sisäisten tekijöiden ja osa-alueiden välisiä yhteyksiä. Pawson ja Tilley (2004) kuvaavat tätä generatiiviseksi kausaalisuudeksi eli todellisuuden eri kerrostumiksi. Kausaalisuhteeseen voivat vaikuttaa myös väliin tulevat tekijät eli moderaattorit, jotka voivat säädellä kausaalisuuden vahvuutta ja suuntaa (Dahler-Larsen 2005, 13–15). Moderaattoreita kuvataan avattaviksi ja suljettaviksi suluiksi, jotka eivät vaikuta itse muuttujiin, vaan ainoastaan muuttujien välisiin suhteisiin. Moderaattoreita voi olla kaikissa prosessivaiheissa, ja niitä voi olla useita.

Muutoksen arviointi edellyttää jäsentynyttä käsitystä arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta. Peter Dahler-Larsen (2005, 23) käyttää ohjelmateorian käsitettä. Ohjelmateoria on arvioinnin työväline. Se osoittaa, mitä tutkitaan, missä järjestyksessä ja millaisia tuloksia tehokkailla keinoilla on odotettavissa. Ohjelmateorian lähteitä voivat olla asiakirjat, palautteet, ammatilliset teorit, arviointitutkimukset ja raportit, kokemukset, havainnot, haastattelut tai työpajat (mt. 2005, 25–29). Ohjelmateoria tarkoittaa perusteltua käsitystä siitä, miten ja miksi intervention ajatellaan vaikuttavan ja olevan tuottavaa. Vaikutusten arviointiin sisältyy prosessin ja sen seurausten arviointi. Oleellista on, että prosessi ja sen tulokset yhdistetään eikä tarkastella vain toista (mt. 2005, 5–7). Tässä tutkimuksessa kyse on sovitteluprosessin aikaan saamista muutoksista ja seurauksista.

Ohjelmateorian käyttö tutkimuksessa edellyttää tarkkaa kuvausta a) intervention yksityiskohdista, b) intervention ja tulosten välissä odotettavissa olevista välieta-

peista, c) toivotuista tuloksista, d) intervention mahdollisista tahattomista vaikutuksista ja e) edellytyksistä, jotka ovat ratkaisevia siinä, miten jokainen ketjun lenkki johtaa seuraavaan. Kyse on siitä, miten todellisuus vastaa siihen, mitä ohjelmateoriasta odotetaan. (Dahler-Larsen 2005, 33–34, 38.) Tässä tutkimuksessa kyse on restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin vaiheista, sen arvoista ja tavoitteista ja siitä, miten ne vastaavat tavoiteltuun muutokseen.

Tässä tutkimuksessa ohjelmateoria rakentuu restoratiivisen työyhteisösovittelun prosessikuvaukseen sekä sovittelun arvojen että tavoitteiden kautta. Arvioinnissa tarkastelu kohdistuu niihin tavoitteisiin, jotka voidaan ajassa, paikassa ja käsitteellisellä tasolla kohtuudella yhdistää interventioon (Dahler-Larsen 2005, 33). Tämän tutkimuksen arviointitieto perustuu sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemuksiin. Kuvio 4 havainnollistaa tutkimusasetelman Dahler-Larsenin (2005) ohjelmateoreettisen mallin pohjalta.



Kuvio 4. Tutkimuksen ohjelmateoreettiset ulottuvuudet.

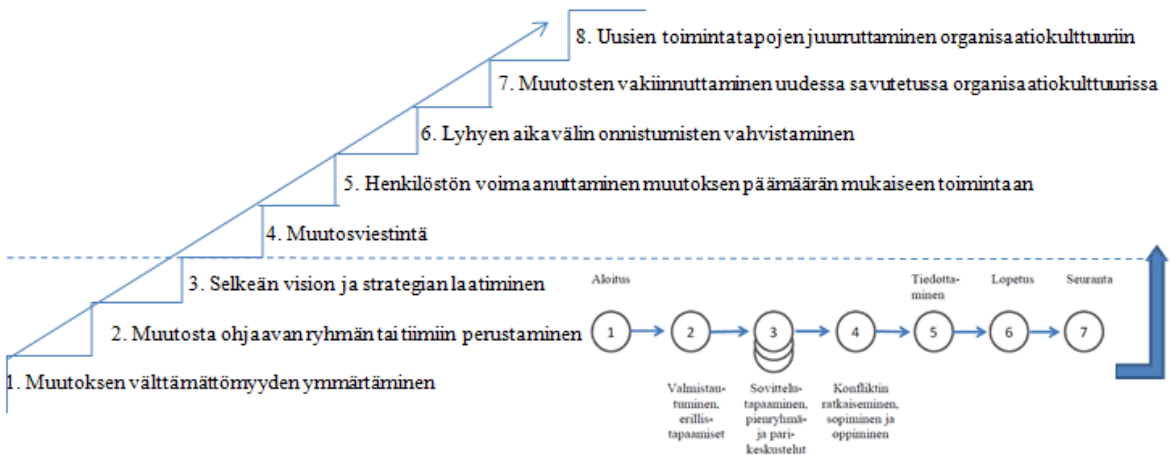
Tutkimuksen makrokontekstina on yliopisto-organisaatio. Yliopisto-organisaation sisällä puolestaan ovat työyhteisöt, joissa sovittelu käydään. Työyhteisöt ovat tutkimuksen mesokonteksteja, ja mikrokontekstina on sovitteluun osallistunut henkilö.

Tutkimuksessa arvioidaan sovitteluprosessin suoritus, kuten prosessivaiheiden, arvojen ja tavoitteiden, toteutumista. Lopulta suoritus implementoituu yhdessä laadittuun sopimusdokumenttiin. Mekanismin tunnistaminen edellyttää sovittelu-prosessiin kytkeytyvien konfliktinratkaisua edistävien tai estävien tekijöiden sekä niiden välisten yhteyksien esille ottamista.

Tulokset ovat tavoitteita, joihin sovittelulla pyritään, ja niiden tulisi olla konfliktinratkaisua ja työhyvinvointia edistäviä. Tutkimuksessa jäljitetään tietoa, millaisia muutoksia sovittelulla on saavutettu. Tutkimuksessa ei kuitenkaan oleteta, että muutokset johtuvat ainoastaan työyhteisösovittelusta, sillä muutokseen on voinut vaikut-

taa myös yksilöön, työyhteisöön tai organisaatioon liittyviä muita moderoivia tekijöitä.

Ohjelmateoreettinen arviointi ei juurikaan huomioi ohjelman päättymisen jälkeistä aikaa. Tämän vuoksi olen kytkenyt tarkasteluun muutosteoreettisen viitekehysten, sillä sovitteluprosessi on pidempiaikaiseen muutokseen tähtäävä interventio. Kuvio 5 havainnollistaa sovitteluprosessin sijoittumisen John Kotterin muutosmallin portaille. Sovitteluprosessi asettautuu muutosmallin kolmelle ensimmäiselle portaille, johon kuuluvat muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, sitä ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen sekä selkeän vision ja strategian laatiminen. Sovitteluprosessin jälkeisiä muutosportaita on viisi, kun viestintä ymmärretään teorian mukaisesti jatkuvana viestintänä eikä ainoastaan sovittelusta tiedottamisena. Tutkimuksessa työyhteisösovittelun muutoskokemuksia arvioidaan sekä sovitteluprosessin (portaat 1–3) että sen jälkeisen ajan (portaat 4–8) osalta.



Kuvio 5. Sovitteluprosessin sijoittuminen John Kotterin muutosteorian portaille.

Arviointitutkimukseen liittyy edellä kuvatun mukaisesti monia ulottuvuuksia, jotka ovat yhteydessä tutkimuksen tieteellisteoreettisiin ratkaisuihin. Tässä tutkimuksessa kyse on restoratiivisesta työyhteisösovitteluprosessista, sen toteutumisesta, kokemuksista, suhteesta realistiseen totuuteen, erilaisista tuloksiin vaikuttavista tekijöistä, arvioinnin ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta. Kyse on siitä, miten tutkimukseen osallistuneet arvioivat ja arvottavat työyhteisösovittelua ja sen jälkeistä aikaa. Tämän lisäksi kyse on siitä, miten arviointitutkimuksen tekijä eli tutkija jäsentää tutkimustietoa. (Guba & Lincoln 1989, 259–262.) Sovitteluprosessin arviointisijoita ovat sovitteluun osallistuneet henkilöt ja sovittelijat. Heidän arviointitietonsa koskevat prosessia, sen vaiheita ja lopputulosta sekä niihin liittyviä työhyvin-

vointi- ja muutkokemuksia. Kyse ei ole osallistavasta arvioinnista, joka tapahtuisi prosessin aikana, vaan summaavasta sovitteluprosessin päättymisen jälkeen tapahtuneesta arvioinnista. (vrt. Guba & Lincoln 1989.)

Jokaisella sovitteluun osallistuneella ja sovittelijalla on oma käsityksensä sovitteluprosessin toimivuudesta, tuloksista ja todellisuudesta. Tutkijan tehtävänä on saattaa nämä käsitykset vuoropuheluun keskenään (Rostila 2000, 10). Realistisessa arviointitutkimuksessa tutkijan tehtävänä on ensisijaisesti selvittää, mikä toimii, kenen kohdalla ja missä olosuhteissa, sekä tarkentaa työyhteisösovittelun vaiheiden, mekanismien, kontekstien ja tulosten yhteyksiä. Arviointitutkimuksen kautta saatava tieto on myös toiminnan laadun kannalta tärkeää, sillä sen kautta työntekijät, työyhteisöt, organisaatiot ja koko sovittelua toteuttavat foorumit voivat saada konkreettisia ideoita sovittelumenetelmän kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen.

5.1 Tutkimuskysymykset

Realistisen arvioinnin peruskysymyksiä ovat milloin, kenelle ja millaisissa olosuhteissa ohjelma toimii (Pawson & Tilley 2004) sekä mikä vaikuttaa mihin, milloin, miten ja millä edellytyksillä (Dahler-Larsen 2005, 6)? Työyhteisösovitteluprosessia ja sen aikaan saamia muutkokemuksia arvioidaan tutkimuksessa neljän tutkimuskysymyksen kautta:

- 1) Mitä yliopistoissa käydyissä työyhteisösovitteluissa sovitaan ja miten tapaukset eroavat suhteessa aiempaan tutkimukseen?
- 2) Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arvot ja tavoitteet toteutuvat yliopistojen työyhteisösovittelutapauksissa ja mitä eroja niissä ilmenee taustamuuttujittain?
- 3) Millaisia ovat restoratiiviseen työyhteisösovitteluun osallistuneiden konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukset, sovittelutytytyväisyys ja sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset?
- 4) Mitkä tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen edistävät tai estävät konfliktinratkaisussa onnistumista?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla tarkastelen tutkimustapauksia ja vertaan niitä aiempaan tutkimukseen. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys liittyvät prosessin ja sen tulosten arvioitiin. Neljännen tutkimuskysymyksen avulla tarkastelen konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä mekanismeja.

5.2 Tutkimusaineistot ja -menetelmät

Tutkimuksessa tarkastelen kolmessa yliopistossa käytyjä työyhteisösovittelutapauksia. Tutkimukseen valikoituneet yliopistot ovat ottaneet työyhteisösovittelun varhaisen tuen menetelmäkseen ensimmäisinä organisaatioina Suomessa. Valikoituvuuteen on vaikuttanut myös se, että restoratiivisen työyhteisösovittelun käyttö kyseisissä yliopistoissa on yhtenevää. Lisäksi yhdenmukaisuutta lisää se, että yliopistojen työyhteisösovittelijat ovat käyneet Timo Pehrmanin perustason sovittelukoulutuksen joko yliopiston omana tai Työeläkeyhtiö Varman koulutuksena. Perustason sovittelijakoulutuksen lisäksi sovittelijat ovat voineet syventää osaamistaan työyhteisösovittelun erityisosaajakoulutuksella. Ensimmäinen restoratiivisen mallin mukainen työyhteisösovittelu yliopistoissa käytiin vuonna 2007. Tämän tutkimuksen aineistonkeruu vuoteen 2015 mennessä tutkimuksen kohdeyliopistoissa oli käyty yhteensä 37 sovittelua⁴⁸. Aineiston pienen koon vuoksi ja anonymiteetin suojaamiseksi tuloksia ei esitetä yliopistoittain.

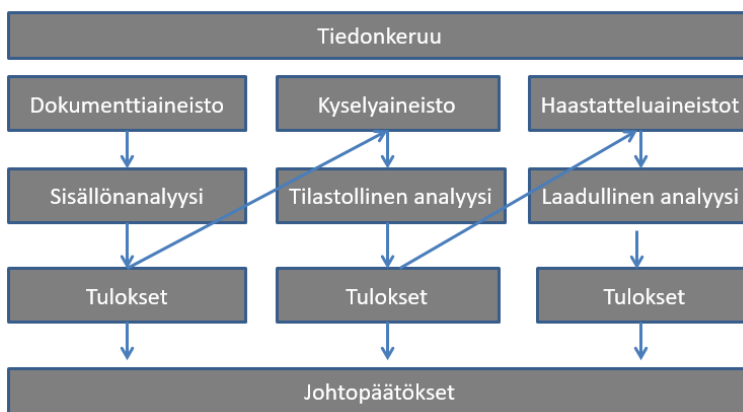
Ennen varsinaista tutkimusaineiston keruuta haastattelin kohdeyliopistoissa työyhteisösovittelua koordinoivat henkilöt. Haastattelulla kartoitin koordinaattoreiden näkemyksiä työyhteisösovittelun merkityksestä, toimintatavoista ja konfliktinratkaisuun liittyvistä tekijöistä. Tämä haastattelu lisäsi ymmärryksen aiheen kokonaisuudesta ja mahdollisti tarkastelun kohdentumisen tutkimuksen kannalta keskeisiin seikkoihin.

Varsinainen tutkimusaineisto koostuu dokumentti-, kysely- ja haastatteluaineistoista. Tutkimusoteeni on triangulatiivinen. Triangulaatio-käsitteen sijaan olisi mahdollista käyttää joko mixed methods- tai monimenetelmä tutkimus-käsitettä. Hurmerinta ja Nummela (2020) ovat ehdottaneet triangulaatio- ja mixed methods-termien rinnalle suomennosta monimenetelmäisyys. Termiä voitaisiin käyttää myös tässä tutkimuksessa, mutta katson kuitenkin triangulaatio-käsitteen mixed methods- tai monimenetelmäisyys-käsitteitä laajemmaksi, sillä ne molemmat viittaavat ensisijaisesti laadullisten ja määrällisten lähestymistapojen käyttöön samassa tutkimuksessa (Hurmerinta & Nummela 2020; Johnson ym. 2007; Tashakkori & Teddlie 2003). Triangulatiivisessa tutkimuksessa käytetään useampia aineistoja, teorioita ja menetelmiä samanaikaisesti tai samaa tutkimusaihetta tutkii useampi tutkija (Denzin 2009; Patton 2002). Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan samassa tutkimuksessa useamman aineiston käyttöä, teoriatriangulaatiossa tutkimusaineistoa tulkitaan eri teorioista käsin ja menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tarkastellaan eri aineistoja ja menetelmiä käyttäen. Tutkijatriangulaatio viittaa useamman tutkijan yhteiseen työskentelyyn saman tutkimuskohteen parissa. (Eskola & Suoranta 2008, 69.)

⁴⁸ Kaikkiaan työyhteisösovitteluja arvioidaan Suomessa käytävän sadasta kahteensataan vuoden aikana (Ervasti 2017, 238).

Tässä tutkimuksessa käytän dokumentti-, kysely- ja haastatteluaineistojen analysointiin aineistoittain soveltuvia määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimus on siten aineisto- ja menetelmätriangulatiivinen. Lisäksi se on teoriatriangulatiivinen, sillä tuloksia tulkitaan ohjelma-, työhyvinvointi- ja muutosteorioita vasten. Aiemmassa työyhteisösovittelututkimuksessa aineisto- ja menetelmätriangulaatiota on käytetty vähän. Pääsääntöisesti aiemmat tutkimusaineistot on koottu joko haastattelemalla (Anderson & Bingham 1997; Bennett 2013; 2014; Callister & Wall 1997; Kim ym. 1993; Saundry ym. 2018) tai kyselyllä (Bollen & Euwema 2013; 2015; Bollen ym. 2010; 2012; Bingham & Pitts 2002; Kalter ym. 2018; Mareschal 2005; Poitras 2007; 2013; Poitras & Le Tareau 2009; Wood & Leon 2005). Vain harvassa tutkimuksessa on käytetty kyselyn lisäksi dokumenttiaineistoa tai osapuolten ja sovittelijoiden havainnointia (McDermott ym. 2000; 2001).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu ja -analyysit täydentävät toinen toistaan siten, että haastatteluaineisto on pragmaattisempi eli käytännönläheisempi kuin määrällinen kyselyaineisto tai sovitteludokumentteja koskeva dokumenttiaineisto. Kuitenkin, koska kyse on samasta perusotannasta muodostuneista aineistoista, ovat aineistot siten jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään. (Vrt. Hurmerinta & Nummela 2020.) Valitun lähestymistavan tavoitteena on tuottaa aiheesta mahdollisimman kokonaisvaltainen ja todenmukainen kuva tutkimukseen osallistuvien kokemuksesta. Kuviossa 6 on esitetty aineistojen suhde toisiinsa, tuloksiin ja johtopäätöksiin.



Kuvio 6. Tutkimusaineistojen ja -analyysien suhde toisiinsa, tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Dokumenttiaineisto muodostaa tutkimuksen perusotannan, ja sen perusteella määrittyivät kyselyyn osallistuvat henkilöt. Kyselyaineiston tuloksia täydentävät sovitte luun osallistuneiden teemahaastattelut ja sovittelijoiden fokusryhmähaastattelut. Alla olevassa taulukossa 5 on koottuna tutkimuskysymykset, niihin kytkeytyvät aineistot, toteutusajankohdat ja menetelmät.

Taulukko 5. Tutkimuskysymykset, -aineistot, -ajankohta ja -menetelmät.

Tutkimuskysymys	Aineisto	Ajankohta	Menetelmä	Liitteet
1) Mitä yliopistoissa käydyissä työyhteisösovitteluluissa sovitaan ja miten tapaukset eroavat suhteessa aiempaan tutkimukseen?	Dokumenttiaineisto (N=16)	Kevät 2015	Sisällönanalyysi	Liite 3
2) Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arvot ja tavoitteet toteutuvat yliopistojen työyhteisösovittelutapauksissa ja mitä eroja ilmenee taustamuuttujittain?	Kyselyaineisto (N=45)	Kevät 2016	Tilastollinen analyysi ja sisällönanalyysi	Liite 5
3) Millaisia ovat restoratiiviseen työyhteisösovitteluun osallistuneiden konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukset, sovitte- lutyytyväisyys ja sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset?				
4) Mitkä tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana ja sen jälke- en edistävät tai estävät konfliktinratkaisussa onnistumista?	Koordinaattoreiden teema- haastattelu	Kevät 2015	Sisällönanalyysi	Liite 7
	Sovitteluun osallistuneiden teema- haastattelu (N=11)	Syky 2016		Liite 8
	Sovittelijoiden fokusryhmä- haastattelu	Kevät 2017		Liite 9

Dokumenttiaineisto

Tutkimus sisältää 16 työyhteisösovittelutapausta vuosilta 2012–2014. Aineistonkeruuseen mennessä kohdeyliopistoissa oli käyty yhteensä 37 työyhteisösovittelua eli alle puolet käydyistä sovitteluista (43 %) osallistui tutkimukseen. Tutkimukseen valikoituminen perustui sovitteluun osallistuvien suostumukseen. Kontakti tutkittaviin saatiin yliopistoissa sovittelua koordinoivien henkilöiden avulla. Koordinaattorit lähettivät tutkijan laatiman kirjeen sovitteluun osallistuneille (ks. liite 3). Lupa sopimusdokumentin käyttöön tarvittiin jokaiselta sovitteluprosessiin osallistuneelta, jotta tapaus oli mahdollista sisällyttää tutkimukseen. Koordinaattorit lähettivät tutkijalle ainoastaan ne sopimusdokumentit, joihin oli suostumus kaikilta osapuolilta.

Dokumenttiaineiston sopimuksista neljä oli allekirjoitettu vuonna 2012, seitsemän vuonna 2013 ja viisi vuonna 2014. Yhtä pidempää sopimusta lukuun ottamatta ne olivat pituudeltaan yhden sivun mittaisia, ja joka toisessa oli osapuolten omakätiset allekirjoitukset. Se, miksi kaikkia sopimuksia ei ollut allekirjoitettu, saattoi joh-

tua siitä, ettei koordinaattorille jäävää kappaletta nähty tarpeelliseksi allekirjoittaa. Kaikkiaan 16 sopimusdokumentissa oli yhteensä 110 sopimuskohtaa. Eräässä yliopistossa sopimusdokumenteissa oli käytetty pääkohtien lisäksi alakohtia, jotka mukaan laskien sopimuskohtien yhteenlaskettu määrä oli 173. Kahta sopimusta lukuun ottamatta sopimukseen oli kirjattu seurantapäivä. Se toteutettiin keskimäärin kolmen ja puolen kuukauden päästä sovittelusta vaihteluvälin ollessa kahdesta kuuteen ja puoleen kuukauteen. Sopimuksen seuraajista sovittiin yhdeksässä sopimuksessa. Kahdeksassa tapauksessa seuraajiksi oli nimetty sovittelijat ja yhdessä esihenkilö. Sovittelun seuraajista sovittiin poikkeuksellisen harvoin, vaikka sovitteluperiaatteiden mukaan sopimukseen tulisi aina kirjata seuraajat ja seurantapäivä. Suosituksena on, että sopimuksen seuraajina toimivat sovittelijat (Pehrman 2011, 70).

Sovitteluosapuolten määrä vaihteli tapauksittain kahdesta yhteentoista henkilöön. Yhteensä sovittelutapauksiin osallistui 79 henkilöä, ja heistä kaksi kolmesta oli naisia ja kolmannes miehiä. Seitsemässä tapauksessa oli kyse hallinto- ja tukipalveluhenkilöitä ja kuudessa opetus- ja tutkimushenkilöitä koskevasta konfliktista. Kolmessa tapauksessa osallistujat olivat molemmista henkilöstöryhmistä. (Ks. liite 4.) Kahden henkilön välisiä sovittelutapauksia oli tutkimusaineistossa neljä, ja yhtä tapausta lukuun ottamatta ne olivat esihenkilö–alaiskonflikteja. Kaikissa muissa tapauksissa oli vähintään kolme osallistujaa. Kaikissa tapauksissa ei ollut mahdollista päätellä, ketkä olivat konfliktin keskeisiä osapuolia. Esimerkiksi tilanne oli saattanut alkaa kahdenkeskisestä konfliktista ja laajentua siitä koskemaan useampia työyhteisön jäseniä tai muista syistä sovitteluun oli pyydetty laajemmin työyhteisön jäseniä. Aiemman tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka eivät ole konfliktin varsinaisia osapuolia, voivat tuoda sovitteluun ulkopuolista neutraalia näkökulmaa. Esihenkilön osallistumista sovitteluun pidetään tärkeänä, vaikka hän ei olisi ollut konfliktin osapuolena. (Koskinen & Pehrman 2018.) Esihenkilö osallistui yhtä tapausta lukuun ottamatta kaikkiin muihin sovittelutapauksiin. Tapaus, jossa ei ollut esihenkilöä, koski kahden hallintohenkilön välistä konfliktia. Tapauksissa, joissa konfliktin toisena osapuolena oli esihenkilö, välttämättä hänen esihenkilönsä ei enää osallistunut sovitteluun. Seitsemässä tapauksessa kuudestatoista oli mukana useampi kuin yksi esihenkilö.

Yhtä tapausta lukuun ottamatta sovitteluun osallistui kaksi sovittelijaa. Kolmessa tapauksessa sovittelijat olivat miehiä ja kuudessa naisia, ja seitsemässä edustettuna olivat molemmat sukupuolet. Aiemman tutkimuksen mukaan nais- ja miessovittelijoiden yhteistyötä suositaan etenkin silloin, kun sovittelun osapuolet edustavat molempia sukupuolia. Aiemman tutkimuksen mukaan mies- ja naissovittelijoiden on todettu käyttävän erilaisia sovittelustrategioita. (Burrell ym. 1988; Pehrman 2006; Stuhlmacher & Morrisett 2008.)

Dokumenttiaineiston luokitteluun käytin ohjelmateoriaan soveltuvaa systemaattista luokittelua (Alasuutari 2011, 193). Boolean algebraan perustuvassa luokittelussa

asiat koodataan binaariseen muotoon: 1 = asia toteutuu ja 0 = asia ei toteudu. Esimerkiksi sovittiinko sopimuskohdissa toiminnan kehittämisestä, avoimesta keskustelukulttuurista tai anteeksi pyytämisestä ja antamisesta. Luokittelun jälkeen tapaukset oli mahdollista esittää totuustaulukkona ja löytää tekijöitä, jotka kytkeytyivät toisiinsa (Alasuutari 2011, 195). Tarkasteluun käytin Timo Pehrmanin TYSO-luokitusta, joka on esitetty taulukossa 1. Tällä tavoin sain tietoa yliopistojen sovittelutapausten eroista ja yhtäläisyyksistä suhteessa muihin organisaatioihin ja aiempaan tutkimukseen.

Sovitteluun osallistuneiden kyselyaineisto

Vaikka sovitteluun osallistuneet suostuivat sopimusdokumentin luovuttamiseen, heillä ei ollut velvoitetta vastata kyselyyn tai osallistua sen jälkeiseen haastatteluun. Kyselyyn osallistujat valikoituivat vapaan tahdon perusteella. Kyselyn toteutin Webropol-ohjelmistolla ja pilotoin sen tammikuussa 2016. Pilotointiin osallistui viisi opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvaa henkilöä, jotka olivat osallistuneet työyhteisösovitteluun, mutta heidän tapauksensa ei sisällynyt varsinaiseen tutkimusaineistoon. Kyselyn (liite 5) lähetin 79:lle sovitteluun osallistuneelle henkilölle helmikuussa 2016. Ensimmäisen kyselykierroksen vastausprosentti oli 34. Ensimmäisen muistutuksen jälkeen vastausprosentti oli 57 ja toisen muistutuksen jälkeen 66 (N=46). Vastausaikaa oli yhteensä seitsemän viikkoa. Kolmessa tapauksessa kaikki sovitteluun osallistuneet vastasivat kyselyyn. Nämä tapaukset olivat pieniä kahden tai kolmen henkilön välisiä sovitteluja. Kolmessa tapauksessa vastaajien määrä jäi alle puoleen. Tapaukset olivat tällöin isoja, vähintään kahdeksan henkilön sovitteluja.

Kyselyyn vastanneiden keski-ikä oli 49,5 vuotta, ja kaksi kolmesta oli naisia ja kolmannes miehiä. Ylemmän korkeakoulututkinnon oli suorittanut kaksi kolmesta, ja heistä joka toisella oli korkeakoulun jatkotutkinto. Joka viides vastaaja oli suorittanut opistoasteisen tai alemman korkeakoulututkinnon ja joka kymmenes yksistään peruskoulun. Opetus- ja tutkimustehtävissä työskenteli kaksi viidestä ja hallinto- tai muissa tehtävissä kolme viidestä vastaajasta. Esihenkilöt vastasivat työntekijöitä useammin kyselyyn, sillä sovitteluun osallistuneista esihenkilöistä kaksi kolmesta (15/23) ja työntekijöistä ainoastaan joka toinen (30/56) vastasi kyselyyn⁴⁹. Neljä viidestä vastaajasta työskenteli vakituisessa ja loput määräaikaisessa työsuhteessa. Pääsääntöisesti vastaajat työskentelivät edelleen samassa työpaikassa, jossa sovittelu oli käyty. Työpaikkaa oli vaihtanut seitsemän henkilöä. Useammin työpaikkaa olivat

⁴⁹ Tieto esihenkilöasemasta saatiin sovittelua koordinoivilta henkilöiltä.

vaihtaneet hallintotehtävissä (5/2) kuin opetus- ja tutkimustehtävissä olevat henkilöt. (Ks. liite 6.)

Kyselyaineistoon sisältyi kolme epäselvää vastausta. Kaksi samaan tapaukseen liittyvää vastausta olivat avovastauksiltaan useassa kysymyksessä lähes identtiset. Vastausten samanlaisuus sai pohtimaan niiden aitoutta, joten tarkistin asian tapausta sovittelulta henkilöltä. Hänen mukaansa kyseessä olivat aidot vastaukset ja ne oli mahdollista hyväksyä tutkimukseen. Sen sijaan eräs henkilö vastasi kyselyyn toisen sovittelutapauksen osalta, johon ei ollut tutkimuslupaa. Annoin henkilölle mahdollisuuden vastata uudelleen, mutta hän jätti käyttämättä tilaisuuden, joten poistin vastauksen aineistosta. Otokseen jäi siten 45 vastausta.

Kyselyn sisällöllistä kattavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä strukturoituihin ja Likert-asteikollisiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista, joten niiden osalta sain kattavat vastaukset. Sen sijaan avovastausten hyödynnettävyydessä ilmeni eroja kysymyksittäin, sillä niihin vastaaminen ei ollut pakollista. Avovastauksissa kattavimmin kommentoitiin konfliktiin johtaneita syitä (N=44) ja konfliktinratkaisukokemusta (N=42), kohtalaisesti otettiin esille myös muita tekijöitä, jotka olivat saattaneet vaikuttaa (N=31) konfliktinratkaisukokemukseen. Tässä kohtaa viitattiin ensisijaisesti työyhteisö- ja organisaatiomuutoksiin, jotka eivät liittyneet konfliktiin. Melko kattavasti vastattiin myös konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä kartoittavaan kysymykseen (N=36). Tässä kohtaa vastaajat lähinnä halusivat tarkentaa aiempia vastauksiaan onnistumisen tai epäonnistumisen kokemuksista.

Heikoiden vastattiin työhyvinvointimittaristoa koskevaan täydentävään avokysymykseen (N=16). Tässä kohtaa vastaajat pääsääntöisesti perustelivat Likert-asteikollisia vastauksiaan, kuten mitkä tekijät yksilöidysti vaikuttivat heidän työhyvinvointiinsa. Vastaavasti kyselyn viimeiseen kysymykseen ”onko jotain muuta, mitä haluat ottaa vielä esille” vastattiin vähän (N=15). Tässä kohtaa vastaajat ottivat esille lähinnä sovitteluprosessin kehittämideoita. Prosessivaiheiden asteikollisten muuttujien jäljessä olevien avovastausten määrässä ja laadussa ilmeni eroja sen suhteen, mistä prosessin vaiheesta oli kyse. Informaatiotilaisuutta (N=39), yksilöhaastattelua (N=18) ja sovittelijoiden toimintaa (N=16) kommentoitiin avovastauksissa pääsääntöisesti myönteisesti. Puolestaan sovittelutapaamisia (N=28) koskevien vastausten kirjo oli suuri. Niissä kommentoitiin ja täydennettiin toisaalta edellä olevia strukturoituja kysymysvastauksia, mutta myös ylipäätään kokemusta sovittelun onnistumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Puolestaan sopimusta ja sen toteutumista (N=25) koskevat avovastaukset riippuivat sovittelukokemuksesta ja siitä, oliko sovittelulla saavutettu konfliktinratkaisu. Tarkastelen avovastausten laatua tarkemmin tutkimusanalyysien yhteydessä.

Kyselyaineiston jaoin tilastolliseen SPSS-aineistoon ja laadulliseen Excel-aineistoon. Kuvailevina menetelminä käytin suoria jakaumia, ristiintaulukointia ja keskiarvotarkastelua. Tilastollisten erojen analysointiin käytin ristiintaulukoinnissa

Khiin neliö-testiä (χ^2) sekä Pearsonin korrelaatiokerrointa (r). Keskiarvotarkastelussa käytin yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA) ja siinä ryhmien välisten erojen testaukseen F-testiä. Yksisuuntainen varianssianalyysi soveltui tarkasteluun, kun muuttujat jakautuivat normaalisti ja varianssien yhtäsuuruus toteutui perusjoukossa. Varianssien yhtäsuuruutta testasin muuttujakohtaisesti (Homogeneity of variance test), ja mikäli tuloksena oli varianssien yhtäsuuruus, varianssianalyysin sijaan käytin jakaumasta riippumatonta Kruskal-Wallisin varianssianalyysiä, johon ei sisälly jakauma- ja varianssiehtoa. Testi soveltui erityisesti Likert-asteikollisille muuttujille. (Heikkilä 2014; Taanila 2020.) Kruskal-Wallisin testiä voidaan käyttää, kun vertailtavia ryhmiä on useampia kuin kaksi ja ryhmien otoskoot ovat erisuuria tai pieniä. Pienillä aineistoilla Kruskal-Wallisin varianssianalyysiä käytettäessä tulee jokaisessa muuttujaryhmässä olla vähintään neljästä viiteen havaintoa. (Metsämuuronen 2011.) Pienten aineistojen tilastollisten menetelmien valintaan vaikutti se, että menetelmäkirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu pienten aineistojen tilastollisten analyysimenetelmien käyttökelpoisuus (Hoyle 1999; Metsämuuronen 2004). Pienten aineistojen tilastollisia analyysejä on käytetty runsaasti muun muassa hoito-, kasvatus-, lääke- ja kauppatieteissä, kun tutkimus kohdentuu hyvin rajatun ryhmän tai ominaisuuden tarkasteluun. Terveystieteissä pienten aineistojen tilastollisia analyysejä on käytetty eritoten haavoittuvassa asemassa ja aliedustettujen väestöryhmien tarkasteluun (Etz & Arroyo 2015). Myös sosiaalityön tutkimuksesta löytyy pienten aineistojen tilastollisia tutkimuksia (esim. Cummings ym. 2021; Elsherbiny 2017; Urwin 2018). Pieneen otoskokoan sisältyy usein kuitenkin eettisiä ja tulkinnallisia haasteita, joita tarkastelen lisää seuraavassa luvussa 5.3.

Liitteessä 6 olen kuvannut kysely- ja haastatteluaineistojen valikoituvuutta taustamuuttujittain. Taustamuuttujiksi valitsin yhteiskuntatieteissä yleisesti käytettyjä muuttujia, kuten sukupuolen, iän, koulutuksen ja työtehtävän. Aiemman tutkimuksen perusteella työsuhteen vakituisuuden on todettu lisäävän työhyvinvointia (Viro-lainen 2012) ja esihenkilöaseman vaikuttavan sovittelukokemukseen (Bollen ym. 2012), joten sisällytin lisäksi kyseiset muuttujat taustamuuttujiksi. Tilastollisia analyysejä varten eräistä saman sisältöisistä vahvasti korreloivista Likert-asteikollista muuttujista muodostin summamuuttujia. Prosessi- ja lopputulostyytyväisyydestä muodostin sovittelutyytyväisyyttä kuvaavan summamuuttujan, jossa laskettiin yhteen molempia ilmiöitä mittaavien muuttujien arvot, jolloin saatiin kahdesta muuttujasta tiivistetty kuva sovitteluprosessiin tyytyväisyyden kokemuksesta. Vastaa-vasti sovittelijoiden puolueettomuutta, empaattisuutta ja luottamuksellisuutta kuvaavista muuttujista muodostin sovittelijoiden toimintaa kuvaavat summamuuttujat (ks. Poitras 2013). Työhyvinvointia kartoittava osuus koostui seitsemästä osa-alueesta: esihenkilön tuki, elämän tasapaino, itseluottamus, kehittymishalu ja osaaminen, työ-kaverit, työn hallinta sekä terveys ja työkyky. Kukin osa-alue sisälsi kuusi Likert-asteikollista kysymystä, joista muodostin summamuuttujat kuvaamaan kutakin työ-

hyvinvoinnin osa-alueita. (Vrt. Manka 2012.) Summamuuttujien vaihteluvälinä säilytin alkuperäisen vaihteluvälin 1–5.

Haastatteluaineistot

Haastatteluaineisto koostui kolmesta erillisestä aineistosta: 1) koordinaattoreiden teemahaastattelusta, 2) sovitteluun osallistuneiden teemahaastatteluista ja 3) sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluista.

1) Koordinaattoreiden teemahaastattelu

Yliopistojen työyhteisösovittelua koordinoivat joko henkilöstöasiantuntijat tai henkilöstön ja hyvinvoinnin kehittämispäälliköt. Koordinaattorit ovat ohjelman toimuuden arvioitsijoita (vrt. Pawson & Tilley 2004, 12) ja kokonaisuuden hallitsijoita. Koordinaattoreiden teemahaastattelun toteutin maaliskuussa 2015. Haastatteluun osallistui kolme henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittämispäällikköä sekä yksi sovittelua koordinoiva henkilöstöasiantuntija. Teemahaastattelu sisälsi neljä teemaa: 1) sovittelujen määrä ja profiili, 2) sovittelijoiden määrä ja käytännöt, 3) sovittelun koetut vaikutukset ja 4) esihenkilön rooli sovittelussa (ks. liite 7). Nauhoitin teemahaastattelun, ja se kesti kaksi tuntia 35 minuuttia. Litteroin tutkimusasetelman kannalta keskeiset kohdat haastattelusta, yhteensä 18 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1). Koordinaattorien teemahaastattelun tuloksia en raportoi tutkimuksessa, sillä kyse on alkuhaastattelusta, joka on vaikuttanut muiden aineistojen keruuseen. Lisäksi kukin koordinaattori osallistui oman yliopistonsa sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluun.

2) Sovitteluun osallistuneiden teemahaastattelut

Kyselyssä tiedustelin vastaajien halua osallistua täydentävään teemahaastatteluun, joten haastatteluaineistoon valikoituivat kyselyaineiston pohjalta vapaaehtoiset henkilöt. Yksitoista vastaajaa osallistui haastatteluun. Kyselyyn vastanneista siten joka neljäs (24 %) osallistui haastatteluun. Taustamuuttujittain haastatteluun osallistuneet edustivat kattavasti kyselyaineistoa (liite 6). Hieman kyselyä enemmän haastatteluun osallistui naisia ja määräaikaisessa työsuhteessa olevia kuin miehiä ja vakituksessa työsuhteessa olevia. Sen sijaan kyselyaineistoon verrattuna haastatteluun osallistui useammin sovittelun lopputulokseen tyytymättömät kuin siihen tyytyväiset henkilöt. Haastatteluaineisto painottui siten negatiivisempiin sovittelu- ja konfliktinratkaisukokemuksiin kuin kyselyaineisto. Syventävän haastattelun ulkopuolelle jäi seitsemän sovittelutapausta. Käydyn sovittelun ja haastattelun väliin jäävä aika vaihteli kahdesta neljään vuotta.

Haastatteluajat sovin sähköpostilla ja kerroin viestissä, että haastattelu koskee työyhteisösovittelun onnistumista edistävien ja estävien tekijöiden kartoitusta. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus ennakkoon virittäytyä haastatteluteemaan. Haastat-

teluun otin mukaan tapauksen sopimusdokumentin ja henkilön kyselyvastauksen, jotka luin läpi ennen haastattelua. Haastattelun alussa kertosin, että kyse on teema-haastattelusta eikä se sisällä tietyssä järjestyksessä etenevää rakennetta. Teema-haastattelurunko on esitetty liitteessä 8. Haastattelun alussa kertosin haastateltavalle käsitkseni vastaajan konfliktinratkaisukokemuksesta kyselyvastauksen perusteella: ”Minulle tämä näyttää, että olet kokenut ...”. Tällä tavoin varmistin, että meillä molemmilla oli samansuuntainen käsitys sovittelun onnistumisesta ja pääsimme suoraan keskustelemaan kokemukseen liittyvistä tekijöistä. Tämän jälkeen tiedustelin haastateltavalta, oliko hänellä mielessään jotain, minkä hän halusi ottaa ensimmäisenä esille. Toisinaan kysymys käynnisti keskustelun, ja toisinaan taas esitin lisäky-symyksiä siitä, mitkä tekijät edistivät tai estivät sovittelussa onnistumista. Jotkut haastateltavista kertoivat aluksi, mitä he olivat jääneet kaipaamaan sovittelussa, kun taas toiset halusivat kerrata konfliktitilannetta ja tuoda esille konfliktiin johtaneita syitä. Teema-haastattelut eivät noudattaneet tiettyä kaavaa, vaan jokainen haastattelu rakentui haastateltavan esille nostamien asioiden pohjalta. Haastattelun ote oli fasilitoiva, mikä muodosti luontevan jatkumon sovitteluun sisältyvälle fasilitatiiviselle työskentelylle. Haastattelun aikana pyrin antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavan kokemuksille. Huolehdim kuitenkin siitä, että kaikki teema-alueet käytiin läpi.

Haastattelut toteutin loka–marraskuussa 2016 omassa, haastateltavan työhuoneessa tai muussa haastateltavalle sopivassa tilassa. Yksi haastatteluista toteutui Skype-yhteydellä. Nauhoitin haastattelut, ja ne kestivät kukin 30–45 minuuttia. Litteroituna niistä kertyi kaikkiaan 91 sivua tekstiä (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1). Henkilöä kohden haastattelumateriaalia kertyi kuudesta yhteentoista sivuun. Esihenkilöiden haastattelut olivat hieman työntekijöiden haastatteluja lyhyempiä, mutta sen sijaan sovittelu- tai konfliktinratkaisukokemuksella ei ollut vaikutusta haastattelun pituuteen. Numeroin haastattelut 1–11.

3) Sovittelijoiden fokusryhmähaastattelut

Fokusryhmähaastattelussa henkilöt tuottavat yhdessä uusia näkökulmia ja tietoa haastateltavasta aiheesta (Anttila 2007, 126). Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelun tavoitteena oli tuoda esille sovittelijoiden asiantuntijuutta työyhteisösovitte-lusta. Sovittelijoiden fokusryhmähaastattelun teemat kohdistuivat ensisijaisesti nel-jänteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen edistävät tai estävät konfliktinratkaisussa onnistumista? Fokusryhmä-haastatteluun valikoituminen tapahtui tutkijalähtöisesti siten, että valitsin jokaisesta yliopistosta viisi sovittelijaa, joilla oli kokemusta useammasta sovittelusta. Valin-nassa huomioin sovittelijoiden eriyvät ammatilliset taustat (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Fokusryhmähaastattelun osapuolet yliopistoittain.

1. yliopisto	2. yliopisto	3. yliopisto
koordinaattori	koordinaattori	koordinaattori
opettaja	opettaja, esihenkilö	(opettaja, esihenkilö)
hr-edustaja, esihenkilö	(opettaja)	opettaja
hr-edustaja	hr-edustaja	hr-edustaja
hr-edustaja	muu yhteistyökumppani	muu yhteistyökumppani

Suluissa henkilöt, jotka eivät osallistuneet haastatteluun.

Fokusryhmähaastattelut toteutin toukokuussa 2017, ja jokaista haastattelua varten oli varattu aikaa kaksi tuntia. Yhden haastattelun kohdalla varattu aika alittui, ja kahden muun kohdalla varattu aika oli liian lyhyt, jolloin viimeisille teema-alueille jäi vähemmän aikaa. Haastattelun alussa esitin väitöstutkimuksen aiheen, tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Varsinainen haastattelu sisälsi viisi teemakysymystä: 1) Minkälaisia sovittelutapauksia ja -kokemuksia sinulla on ollut?, 2) Mikä edistää tai estää sovittelussa onnistumista sovitteluprosessin aikana?, 3) Mikä edistää tai estää onnistumista sovitteluprosessin jälkeen?, 4) Miten työyhteisösovittelu edistää tai estää työhyvinvointia? ja 5) Mitä sovittelijana toimiminen on sinulle antanut? Teemakysymykset heijastin PowerPointilla taululle. (Ks. liite 9.) Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli johdatella aiheeseen ja kartoittaa sovittelijoiden sovittelutaustaa. Kysymykset kaksi, kolme ja neljä olivat tutkimukseen liittyviä keskeisiä teemakysymyksiä. Toisen kysymyksen yhteyteen liitin kuvion sovitteluprosessista ja kolmannen John Kotterin muutosaskeleet. Kysymyksessä neljä esitin Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tikkataulumallin. Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa sovitteluun liittyviä muita asioita. Eniten aikaa sovittelijat käyttivät toiseen teemakysymykseen. Keskustelu soljui usein pitkiä aikoja ilman, että sitä tarvitsi ohjata tai esittää täydentäviä kysymyksiä. Keskusteluaktiivisuus oli ajoittain niin intensiivistä ja dynaamista, että tehtäväkseni jäi ajan rajaaminen sekä keskustelun tasapuolisuuden turvaaminen. Nauhoitin fokusryhmähaastattelut, ja niistä kertyi litteroitua tekstiä yhteensä 67 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1). Aineisto-otteiden pseudonymisointi on toteutettu koodeilla H1, H2...H13.

Teema- ja fokusryhmähaastattelujen analyysi

Haastatteluaineistojen analyysissä teoreettiset johtoajatukset yhdistyivät aineistolähtöisyyteen, eli kyse oli abduktiivisesta päättelystä (Anttila 2007, 61; Hirsijärvi & Hurme 2000, 136). Sisällönanalyysissä pääpaino oli mitä-kysymyksissä. Mitä muutostekijöitä liittyi sovitteluprosessiin ja sen jälkeiseen aikaan? Ohjelmateoria eli so-

vitteluprosessi, sen arvot ja tavoitteet sekä John Kotterin muutosteoria toimivat analyysin arviointipohjana. Sisällönanalyysissä käytin lisäksi miten-kysymyksiä. Tällöin arviointi kohdistui siihen, miten haastateltavat rakensivat sosiaalista todellisuuttaan ja millainen heidän positionsa oli suhteessa sovitteluun ja muutokseen. Tällöin näkökulma vaihtui aineiston sallimissa rajoissa sisältöperspektiivistä yksityiskohtaisempaan oman ja toisten aseman tarkasteluun. Kyse oli itseen ja toisiin asetetuista rooleista, joiden avulla toimintaa pyrittiin ymmärtämään (Harré & Van Langenhoven 1991, 16–17; Pöysä 2010, 154). Voidaan puhua myös asemoinnista, jonka avulla saadaan näkyviin, millaisena toimijana sovittelun osapuolet näkivät itsensä ja toiset muutoksen aikaansaajina, vastuunkantajina ja konfliktinratkaisijoina. Kyse oli siitä, miten toisista puhuttiin, mutta samalla se kertoi siitä, millainen puhuja itse oli ja millaiseksi hän oletti kuulijansa. Asemointi saattoi olla tiedostettua, jolloin toinen esitettiin tietoisesti tietyssä valossa. Koska retrospektiivinen tutkimus suuntaa katseen aiemmin tapahtuneeseen, vastaajien kokemukset liittyivät aina menneeseen ja sen arvioimiseen. Haastattelut tarjosivat siten haastateltaville mahdollisuuden menneen retoriseen uudelleenmuokkaamiseen ja tulkintaan (Van Langenhove & Harré 1999, 21). Itsensä asemoinnin on todettu mahdollistavan esimerkiksi epätasa-arvon kokemusten kumoamisen sekä oman toiminnan tulkinnan itseä tyydyttävällä tai hyödyttävällä tavalla (Pöysä 2010, 169). Asemoinnin kannalta keskeisiä kysymyksiä olivat: Miten itsestä ja toisista puhuttiin suhteessa konfliktiin ja muutokseen? Millaisena toimijana itse ja muut nähtiin muutoksen toteuttajina? Asemoinnin kautta pystyin löytämään haastatteluaineistosta teoreettisen viitekehyksen lisäksi tarkempia sisältöllisiä teemoja, joilla oli vaikutusta konfliktinratkaisuun.

Käytännössä analyysi oli monivaiheinen prosessi ja edellytti haastattelujen lukemista useaan kertaan eri näkökulmista esittäen mitä-, miten- ja milloin-kysymyksiä. Ensin erottelin aineiston sisällön ajallisesti sen mukaan, puhuivatko haastateltavat prosessiin liittyvistä vai sen jälkeisistä muutostekijöistä. Tämän jälkeen erottelin edistävät ja estävät muutostekijät. Toisessa vaiheessa jäsensin teemat John Kotterin muutosteorian askelmille. Sovitteluprosessiin liittyvät muutokset asettautuivat kolmelle ensimmäiselle askeleelle eli 1) muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, 2) muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen ja 3) selkeän vision ja strategian luominen. Viisi seuraavaa askelta tulivat esille kommentoissa, jotka liittyivät sovittelun jälkeiseen aikaan. Näille portaille ominaista oli, että ne tulivat esille useammin muutosta estävinä kuin edistävinä tekijöinä. Kolmannessa vaiheessa luin sisältöä sen suhteen, miten tekstissä käsiteltiin henkilöiden asemointia ja toimijuutta suhteessa muutokseen, esimerkiksi nähtiinkö ratkaisemattoman konfliktin syyt itsestä vai toisista, kuten toisen konfliktiosapuolen tai esihenkilön tai organisaation toimista tai toimimattomuudesta, johtuviksi. Neljännessä vaiheessa lisäsin sisällönanalyysiin teoria- ja lähdekirjallisuutta, joiden avulla pystyin kytkemään koke-

muksia restoratiivisen työyhteisösovittelun, muutosteorioiden ja muiden keskeisten lähteiden käsitteisiin ja tuloksiin.

Vastaavasti toteutin sovittelijoiden fokusryhmähaastattelujen analysoinnin. Sovittelijoiden fokusryhmähaastattelujen analysointi kohdistui ainoastaan temaattisiin sisältöihin, eikä tutkimuksessa ollut esimerkiksi tarvetta tarkastella sovittelijoiden keskinäiseen kommunikaatioon liittyviä tekijöitä. Fokusryhmiin osallistuneet sovittelijat tunsivat entuudestaan toisensa, ja heidän yhteisenä tavoitteenansa oli edistää osallisuudellaan työyhteisösovittelututkimusta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kyse on tapaustutkimuksesta, joka kuvaa todellisuutta ja toimintaa tietyssä rajatussa toimintaympäristössä (vrt. Guba 1981, 370–371) eli tässä tapauksessa yliopistoissa. Tutkimus täyttää tapaustutkimuksen ominaispiirteet lisäksi siitä syystä, että tarkastelu kohdistuu yhteen tiettyyn rajattuun interventioon (vrt. Patton 2002). Tapaustutkimus etsii vastauksia siihen, mikä on yhteistä ja mikä toisaalta erityistä ja ainutlaatuista kyseessä olevassa tapauksessa. Tapaustutkimukseen liittyy kuitenkin epistemologinen kysymys: Mitä on mahdollista oppia yhdestä tapauksesta? Tapaustutkimuksen tulokset eivät siten ole yleistettävissä, mutta voivat olla askel yleistämisen suuntaan. Yleistämisen sijaan tutkimuksessa kyse on ensisijaisesti työyhteisösovitteluprosessien ja niiden aikaan saamien muutosten ymmärtämisestä ja sitä kautta oppimisesta (vrt. Stake 2006, 237). Aiemmassa työyhteisösovittelututkimuksessa on todettu vastaavaa aineiston edustavuuteen ja valikoituvuuteen liittyviä rajoitteita, sillä valtaosa aiemmasta tutkimuksesta on tehty pienillä alle 50 henkilön kysely- tai haastatteluaineistoilla ja monet niistä ovat pohjautuneet case-tyyppisesti tietyn organisaation tapausten tarkasteluun (mm. Bennett 2013; 2014; Bollen & Euwema 2015; Lempp ym. 2020; Saundry ym. 2018). Tämä on ymmärrettävää, kun kyse on tietyn rajatun intervention tarkastelusta, jonka käyttäjäkunta on rajattu.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (esim. Patton 1997, 256). Reliabiliteettia voidaan testata indikaattoreita vaihtamalla, havaintokertoja uusimalla ja useampaa havainnoitsijaa käyttämällä (Eskola & Suoranta 2008, 213). Konfliktitutkimuksen toistettavuus on ongelmallinen, sillä samoissa olosuhteissa toteutuvia ja ominaispiirteiltään samanlaisia konflikteja ja niihin kytkeytyviä sovitteluja on mahdotonta löytää. Kaikki konfliktit ja sovittelut ovat ainutlaatuisia. Reliabiliteettia voidaan kuitenkin lisätä kuvaamalla tutkimusvaiheet ja niiden analyysit mahdollisimman tarkkaan, jotta toistettavuus olisi periaatteessa mahdollista (Hirsijärvi ym. 2000, 214). Luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa on käytetty aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Usean tutkimusaineiston ja -menetelmän käytön on todettu parantavan tutkimuksen luotettavuutta (Anttila 2007, 143; Eskola & Suoranta 2008, 68).

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien sopivuutta. Se osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalan hallinnan. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimus on ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmällisesti sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2008, 213.) Validiteettia olen pyrkinyt lisäämään muun muassa käyttämällä validoituja testattuja mittareita, kuten työhyvinvoinnin arvioinnin (Manka 2012) ja sovittelijoiden toiminnan (Poitras 2013) mittareita. Marja-Liisa Mankan tutkimusten pohjalta kehittämää mittaria voidaan pitää liäksi varsin kansantajuisena, sillä se sisältää työhyvinvoinnin kokonaisuutta käsittävät arkikäsitteet.

Sisäisen validiteetin uhan tutkimukselle voivat aiheuttaa 1) asiat, jotka ovat muuttuneet osallistujien ympäristössä, mutta eivät ole sovittelusta johtuvia, 2) kato eli osallistujat, jotka jäävät tutkimuksen ulkopuolelle, 3) osallistujissa tapahtunut muutos ja kehittyminen, joka ei liity tarkastelun kohteena olevaan interventioon, tai 4) muu osallistujien valikoituminen (vrt. Robson 2001, 92–93). Tässä tutkimuksessa aineiston valikoituvuudesta saatiin vain osin tietoa. Sovittelutapausten salassapidon vuoksi tutkijalla ei ollut mahdollisuutta saada tietoa, miksi kaikkiin käytyihin sovittelutapauksiin ei saatu tutkimuslupaa ja mitä sovittelu- tai konfliktinratkaisueroja niissä saattoi olla suhteessa tutkimusaineistoon nähden. Aiemmassa tutkimuksessa osallistujien valikoituvuuden on arveltu johtuvan muun muassa sovittelutapausten sensitiivisyydestä. Katalien Bollenin ja Martin Euweman (2013) mukaan kaikkien ei ole helppo puhua konfliktista ja käytyyn sovitteluun liittyvistä asioista. Sensitiivistä aihetta koskevaan tutkimukseen osallistuminen voi esimerkiksi aiheuttaa uhan tai muita haittakokemuksia siihen osallistuvalla (Lee 1993; Kallinen ym. 2018). Tässä tutkimuksessa uhan tai haitan kokemus voi ilmetä esimerkiksi pelkona tulla linkitettyksi tiettyyn työyhteisöön ja sovittelutapaukseen. Toisaalta on tutkimuksia, joiden mukaan voimakkaita tunteita sovittelua kohtaan kokevat saattavat nimenomaan valikoitua tutkimukseen (Bennett 2013). Tätä tietoa ei tutkimuksessa ollut mahdollista jäljittää. Kuitenkin lähes joka toisen sovittelutapauksen (43 %) osallistumista tutkimukseen voidaan pitää kohtuullisena otantana ja tutkimuksen kyselyyn vastanneiden osuutta (66 %) hyvänä. Sen sijaan täydentävään haastatteluun osallistui kyselyyn vastanneista vain joka neljäs. Haastateltavien määrää voidaan pitää siten ainoastaan kohtuullisena. Kysely- ja haastatteluaineistoon valikoituvuuteen vaikutti osallistumishalu ja motivaatio. Kyselyn osalta tiedetään, että esihenkilöt vastasivat kyselyyn työntekijöitä useammin. Konfliktinratkaisukokemuksen osalta ei ole mahdollista todeta valikoituvuuteen liittyviä tekijöitä kyselyaineiston kohdalla, sen sijaan haastatteluun valikoitui enemmän konfliktinratkaisuun tyytymättömiä. Tämän seurauksena haastatteluaineisto painottuu laadultaan enemmän negatiivisiin konfliktinratkaisuko-

kemuksiin. Toisaalta tämä näkyi haastatteluaineistossa myös sovitteluprosessin muutosideoiden runsautena. Työyhteisösovittelijoiden fokusryhmähaastattelujen valikoituvuuteen tutkijalla oli selkeä vaikutus. Kohdennetulla valinnalla halusin taata eri yliopistojen yhtäläisen osallistumisen. Organisaatiokohtaiset fokusryhmähaastattelut takasivat osallistujien aktiivisen keskustelun, koska sovittelijat tunsivat entuudestaan toisensa. Mikäli valikoituvuus olisi toteutunut sovittelijalähtöisesti, olisi ryhmäin saattanut valikoitua toisilleen tuntemattomia ja hyvin eritaustaisia sovittelijoita, joilla välttämättä ei olisi ollut yhtä lailla sovittelukokemusta.

Tutkimusaineiston validiteettiin on voinut vaikuttaa myös käydyn sovittelun ja tutkimuksen väliin jäävä ajanjakso. Sopimuksen laadinnan ja haastattelun väliin jäävä aika vaihteli kahdesta vuodesta neljään vuoteen. Sen aikana on voinut tapahtua erilaisia muutoksia osallistujien ympäristössä ja heidän ajattelumaailmassaan. Näitä niin sanottuja moderoivia tekijöitä olen pyrkinyt tutkimuksessa jäljittämään kyselyn avovastausten ja haastattelujen perusteella. Aiemmassa tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota myös subjektiivisen aineiston haasteisiin (Anderson & Bingham 1997). Kokemuseräinen tieto voi olla väritynyttä, sillä esimerkiksi sovittelijat eivät välttämättä toimi siten kuin he sanovat toimivansa (Wall & Kressell 2013). Mahdollisista väliin tulevista tekijöistä kerron tutkimustulosten yhteydessä.

Tutkijan positiolla tarkoitetaan tutkijan suhdetta tutkimusongelmaan, aineistoihin ja menetelmiin. Tutkijalla voi olla erityinen suhde tutkimusaiheeseen henkilökohtaisten motiivien, ominaisuuksien, kulttuuristen ja sosiaalisten taustojen sekä roolien vuoksi. Tiedon intressit, tiedostamattomat motiivit ja ideologiat saattavat vaikuttaa tutkijan position rakentumiseen. Joskus tutkijan positio voi muodostua liian merkitykselliseksi, jolloin se vaikuttaa siihen, miten tutkija tulkitsee aineistoa ja ymmärtää sen merkityksiä ja tuloksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston keräämisen, analysoinnin ja tutkijan position näkyväksi tekemisen avulla on mahdollista vahvistaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja sitä kautta lisätä luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa tutkijan positiooni liittyy seikkoja, joilla voi olla vaikutusta tutkimuksen kannalta. Ensinnäkin olen yliopistojen työyhteisösovittelija ja työskennellyt yliopisto-organisaatiossa 20 vuoden ajan. Työntekijänä ja sovittelijana tunnen joitain sovittelun osapuolia ja sovittelijoita paremmin kuin toisia. Lisäksi tutkimusaineistossa on kaksi tapausta, joissa olen toiminut toisena sovittelijana. Näistä tapauksista minulla on enemmän tietoa kuin muista tapauksista. En siis ole puhtaasti ulkoapäin sovittelua arvioiva tutkija. Kaksinaispositioni sovittelijana ja tutkijana on siten saattanut vaikuttaa jossain määrin tutkimukseen osallistuneiden vastauksiin. Tutkimustuloksiin en sen katso vaikuttaneen, sillä tutkimuksen analyysit olen toteuttanut systemaattisesti. Tutkimuksen kontekstin ja menetelmän tunteminen voidaan toisaalta katsoa luotettavuutta lisääväksi.

Tutkimuksessa olen noudattanut seuraavia tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä: 1) Noudatan tutkimuksessa rehellisyyttä ja

huolellisuutta tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Aineiston anonymisoinnissa olen käyttänyt Tietoarkiston aineistohallinnan käsikirjaa ja sen ohjeita. Anonymiteetin turvaamiseksi tapauksia ei ilmoiteta yliopistoittain. Lisäksi tutkimuksen sovittelutapauksia identifioivia tunnuksia, kuten tapausnumeroja, ei ilmoiteta aineiston pienestä koosta johtuen suorissa lainauksissa.⁵⁰ Tapausten tunnistettavuutta on häivytetty niin, ettei ulkopuolisten ihmisten ole mahdollista tunnistaa haastateltavia, mikäli heillä ei ole jotain henkilökohtaista lisätietoa sovittelutapauksesta. 2) Sovellan tutkimuksessa tieteellisten tutkimuskriteerien mukaista ja eettisesti kestävää tiedonhankintaa sekä tutkimus- ja arviointimenetelmiä. 3) Kunnioitan muiden tutkijoiden tekemää työtä asianmukaisin viittauksin. 4) Tutkimuksen tietoaineistot on tallennettu tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla, ja olen vastannut aineistojen tietoturvalisistä säilyttämisestä. Aineiston henkilötiedot on säilytetty irrallaan kysely- ja haastatteluaineistoista. Näin yksittäisiä henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa saatujen tietojen perusteella ja yhdistämällä suoriin nimitietoihin. Epäsuorat tunnisteet on häivytetty käyttämällä laajempia luokitteluja, kuten muuttamalla ammatit ammattialoiksi. 5) Tarvittavat tutkimusluvut olen hankkinut sekä yliopistojen lakimiehiltä sekä jokaiselta tutkimukseen osallistuneelta. 6) Tutkimuksen rahoittajat mainitsen tutkimuksen esipuheessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

⁵⁰ Tunnisteena kyselyaineiston lainauksissa käytetään työntekijä- ja esihenkilöasemaa sekä sitä, onko henkilö kokenut kiusaamista, onko hänet koettu kiusaajaksi vai onko hän pelkästään työyhteisön jäsen.

6 Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi ja muutkokokemukset

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitelty kirjallisuus osoitti aiemman työyhteisösovittelututkimuksen vähäisyyden ja hajanaisuuden. Se osoitti, että kokonaisarviointia työyhteisösovittelun muutos- ja työhyvinvointivaikutuksista ei ole aiemmin tehty. Seuraavat luvut lisäävät tietoa sovitteluprosessin toimivuudesta sekä sen muutos- ja työhyvinvointikokemuksista.

Ensimmäisessä luvussa 6.1 tarkastelen sovittelutapauksia ja niissä ilmeneviä eroja suhteessa aiempaan Pehrmanin (2009) toteuttamaan tutkimukseen. Nämä tulokset perustuvat dokumenttiaineistoon. Luvussa 6.2 arvioin sovitteluprosessin vaiheiden, arvojen ja tavoitteiden toteutumista sekä niihin yhteydessä olevia taustatekijöitä. Luvussa 6.3 esitän tulokset työyhteisösovittelun konfliktinratkaisukokemuksesta, sovittelutyytyväisyydestä ja työhyvinvointivaikutuksista. Lukujen 6.2 ja 6.3 tulokset pohjautuvat kyselyaineistoon. Kahdessa viimeisessä luvussa 6.4 ja 6.5 tarkastelen sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä mekanismeja haastatteluaineistojen pohjalta.

6.1 Sovittelutapaukset ja erot aiempaan tutkimukseen verrattuna

Tutkimuksen ensimmäisenä tehtävänä on vastata kysymykseen: Mitä yliopistoissa käydyissä työyhteisösovitteluissa sovitaan ja miten tapaukset eroavat suhteessa aiempaan tutkimukseen? Analyysiaineistona käytän työyhteisösovittelussa laadittuja sopimuksia. Luokittelin sopimusdokumenttien kohdat samoin kuin Timo Pehrman (2009) oli luokitellut työyhteisösovittelututkimuksessa (TYSO) (ks. taulukko 7). TYSO-tutkimuksessa mukana oli sovittelutapauksia yhteiskunnan eri toimialoilta, kuten Valiosta, Itellasta, yliopistosta, Kirkkohallituksesta, terveydenhuollosta, valtion hallinnosta ja kunta-alalta. Vertailemalla yliopistojen työyhteisösovitteluja Pehrmanin TYSO-tutkimukseen saatiin tietoa siitä, miten yliopistojen sovittelutapaukset eroavat laajemmin yhteiskunnan toimialaa koskevasta aineistosta.

Taulukko 7. Sovitut asiat tapauksittain TYSO-luokituksen mukaan.

Sovitut asiat (esiintyvyyks)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Toiminnan kehittäminen (13)	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Avoin keskustelukulttuuri (12)				x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen (11)		x				x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet (11)	x	x				x		x	x	x	x		x	x	x	x
Palautteen antaminen (6)		x				x				x	x	x				x
Pelissäännöt (6)			x			x			x	x			x			x
Ongelmien käsittely (5)		x	x						x					x		x
Ilmapiiirin kehittäminen (5)		x		x		x					x	x				
Väärinymmärrykset (3)			x				x						x			
Osallistuminen (3)						x			x			x				
Ihmisten erilaisuus (2)						x					x					
Selän takana puhuminen (2)							x			x						
Henkilöstön kehittäminen (1)								x								
Anteeksi antaminen (0)																

Yliopistojen työyhteisösovitteluissa sovittiin ensisijaisesti toiminnan kehittämisestä, avoimesta keskustelukulttuurista, toisten arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä tehtäviin liittyvistä epäselvyyksistä. Sen sijaan yliopistoissa sovittiin harvoin ihmisten erilaisuuden hyväksymisestä, selän takana puhumisen lopettamisesta ja henkilöstön kehittämisestä. Anteeksipyyttämisestä ja -antamisesta ei sovittu yhdessäkään sopimuksessa.

Yliopistoissa työyhteisösovittelulla kehitettiin toimintaa ja luotiin yhteisiä pelisääntöjä useammin kuin TYSO-tutkimuksen organisaatioissa. Sen sijaan ihmisten erilaisuuden huomioimisesta oli harvemmin tarve sopia yliopistoissa. Tulokset osoittivat, että yliopistoissa erilaisuus johti harvoin konflikteihin, mutta toiminnan kehittäminen ja yhteiset pelisäännöt vaativat selkeyttä muita organisaatioita useammin. Tämä on ymmärrettävä tulos yliopistojen vahvaan autonomisuuteen pohjautuvan asiantuntijaorganisaatiopiirteen vuoksi. Vuorovaikutustekijät olivat sopimussisältöinä yhtä lailla yliopistoissa kuin muissa organisaatioissa. (Ks. kuvio 7.)

TYSO (N=14) ¹⁾	TYSOKO (N=16) ²⁾
Avoin keskustelukulttuuri (10)	Toiminnan kehittäminen (13)
Ihmisten erilaisuus (8)	Avoin keskustelukulttuuri (12)
Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen (6)	Toisten arvostaminen ja kunnioittaminen (11)
Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet (5)	Työtehtäviin liittyvät epäselvyydet (11)
Väärinymmärrykset (4)	Palautteen antaminen (6)
Selän takana puhuminen (4)	Pelissäännöt (6)
Palautteen antaminen (3)	Ongelmien käsittely (5)
Ilmapöytä kehittäminen (3)	Ilmapöytä kehittäminen (5)
Ongelmien käsittely (2)	Väärinymmärrykset (3)
Henkilöstön kehittäminen (2)	Osallistuminen (3)
Toiminnan kehittäminen (2)	Ihmisten erilaisuus (2)
Anteeksi antaminen (2)	Selän takana puhuminen (2)
Osallistuminen (1)	Henkilöstön kehittäminen (1)
Pelissäännöt (1)	Anteeksi antaminen (0)

¹⁾ Työyhteisösovittelututkimus (TYSO) vuodet 2005–2008 (Pehrman 2009)

²⁾ Työyhteisösovittelu korkeakouluissa (TYSOKO) vuodet 2012–2014

Kuvio 7. Työyhteisösovittelussa sovitut asiat TYSO- ja TYSOKO-aineistoissa.

Timo Pehrman (2009) tiivisti TYSO-luokituksen viiteen kategoriaan: vuorovaikutus-, tehtävä-, kulttuuri-, henkilökohtaiset ja muut tekijät. Yliopistoissa sovittiin ensisijaisesti vuorovaikutukseen ja tehtäviin liittyvistä asioista. Vuorovaikutuksesta sovittiin kahta ja työtehtävistä kolmea tapausta lukuun ottamatta muissa tapauksissa. Toimintakulttuurin muutos oli esillä kaikissa sopimuksissa, kun se määriteltiin vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen tapoina. Sen sijaan, jos kulttuuria tarkasteltiin pelkästään etnisyydestä käsin, siitä ei ollut tarvetta sopia missään sopimuksessa. Henkilökohtaisista asioista, kuten hajusteiden käytöstä, poissaoloista tai henkilökohtaisten asioiden hoitamisesta työaikana, sovittiin kuudessa tapauksessa. Henkilökohtaiset tekijät eivät kuitenkaan olleet yhdessäkään sopimuksessa ensisijaisena sisältönä. Muut tekijät muodostavat kaatoluokan, jonne Pehrman luokitteli muun muassa tilan-
netajun puuttumisen, väärinymmärrykset ja mielentilojen ailahtelut. Näitä tekijöitä ilmeni sovittelutapauksissa, mutta niiden erotteleminen sopimusdokumenttien perusteella oli hankalaa. Tarkastelu osoitti, että sovittelutapausten luokittelu työ-, vuorovaikutus- ja kulttuuritekijöihin sekä henkilökohtaisiin ja muihin tekijöihin ei erotellut riittävästi tutkimustapauksia, sillä osa sopimuskohdista oli luokiteltavissa päällekkäisiin luokkiin. Jotta sain tarkempaa tietoa yliopistoissa käytävistä sovitteluista, täydensin luokittelua konfliktin keskeisillä osapuolilla ja kyselytutkimuksen kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin kuvaamaan lyhyesti sovitteluun johtaneet syyt:

Miksi työyhteisösovitteluun päädyttiin? Taulukosta 8 ilmenevät tapauksittain konfliktin keskeiset osapuolet ja heidän konfliktikäsitelmänsä. Koettu työpaikkakiusaaminen ja työstä selviytyminen määrittivät henkilökohtaisen kokemuksen ja havaintojen perusteella. Esihenkilötyö konfliktiin johtavana syynä määrittyi joko koetun konfliktiosallisuuden tai puutteelliseksi koetun esihenkilötyöskentelyn perusteella.

Taulukko 8. Konfliktin keskeiset osapuolet ja heidän konfliktikäsitelmänsä dokumentti- ja kyselyaineiston perusteella.

Tapaus	Kiusaamisen kokemus	Työstä selviytyminen	Esihenkilötyö	Työtehtävät	Vuorovaikutus	Henkilökohtaiset syyt
1. Kahdenkeskiset konfliktit, joissa ilmeni koettua kiusaamista						
1	x	x		x		x
3	x				x	x
4	x		x		x	
5	x		x		x	
8	x		x	x		
11	x	x	x		x	x
13	x				x	x
2. Työryhmäkonfliktit, joissa ei ilmennyt koettua kiusaamista						
6				x	x	
9			x	x	x	
10		x		x		x
12				x	x	
16			x	x	x	x
3. Työryhmäkonfliktit, joissa ilmeni koettua kiusaamista						
2	x		x		x	x
7	x		x		x	x
14	x					
15	x	x	x	x	x	x

Keskeisten osapuolten ja työpaikkakiusaamisen kokemuksen lisääminen tarkensi tietoa konfliktien luonteesta. Tuloksen mukaan kaikissa kahdenkeskisissä konflikteissa esiintyi työpaikkakiusaamisen kokemuksia. Sen sijaan laajempaa työyhteisöä koskevissa konflikteissa ei välttämättä ilmennyt lainkaan kiusaamista. Viidessä tapauksessa ei ilmennyt mitään kiusaamiseen viittaavaa sopimusdokumenttien tai kyselyvastausten perusteella. Tutkimustapaukset jakautuivat kolmeen ryhmään: 1) kahdenkeskiset konfliktit, joissa ilmeni kiusaamista (7 tapausta, 12 vastaajaa), 2) usean työntekijän tehtävä- ja vuorovaikutuskonfliktit, joissa ei ilmennyt kiusaamista (5 tapausta, 20 vastaajaa), ja 3) usean työntekijän konfliktit, joissa ilmeni kiusaamista (4 tapausta, 13 vastaajaa). Käytän luokittelua myöhemmin selittävänä muuttujana. Sen avulla saadaan tietoa, onko sovittelutapauksen luonteella yhteys konfliktinratkaisuun, sovittelutyytyväisyyteen ja koettuun työhyvinvointiin. Muuttujaan on

kuitenkin suhtauduttava varauksella, sillä sovitteluosapuolten konfliktikäsitteissä ilmeni eroja eräissä sovittelutapauksissa. Konfliktin keskeisten osapuolten määrittely ei myöskään ollut aina yksiselitteistä, sillä esimerkiksi laajemmin työryhmää koskeva konflikti oli voinut saada alkunsa kahdenkeskisestä konfliktista.

Työpaikkakiusaamisen kokemus on yhteydessä henkilön kokonaisuhyvinvointiin ja siihen kytkeytyviin muihin tekijöihin, kuten elämäntilanteeseen, aiempiin kokemuksiin ja selviytymismekanismien käyttöön (Dehue ym. 2012; Olafssen & Johansdottir 2004; Teodora 2015). Kyselyvastauksissa kahdeksan henkilöä määritteli itsensä kiusaamista tai väärinkohtelua kokeneeksi ja viisi kiusaajaksi tai väärinkohtelevaksi⁵¹. Vastaajista 32 henkilöä määritteli itsensä pelkäänsä konfliktia koskevan yhteisön jäseneksi. Avovastauksissa työpaikkakiusaaminen otettiin esille strukturoitua kysymystä useammin. Eräessä kahdenkeskisessä sovittelussa kiusaajaksi syytetty koki tulleen itse kiusatuksi, vaikka häntä syytettiin kiusaamisesta: *”Itse koen, että minä olin se, jota kiusataan, mutta toisen osapuolen mielestä minä olin kaiken pahan alku...”* (kiusaajaksi koettu työntekijä). Puolestaan eräessä toisessa kahdenkeskisessä konfliktissa henkilö määritteli itsensä kiusaajaksi toisen henkilön viestien perusteella: *”sain ko. henkilöltä sähköpostin, jossa hän totesi katsovansa minun kiusaavan häntä...”* (kiusaajaksi koettu esihenkilö). Edellä olevat sitaattit osoittavat, että kiusaamisen kokemuksen määrittelyyn vaikuttavat toisten tekemät määritykset. Toisaalta aiemman tutkimuksen mukaan kiusaajaksi syytetty henkilö ei välttämättä tunnista toiseen kohdistuvaa huonoa käytöstään ennen saamaansa palautetta (Pehrman 2011, 41).

Kiusaamiskokemukseen vaikuttivat myös sovitteluun osallistuvat tai siitä pois jäävät: *”Tunsin osaksi itseni syylliseksi. Toinen osapuoli puuttui kokonaan sovittelusta Olisin toivonut, että toinen osapuoli olisi pitänyt olla paikalla. Nyt tilanne oli, että esihenkilö edusti häntä. Hän oli itse järjestämässä tätä konfliktia.”* (kiusaajaksi koettu työntekijä). Puolestaan toinen henkilö kyseisessä tapauksessa määritteli itsensä kiusatuksi tai muuta väärinkohtelua kokevaksi, vaikka totesi, että *”sovittelun ulkopuolelle jäänyt osapuoli tunsikin itsensä kiusatuksi”* (kiusaamista kokenut työntekijä). Keskeisen osapuolen pois jääminen sovittelusta johti työpaikkakiusaamisen kokemuksen uudelleen määrittelyyn. Edellä olevat kommentit osoittavat työpaikkakiusaamisen määrittämisen monitahoisuuden. Työyhteisösovittelussa siihen vaikuttavat subjektiivisen kokemuksen ohella läsnäolijat ja toisilta saatu palaute. Tästä huolimatta työpaikkakiusaamisen tarkastelu on syytä huomioida tässä tutkimuksessa, sillä aiemmassa tutkimuksessa sen on todettu olevan yksi keskeisimmistä työyhteisökonfliktien syistä (Wood, Saundry & Laitreille 2014) ja työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä (Vartia-Väänänen 2003).

⁵¹ Vastanneista yksi henkilö määritteli itsensä tukihenkilöksi. Hänet lisättiin konfliktiyhteisön jäseniin, sillä hän työskenteli samassa tiedekunnassa eikä ollut luottamushenkilö tai yliopiston ulkopuolinen tukihenkilö. Luottamus- ja tukihenkilöitä ei osallistunut lainkaan tutkimustapauksiin.

6.2 Kokemukset sovitteluprosessin arvojen ja tavoitteiden toteutumisesta

Tutkimuksen toisena tehtävänä oli vastata kysymyksiin: Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arvot ja tavoitteet toteutuvat yliopistojen työyhteisösovitte- luissa ja mitä eroja taustamuuttujittain ilmenee? Analyysiin käytän kyselyaineistoa ja arvioin sovitteluprosessia sen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Ensin tarkas- telen sovittelun aloitusta ja tämän jälkeen kohdistan tarkastelun sovittelutapaamisiin, kuten sen arvojen toteutumiseen, sovittelijoiden toimintaan ja konfliktinratkaisuun. Lopuksi tarkastelen sovittelusta tiedottamista sekä seurantatapaamisen ja sovittelu- päätöksen toteutumista.

Sovittelun aloitus

Sovittelukutsun konfliktin osapuolet saivat ensisijaisesti yksikön esihenkilöltä (35,6 %) tai lähiesihenkilöltä (17,8 %). Sovittelua koordinoiva tai jokin muu taho (24,4 %) kutsui sovitteluun joka neljännen. Sovittelualoitteen tekijänä toimi vastaajista joka viides. Aloitteen tekijöistä yksi määritteli itsensä kiusaajaksi tai väärin kohtelevaksi, neljä koki itsensä kiusatuksi tai väärinkohtelua kokevaksi ja viisi määritteli itsensä pelkästään työyhteisön jäseneksi. Aloitteentekijöistä joka toinen oli esihenkilöase- massa. Tulos osoitti, että sovittelu voi käynnistyä kenen tahansa työyhteisön jäsenen aloitteesta.

Työyhteisösovitteluprosessiin kuuluu informaatiotilaisuus, jossa sovittelijat käy- vät läpi sovittelun periaatteet ja sovitteluprosessin vaiheet. Siinä sovitteluun osallis- tuvat voivat esittää kysymyksiä sovitteluprosessista, mutta varsinaista konfliktia ei vielä käsitellä siinä. Joka viidennen vastaajan mukaan sovitteluun ei sisällynyt eril- listä informaatiotilaisuutta. Vastauksissa ilmeni kuitenkin eroja sovittelutapauksien sisällä. Tämä saattoi johtua siitä, että informaatiotilaisuus tulkittiin eri tavoin tai se sekoittui erillistapaamisten yhteydessä käytyyn informaatioon.

Informaatiota koskevat kommentit olivat pääsääntöisesti neutraaleja (N=25) tai myönteisiä (N=18). Informaatiota kuvattiin hyväksi, selkeäksi, perusteelliseksi, asi- alliseksi ja tarpeellista tietoa antavaksi.

Informaatio oli selkeää ja toimintatavat ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä. Asi- oista oli helppo puhua, ja tunsin tulevani kuulluksi omana itsenäni ja hyväksyt- tynä. (työyhteisön jäsen)

Kaksi vastaajaa koki informaation negatiivisena saadun tiedon epämääräisyyden vuoksi.

Minulle ilmoitettiin, että tällainen prosessi käynnistyy, mutta kysymykseen, mistä on kysymys, en saanut vastausta. (kiusaajaksi koettu esihenkilö)

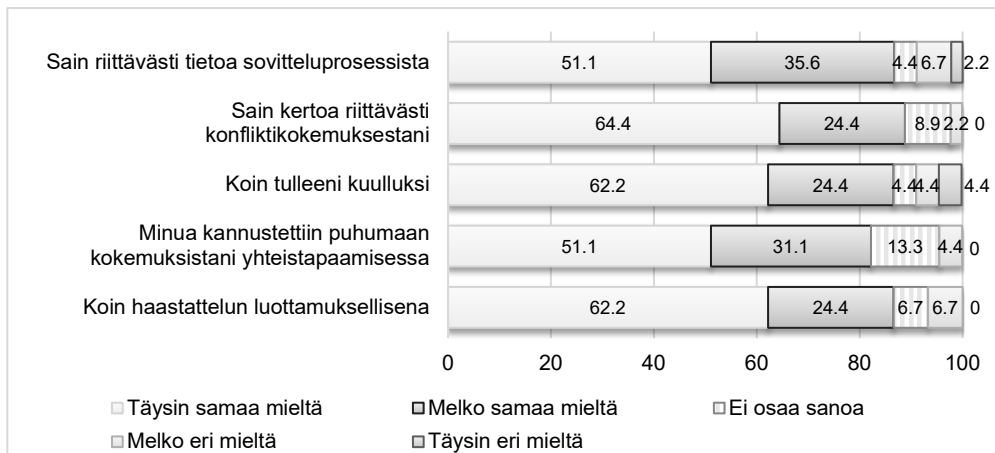
Huonosti, koska mielestäni kaikilla osallisilla on oikeus tietää sovittelun oikeat ja todelliset syyt. (työyhteisön jäsen)

Kun sovitteluun osallistuvilla ei ollut tietoa sovittelun syistä, ymmärrys sovittelutapaamisesta muodostui vasta yhteisessä sovittelutapaamisessa. Aiempien tutkimustulosten mukaan ennakkotieto ja keskustelu sovittelun syistä edistävät valmistautumista sovitteluun (Bollen ym. 2016; McDermott ym. 2000).

Valmistautuminen ja erillistapaamiset

Erillistapaamisissa sovittelijat haastattelevat jokaisen sovitteluun osallistuvan henkilön erikseen. Haastattelussa henkilön on mahdollista kertoa oma näkemyksensä konfliktista. Lisäksi erillistapaamisessa rakennetaan luottamusta sovittelua ja sovittelijoita kohtaan sekä kannustetaan haastateltavaa puhumaan avoimesti kokemuksistaan yhteisessä sovittelutapaamisessa.

Sovitteluun osallistuneet kokivat erillistapaamisen toimivan kokemuksen jakamisen, kuulluksi tulemisen ja luottamuksen rakentamisen paikkana. Eniten vaihtelua ilmeni informaation jakamisessa ja yhteiseen sovittelutapaamiseen kannustamisessa. Vain joka toinen sovitteluun osallistunut oli täysin sitä mieltä, että hän oli saanut riittävästi tietoa sovitteluprosessista ja että häntä oli kannustettu puhumaan kokemuksistaan yhteisessä sovittelutapaamisessa. (Ks. kuvio 8.)



Kuvio 8. Sovitteluun osallistuneiden kokemus erillistapaamisesta (N=45).

Kun kokemuksia sovitteluun valmistautumisesta ja erillistapaamisesta tarkasteltiin taustamuuttujittain, kokivat opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvat haastattelut useammin luotettavina⁵², saaneensa kertoa konfliktikokemuksistaan⁵³ ja tulleensa kuulluiksi⁵⁴ kuin hallinto- ja muu henkilökunta. Muiden taustamuuttujien (sukupuolen, iän, koulutuksen, esihenkilöaseman tai työn vakituisuuden) osalta ei ilmennyt eroja.

Vastaajista kaksi viidestä kommentoi erillistapaamista avovastauksella. Pääsääntöisesti erillistapaaminen koettiin myönteisenä. Kaksi vastaajaa kommentoi, että he olivat pelkästään työyhteisön jäseniä eivätkä liittyneet varsinaiseen konfliktiin. Vastauksissa korostettiin konfliktin ulkopuolisuutta. Tämän kaltaiset kommentit on mahdollista tulkita myös defensiivisenä suhtautumisena konfliktiin, jolloin konfliktiin liittyy ulkoistamisen dilemma, mikä ilmenee oman osallisuuden hämärtymisenä. Pahimmillaan oman osallisuuden kieltäminen voi estää konfliktinratkaisua (Algyris 2004, 3).

Myönteisissä kommenteissa erillistapaamista kuvattiin lämpimäksi, miellyttäväksi, turvalliseksi, mutkattomaksi ja vilpittömäksi. Sovittelijat koettiin jännitystä vähentävinä, tasapuolisina ja oikeudenmukaisina. Vastaajat arvostivat yksilöllistä lähestymistapaa ja mahdollisuutta puhua rauhassa kokemuksistaan.

Yksilöhaastatteluissa sain puhua rauhassa ilman keskeytyksiä ja kertoa, miten minä asiat koin. (kiusaajaksi koettu työntekijä)

Yksilöhaastattelu oli tarpeellinen itseni kannalta, mutta myös koin sen hyödyttävän yhteistapaamista – mikä olikin tarkoitus. Sovittelun vetäjät ohjasivat vielä yhteistapaamisessa kysymällä, onko jollakulla vielä jotain, mitä haluaa tuoda esille. Minulla ainakin oli. Ei ollut helppo ottaa kaikkia asioita esiin. (kiusaamista kokenut työntekijä)

Kolme vastaajaa koki erillistapaamisen ja valmistautumisen sovitteluun negatiivisesti, sillä heillä ei ollut riittävästi tietoa konfliktin syistä ja prosessista. He kokivat, että omia ajatuksia konfliktista oli silloin vaikea jäsentää ja tuoda julki.

Jouduin menemään sovittelutilaisuuteen tietämättä, miksi ja mitä tulee tapahtumaan. Ontto tunne. Oli vaikea puhua kokemuksista, kun ei kokenut mitään risti-riitaa soviteltavan kanssa. (kiusaajaksi koettu esihenkilö)

⁵² $\chi^2 = 7.897$, $df = 1$, $p = .005$

⁵³ $\chi^2 = 8.038$, $df = 1$, $p = .005$

⁵⁴ $\chi^2 = 5.245$, $df = 1$, $p = .022$

Asetelma oli jo heti alussa sellainen, että kiusattua ei uskottu. Tilanne oli raskas, ja omia ajatuksia oli vaikea jäsentää ja järkeviä vastauksia ei osannut antaa. Moni asia jäi kertomatta ja on paljon asioita, joita on vaikea pukea sanoiksi. Sanoja laitettiin myös osaltaan "omaan suuhun". Muutenkin tilanne on kiusautulla rankkaa, jatkuvaa puolustelua ja todistehua. (kiusaamista kokenut työntekijä)

Erillistapaamisten tarkoituksena on valmistaa osapuolia yhteiseen sovittelutapaamiseen ja herätellä henkilön ajatuksia, miten itse voisi vaikuttaa konfliktin ratkaisemiseen. Erillistapaamiset perustuvat narratiivisuuteen eli tarinallisuuteen, jossa henkilö antaa merkityksiä kokemukselleen tarinan avulla. Siinä yksilö konstruoi eli rakentaa sekä tietoaan että identiteettiään (Heikkinen 2010, 146). Työyhteisösovittelussa narratiivisuus toteutuu kahdesti, ensimmäisen kerran erillistapaamisessa ja toisen kerran yhteisessä sovittelutapaamisessa. Erillistapaamisessa dialogisen konstruoinnin pääpaino on yksilön kokemuksessa ja sen tukemisessa. Yhteisessä sovittelutapaamisessa puolestaan jokainen osallistuja kertoo oman tarinansa, mikä mahdollistaa narratiivien uudelleen konstruoinnin dialogissa muiden kanssa. Mikäli haastateltava ei ole tietoinen konfliktin syistä, on hänen mahdotonta konstruoida tilannetta ja saada tukea oman tarinansa tuottamiseen yhteistä sovittelutapaamista varten.

Sovittelutapaamiset ja sovittelun arvot

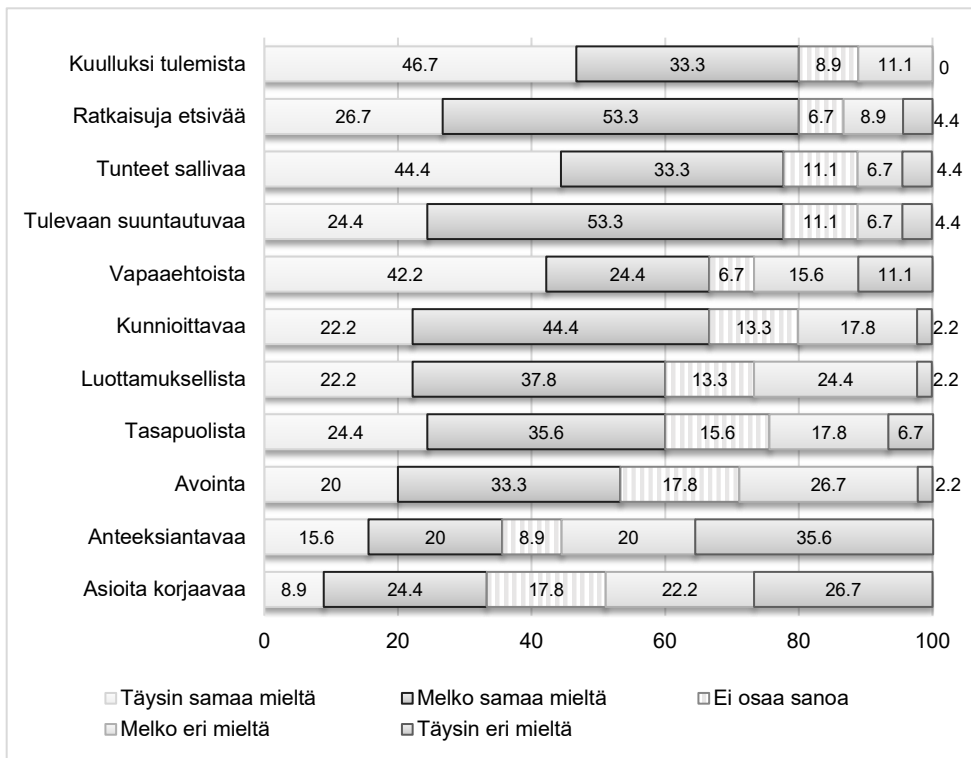
Yhteisten sovittelutapaamisten lukumäärä vaihteli yhdestä kuuteen tapauksesta riippuen. Avovastauksissa vastaajat kommentoivat, että tapaamisten määrää oli vaikea muistaa, sillä sovittelusta oli kulunut aikaa. Sovittelutapaamiskertoihin saatettiin laskea mukaan tapaamisia, joita oli käyty joko ennen tai jälkeen työyhteisösovittelun. Vastaajista kaksi kolmesta koki sovittelutapaamisten määrän riittäväksi. Kuudella henkilöllä ei ollut mielipidettä asiaan, ja yksitoista henkilöä olisi toivonut enemmän sovittelutapaamisia. Iäkkäämmät⁵⁵ ja esihenkilöasemassa⁵⁶ olevat henkilöt olivat tyytyväisempiä sovittelutapaamisten määrään kuin nuoremmat ja työntekijäasemassa olevat henkilöt.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan sovitteluarvojen, kuten vapaaehtoisuuden, luotamuksellisuuden, osallisuuden, turvallisuuden, puolueettomuuden ja oikeudenmukaisuuden, toteutumista sovittelussa (vrt. Laki rikosasioiden ja eräiden riita-asioiden sovittelusta 1015/2005). Lisäksi he arvioivat, miten sovittelun aikana toteutui toisten kunnioittaminen, avoimuus, asiallisuus, tunteiden salliminen, kuulluksi tuleminen,

⁵⁵ $\chi^2 = 8.544$, $df = 2$, $p = .014$

⁵⁶ $\chi^2 = 8.884$, $df = 1$, $p = .027$

tasapuolisuus, yhteisvastuullisuus, anteeksianto, ratkaisukeskeisyys, tulevaan suuntautuneisuus sekä arvon ja aseman palauttaminen (vrt. Pehrman 2011).



Kuvio 9. Sovittelun arvojen toteutuminen (N=45).

Parhaiten arvoista toteutui kuulluksi tuleminen, ratkaisujen etsiminen, tunteiden salliminen ja tulevaan suuntautuminen. Vastaajista neljä viidestä koki tulleen kuulluksi sovittelun aikana, ja sovittelu oli ollut ratkaisuja etsivää. Lähes yhtä moni koki sovittelun tunteet sallivana ja tulevaan suuntautuvana. Kaksi kolmesta vastaajasta oli melko tai täysin samaa mieltä, että sovittelu oli ollut vapaaehtoista ja kunnioittavaa. Sovittelun luottamuksellisuuteen ja tasapuolisuuteen sen sijaan suhtauduttiin varauksellisemmin, samoin sovittelun avoimuuteen. Vain joka toinen oli melko tai täysin sitä mieltä, että sovittelu oli ollut avointa, ja puolestaan joka neljäs oli tästä eri mieltä. Tulokset osoittivat, että sovittelu voitiin kokea ratkaisuja etsiväksi, mutta sen ei välttämättä koettu korjaavan konflikteja. Joka toinen vastaaja koki, etteivät asiat tulleet korjatuksi sovittelun aikana. Tulokset viittaavat siihen, ettei kaikista konflikteista kannalta merkityksellisistä asioista päästy puhumaan ja sopimaan sovittelun aikana. Kun asioiden korjaantumisesta tarkasteltiin tapausittain, eroja ilmeni eri tapaus-ten välillä ja niiden sisällä. Näin ollen saman sovittelun sisällä kokemus asioiden

korjaantumisesta saattoi vaihdella henkilöittäin. Tarkastelen asioiden korjaantumiseen liittyviä tekijöitä enemmän luvussa 6.4. Heikoimmin kaikista arvoista toteutui anteeksipyyntö ja -anto. Useampi kuin joka toinen vastaaja koki, ettei sovitteluun sisältynyt anteeksipyyntöä ja -antoa. Tätä tulosta tukee dokumenttiaineiston perusteella saatu tulos, sillä anteeksipyyntämistä ja -antamisesta ei sovittu yhdessäkään sopimuksessa. Tulos oli yllättävä, sillä anteeksipyyntö ja -annon on todettu olevan välttämättömiä restoratiivisen sovittelun onnistumisessa (Brunila 2010; Pehrman 2011) ja vuorovaikutuksen korjaantumisessa (Dunderfelt 2012). Niina Laine ja Mirva Salonen (2014) ovat todenneet, että asioiden esille ottaminen mahdollistaa myötätunnon, joka puolestaan mahdollistaa anteeksipyyntämisen ja -antamisen kautta sovun. Ehdottoman anteeksiantamisen on todettu mahdollistavan syyllisyydestä ja häpeästä irti päästämisen (Tipping 2008). Tulokset osoittivat, että anteeksipyyntö ja -annon paikkoja ei ollut riittävästi tutkituissa sovittelutapauksissa.

Arvojen toteutumisessa ei esiintynyt eroja sukupuolen, koulutuksen, työn vakituisuuden, esihenkilöaseman tai kiusaamiskokemuksen osalta. Sen sijaan kahdenkeskisten konfliktien sovittelut koettiin lähes merkitsevästi useammin keskustelutaan avoimemmaksi⁵⁷, tunteet sallivammaksi⁵⁸ ja toisia kunnioittavammaksi⁵⁹ kuin useamman osapuolen sovittelut. Lisäksi vanhemmat työntekijät kokivat keskustelut merkitsevästi useammin avoimena⁶⁰, melkein merkitsevästi useammin ratkaisuja etsivänä⁶¹, tasapuolisena⁶², luottamuksellisena⁶³ sekä anteeksipyyntö ja -annon sisältävänä⁶⁴ kuin nuoremmat työntekijät. Opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvat puolestaan kokivat melkein merkitsevästi muita useammin osallistuneensa sovitteluun vapaaehtoisesti⁶⁵, tullessaan kuulluksi⁶⁶ ja sovittelun tulevaan suuntautuvana⁶⁷.

Sovitteluarvojen lisäksi vastaajat arvioivat, oliko heillä ollut mahdollisuus kertoa oma tarinansa tapahtuneesta ja oliko sovittelussa heidän mielestään keskusteltu merkityksellisistä asioista. Lisäksi he arvioivat, olivatko he oppineet sovittelun aikana ymmärtämään paremmin konfliktin syitä sekä kokivatko he keskustelun loukkaavana tai raskaana. Vastaajista vähintään joka kymmenes (13,4 %) oli jokseenkin sitä mieltä, ettei hän ollut saanut kertoa omaa tarinaansa tapahtumista tai hänellä ei ollut mielipidettä asiaan. Tulos osoittaa, että kaikista merkityksellisistä asioista ei kyetty

⁵⁷ $\chi^2 = 7.429$, $df = 2$, $p = .024$

⁵⁸ $\chi^2 = 7.174$, $df = 2$, $p = .028$

⁵⁹ $\chi^2 = 7.863$, $df = 2$, $p = .020$

⁶⁰ $\chi^2 = 12.022$, $df = 2$, $p = .002$

⁶¹ $\chi^2 = 7.365$, $df = 2$, $p = .025$

⁶² $\chi^2 = 6.958$, $df = 2$, $p = .031$

⁶³ $\chi^2 = 6.514$, $df = 2$, $p = .038$

⁶⁴ $\chi^2 = 7.520$, $df = 2$, $p = .023$

⁶⁵ $\chi^2 = 4.215$, $df = 1$, $p = .040$

⁶⁶ $\chi^2 = 5.199$, $df = 1$, $p = .023$

⁶⁷ $\chi^2 = 4.060$, $df = 1$, $p = .044$

puhumaan sovitteluprosessin aikana. Taustamuuttujien perusteella korkeammin koulutetut⁶⁸ ja opetus- ja tutkimushenkilökuntaan⁶⁹ kuuluvat kokivat saaneensa kertoa useammin oman tarinansa kuin alemmin koulutetut tai hallintoon ja muuhun henkilökuntaan kuuluvat henkilöt. Kun vastaajat arvioivat sitä, oliko sovittelussa keskusteltu konfliktin kannalta merkityksellisistä asioista, joka kymmenes ei ottanut asiaan kantaa ja joka viides vastaaja oli melkein tai täysin sitä mieltä, ettei sovittelussa keskusteltu merkityksellisistä asioista. Taustamuuttujittain kiusaamisen kokemisen tai sovittelutapauksen perusteella ei tässä kohtaa kuitenkaan ilmennyt eroja. Tulokset viittaavat siihen, että saman sovittelun sisällä osapuolet saattoivat kokea merkityksellisistä asioista keskustelun hyvin eri tavoin. Tapauskohtainen tarkastelu osoitti, että ainoastaan kuudessa sovittelutapauksessa oltiin yksimielisiä, että sovittelussa oli keskusteltu konfliktinratkaisun kannalta merkityksellisistä asioista. Muissa tapauksissa sovitteluun osallistuneiden kokemukset erosivat toisistaan.

Sovitteluprosessiin tulisi sisältyä keskustelu loukkaantumisen, kiusaamisen ja väärintekojen kokemuksista, mutta sovittelutilanteessa keskustelu ei saisi olla toisia loukkaavaa tai valtasuhteita korostavaa. Sovittelijan tehtävä on huolehtia keskustelun asiallisuudesta ja tasapainottaa valtasuhteita (Koskinen & Pehrman 2018, 253). Pääsääntöisesti vastaajat kokivat käydyn keskustelun tasapuoliseksi ja toisia kunnioittavaksi. Kuusi henkilöä koki keskustelun loukkaavana tai mielipahaa aiheuttavana. Heistä yksi oli kiusaamista kokenut henkilö, ja muut määrittelivät itsensä työyhteisön jäseniksi. Vastaajat olivat eri sovittelutapauksista. Tuloksen mukaan loukkaava ja mielipahaa aiheuttava keskustelu oli ennemmin subjektiivinen kuin kollektiivinen kokemus.

Joka kolmas vastaajista koki oppineensa sovittelun aikana ymmärtämään paremmin konfliktin syitä, ja joka kolmas koki, ettei hän oppinut ymmärtämään konfliktin syitä yhtään sen paremmin kuin aiemminkaan. Osallistumisen raskaaksi koki kaksi kolmesta vastaajasta. Taustamuuttujien, koetun kiusaamisen tai sovittelutapauksen suhteen ei ilmennyt eroja vastauksissa.

Vastaajista kaksi kolmesta kommentoi sovittelutapaamisiin liittyviä arvoja avovastauksella. Vastausten kirjo oli runsas. Ensisijaisesti vastaajat kommentoivat vapaaehtoisuutta, kuulluksi tulemistä, avoimuutta sekä anteeksipyytämistä ja -antamista. Arvoja kommentoitiin sen perusteella, kokiko henkilö arvons edistäneen tai estäneen konfliktinratkaisua. Palaan arvokokemuksiin, kun tarkastelen sovitteluprosessin muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä luvussa 6.4. Tässä kohtaa otan esille ainoastaan anteeksipyytämisen ja -antamisen kokemukset, sillä haastattelussa tätä ei juuri enää kommentoitu. Neljä henkilöä kommentoi avovastauksessaan anteeksi-

⁶⁸ $\chi^2 = 6.045$, $df = 2$, $p = .049$

⁶⁹ $\chi^2 = 11.934$, $df = 1$, $p = .001$

pyytämistä ja -antamista. Kahdessa anteeksiänto nähtiin merkityksellisenä sovittelun etenemisen ja lopputuloksen kannalta.

... Tiimin vetäjä pyysi käytöstään heti anteeksi ja myönsi olleensa epäasiallinen. Tiimiläiset myönsivät vähitellen olleensa riitaisia ja unohtaneensa itekin hyvän käytöksen. (työyhteisön esihenkilö)

... Silloin ajattelin, etten pysty antamaan hänelle anteeksi – mutta niin vain kävi, kun sain sanotuksi asiani (sovittelijoiden läsnä ollessa), esihenkilö kielsi osittain tapahtuneen, mutta pyysi kuitenkin sovitteluun sävyyn anteeksi. Anteeksiänto tapahtui. (kiusaamista kokenut työntekijä)

Toiset kaksi kommenttia puolestaan osoittavat, miten eri tavoin samassa sovittelussa anteeksipyyntö ja -antaminen voidaan tulkita. Ensimmäisessä kommentissa viitataan osapuoleen, joka ei vastannut kyselyyn, ja toinen vastaus on sovitteluun osallistuneen esihenkilön käsitys tilanteesta.

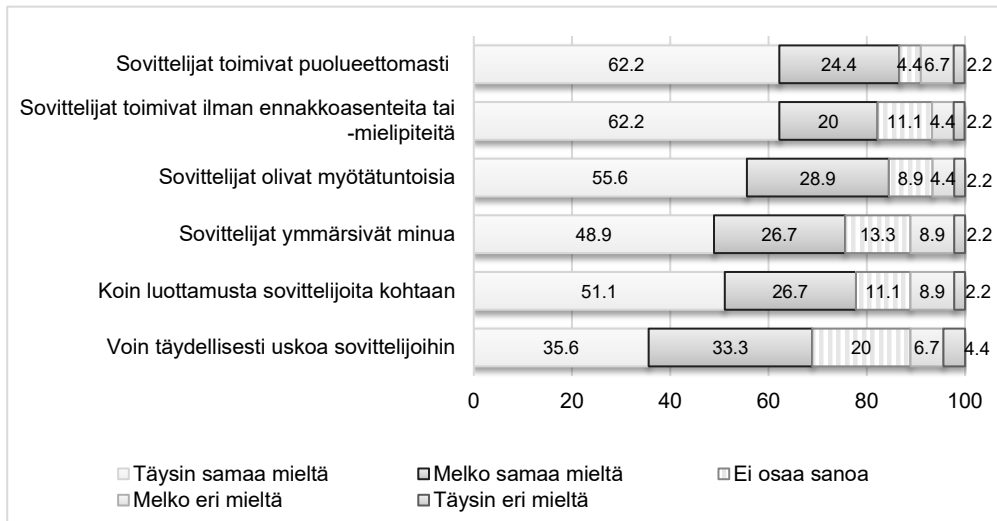
...ei milloinkaan pyytänyt anteeksi panetteluaan, eikä hän osannut sanoa mitään syytä moiseen käytökseen... Perusongelma kaikessa oli, että minulle ladottiin eteen lista asioita, joita en saa tehdä – samalla kun minun ainoa vaatimukseni oli, että hän ilmoittaa julkisesti (työyhteisössämme), että hänen minusta esittämänsä väitteet ovat perusteettomia enkä minä ole syyllistynyt minkäänlaisiin väärinkäytöksiin.... (kiusaamista kokenut työntekijä)

... Varsinaista anteeksipyyntöä/anteeksiäntoa ja yksiselitteisen syyllisen etsiminen ei tapahtumien luonteen vuoksi mielestäni ollut tarpeen tässä tilanteessa. Tärkeämpää oli, että molemmat ymmärsivät tilanteen... (työyhteisön esihenkilö)

Ensimmäinen sitaatti osoittaa, että anteeksipyyntöä voidaan odottaa, ja mikäli se ei toteudu, lopputuloksen suhteen ei tapahdu odotettua muutosta. Esihenkilön tulkinnan mukaan anteeksipyytäminen ja -antaminen kytkeytyivät syyllisyyteen, eikä se ollut tapauksessa välttämätöntä. Restoratiivisen sovittelun periaatteiden mukaan anteeksipyytäminen on osoitus vastuun ottamisesta toista loukkaavista sanoista (Pehrman & Poikela 2015). Anteeksipyytämisen ja -antamisen kautta konfliktin aiheuttamasta taakasta on mahdollista vapautua (Christie 1983; Tipping 2008). Vastaavasti aiemmassa työyhteisösovittelututkimuksessa on todettu, että spontaani vilpitiön anteeksipyytäminen on harvinaista sovittelussa (Curran 2015).

Sovittelijoiden toiminta

Sovittelijoiden toimintaa tutkimuksessa arvioitiin kuuden väittämän avulla. Kaksi ensimmäistä kuvasivat sovittelijoiden puolueettomuutta, kaksi keskimmäistä empaattisuutta ja kaksi viimeistä luottamuksellisuutta (Poitras 2013).



Kuvio 10. Sovitteluun osallistuneiden kokemus sovittelijoiden puolueettomuudesta, empaattisuudesta ja luottamuksellisuudesta (N=45).

Vastaajista lähes yhdeksän kymmenestä koki sovittelijoiden toimineen puolueettomasti ja neljä viidestä ilman ennakoasenteita tai -mielipiteitä. Vastaavasti yhtä moni koki sovittelijoiden toiminnan myötätuntoisena. Kolme neljästä vastaajasta uskoi sovittelijoiden ymmärtäneen heitä, ja lähes yhtä moni koki suhteen sovittelijoihin luottamuksellisena. Sovittelijoiden toimintaan uskoi täydellisesti kaksi kolmesta. Sen sijaan joka kymmenes vastaaja koki, etteivät sovittelijat ymmärtäneet heitä tai sovittelijoihin ei voinut täysin uskoa ja luottaa. Vastaavasti aiemman tutkimuksen mukaan sovittelijoiden toimintaan suhtaudutaan myönteisesti, jopa myönteisemmin kuin tässä tutkimuksessa (McDermott ym. 2000).

Muodostin näistä kuudesta muuttujasta Jean Poitras'n (2013) tavoin summa-
muuttujat kuvaamaan sovittelijoiden puolueettomuutta, empaattisuutta ja luottamuksellisuutta⁷⁰. Kun muuttujia tarkasteltiin suhteessa taustamuuttujiin, olivat ne yhtey-

⁷⁰ Jean Poitras (2013, 36) on todennut sovittelijoiden luottamussuhteen rakentumiseen vaikuttavan enemmän sovittelijoiden empaattisuuden kuin puolueettomuuden. Vastaavasti tässä tutkimuksessa empaattisuus (.786) korreloi voimakkaammin luottamukseen kuin puolueettomuus (.647) (Spearmanin korrelaatiokerroin $p > .001$).

dessä vastaajien koulutukseen, tehtäväalueeseen, työn vakituisuuteen ja kiusaamisen kokemukseen (ks. taulukko 9). Sen sijaan sukupuolella, iällä, esihenkilöasemalla ja sovittelutapauksella ei ollut merkitystä siihen, miten vastaajat kokivat sovittelijoiden toiminnan.

Taulukko 9. Sovittelijoiden puolueettomuuteen, empaattisuuteen ja luottamuksellisuuteen yhteydessä olevat tekijät (Kruskal-Wallis testin tulos).

Sovittelijoiden	Selittävä muuttuja	Luokka ⁷¹	N	Keskiarvo	Mediaani	khi ²	df	p
Puolueettomuus	Koulutus	1	15	3,74	3,88	6.642	2	0.036
		2	15	4,64	4,73			
		3	15	4,74	4,85			
	Tehtävä	1	26	4,01	4,42	5.145	1	0.023
		2	19	4,77	4,86			
	Työn vakituisuus	1	9	4,89	4,89	4.297	1	0,038
		2	36	4,26	4,59			
	Kiusaamisen kokemus	1	8	3,94	4,60	7.301	2	0.026
		2	32	4,63	4,77			
3		5	3,40	3,17				
Empaattisuus	Koulutus	1	15	3,54	3,50	8.875	2	0.013
		2	15	4,54	4,65			
		3	15	4,57	4,78			
	Tehtävä	1	26	3,89	4,07	6.617	1	0.010
		2	19	4,66	4,79			
Luottamuksellisuus	Työn vakituisuus	1	9	4,61	4,72	3.854	1	0,050
		2	36	3,89	4,18			
	Kiusaamisen kokemus	1	8	3,38	3,63	8.323	2	0,016
		2	32	4,35	4,55			
		3	5	3,00	3,00			

Korkeammin koulutetut sekä opetus- ja tutkimustehtävissä olevat kokivat sovittelijoiden toiminnan puolueettomampana ja empaattisempana kuin alemmin koulutetut tai hallinto- ja muissa tehtävissä toimivat työntekijät. Vakituudessa työsuhteessa olevat kokivat sovittelijoiden toiminnan lähes merkitsevästi puolueettomampana ja

⁷¹ Koulutus: 1 = kansa-, keski- tai peruskoulu tai opisto- tai alempi korkeakoulututkinto, 2 = ylempi korkeakoulututkinto, 3 = korkeakoulun jatkotutkinto; Tehtävä: 1 = hallinto- ja muut tehtävät, 2 = opetus- ja tutkimustehtävät; Työsuhteen vakituisuus: 1 = vakituinen, 2 = määräaikainen; Kiusaamisen kokemus: 1 = kahdenkeskiset konfliktit, joissa ilmeni kiusaamista, 2 = usean työntekijän tehtävä- ja vuorovaikutuskonfliktit, joissa ei ilmennyt kiusaamista, 3 = usean työntekijän konfliktit, joissa ilmeni kiusaamista

luottamuksellisempänä kuin määräaikaisessa työsuhteessa olevat. Työpaikkakiusaamisen kokemus lisäsi varauksellista suhtautumista sovittelijoita kohtaan.

Joka kolmas vastaaja kommentoi sovittelijoiden toimintaa avovastauksella. Kommenteista kaksi kolmesta oli myönteisiä. Sovittelijoiden toimintaa pidettiin moitteettomana, asianmukaisena, rauhallisena ja perusteellisena. Vastaajat arvostivat sovittelijoiden kykyä kuunnella ja huomioida tunteita. Muutamassa kommentissa sovittelijoiden toiminta koettiin vetäytyvänä, tilanteelle voimattomana tai puolueellisena. Liian vähäinen tiedonsaanti otettiin esille kahdessa vastauksessa.

Tunsin olevani syytettyä asiasta, jota minulle ei kerrottu etukäteen. Minut velvoitettiin prosessiin, jonka lopullista tarkoitusta en tiennyt. (kiusaajaksi koettu esihenkilö)

Toinen sovittelijoista oli esihenkilöni kollega, ja tämä tuli ilmi sovitteluprosessin jossain myöhemmässä vaiheessa, sitä ei ollut siis alkuvaiheessa kerrottu meille. Räikeisiin epäkohtiin ei puututtu tai edes osoitettu, että tietyllä tavalla ei voi toimia tai se on väärin. Esihenkilöä kohdeltiin silkkihansikkain, hän ei joutunut vastuuseen mihinkään tekemisistään. (kiusaamista kokenut työntekijä)

Epätietoisuus prosessiin johtaneista syistä tai sovittelijoiden ja sovittelun osapuolten välisistä kontakteista aiheuttivat epäluottamusta sovittelijoita kohtaan, mutta epäkohdista keskustelu ja palautteen antaminen auttoivat sovittelijoita korjaamaan tilannetta.

Jotain pientä tapahtui, josta annoin silloin palautetta – olisiko ollut avoin kalerierikutsu, jossa sovittelu näkyi (eli työyhteisöni jäsenet näkivät tapaamisen, mutta heille ei ollut kerrottu sovittelusta) – mutta sen sovittelijat korjasivat. He osasivat hyvin kuunnella. Työyhteisönä tiimimme puhui asioista hyvinkin avoimesti ilman esihenkilöä, kaikkia jännitti sovittelutapaaminen. Emme tuoneet asioita 'tunnevyörynä' yhteiseen pöytään vaan aika tavalla jo analysoituna. Sovittelijat kohtasivat kyllä tunteet henkilökohtaisessa tapaamisessa. Siitä heille suuri kiitos! (kiusaamista kokenut työntekijä)

Vastauksissa otettiin esille myös esihenkilöiden toiminta, jota joko kiiteltiin tai pidettiin puolueellisena ja epäluotettavana. Esihenkilön toiminnan esille ottaminen sovittelijoiden toiminnan tarkastelun yhteydessä osoitti sen, että esihenkilöiden puolueettomuudesta, empaattisuudesta ja luottamuksellisuudesta olisi pitänyt kysyä erikseen tutkimuksessa.

Sovittelijat toimivat moitteetta, mutta työnantajan edustaja ei tehnyt niitä toimenpiteitä, joita olisi vaadittu. Työnantajan edustajalle riitti, että prosessi oli nimellisesti käyty läpi, vaikka konfliktin keskeisin osapuoli ei edes suostunut saapumaan viimeiseen tapaamiseen. Tilanne työyhteisössä paheni sovittelusta. (työyhteisön jäsen)

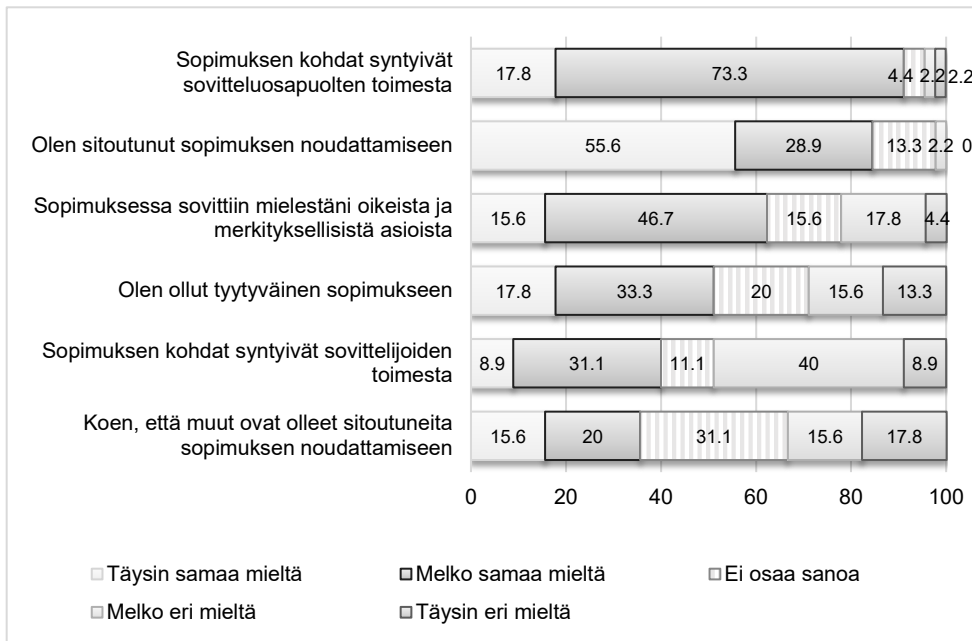
Sovittelijoiden toimintaan kiinnitettiin huomiota erityisesti tilanteissa, joissa toiset sovitteluun osallistuneet kykenivät ottamaan asioita esille verbaalisemmin kuin toiset osallistujat. Tällöin sovittelijoilta kaivattiin ohjaavampaa työtettä, jotta kaikki osapuolet olisivat tulleet tasapuolisesti kuulluiksi. Sovittelun etenemisen myötä kuulluksi tuleminen ja puolueettomuuden kokemukset lisääntyivät. Tulos osoittaa, että osapuolten välinen luottamus rakentuu vasta riittävän ajan antamisen myötä.

Meidän sovittelutapaamisemme parani loppua kohden. Viimeisessä sovittelutapaamisessa tuli ensimmäisen kerran sellainen olo, että joku on sittenkin ehkä uskonut/nähnyt, mikä on ollut tilanne. Alussa asetelmat olivat ehkä sovittelijoidenkin puolelta puolueelliset.... (kiusaamista kokenut työntekijä)

Tulosten mukaan sovitteluun osallistuneet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä sovittelijoiden toimintaan. Sovittelijoiden panostaminen tiedottamiseen, avoimeen ja tasa-vertaiseen keskusteluun voisi lisätä entisestään sovitteluun osallistuvien puolueettomuuden, empaattisuuden ja luottamuksellisuuden kokemusta. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu luottamuksen puutteen estävän avointa keskustelua (Poitras 2013), sillä se lisää epäluuloa kiistan ratkaisua kohtaan sekä heikentää sovittelun informaalista prosessia (Saundry ym. 2013). Jotta sovittelijoiden toiminnasta saataisiin tarkempaa tietoa, edellyttäisi se havainnoivaa tutkimusta, kuten myös Katalien Bollen ja Martin Euwema (2013) ovat todenneet. Jonkin verran tämän kaltaista tutkimusta on aiemmin tehty, mutta edelleen tiedetään vähän sovittelijoiden käyttämien menetelmien ja tyylien vaikutuksesta sovittelun tuloksiin tai saadut tutkimustulokset ovat ristiriitaisia keskenään. Esimerkiksi eräiden tutkimusten mukaan sovittelijoiden läsnäolo edistää sovittelussa onnistumista ja rauhan tunnetta siitä huolimatta, miten he toimivat (Bowling & Hoffman 2000; Mareschal 2005). Toisten tutkimusten mukaan taas sovittelijoiden strategioiden, tyylien ja taktiikoiden valinta vaikuttaa olennaisesti sovittelun onnistumiseen (Bollen ym. 2016; Goldberg & Shaw 2007; Poitras 2013). Nyt saatujen tulosten mukaan keskustelun laadulliset ja määrälliset tekijät sekä luottamuspula muita osapuolia kohtaan saattoivat osaltaan estää konfliktinratkaisua.

Sopimuksen laadinta

Restoratiivisessa sovittelussa sovittelijat kirjaavat sopimusdokumentin sovitteluun osallistuvien ehdotusten perusteella. Sopimukseen kirjataan sovittavien asiakohtien lisäksi seurantatapaaminen ja sopimuksen seuraajat. Sopimuksen sisällön tulisi olla sellainen, että jokainen sovitteluun osallistuja sitoutuu siihen ja hyväksyy sen allekirjoituksellaan.



Kuvio 11. Sovitteluun osallistuneiden kokemus sopimuksen laadinnasta ja sisällöstä (N=45).

Vastaajista yhdeksän kymmenestä oli melko tai täysin samaa mieltä, että sopimuskohdat syntyivät sovitteluosapuolten toimesta. Kaksi viidestä koki sopimuskohtien syntyneen sovittelijoiden toimesta. Se, miksi osa vastaajista koki sovittelukohtien syntyneen sovittelijoiden toimesta, saattoi johtua siitä, että sovittelijat toimivat keskustelun ohjaajina ja sopimuksen kirjaajina. Tätä tukee myös saatu tulos, jonka mukaan sovittelijoiden toiminta sopimuskohtien muotoilijoina ei kuitenkaan estänyt merkityksellisistä asioista sopimista (Spearmanin korrelaatiokerroin 0.399, $p = .007$). Henkilöt, joiden mukaan sopimuskohdat olivat syntyneet sovittelijoiden toimesta, kokivat siitä huolimatta, että sopimuksessa sovittiin oikeista ja merkityksellisistä asioista.

Sopimuksen sisältöön oli tyytyväinen joka toinen ja tyytymätön joka neljäs vastaaja. Tapauskohtainen tarkastelu osoitti, että viidessä tapauksessa oltiin yksimielisiä.

sesti tyytyväisiä sopimuksen sisältöön. Muissa tapauksissa tyytyväisyys sopimuksen sisältöön vaihteli henkilöittäin. Yhdessäkään tapauksessa ei ollut kuitenkaan täysin tyytymättömiä sopimuksen sisältöön. Tulos osoittaa, että sopimuksen sisältö ei ollut kaikkien osapuolten näkökulmasta aina yhtä merkityksellinen. Kaksi kolmesta vastaajasta koki, että siinä sovittiin merkityksellisistä asioista, ja joka neljännen mielestä sovitut asiat eivät olleet merkityksellisiä. Kun sovitut asiat koettiin merkityksellisiksi, lisäsi se tyytyväisyyttä sopimusta kohtaan (Spearmanin korrelaatiokerroin 0.828 $p < .001$). Avovastausten perusteella vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että konfliktiin osapuolet pystyivät muokkaamaan lähestymistapaansa, edistämään yhteistyötä ja sitoutumaan sovittuihin asioihin. Tyytymättömyyttä puolestaan aiheutti sopimuksen merkityksettömäksi kokeminen.

Pääsääntöisesti vastaajat kertoivat noudattaneensa sopimusta. Kuusi vastaajaa ei osannut sanoa, olivatko he noudattaneet sopimusta, ja yksi ilmoitti, ettei hän ollut noudattanut sitä. Miehet kokivat sitoutuneensa sopimuksen noudattamiseen naisia useammin⁷². Useimmat kokivat itse noudattaneensa sopimusta. Sen sijaan joka kolmas epäili muiden noudattamista. Sovittuihin asioihin sitoutuminen ei kuitenkaan välttämättä riippunut sopimuksen sisällöstä, sillä avovastausten perusteella toimimattomaksikin koettuun sopimukseen saatettiin sitoutua ja puolestaan hyväksi koettua sopimusta rikkoa. Huonoksi koettuun sopimukseen saatettiin sitoutua velvollisuudesta, ja ajan myötä sen noudattaminen saattoi unohtua.

No ei se kovin toimiva ollut. Kaikki olivat kyllästyneitä tilanteeseen, koska mitään muutoksia ei tapahtunut. Päätettiin vaan selviytyä. Sopimusta on pakko noudattaa, vaikka ei halua. (työyhteisön jäsen)

Sopimusta yritettiin ainakin alkuun noudattaa. Kaikki eivät kuitenkaan selvästikään halunneet olla sopimuksen takana. (työyhteisön esihenkilö)

Jotkut vastaajista kokivat sopimuksen yleisluonteiseksi. Vastaajasta riippuen yleisellä tasolla oleva sopimus voitiin kokea joko riittäväksi tai riittämättömäksi.

...Sopimus kirjoitettiin hyvin yleispätevään sävyyn, mutta se riitti. ... (kiusamista kokenut työntekijä)

Sopimus oli niin yleisellä tasolla, ettei siinä ollut voimaa. Lisäksi osa tiimistä piti sitä ihan höpön löpönä. (työyhteisön esihenkilö)

⁷² $khi^2 = 4.540$, $df = 1$, $p = .033$

Yhdessä tapauksessa sopimusta rikottiin jonkin ajan kuluttua väkivaltaisesti ja sopimuksen sisältöön oltiin siksi tyytymättömiä. Tyytymättömyys johtui siitä, ettei sopimuksen rikkomiselle ollut määritelty seurauksia.

Tehtiin selkeä sopimus, jota kuitenkin rikottiin joidenkin toimesta vajaata vuotta myöhemmin. Mistään sanktioista ei kuitenkaan sovittu, eli tilanne on nyt avoimman suhteen, mitä tehdään. (työyhteisön esihenkilö)

Sanktioista sopiminen ei kuulu restoratiiviseen työyhteisösovitteluun. Sen sijaan sopimuksessa voidaan sopia toimintatavoista sopimusrikkeiden varalle, kuten puheeksi ottamisesta ja jatkoseurannasta. Jatkoseurannassa ei välttämättä tarvita enää sovittelijoiden läsnäoloa, vaan seurannasta on mahdollista sopia työyhteisön kesken.

Sovittelutapaamisen jälkeen ilmapiiri oli huomattavasti parempi. Epäilen kuitenkin, että ajan kanssa yhteiset sovitut asiat saattavat konfliktiin kuuluvien osapuolten osalta unohtua, minkä vuoksi olisi tärkeää, että seurantatapaamisia tms. tehtäisiin sopivin välein. (työyhteisön jäsen)

Kolme vastaajaa otti esille, että keskeisen konfliktin osapuolen poisjääminen sovittelusta vaikutti sopimuksen sisältöön ja sen noudattamiseen. Tällöin sopimuksesta ”jäivät pois ns. varsinaiset ongelmat” (työyhteisön jäsen) ja ”eväät ovat heikot toteutuakseen” (kiusaamista kokenut työntekijä). Palaan luvussa 6.4 tähän aiheeseen uudelleen, kun tarkastelen sovittelun osallistujien merkitystä muutosta edistävänä ja estävänä tekijänä.

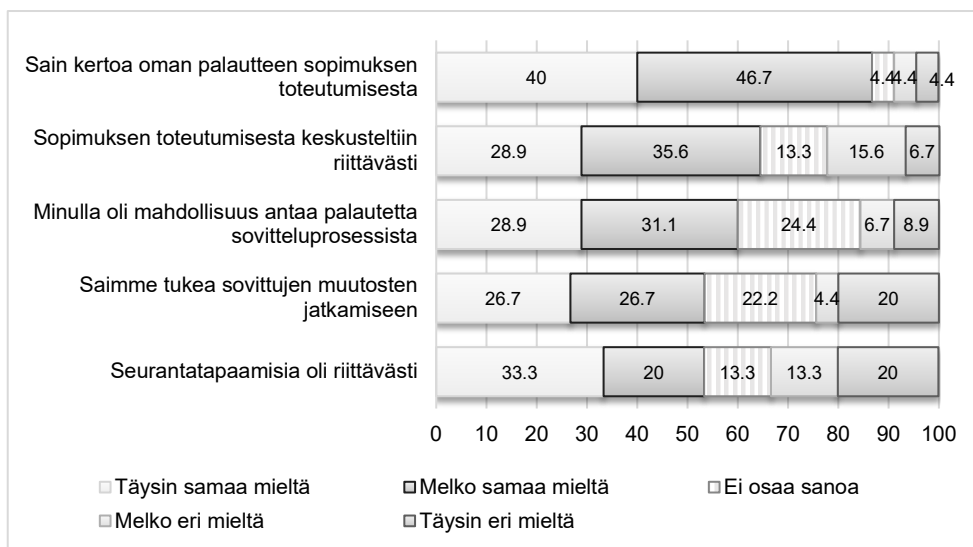
Tulosten mukaan sovittelusta ja laaditusta sopimuksesta kerrottiin harvoin muulle työyhteisölle, sillä vain joka neljännen vastaajan mukaan muuta työyhteisöä oli tiedotettu sovittelusta ja sopimuksesta. Ainoastaan yhdessä sovittelutapauksessa vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että muuta työyhteisöä oli tiedotettu sovittelusta. Yhdeksässä tapauksessa muuta työyhteisöä ei tiedotettu sovittelusta, ja kuudessa tapauksessa henkilöiden käsitykset tiedottamisesta vaihtelivat keskenään. Niistä kolmessa esihenkilön mukaan muuta oli tiedotettu, kun taas työntekijöiden mukaan tiedottamista ei ollut tapahtunut. Tulos osoittaa, että tiedottaminen oli todennäköisesti yleisempää kuin sen oletettiin olevan, mutta se ei tapahtunut avoimesti siten, että kaikki sovittelun osapuolet olisivat tietäneet siitä.

Seurantatapaaminen ja sovitteluprosessin päätös

Sovitteluprosessi päättyy seurantatapaamiseen. Pääsääntöisesti seurantatapaamisia oli yksi (vaihteluväli 0–7). Käsitys seurantatapaamisten määrästä vaihteli eräissä tapauksissa siihen osallistuneiden kesken. Tämä saattoi johtua siitä, että sovittelusta

oli kulunut aikaa tai seuranta sekoitettiin muihin tapaamisiin. Kahdeksan henkilön mukaan seurantatapaamista ei ollut lainkaan. Sopimusdokumenttien perusteella ainoastaan yhdessä tapauksessa ei sovittu seurantatapaamisesta. Vastauserot viittaavat siihen, että sovitteluun liittyvä seuranta sekoittui työyhteisön omiin tapaamisiin. Myös avovastauksissa vastaajat toivat esille, ettei työyhteisön omaa seuranta järjestetty sovitteluprosessin jälkeen. Tulokset eivät siten anna luotettavaa kuvaa sovitteluprosessiin kuuluvasta seurannasta, vaan viittaavat laajemmin tapauksen seurantaan työyhteisössä. Tarkemman tiedon saaminen olisi edellyttänyt erillistä kysymystä työyhteisön omasta seurannasta.

Seurantatapaamisten määrään oli tyytyväinen joka toinen sovitteluun osallistunut, ja joka kolmas olisi kaivannut lisää seuranta. Viidessä tapauksessa oltiin yksimielisesti tyytyväisiä seurannan määrään ja yhdeksässä tapauksessa kaivattiin seuranta lisää. Tapausten sisällä ilmeni kuitenkin eroja vastaajien kesken. Tulos osoittaa, että seurantatapaamisten riittävyys oli enemmän subjektiivinen kuin kollektiivinen kokemus. Tätä tulosta tukee myös aiempi tutkimus, jonka mukaan sovittelun osapuolet tarvitsevat seuranta joustavasti (Saundry ym. 2013, 27).



Kuvio 12. Sovitteluun osallistuneiden kokemus seurannasta (N=45).

Seurantatapaamisten riittävyyden ohella vastaajat arvioivat sen sisältöä. Vähintään neljä viidestä koki saaneensa seurantatapaamisessa kertoa sopimuksen toteutumisesta. Sen sijaan ainoastaan kaksi kolmesta koki, että sopimuksen toteutumisesta oli keskusteltu riittävästi. Useampi kuin joka neljäs koki keskustelun riittämättömäksi. Kolme viidestä koki, että oli saanut antaa palautetta sovitteluprosessista, ja lähes joka

viides, ettei palautteen antoon ollut mahdollisuutta. Kokemus seurantatapaamisen sisällöstä vaihteli osapuolten kesken tapausten sisällä. Tulos osoittaa, että seurannan sisällölliset kokemukset olivat subjektiivisia vastaavasti kuin määrälliset kokemukset, eivätkä ne kohdistuneet tiettyihin sovittelutapauksiin. Seuranta koskevat väittämät korreloivat erittäin merkitsevästi keskenään, mikä osoittaa, että tyytymättömyys seurannan määrää ja sisältöä kohtaan kohdistui tiettyihin henkilöihin.

Konfliktitilanteen korjaantuminen edellyttää muutostyöskentelyä. Puolet vastaajista kokivat saaneensa seurantatapaamisessa tukea muutostyöhön, ja puolet puolestaan kokivat jääneensä vaille muutostukea tai eivät ottaneet kantaa asiaan. Tulos osoittaa, että sovittelun jälkeiseen muutostyöskentelyyn kiinnitettiin liian vähän huomiota seurantatapaamisessa. Tulos on yllättävä, sillä viimeistään seurantatapaamisessa tulisi sopia työyhteisön omista toimenpiteistä, kuten siitä, miten turvata muutostyöskentely ja miten menetellä konfliktin uusiutuessa (Koskinen & Pehrman 2018, 257).

Seurantakokemuksissa ei ilmennyt eroja taustamuuttujittain. Avovastauksissa kommentoitiin ensisijaisesti seurannan ja henkilökohtaisen tuen tarvetta. Seuranta koettiin mahdollisuutena keskustella tilanteesta, ja se sitoutti noudattamaan sopimusta.

Tilanteiden seuranta tarvitaan lisää. Olisi hyvä, jos tietyn ajan kuluessa käydään saman ryhmän kanssa tilannetta läpi "missä mennään". (kiusaamista kokenut työntekijä)

Pitkäaikaisen ongelman ratkaisuun tarvitaan enemmän aikaa. Tarpeen vaatiessa sovitteluun tulisi lisätä mahdollisuuksia saada henkilökohtaista tukea. (työyhteisön esihenkilö)

Avovastauksissa ilmeni, että sovittelun jälkeen työyhteisössä saattoi ilmetä osapuolten kesken vetoamista tai painostamista, mikä esti muutostyötä ja lopullista konfliktinratkaisua.

...En vaatinut enempää sovittelutapaamisia, kun lähiesihenkilöni – täytenä yllätyksenä – tähän toiseen tapaamiseen mennessämme, antamatta minulle aikaa valmistautua, sanoi, että tämä on sitten viimeinen tapaaminen. Tapaamisessa minulta toki kysyttiin, onko kaikki tähän mennessä hyvin. Vastasin kyllä, sillä tunsin, että lähiesihenkilöni HYVIN VAHVASTI PAINOSTI minua hyväksymään tähänastiset toimet... (kiusaamista kokenut työntekijä)

Konflikti ei ratkennut. Seurantatapaaminen pahensi tilannetta, joka ehkä hiukan aukesi muista syistä sovittelun jälkeen. Itsestäni tuntui, ettei sovittelu ehkä ollut oikea metodi tiimimme ongelmiin. (työyhteisön esihenkilö)

Konfliktitilanne paheni. Koko sovittelusta ja sopimuksesta ei saanut puhua ulkopuolisille tai tästä rangaistiin. Selän takana puhuminen yltyi. Miltei kaikki vaihtoivat työpaikkaa sietämättömän tilanteen vuoksi. (työyhteisön jäsen)

Edellä olevat kommentit osoittavat, miten asioiden käsittely ja konfliktinratkaisu jäivät kesken. Ensimmäisessä kommentissa sovitteluun käytettävää aikaa rajattiin esihenkilön toimesta. Toisessa kommentissa asioiden käsitteleminen seurantatapaamisessa oli aukaissut uudelleen konfliktin. Kolmannessa tapauksessa tilanne paheni entisestään sen myötä, kun osapuolet eivät sitoutuneet sopimukseen. Mikäli yksikin sovitteluun osallistunut kokee, ettei tapaamisia tai seurantaa ole riittävästi, konfliktinratkaisussa todennäköisesti epäonnistutaan. Painostusta ja konfliktinratkaisussa epäonnistumista oli vaikea ottaa esille seurantatapaamisessa etenkin silloin, kun se liittyi esihenkilö–alaisuuteeseen. Aiemmassakin tutkimuksessa valtasuhteiden on todettu vaikuttavan sovittelukäyttäytymiseen (McKenzie 2015, 56). Esimerkiksi esihenkilö saattaa olla kiinnostuneempi negatiivisen toiminnan loppumisesta ja konfliktin aiheuttamien kustannusten vähenemisestä kuin sovittelun todellisesta lopputuloksesta (Saundry ym. 2018, 1167). Työyhteisösovittelussa saavutettuja etuja voidaan tulkita hyvin eri tavoin eri positioista käsin (mt. 2018, 1173).

Edellä oleva sovitteluprosessin analyysi osoittaa, että itse prosessi toteutui restoratiivisen työyhteisösovittelumallin mukaisesti ja sovittelun osapuolet olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä sovittelijoiden toimintaan. Sen sijaan eroja ilmeni sovittelu-arvojen toteutumisessa ja konfliktinratkaisussa. Näkemyserot olivat pääsääntöisesti subjektiivisia, eivätkä ne kytkeytyneet tiettyihin sovittelutapauksiin. Saatujen tulosten mukaan sovittelulla saavutettua konfliktinratkaisua ja laadittua sopimusta ei juurikaan seurattu eikä tuettu muutosta sovitteluprosessin jälkeen. Seuraavassa luvussa analysoin tarkemmin työyhteisösovittelun lopputulosta eli konfliktinratkaisussa onnistumista, sovittelutyytyväisyyttä ja sen työhyvinvointivaikutuksia.

6.3 Kokemukset sovittelun tuloksista

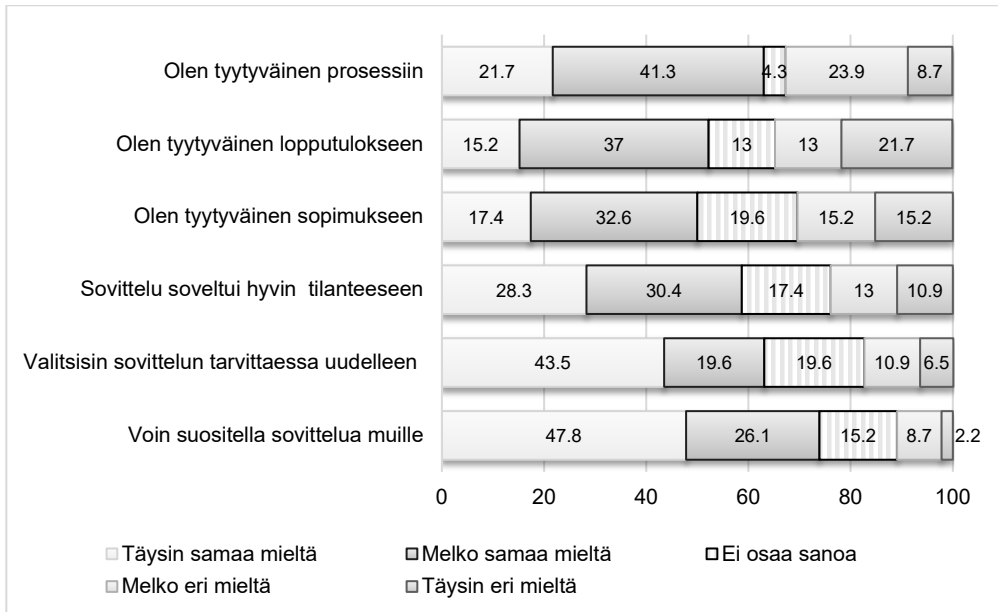
Tutkimuksen kolmantena tehtävänä on etsiä vastauksia kysymykseen: Millaisia ovat restoratiiviseen työyhteisösovitteluun osallistuneiden konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukset, sovittelutyytyväisyys ja sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset? Tähän tutkimuskysymykseen vastaan edelleen kyselyaineiston perusteella.

6.3.1 Konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemus ja sovittelutyytyväisyys

Konfliktinratkaisukokemuksta kartoitin avokysymyksellä: ”Tuliko konflikti mielestäsi ratkaistuksi vai olisiko konfliktia ollut tarvetta käsitellä vielä jotenkin? Jos olisi, niin miten?” Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Vastaajista joka neljäs koki konfliktin ratkaistuksi (N=11) ja hieman tätä useampi (N=14), ettei konfliktia pystytty ratkaisemaan työyhteisösovittelulla. Loput vastaajat (N=18) kokivat, että konfliktinratkaisussa onnistuttiin osittain. Konfliktinratkaisukokemuksen suhteen ei ilmennyt eroja taustamuuttujittain. Sen sijaan konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemus korreloi merkitsevästi sen suhteen, koettiinko asioiden korjaantuneen sovittelun aikana (Spearmanin korrelaatiokerroin 0.747 $p < .001$). Mikäli henkilö koki, etteivät asiat korjaantuneet, myöskään konfliktinratkaisussa ei koettu onnistumista. Aiempaan tutkimukseen nähden konfliktinratkaisuun tyytyväisten osuus oli yllättävän pieni, sillä esimerkiksi suurien tutkimusaineistojen mukaan kahdessa kolmesta sovittelusta saavutettiin konfliktinratkaisu (Laitreille 2010; Zimmerman 2001)⁷³. Puolestaan Richard Saundryn ja kumppaneiden (2013) haastattelututkimuksessa joka toinen sovitteluun osallistunut koki konfliktinratkaisun onnistuneeksi. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia keskenään johtuen kysymyksenasettelu- ja aineisteroista. Mikäli tässä tutkimuksessa konfliktinratkaisua olisi arvioitu pelkästään saavutetun sopimuksen perusteella, olisi kaikki tapaukset voitu todeta onnistuneiksi. Saatu tulos osoittaa, että laadittu sopimus ei välttämättä ole osoitus onnistuneesta konfliktinratkaisusta.

Siitä huolimatta, että kolme neljästä sovitteluun osallistuneesta koki, ettei konflikti tullut ratkaistuksi kokonaan, kaksi kolmesta oli joko melko tai erittäin tyytyväinen käytyyn sovitteluprosessiin. Joka toinen vastaaja oli tyytyväinen sopimukseen ja lopputulokseen (ks. kuvio 13). Tulosta voidaan pitää melko yhtenevänä esimerkiksi McDermottin ym. (2000) tutkimustulokseen, jonka mukaan kaksi kolmesta vastaajasta oli tyytyväinen sovittelun lopputulokseen. McDermottin ym. (2000, 23) mukaan sovitteluun osallistuneet olivat tyytyväisempiä itse prosessiin, kuten sovitteluprosessin oikeudenmukaisuuteen ja sovittelun realistisiin mahdollisuuksiin, kuin sovitteluprosessin tulokseen. Nyt saadut tulokset ovat saman suuntaisia, sillä vastavasti tässä tutkimuksessa oltiin tyytyväisempiä itse prosessiin kuin lopputulokseen ja laadittuun sopimukseen.

⁷³ CIPD (Chartered Institute of Personal and Development) -aineiston (N=766) perusteella konflikteista 58,5 % ratkaistiin kokonaan ja 29,8 % osittain, ja 9 %:ssa konflikti ei ratkennut (Laitreille 2010, 2). EEOG (Equal Employment Opportunity Commission) -aineiston (N=11 728) perusteella konflikteista 64 % ratkaistiin onnistuneesti (Zimmerman 2001, 66).



Kuvio 13. Sovitteluun osallistuneiden sovittelutyytyväisyys (N=45).

Tulos osoitti, että konfliktinratkaisussa onnistuminen ja sovittelutyytyväisyys mitaavat eri asioita. Tulosta tukee seuraava esihenkilön kommentti, sillä hän oli tyytyväinen sovitteluun, vaikka kaikkia asioita ei saatukaan ratkaistuksi.

Tilanne sovittiin, ja asiat ovat sen jälkeen sujuneet korrektisti. Mielestäni aistin kuitenkin, että välillämme ei vallitse täysi luottamus. Jokin on mennyt rikki, eikä sovittelu tee sitä ehjäksi. Työpaikalla toimimme kuitenkin aina asianmukaisesti ja ystävällisesti. (kiusaajaksi koettu esihenkilö)

Sitaatti osoittaa, että sovittelun ei välttämättä odoteta korjaavan rikkoutunutta tilannetta. Osapuolille voi riittää, että konflikti saadaan riittävässä määrin ratkaistuksi ja asiat sujumaan. Sitaatti osoittaa, että sovittelu voidaan kokea onnistuneeksi, kun odotukset asioiden korjaantumiselle ovat kohtuulliset.

Tyytyväisyys sopimukseen, sovitteluprosessiin ja lopputulokseen korreloivat keskenään⁷⁴. Jatkotarkastelua varten muodostin muuttujista sovittelutyytyväisyyttä

⁷⁴ Sopimukseen tyytyväisyys korreloi melkein merkitsevästi prosessityytyväisyyteen (Spearmanin korrelaatiokerroin 0.342, $p = .021$) ja erittäin merkitsevästi lopputulokseen tyytyväisyyteen (Spearmanin korrelaatiokerroin 0.524, $p < .001$). Prosessityytyväisyys ja tyytyväisyys lopputulokseen korreloivat erittäin merkitsevästi keskenään (Pearsonin korrelaatiokerroin 0.596, $p < .001$).

kuvaavan summamuuttujan (asteikko 1–5). Taustamuuttujittain sovittelutyytyväisyyden kokemuksessa ilmeni vähän eroja. Ainoastaan vanhemmat työntekijät olivat nuorempia työntekijöitä tyytyväisempiä käytyyn sovitteluun⁷⁵.

Aiemmassa tutkimuksessa työyhteisösovittelun vaikuttavuutta on arvioitu lisäksi sovitteluprosessin soveltuvuuden, menetelmän uudelleen käytön ja sen suosittelamisen perusteella (Bollen & Euwema 2013; Dermott ym. 2000; Saundry ym. 2013; Wood & Leon 2005). Vastaajista kaksi kolmesta olisi valinnut työyhteisösovittelun uudelleen konfliktinratkaisumenetelmäksi, ja lähes yhtä moni koki sen soveltuneen heidän työyhteisönsä konfliktitilanteeseen (ks. kuvio 13). Tulos on hieman alhaisempi aiempiin tutkimuksiin nähden, joiden mukaan jopa yhdeksän kymmenestä sovitteluun osallistuneesta olisi valinnut uudelleen sovittelumenetelmän (McDermott ym. 2000; Wood & Leon 2005). Useimmat vastaajista olivat kuitenkin valmiita suosittelemaan työyhteisösovittelua muille. Osa niistäkin henkilöistä, jotka olivat tyytymättömiä prosessiin ja kokivat konfliktinratkaisun epäonnistuneeksi, kokivat sovittelun soveltuneen työyhteisön konfliktitilanteeseen ja olisivat valinneet sovittelun uudelleen tai suositelleet sen käyttöä muille. Osalle sovittelussa epäonnistumisen kokemus oli kuitenkin niin raskas, että se heijastui negatiivisesti arviointiin. Neljä henkilöä ei olisi suositellut sovittelua muille. Tulos osoittaa, että sovitteluprosessin arviointiin vaikuttivat ennen kaikkea yksilölliset tekijät ja laajempi konteksti kuin pelkkä sovitteluprosessi. Siihen vaikuttivat muun muassa työyhteisön tapahtumat sovitteluprosessin jälkeen. Tältä osin tulos on yhtenevä aiempiin tutkimuksiin nähden (vrt. Saundry ym. 2013). Pääsääntöisesti sovitteluun osallistuneet kokivat hyötynensä työyhteisösovittelusta ja olivat valmiita suosittelemaan sovittelua muille siitäkin huolimatta, että konfliktinratkaisussa oli epäonnistuttu. Avovastaukset tukivat tätä tulosta. Seuraavat sitaatit ovat henkilöiltä, jotka monivalintakysymyksessä vastasivat olevansa tyytymättömiä sovitteluprosessiin.

Olin tyytyväinen itse prosessiin ja yliopiston sovittelijoihin. Olin erittäin tyytymättömän puolueelliseen lähiesihenkilöni. Tyytyväisyyteni tuhosi käytännössä se, että siinä, missä minulle esitettiin vaatimuksia --- (poistettu identifioiva teksti), minä en saanut kumottua minua mustamaalanneita väitteitä kuin hyvin rajoitusti. (kiusaamista kokenut työntekijä)

Prosessi on ihan ok, mutta työnantaja täytyy saada sitoutumaan myös siihen, että se tekee tarvittavia toimenpiteitä sen pohjalta, miltä tilanne näyttää sovittelun jälkeen. (kiusaamista kokenut työntekijä)

⁷⁵ $\chi^2 = 6.431$, $df = 2$, $p = .040$

Sovitteluprosessi koettiin interventiona hyväksi, mutta muut kokemukset saattoivat heikentää prosessityytyväisyyttä. Sovitteluprosessin arviointiin vaikuttivat muun muassa käydyn keskustelun sisällöt ja esihenkilötyöskentely. Arviointiin vaikutti se, mihin vastaajat kulloinkin arvionsa kohdensivat ja miten he ymmärsivät sovitteluprosessin ja konfliktinratkaisun. Mikäli palvelulaatu ja -odotukset eivät kohdanneet toisiaan, kyse oli palvelun laatuksilusta (Grönroos 2009, 109). Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että työyhteisösovittelun laatuksilu ei ollut tekninen eli prosessista ja sovittelijoista johtuva, vaan se liittyi sovitteluprosessin toiminnallisuuteen. Työyhteisösovittelun toiminnallinen laatu ei välttämättä vastannut sovitteluosapuolten odotuksia. Tämä näkyi tyytymättömyytenä sovitteluprosessia kohtaan. Kun kokonaislaatu ei vastannut odotuksia, kyse oli kokonaispalveluun liittyvästä laatuksilusta (vrt. Brogowitz ym. 1990, 39). Tähän viittasivat myös aiemmin esitetyt prosessivaiheita analysoivat tulokset, sillä niiden perusteella sovitteluprosessissa ei ilmennyt juurikaan teknisiä laatuksielmia. Sen sijaan erot odotusten ja toteuman välillä aiheuttivat toiminnallisen laatuksilun. Tulos on yhtenevä aiempaan tutkimukseen nähden, jonka mukaan vaikeissakin sovittelutilanteissa sovitteluprosessiin ja sovittelijoiden toimintaan ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä (Saundry ym. 2013, 23–24).

Tulokset osoittivat, että konfliktinratkaisun ja sovittelutytytyväisyyden arviointi edellyttää sovitteluprosessin rakenteiden, kuten eri vaiheiden, lisäksi toiminnallisten tekijöiden arviointia. Kyselyaineiston tulosten mukaan konfliktinratkaisuun ja sovittelutytytyväisyyteen vaikuttivat ensisijaisesti sovitteluarvojen ja seurannan toteutuminen. Oleellisessa asemassa oli keskustelun avoimuus ja konfliktin kannalta oikeista asioista puhuminen, keskustelun tasapuolisuus, kunnioittava ja luottamuksellinen ilmapiiri, ratkaisujen etsiminen, anteeksipyyntö ja -anto sekä tulevaan suuntautuneisuus. Lisäksi konfliktinratkaisukokemukseen ja sovittelutytytyväisyyteen vaikutti sovittelutapaamisten riittävyys. Lisäksi konfliktinratkaisukokemus oli yhteydessä siihen, koettiinko keskustelu sovittelun aikana loukkaavaksi tai mielipahaa aiheuttavaksi. Konfliktinratkaisun ja sovittelutytytyväisyyden kokemukseen oli yhteydessä lisäksi seurantatapaamisten määrä ja seurannassa käydyn keskustelun riittävyys, saatu muutostuki ja palautteen annon mahdollisuus sekä tyytyväisyys sopimuksen sisältöön ja siihen sitoutuneisuus. Sovittelutytytyväisyyttä tämän ohella edistivät sovittelusta saatu tieto sekä kokemus sovittelijoiden puolueettomuudesta ja luottamuksellisuudesta. (Ks. liite 10.)

Avovastauksissa vastaajat liittivät konfliktinratkaisussa onnistumisen ensisijaisesti merkityksellisistä asioista keskusteluun, anteeksipyyttämiseen ja -antamiseen sekä sopimukseen sitoutumiseen. Lisäksi vastaajat ottivat esille henkilöstö- ja tehtävämuutoksiin liittyviä tekijöitä. Analysoin luvussa 6.4 konfliktinratkaisua edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkemmin haastatteluaineiston pohjalta.

Kun konfliktinratkaisukokemusta ja sovittelutytytyväisyyttä tarkasteltiin sovittelutapauksittain, ilmeni eroja osapuolten välillä sovittelutapausten sisällä. Useamman

työntekijän konflikteissa ratkaisukokemukset erosivat jonkin verran toisistaan, mutta yhdessäkään tapauksessa ne eivät olleet täysin vastakkaisia. Yksimielisimpiä konfliktinratkaisuun oltiin kahdenkeskisissä työpaikkakiusaamiseen liittyvissä konflikteissa. Niissä osapuolten mukaan konflikti saatiin joko kokonaan tai osittain ratkaistuksi. Kahdenkeskisissä työtehtäviin ja henkilökohtaiseen elämänpäiiriin kytkeytyvissä konflikteissa esihenkilöt kokivat pääsääntöisesti konfliktinratkaisun onnistuneeksi, ja he olivat tyytyväisiä sovitteluun, kun taas työntekijät olivat tyytymättömiä konfliktinratkaisuun, mikä aiheutti heissä tyytymättömyyttä sovittelua kohtaan. Työntekijät olisivat kaivanneet enemmän tapaamisia ja asioiden laajempaa käsitteilyä. Vastaavasti aiemmassa tutkimuksessa esihenkilöiden on todettu työntekijöitä useammin tulkitsevan konfliktit ratkaistuviksi ja vaikuttavammiksi (Bollen ym. 2010; 2012; 2013; De Raeve ym. 2009; Fitness 2000). Tulosta on selitetty muun muassa esihenkilöiden ja alaisten erilaisella suhtautumisella konfliktiin. Esihenkilöiden on todettu toimivan sovittelussa konfrontoivasti ja alaisten puolestaan estyneesti (Bollen & Euwema 2013; Fitness 2000). Lisäksi esihenkilöt saattavat suhtautua sovitteluun resistentisti, jos he pelkäävät oman auktoriteettinsa puolesta ja kokevat sovittelun symbolisena osoituksena työssä epäonnistumiselle (Saundry ym. 2018, 1160). Yliopistoissa akateemisuuden ja hierarkkisten roolien on todettu vaikuttavan konfliktien syntyyn ja niiden ratkaisemiseen (Bennett 2014, 773–774). Nyt saadut tutkimustulokset ovat saman suuntaiset, sillä tehtävä ja henkilökohtaiseen elämään kytkeytyvissä konflikteissa esihenkilöiden ja alaisten näkemykset konfliktista ja sen ratkaisusta erosivat toisistaan. Vuorovaikutuskonflikteissa, joihin liittyi työpaikkakiusaamisen kokemuksia, päästiin sovittelulla hyviin tuloksiin. Nyt saadut tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, että valtasuhteet voivat vaikuttaa sovittelukäyttäytymiseen ja sen lopputulokseen.

Kun sovittelutyytyväisyyttä analysoitiin sovittelutapauksittain, yhdessäkään tapauksessa ei oltu täysin tyytymättömiä sovitteluprosessiin, mutta lopputulokseen oltiin yksimielisesti tyytymättömiä yhdessä tapauksessa. Vaikka kyseisessä tapauksessa vastaajat olivat tyytymättömiä prosessiin ja lopputulokseen, olivat he silti joko melko tai täysin tyytyväisiä laadittuun sopimukseen. Tapauksessa tyytymättömyys aiheutui siitä, että konfliktin keskeinen osapuoli jäi pois seurantatapaamisesta eikä sitoutunut hyväksi koettuun sopimukseen. Aiemman tutkimuksen mukaan sovittelutyytyväisyys voi muuttua sen perusteella, miten oikeudenmukaiseksi osapuolet kokevat sovitteluprosessin (Bollen ym. 2010; Bollen ym. 2012).

Tulosten mukaan sovittelutapauksissa, joissa käytiin arvokeskustelua ja käsiteltiin yhteistyön toimivuutta, kokemus konfliktinratkaisusta oli yhtenäisempi kuin tapauksissa, joissa arvokeskustelu ja yhteistyöstä sopiminen jäivät puutteellisiksi. Konfliktinratkaisukokemukseen ja sovittelutyytyväisyyteen oli yhteydessä myös sovittelu- ja seurantatapaamisten määrä ja laatu. Palaan tähän tulokseen tarkemmin luvuissa 6.4 ja 6.5.

6.3.2 Työhyvinvointikokemukset

Edellä olevat tulokset osoittivat, että konfliktinratkaisukokemukseen ja sovittelutytyväisyyteen olivat yhteydessä useat tekijät. Konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemuksen ja sovittelutytyväisyyden lisäksi tutkimuksessa arvioitiin työyhteisösovitte- lun yhteyttä koettuun työhyvinvointiin. Tässä luvussa vastaan tutkimuksen kysymykseen: Millaisia ovat sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset? Työhyvinvointiko- kemusten arviointiin käytin Marja-Liisa Mankan kehittämää validoitua mittaria, jonka osa-alueista muodostin summamuuttujat kuvaamaan kokemusta esihenkilön tuesta, elämän tasapainosta, itseluottamuksesta, kehittymishalusta ja oppimisesta, työkave- reista, työn hallinnasta sekä työterveydestä ja työkyvystä asteikolla 1–5.

Taulukon 10 mukaan muuttujien väliset erot olivat vähäisiä, ja vaihteluväli oli 2,9–3,3. Tuloksen mukaan työyhteisösovittelun merkitys työhyvinvoinnin kannalta oli siten keskinkertainen. Hieman keskimääräistä enemmän työyhteisösovittelu edisti suhdetta työkaverihin, oman elämän tasapainoa sekä henkilökohtaista kehit- tymishalua ja osaamista. Sen sijaan kokemukseen esihenkilöltä saadusta tuesta sillä oli keskimääräistä vähemmän merkitystä. Eniten mielipide-eroja ilmeni esihenkilön tuen sekä oman kehittymishalun ja osaamisen osalta (keskihajonta 0,8). Vähiten mie- lipide-eroja ilmeni elämän tasapainoa kuvaavassa muuttujassa.

Taulukko 10. Työyhteisösovittelun merkitys koettuun työhyvinvointiin (asteikko 1–5).

Työhyvinvoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Keskihajonta	N
Esihenkilön tuki	2,9	0,8	45
Elämän tasapaino	3,2	0,5	45
Itseluottamus	3,1	0,6	45
Kehittymishalu ja osaaminen	3,2	0,8	45
Työkaverit	3,3	0,7	45
Työn hallinta	3,0	0,8	45
Terveys ja työkyky	3,1	0,7	45

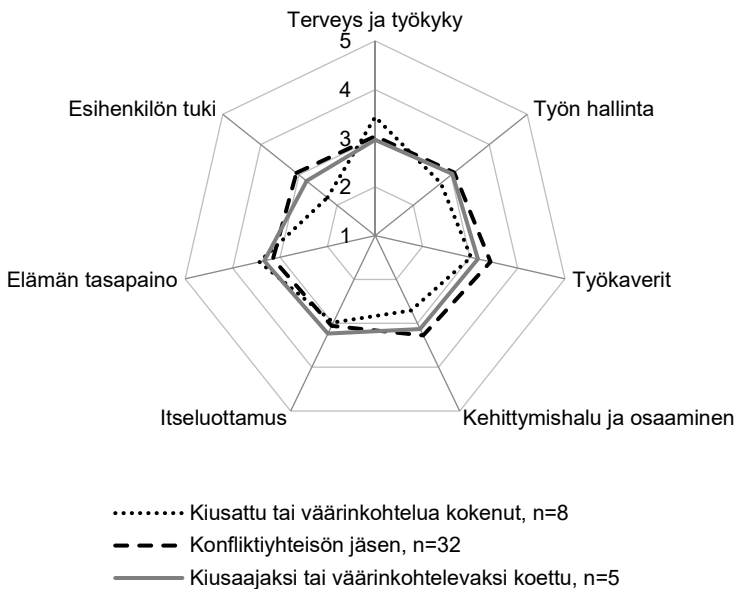
Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella sukupuolella, iällä, työsuhteen vaki- tuisuudella, esihenkilöasemalla tai sovittelutapauksella ei ollut merkitystä työhyvin- vointikokemukseen. Sen sijaan koulutuksella, työtehtävällä ja kiusaamisen koke- muksella oli merkitystä työnhallinnan ja esihenkilöltä saadun tuen kokemukseen. Opetus- ja tutkimustehtävässä olevat kokivat työyhteisösovittelun edistäneen työn- hallintaa⁷⁶ ja esihenkilöltä saatua tukea⁷⁷ enemmän kuin hallinto- ja muissa tehtä- vissä työskentelevät. Vastaavasti korkeammin koulutetut kokivat työyhteisösovitte-

⁷⁶ F=6.694, df=1, p=.013

⁷⁷ F=4.465, df=1, p=.040

lun edistäneen työnhallintaa⁷⁸ ja esihenkilöltä saatua tukea⁷⁹ enemmän kuin alemmin koulutetut. Tarkastelen seuraavaksi graafisin kuvioin koetun kiusaamisen, konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemuksen ja sovittelutytytyväisyyden yhteyttä työhyvinvointikokemukseen.

Työpaikkakiusaamisen kokemuksella oli vähäinen yhteys eri työhyvinvoinnin osa-alueisiin (ks. kuvio 14). Kuitenkin työpaikkakiusaamista kokeneet arvioivat saaneensa muita vähemmän tukea esihenkilöltä (keskiarvo 2,25)⁸⁰. Aiemmassa tutkimuksessa on alaisilla todettu olevan enemmän stressiä, kiusaamisen kokemuksia, ikäsyrjintää ja muita negatiivisia vaikutuksia työyhteisöstään, mikäli heillä on heikkolaatuinen suhde esihenkilöön (Furunes ym. 2015, 82). Vastaavasti suhdeorientoituneen johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti alaisten asenteisiin ja käytökseen (mt. 2015, 83). Nyt saadut tutkimustulokset eivät kuitenkaan kerro siitä, onko kiusaamista kokeneiden alaisten kokemus esihenkilön tuesta ollut jo alkujaan alhaisempi kuin muiden ja mikä merkitys käydyllä sovittelulla on tulokseen.



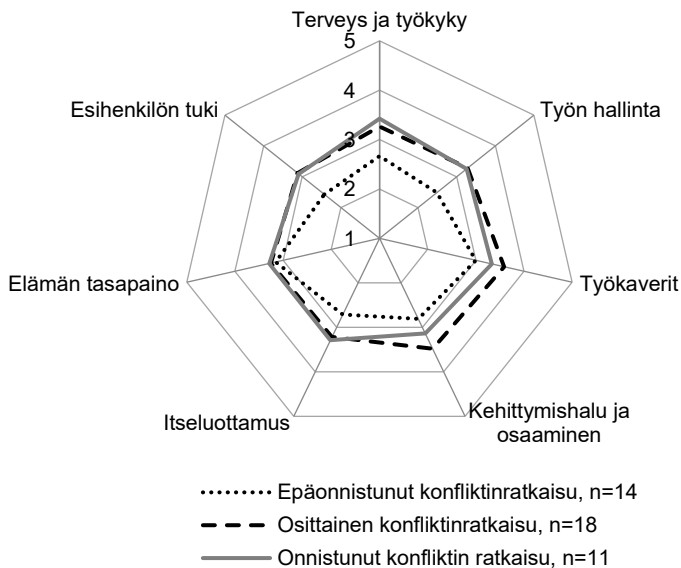
Kuvio 14. Työpaikkakiusaamisen merkitys koettuun työhyvinvointiin (keskiarvo 1–5, N=45).

⁷⁸ $F=5.735$, $df=2$, $p= .006$

⁷⁹ $F=5.864$, $df=2$, $p= .006$

⁸⁰ $F=3.577$, $df=2$ $p= .037$

Vaikka työpaikkakiusaamisen ja työyhteisösovittelun suoraa syy–seuraussuhteita työhyvinvointiin ei ole mahdollista todentaa tässä tutkimuksessa, tulokset osoittivat konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemuksen kytkeytyvän useampiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin (ks. kuvio 15). Konfliktinratkaisun epäonnistuneeksi kokeneiden terveys ja työkyky⁸¹, työnhallinta⁸², itseluottamus⁸³ sekä esihenkilöltä saatu tuki⁸⁴ olivat keskimääräistä heikommalla tasolla kuin konfliktinratkaisun onnistuneeksi joko osittain tai kokonaan kokeneiden. Tutkimus ei kuitenkaan edelleenkään vastaa siihen, mikä vaikutus käydyllä sovittelulla on ollut kokemukseen. Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat voineet olla henkilöillä jo ennen työyhteisösovittelua keskimääräistä alhaisemmat tai muut väliin tulevat moderoivat tekijät ovat voineet vaikuttaa tulokseen. Tuloksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisussa työntekijöiden koettu työhyvinvointi on muita heikompi.



Kuvio 15. Konfliktinratkaisussa onnistumisen merkitys koettuun työhyvinvointiin (keskiarvo 1–5, N=43).

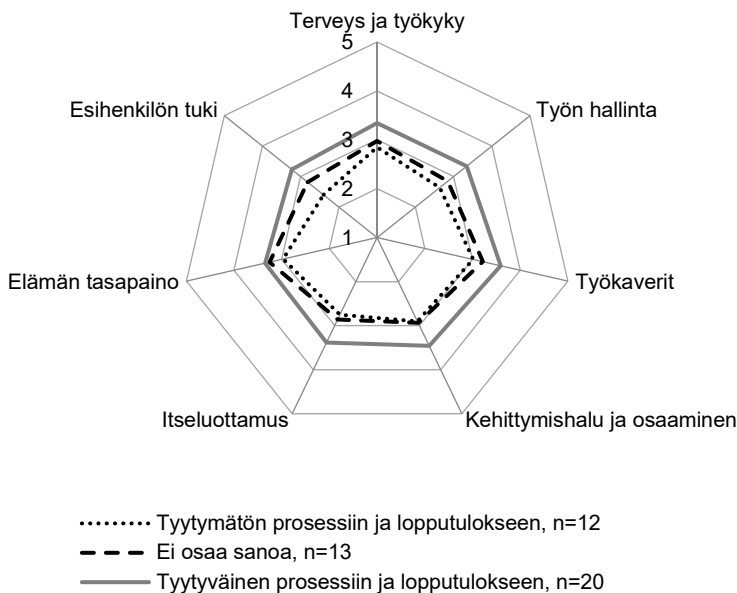
⁸¹ $F=5.128$, $df=2$, $p=.010$

⁸² $F=5.406$, $df=2$, $p=.008$

⁸³ $F=4.752$, $df=2$, $p=.014$

⁸⁴ $F=3.397$, $df=2$, $p=.043$

Vastaavasti, kuten konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemus, oli sovittelutyytyväisyys yhteydessä useimpiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin (ks. kuvio 16). Työyhteisösovitteluun tyytyväiset kokivat itseluottamuksensa⁸⁵ ja työnhallinnan⁸⁶ keskimääräistä paremmaksi kuin sovitteluun tyytymättömät tai ne, joilla ei ollut mielipidettä asiasta. Sovitteluun tyytyväiset olivat tyytyväisempiä esihenkilöltä saatuun tukeen⁸⁷ kuin sovitteluun tyytymättömät. Tyytyväisyys sovittelua kohtaan peilautui siten positiivisesti työnhallintaan, itseluottamukseen ja esihenkilö–alaissuhteen toimivuuteen, mutta tulos ei edelleenkään kerro yhteyden ensisijaisuudesta tai sen suunnasta.



Kuvio 16. Sovittelutyytyväisyyden merkitys koettuun työhyvinvointiin (keskiarvo 1–5, N=45).

Tulokset osoittivat, että työyhteisösovittelun merkitys työhyvinvointiin pitkällä aikavälillä tarkasteltuna oli vähäinen. Lisäksi arviointiin saattoi vaikuttaa väliin tulevat moderoivat tekijät. Työhyvinvointia moderoivien tekijöiden olemassaoloa kartoitin kysymyksellä: Onko muita tekijöitä, jotka ovat voineet vaikuttaa työhyvinvointikokemukseen? Joka kolmas sovitteluun osallistunut vastasi tähän kysymykseen (16/45).

⁸⁵ F=8.029, df=2 p= .001

⁸⁶ F=3.914, df=2, p= .028

⁸⁷ F=4.523, df=2, P= .017

No sinänsä työhyvinvointini ei ehkä ole hyvä, mutta sovittelulla ei ole sen kanssa tekemistä vaan muilla olosuhteilla. Arvioin sovitteluprosessin näkökulmasta asioita. (työyhteisön jäsen)

Kohta 30 kysymysten vastaukset olisivat olleet täysin erilaiset vielä vuonna 2014. Vastaukset ovat verrattuna siihen tilanteeseen, mikä oli silloin sovittelun jälkeen ja mikä on tilanne nyt. Silloin vastaukset olisivat olleet joka kohdassa "heikentynyt huomattavasti". Sovittelun jälkeen tilanteesta toipuminen kesti 2–3 vuotta. Oman itsensä saaminen balanssiin oli oma prosessinsa, "selviytymistais-telu". Oma asenne, läheiset, tunnollisuus ja työmoraali vaikutti siihen, miten työpaikalla pystyi toimimaan. (kiusaamista kokenut työntekijä)

Aiemmassa tutkimuksessa moderoivien tekijöiden on todettu haastavan konfliktin ja hyvinvoinnin välisen yhteyden todentamista (mm. DeDreu ym. 2004, 11). Vastaa-vasti työyhteisösovittelu ja siihen osallistuminen vaikuttivat työhyvinvoinnin koko-naisuuteen, mutta yhteyteen vaikuttivat myös muut tekijät. Työhyvinvointia mode-roivia tekijöitä olivat kulunut aika, työpaikka- ja tehtävävaihdokset sekä henkilökoh-taiseen elämään liittyvät tekijät.

Eniten vaikuttanut luonnollisesti se, että emme työskentele enää yhdessä ja olen edennyt toisiin tehtäviin ja saan käyttää osaamistani paremmin hyödyksi ja mi-nuun luotetaan. Myös esihenkilö (molempien) on siis vaihtunut prosessin jäl-keen. (kiusaajaksi koettu työntekijä)

Työpisteeni sijaitsi ensimmäiset kaksi vuotta talossa, joka suljettiin sisäilmaon-gelman vuoksi. Uskon, että tämä tilanne heikensi niin fyysistä kuin psyykkistä terveyttäni huomattavasti. Sairastelin paljon ja astmani paheni. En osaa sanoa, kummasta syystä, heikosta ilmapölystä vai sisätilaongelmista johtuen, kokonais-terveyteni heikkeni huomattavasti näiden kahden ensimmäisen vuoden aikana. Olen vasta nyt neljäntenä vuotena saanut terveyteni tasapainoon. (työyhteisön jäsen)

Tarkemman tiedon saaminen työyhteisösovittelun ja työhyvinvoinnin vaikutuksista edellyttäisi työhyvinvoinnin mittaamista ennen sovittelua ja sovittelun jälkeen. Li-säksi se edellyttäisi moderoivien tekijöiden vakioimista tai niiden arviointia osana tutkimusta. Tässä tutkimuksessa sovittelun ja aineistonkeruun aikaväli oli liian pitkä eikä muiden vaikuttavien tekijöiden vakioiminen ollut mahdollista. Lisäksi tutki-muksen arviointi ei kohdistunut konfliktin syttymisen ja sovittelun toteutumisen vä-liseen aikajanaan, vaan yksin sovitteluun ja sen jälkeiseen aikaan.

Nyt saadut tulokset kuitenkin osoittivat, että kiusaamisen, konfliktinratkaisussa onnistumisen ja sovittelutyytyväisyyden kokemuksilla oli merkitystä työhyvinvointikokemukseen. Keskeisimmin työyhteisösovittelu edisti työyhteisön toimivuutta ja elämän tasapainoa. Esihenkilöltä saatuun tukeen sillä oli negatiivinen yhteys kiusaamista kokeneiden henkilöiden keskuudessa ja konflikteissa, joissa ei saavutettu ratkaisua. Konflikteissa, joissa ei saavutettu ratkaisua, vastaajat kokivat muita useammin, ettei esihenkilö tukenut ja kannustanut heitä työssään⁸⁸ tai toiminut oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti⁸⁹ heitä kohtaan. Työpaikkakiusaamista kokeneiden vastaajien mukaan puolestaan esihenkilöt eivät toimineet oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti⁹⁰ eivätkä tehneet päätöksiä⁹¹ tilanteen korjaamiseksi. Aiemmassa tutkimuksessa epäoikeudenmukaisuuden ja työpaikkakiusaamiskokemusten on todettu lisäävän psykososiaalista kuormitusta, joka aiheuttaa työuupumista ja sairastumista (Helkavaara ym. 2011; Kinnunen ym. 2013). Puolestaan esihenkilöltä saadun riittävän tuen on todettu suojaavan työntekijöitä psykososiaaliselta kuormitukselta, kuten työstressiltä (Mayo ym. 2010), edistävän työkykyä, työn imua ja koettua työn tuottavuutta (Elo ym. 2010). Riittävä tuki lisää myös työntekijöiden myönteistä käyttäytymistä ja työhön sitoutumista (Akram ym. 2018). Esihenkilön oikeudenmukaisuuden on todettu olevan merkittävä työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Lehto-Lundén & Salovaara 2016; Salo ym. 2016).

6.4 Muutokseen vaikuttavat tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana

Tähän mennessä saadut tulokset ovat osoittaneet, että konfliktinratkaisussa onnistumisen ja sovittelutyytyväisyyden kokemukset saattoivat vaihdella osapuolten välillä samankin sovittelun sisällä. Sovitteluprosessin rakenteeseen liittyvien tekijöiden ja sovittelijoiden toiminnan koettiin edistävän muutosta, mutta sovitteluarvojen toteutumisessa ilmeni merkittäviä eroja vastaajittain. Kokemus sovitteluarvojen toteutumisesta ja seurannan riittävydestä oli yhteydessä konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukseen ja sovittelutyytyväisyyteen. (Liite 10.)

Tässä luvussa tarkastelen muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä vastaamalla neljänteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät ja mekanismit edistivät tai estivät konfliktinratkaisua? Aineistona käytän sovitteluun osallistuneiden teemahaastatteluja ja sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluja. Kyse on tutkimuksen laadullisesta osuudesta. Käytän termiä haastateltava viittaamaan sovitteluun osallistuneiden haastatte-

⁸⁸ F=3.713, df=2 p= .017

⁸⁹ F=3.710, df=2, p= .033

⁹⁰ F=8.077, df=2 p= .001

⁹¹ F=8.094, df=2, p= .001

luja ja termiä sovittelija(t) viittaamaan sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluja. Pienten otoskokojen vuoksi haastattelulainauksista on jätetty identifioivat tunnisteet pois anonyymiteetin suojaamiseksi.

Tarkastelen ensin luvussa 6.4 sovitteluprosessin aikaisia muutoksia ja siihen liittyviä tekijöitä. Seuraavassa luvussa 6.5 kohdistan katseen sovitteluprosessin jälkeisiin tekijöihin. Muutosteoreettisesti ensimmäisen luvun analyysit kohdistuvat John Kotterin kolmelle ensimmäiselle muutosaskeleelle eli muutoksen välttämättömyyden ymmärtämiseen, muutosta ohjaavan ryhmän perustamiseen sekä selkeän vision ja strategian laatimiseen (vrt. Kotter 1996). Vaikka tutkimusta ohjaa muutosteoreettinen viitekehys, on alalukujen otsikot muodostettu aineistolähtöisesti.

Muutoksen edellytyksenä on sen välttämättömyyden ymmärtäminen (vrt. Kotter 1996). Sovitteluun osallistuneiden käsitys konfliktista ja muutoksen välttämättömyydestä vaihteli henkilöittäin. Käsitykseen vaikutti muun muassa kiusaamisen kokemus. Ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä rakentui sovittelukutsun sekä erillis- ja sovittelutapaamisten myötä.

Mä ehkä näen senkin, että se on vaikeaa työntekijän lähtee esihenkilön kanssa pyytämään sovittelua. Mulle se tuli silleen taivaan lahjana, että siinä työterveys-huollon neuvottelussa se hr sitä ehdotti. Niin en mä edes siinä vaiheessa tiennyt tämmöisestä mahdollisuudesta ja enkä vaikka olisin tiennytkin, niin en olisi osannut ehdottaa sitä.

Konfliktia oli saatettu yrittää ratkaista jo ennen työyhteisösovittelua, mikä muokkasi käsitystä konfliktista ja muutoksen välttämättömyydestä. Sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden mukaan työyhteisösovitteluun ajoissa pääseminen edisti ratkaisun saavuttamista ja vähensi työyhteisön kuormitusta. Aina sovitteluun ei kuitenkaan päästy riittävän ajoissa.

Mitä nopeemmin, niin sitä parempi, se mun mielestä olisi. Asioita ei kannata hirveen kauan, jos tulee joku tilanne. Ensinnäkin niin kuin mä sanoin äskenkin, että kissa kannattaa nostaa pöydälle heti ja ottaa vaikka asianosaisten kesken asia saman tien esille, ja jos se ei auta, niin sen jälkeen aika nopeasti sitten sovittelu pystyy. Kuitenkin sitä jokainen mielessään jauhaa sitä asiaa, se ei ainakaan paranna tilannetta. Kyllä se mun mielestä kannattaa aika nopeasti sovittelu laittaa vireille.

No tää tilanne on toistunu vuodesta toiseen. Niin ku et tää ei ollu ensimmäinen kerta, kun me kiinnitettiin huomiota tietyn henkilön käyttäytymiseen. Tavallaan

niin ku se sovittelu se tuli myöskin tavallaan ihan liian myöhään, kun sellainenkin kaunis termi on kuin varhaisen puuttumisen periaate ei toiminut tässä tapauksessa.

Jälkimmäisessä sitaatissa haastateltava kuvasi tilanteen jatkuneen vuodesta toiseen, eikä asiaa hoidettu riittävän ajoissa. Syyt, miksi tilanteeseen ei puututtu aiemmin, eivät tulleet esille haastattelussa. Vaikka varhainen puuttuminen on yliopistoissa varhaisen tuen mallin keskeinen periaate, siitä huolimatta tapaukset eivät aina päädy riittävän ajoissa sovitteluun. Nyt saatu tulos on yhtenevä aiempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan sovittelussa onnistumista heikentää se, ettei konfliktiin puututa riittävän ajoissa ja ihmiset alkavat sopeutua konfliktitilanteeseen (Pehrman 2011; Saundry 2013; Saundry ym. 2018). Sovittelijat kuitenkin arvioivat tuen hakemisen viiveen lyhentyneen yliopistojen varhaisen tuen kulttuurin yleistymisen myötä.

No tietenkkin se edistää, mitä nopeammin tunnistetaan ne tilanteet, joissa sukset on mennyt ristiin tai on menossa ristiin. Mitä aikaisemmin päästään näihin käsiiksi, niin sen parempi. Ja sellainen havainto mulla on, että ongelman tunnistamisen ja sen tuen hakemisen viive on lyhentynyt varhaisen tuen kulttuurin tuleamisen myötä.

Mikäli muutoksen välttämättömyyden ymmärtämistä olisi arvioitu pelkästään laadittujen sopimusdokumenttien perusteella, olisi kaikissa sovittelutapauksissa voitu todeta yhteisymmärryksen saavuttaminen. Edellä esitetyt sitaatit ja kyselyaineiston tulokset sen sijaan osoittivat, ettei sovitteluprosessin läpikäynti ja laadittu sopimus vielä taanneet konfliktinratkaisua ja toiminnan muutosta.

Ei, se niin kuin jäi siihen. Tavallaan kun tehdään niitä päätöksiä ja muutoksia, ei ne välttämättä aina ole onnistuneita ja vaikuta hyvässä mielessä tai voi vaikuttaa hyvässä mielessä, mutta ei se ole aina ihan sanottu, että kaikki asiat menee niin kuin siinä yhdessä sovitaan.

Sovittelun jälkeen todellisuus työyhteisössä saattoi olla jotain muuta kuin mitä yhdessä oli sovittu ja kirjattu sopimukseen. Tulokset osoittivat, että yhteinen ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä muodostui Kotterin teorian ensimmäisen askelman lisäksi seuraavillakin muutosaskelmilla. Se ei ollut ainoastaan laukaiseva muutostekijä, vaan yhteisymmärrys rakentui sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen. Konfliktitilanteissa yhteinen ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä todentui vasta yhteiseen visioon sitoutumisen myötä. Haastateltavien puheessa yhteisen ymmärryksen syntyminen kytkeytyi sovitteluun osallistuneisiin henkilöihin, sovittelun aikana

käytyyn keskusteluun sekä selkeän muutosvision ja strategian laadintaan. Käsitellen näitä seuraavaksi tarkemmin.

6.4.1 Osallistujien merkitys

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että yhteisen ymmärryksen muodostuminen edellytti, että sovitteluun osallistuivat kaikki konfliktin kannalta keskeiset henkilöt. Kyse oli Kotterin teorian toisesta askeleesta eli muutosta ohjaavan ryhmän perustamisesta. Sovitteluun osallistuvat henkilöt valikoituivat yleensä sovittelualoitteen tekijän, esihenkilön ja sovittelua koordinoivan tahon keskustelujen perusteella. Kokoonpanoa olisi ollut mahdollista täydentää sovittelun aikana, mutta yhdessäkään tapauksessa alkuperäiseen kokoonpanoon ei tehty enää muutoksia. Kolmen sovittelutapauksen osalta haastateltavat ottivat esille, että sovitteluun olisi voinut osallistua lisäksi muitakin työyhteisön jäseniä. Sovittelijoiden mukaan puolestaan sovittelun ulkopuolelle jääneet henkilöt saattoivat joko edistää tai estää konfliktinratkaisua ja muutosta. Tulos osoittaa, että erillistapaamisissa tulisi vielä kartoittaa, osallistuvatko varmasti kaikki konfliktinratkaisun kannalta keskeiset henkilöt sovitteluun. Välttämättä konfliktin osapuolet eivät osaa tai uskalla tuoda asiaa esille kysymättä. Esimerkiksi eräs haastateltavista toivoi, että konfliktia olisi käsitelty laajemmin työyhteisössä, sillä hän koki ongelman laajempaan kuin kahdenkeskisenä esihenkilöalaiskonfliktina. Sovitut asiat olisivat voineet olla haastateltavan mukaan kauaskantoisempia ja koskea koko työyhteisöä, mikäli sovitteluun olisi osallistunut muitakin työyhteisön jäseniä.

Niin en tiedä, ehkä jos sen silloin kolme vuotta olisi laajemmalla porukalla sopinut, niin sitten ei ehkä tarvis niistä samoista asioista nyt keskustella. Lähinnä, kun se meidänkin alkoi siitä opintohallinnon ja opetuksen johtamisen ja suunnittelun tehtävistä, ja ne on edelleen ne, jotka meillä rassaa. Jos olisi selvitetty, kenelle mikäkin tehtävä kuuluu ja kenen vastuulla on mitäkin tehdä, niin sitten olisi voinut kolme vuotta mennä paljon paremmin meidän laitoksellakin.

Muutostavoitteiden asettaminen oli mahdollista vain sovitteluun osallistuvien kesken, sillä laadittu sopimus koski ainoastaan sovitteluun osallistuneita. Edellä olevassa sitaatissa tyytymättömyys sopimusta kohtaan johtui siitä, että siinä sovittiin kahden henkilön välisistä asioista, kun tarve olisi ollut sopia laajemmin koko työyhteisön asioista. Tapauksessa yhteinen ymmärrys muutostarpeesta ja sen suunnasta jäi puutteelliseksi, minkä myötä astuttiin harhaan yhteisen vision laadinnassa.

Eräässä toisessa tapauksessa yksi konfliktin osapuolista ei osallistunut sovitteluun, koska hän ei enää työskennellyt kyseisessä työyhteisössä. Esihenkilön mukaan sovittelu koski alaisten keskinäisen konfliktin seurauksena syntynyttä kahden alaisen

ja esihenkilön välistä luottamuspulaa. Sen sijaan alaisilla olisi ollut tarve keskustella alkuperäisestä konfliktista. Kun alkuperäinen konflikti siirtyi yhdeltä konfliktiosapuolelta esihenkilölle, konfliktin omistajuus muuttui. Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi sovittelun alussa tulisi keskustella, mitkä ovat osallistujien odotukset sekä tavoitteet sovittelulle ja onko tarvetta kutsua sovitteluun muita henkilöitä. Konfliktia ei ole mahdollista ratkaista, mikäli sovittavista asioista ei ole yhteistä ymmärrystä. Edellä kuvatussa tapauksessa laadittua sopimusta rikottiin sovittelun jälkeen ja tapaus raukesi vasta organisaatiomuutoksen myötä.

Otan esille vielä kolmannen tapauksen, joka osoittaa sovitteluun osallistujien tärkeiden konfliktinratkaisussa. Kyseisessä tapauksessa saavutettiin yhteisymmärrys sovittavista asioista ja tutkimukseen osallistuneet olivat tyytyväisiä laadittuun sopimukseen. Laaditulla sopimuksella ei kuitenkaan ollut riittävää voimaa, sillä yksi konfliktiosapuolista jätti saapumatta seurantatapaamiseen. Tämä johti siihen, että sovitteluprosessi keskeytyi laaditusta sopimuksesta huolimatta. Keskeisen osapuolen poisjääminen seurantatapaamisesta koettiin turhauttavana ja yhdessä sovittujen asioiden mitätöimisenä. Tämä murensi yhteistä ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta ja sai aikaan konfliktinratkaisussa epäonnistumisen.

Mulle tulee ensimmäisenä se mieleen, että oli niitä kolme tapaamista ja viimeiseen (identifioiva tunniste poistettu) ei tule paikalle. Se oli, että turhaan me siellä keskenämme sitten asioita puidaan. Se oli varmasti se suurin syy siinä, että hän lopetti leikin kesken, ja sitten kun tehtiin kaikki sopimukset sun muut nää, niin ei sillä ollut mitään arvoa. Ei sitä pidetty minään, se vain käytiin siellä tekemässä ja se unohdettiin.

Haastateltavat ottivat esille sovitteluvalmiuksien kartoittamisen ja sovittuihin asioihin sitoutumisen vahvistamisen. Ennen varsinaista sovittelutapaamista käytävän erillishaastattelun tarkoitus on kartoittaa osapuolten konfliktikokemuksia ja keskustella sovittelun tavoitteista ja halusta sovitella. Edellä oleva tapaus kuitenkin osoitti, että sovitteluun osallistuvat voivat muuttaa sitoutumistaan prosessin aikana.

Kun konfliktinratkaisun kannalta keskeinen osapuoli jäi pois sovittelusta, vaikutti se konfliktinratkaisuun ja sovittelussa onnistumisen kokemukseen. Tällöin muutosaskelmilla ei päästy alkua pidemmälle työyhteisösovittelun keinoin. Yhdessä laaditusta sopimuksesta huolimatta yhteisymmärrys muutoksen välttämättömydestä jäi muodostumatta kaikissa edellä esitetyissä esimerkkitapauksissa. Edellä olevat tapauskuvaukset osoittavat, ettei sovitteluprosessi saisi olla liian kaavamainen, vaan sitä tulisi kyetä varioimaan yksilöiden sitoutumisen ja yhteisen ymmärryksen edistämiseksi. Haastateltavat ottivat esille yksilöhaastattelujen käytön sovitteluprosessin aikana.

Mutta jos jotenkin sitä alkukartoitusta voisi pidentää. Mä muistan, että oli yksi alkuhaastattelu, ja mä en muista edes kestoakaan enää, mutta musta se oli hyvä. Tuli sellainen kuultu olo, mitä siihen pisteeseen asti oli ollut, mutta ehkä sitä olisi voinut, kun on niitä ryhmätapaamisia, niin niiden väleihin laittaa niitä yksilöhaastatteluja. Kuitenkin se ryhmätilanne on, varsinkin joidenkin ihmisten kanssa tosi vaikea ja semmonen, että pitää olla tosi varuillaan, niin ehkä siinä yksilötilanteessa kertoo helpommin asioita, mitä ei uskalla sanoa taas niillä sanoilla siinä ryhmätilanteessa. Tavallaan että voisi puhdistaa ne omat piiput siinä, niin olisi varmaan helpompi taas mennä siihen.

Viime vuosina restoratiivista työyhteisösovitteluprosessin rakennetta on monipuolistettu pari- ja pienryhmäkeskusteluilla (ks. kuvio 3), mutta tutkimustapausten sovitteleva aikana erilliset pari- ja pienryhmäkeskustelut eivät vielä kuuluneet prosessirakenteeseen. Esimerkiksi edellä kuvatussa tapauksessa yksilö- ja pienryhmäkeskusteluilla olisi voitu auttaa sovittelevasta pois jäävää ja muita sovittelevan osapuolia erikseen. Variointi mahdollistaisi lisäksi sovittelevan jälkeisen tuen arvioinnin ja varmistaisi sen, ettei konfliktinratkaisu jää kesken. Vastaavasti sovittelevat kokivat erilaisten sovittelevan varioivien tapojen ja yksilökohtaisen tuen edistävän muutosta.

Mutta onhan se tosi tärkeä se, että siinä niillä osallistujilla itsellä on se halu, että ne haluaa muuttua ja muuttaa sitä tilannetta. Sitten, jos sitä ei ole ja sitä pääsee syntymään ja sen pitäisi jotenkin kantaa pidemmälle jotenkin sen, mitä siinä sovittelevassa tapahtuu. Kun on se muutoshalu, niin tulis myös jotain sellaista kättä pidempää niille ihmisille tai jotain sellaista tukea ja apua, jonka kautta ne pystyy viemään sitä omaa prosessia myös eteenpäin, koska se on niin tärkeä, että se oma halu ja muutos tapahtuu.

Tyytymättömyyttä sovittelevan osapuolissa lisäsi se, etteivät esihenkilöt velvoittaneet kaikkia osapuolia osallistumaan sovittelevaan tai tehneet epäonnistuneen sovittelevan jälkeen muita ratkaisuja. Tulkintani mukaan tutkimuksen toteutuksen aikaan sovittelevaan osallistumisvapautta kunnioitettiin enemmän kuin nykyisin. Aiemmassa tutkimuksessa vapaaehtoisuutta on kritisoitu sovittelevan onnistumisen kannalta (McKenzie 2015), ja Suomessakin nykytulkinnan mukaan työnantaja voi velvoittaa työntekijän osallistumaan sovittelevaan (Koskinen & Pehrman 2018). Siitä huolimatta, että työturvallisuuslaki säätelee työyhteisösovittelevaan osallistumisvelvollisuutta ja työnantajan direktio-oikeutta, vallankäytön voidaan tulkita olevan vapaaehtoisuuden periaatteen vastainen.

Haastateltavat toivat esille, että sovittelevaan tulisi osallistua riittävän vaikutusvaltaisia henkilöitä, jotka kantaisivat sovittelevan jälkeen vastuun muutoksesta. Muutos-teorioissa samoin kuin työyhteisösovittelevatutkimuksessa esihenkilöillä on todettu

olevan tärkeä rooli muutoksen mahdollistajina ja luottamuksen rakentajina (mm. Kotter 1996). Sovittelijoiden mukaan esihenkilön läsnäolo edisti sekä sovintoa että muutosta.

Mun mielestä, vaikka se tuo sellaisen valtaelementin siihen sovitteluun, erityisesti jos esihenkilö ei ole osallisena. Niin se esihenkilön läsnäolo siinä sovittelussa. Mä haluan uskoa, että se edistää sitä onnistumista.

Ja miten esihenkilö sitten osaa toimia, jos hän ei tiedä, mitä sovittelussa on tapahtunut ja kuullut niistä asioista.

Esihenkilön osallistuminen sovitteluun saatettiin kokea myös konfliktinratkaisua estäväksi, mikäli hänet koettiin puolueelliseksi. Kyselytulokset tukivat tätä, sillä kahdenkeskisessä konfliktissa voitiin päästä hyvään lopputulokseen ilman esihenkilöä. Tulos osoittaa, että esihenkilön osallistumisen merkityksestä konfliktinratkaisulle tulisi keskustella avoimesti sovitteluprosessin aikana.

... nämä kaksi, jotka tuli sieltä hallinnon puolelta. Heidän käytöksensä oli kaiken aikaa täysin asiallista ja vilpittöntä, ja he pyrki viemään prosessia eteenpäin tavalla, joka ei mun nähdäkseni, tietysti sitä ainahan on puolueellinen, kun itsestä on kyse, mutta mun nähdäkseni se ei ollut mitenkään kumpaakaan meistä suosiva, mutta tää meidän lähiesihenkilö veti vahvasti siihen toiseen suuntaan. Ilman sitä vaikutusta, mä luulen, että lopputulos olisi ollut sanotaan neutraalimpi.

Edellä olen analysoinut sovitteluprosessiin osallistumisen ja sitoutumisen merkitystä muutoksen välttämättömyyden ymmärtämisen kannalta. Mikäli konfliktinratkaisun kannalta merkitykselliset ihmiset eivät osallistuneet sovitteluun tai he jättivät sovittelun kesken tai eivät muutoin nähneet muutostarvetta, aiheutui siitä este yhteiselle muutosvisiolle. Haastateltavien mukaan silloin ”keskustelu ei johda mihinkään, eikä tavoitteita saavuteta” ja ”asiat eivät tulleet täysin korjatuksi”. Ratkaisevan osapuolen poisjääminen sovittelusta ärsytti osallistujia ja asetti osapuolet eriarvoiseen asemaan. Puolestaan esihenkilöiden puolueellisuus ja toimimattomuus nakersivat työntekijöiden luottamusta estäen muutosta. Mikäli näistä asioista ei keskusteltu avoimesti sovittelun aikana, ymmärrys konfliktin ratkaisemisesta jäi epäselväksi. Aiemman tutkimuksen mukaan esihenkilön ja sovittelijoiden puolueettomuus on edellytys luottamukselle ja avoimelle keskustelulle (Pointras 2013). Seuraavassa luvussa tarkastelen sovittelussa tapahtuneen vuorovaikutuksen merkityksiä konfliktinratkaisun kannalta.

6.4.2 Reflektointi sekä peloista ja tunteista keskustelu

Sovitteluun osallistuneiden henkilöiden lisäksi sovittelun aikana käyty keskustelu vaikutti muutkokemukseen. Se, keskusteltiiniko sovitteluprosessin aikana kaikista merkityksellisistä asioista, joko edisti tai esti muutosta. Konfliktinratkaisu liitettiin osallistujien halukkuuteen, rehellisyyteen ja aktiivisuuteen osallistua ratkaisun etsimiseen. Sekä sovitteluun osallistuneiden että sovittelijoiden haastatteluissa ilmeni, että merkityksellisistä asioista keskustelu oli yhteydessä reflektiokykyyn sekä tunteista ja peloista keskusteluun.

Reflektiolla tarkoitetaan yksilön kognitiivisia ja affektiivisia toimintoja, joilla hän pyrkii selvittämään kokemuksiaan⁹². Margaret Archer (2010, 2) erottaa toisistaan refleksion ja reflektion. Refleksiossa tarkastelu kohdistuu omaan itseän, kun taas reflektiossa tarkastelu kohde on itsen ulkopuolella jossain objektissa. Archerin mukaan reflektion ja refleksion välinen raja on kuitenkin häilyvä, ja ihmiset liikkuvat usein edestakaisin näiden kahden välillä. Työyhteisösovittelun tavoitteena on uuden tiedon konstruointi ja uusien näkökulmien löytäminen, joten siihen sisältyy sekä refleksiivisyyttä että reflektiivisyyttä. Tätä voidaan kutsua joko transformatiiviseksi eli uudistavaksi oppimiseksi (vrt. Mezirow 1991; 1996; 2009)⁹³ tai restoratiiviseksi eli korjaavaksi oppimiseksi (Poikela 2010). Mezirowin (1991) mukaan transformatiivinen oppiminen liittyy yhteen eletyn elämän ja uuden opitun kriittisen reflektion kautta. Kyse on prosessista, jossa yksilö arvioi kriittisesti kokemuksensa sisältöä, prosessia ja lähtökohtia. Tämän prosessin pohjalta yksilö voi ymmärtää, miksi aiempi tapa ajatella ei enää toimi, ja hän voi uudelleen määrittelyn myötä muuttaa toimintaansa. Esa Poikelan (2010) mukaan sen ensimmäisenä vaiheena on tapahtuneen selkiyttäminen, toisena ymmärryksen syventäminen eli käsitteellistäminen,

⁹² Reflektio muodostuu neljästä vaiheesta: 1) henkilö toimii, tekee ja kokee, 2) henkilö reflektoi omia kokemuksiaan ja hahmottaa niiden eri ulottuvuuksia, 3) henkilö käsittelee uusia oivalluksia ja muodostaa sitä kautta tarkemman tai uudenlaisen käsityksen asiasta eli uuden teorian ja 4) henkilö testaa tätä uutta teoriaa muiden kanssa palautteen saamiseksi (von Wright 1992).

⁹³ Jack Mezirow (1991) erottaa kolme merkitysperspektiivin vääristymää, joita ihminen saattaa muodostaa omaksuessaan muun muassa tietoa, uskomuksia ja näkemyksiä ilman kritiikkiä. Ne ovat episteeminen, sosiokulttuurinen ja psyykinen vääristymä. Episteemiseen perspektiiviin liittyvät oletukset tiedosta ja sen käytöstä, esimerkiksi kuvitelma siitä, että jokin sosiaalisen vuorovaikutuksen tuottama ilmiö on muuttumaton, eikä siihen ole mahdollista vaikuttaa vuorovaikutuksella. Sosiokulttuurisessa vääristymässä pidetään itsestään selvänä jotain uskomusta, johon liittyy esimerkiksi valtaa ja sosiaalista hyötyä. Psyykkiset vääristymät puolestaan ovat oletuksia, jotka saavat aikaan toimintaa haittaavaa pelkoa, esimerkiksi lapsuudessa koetut traumat, jotka aiheuttavat aikuisuudessa toimintaa heikentävää pelkoa. Mezirowin (2009) mukaan ihminen voi kuitenkin aikuisena päästä irti vääristymistä muun muassa itsetutkiskelun ja toisen henkilön avulla esimerkiksi psykoterapiasuhteessa.

kolmantena sopimuksen toimeenpaneminen eli toiminta ja viimeisenä neljäntenä vaiheena uuden toimintatavan vakiintuminen eli uusi kokemus, joka johtaa uuden oppimiseen ja muutokseen. Kuten kyselytulokset osoittivat, viimeistään sovittelu-prosessin aikana osapuolille tulisi kehittyä ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Yhteisen ymmärryksen muodostuminen edellyttää toisten kuuntelua, reflektointia ja yhteistä dialogia (mm. Pehrman 2011).

Seuraava haastattelukatkkelma osoittaa, miten asioiden käsittely, avoin keskustelu ja reflektio mahdollistivat konfliktinratkaisun ja muutoksen. Näiden tekijöiden lisäksi haastateltava otti esille keskeisiä sovittelun arvoja, kuten tasapuolisuuden ja tavoitteellisuuden merkityksen muutokselle.

Haastattelija: ...Mitä siellä sovittelussa oli sellaista, että siinä sovittelutilaisuudessa kantoi siihen, että tuli hyvä lopputulos?

Kyllä mä näen hyvin pitkälle, että se oli sovittelijoiden persoona ja panos siinä tilanteessa, se millä tavalla he kuljetti sitä tilannetta eteenpäin. Varmasti sekin, että me suostuttiin kuljetettavaksi siinä tilanteessa kumpikin, niin sillä on oma merkityksensä, mutta kyllä he teki sitä työtä rauhallisesti ja heistä välittyi semmoinen aito, että he todella kuuntelee molempia, ottaa tasapuolisesti huomioon molempien näkemyksiä. Mutta myöskin se, että tässä pyritään tiettyyn lopputulokseen, että tässä tarkoituksena on päästä rakentavaan lopputulokseen ja saada sovitteltua mahdollisia näkemyksellisiä erimielisyyksiä tai näitä. Että kyllä minusta he oli etevä siinä, kun siinä tilanteessakin vielä niin, muistaakseni se oli siinä yhteydessä, kun tää toinen osapuoli sitten sanoi että tai jotenkin antoi kiitosta siitä, että tämä oli hyvä prosessi, että hän ajatteli aluksi, että tämä on vaan yksi keino hänen höykyttämisekseen tai niin kuin näin. Että nyt mä vielä keksin tällaisen sovittelunkin tähän kiusaksi. Mutta että hän tavallaan kanssa antoi siinä tunnustusta, että se oli mennyt hyvin se prosessi. Ja, että mä huomasin siinä koko sen sovittelusession aikana mielestäni, että hän lähti pohtimaan asioita myös mun kannalta ja toisella tavalla, että sovittelijat sai aikaan sen. Totta kai varmaan heidän kahdenkeskisessä keskustelussa, mutta myöskin sen tilanteen aikana ja sovittelijan (nimi poistettu) hyvin niin kuin määrätietoisesti nosti siinä kuitenkin sitten tämän historiataustankin esiin. Hän sanoi, että jospa kuitenkin puhuttaisiin tästä, vaikka toinen henkilö oli lähtenyt siitä, että se pitää jättää tämän keskustelun ulkopuolelle, ja onnistui tekemään sen tavalla, että toinen suostui siihen. Niin se oli musta kyllä tosi hyvin vedetty. Ja just se, että heistä välittyi sellainen rauhallinen tasapuolisuus.

Kun kaikista asioista puhuttiin sovittelun aikana, syntyi ymmärrys konfliktiin johtaneista syistä ja siitä, mikä konfliktinratkaisussa oli oleellista kullekin sovitteluosa-

puolelle. Kyse oli toisen tai toisten kokemuksen reflektoinnista suhteessa omaan kokemukseen, mikä puolestaan mahdollisti tilanteesta oppimisen (vrt. Poikela 2010). Kun kaikista asioista päästiin puhumaan sovittelussa, voimaannutti se konfliktin osapuolia. Tätä tulosta tukee myös aiempi tutkimus, jonka mukaan sovittelun vaikutukset voivat heijastua asenteiden muuttumisena ja kykynä selvittää jatkossa konfliktitilanteista (Bayley & Efthymiades 2009, 7).

Mä luulen, että siinä sovittelussa parasta oli tavallaan, että se toinen näki toisen ihmisenä eikä vain virheiden summana.

Haastattelija: Muuttiko se sovittelu sinun suhtautumista sitten esihenkilöön?

Mä itse ajattelin kanssa, että mun täytyy nähdä hänet hyvässä valossa.

Kokemus siitä, että toinen osapuoli tuli puoliväliin vastaan tai asettui samalle viivalle toisen kanssa, edisti konfliktinratkaisua ja muutosta. Esihenkilö-alaiskonflikteissa tämän kaltainen valtasuhteita purkava kokemus edisti konfliktinratkaisua. Vastaavia tuloksia ovat saaneet Katalien Bollen ja Martin Euwema (2015) tutkiessaan hierarkisia konflikteja. Heidän mukaansa sovitteluprosessissa on paremmat mahdollisuudet onnistua, mikäli siinä kyetään luomaan yhdenvertaisuuden kokemus esihenkilön ja alaisen välille esimerkiksi puhumalla ennakkoon vihantunteista.

Niin, se on ihan loistavaa, jos on sellainen esihenkilö-alaisjuttu. Mä koin ainakin hirveen hyvänä, että siinä ei toinen voi sanoa, että kun minä olen esihenkilö, minulla on direktio-oikeus ja minulla on se ja se, ei kun me ollaan ihan samalla viivalla, me ollaan molemmat työyhteisön jäseninä täällä.

Yhdenvertaisuus tuli esille nähdyksi ja kuulluksi tulemisen kokemuksena ja sitä kautta molemminpuolisen ymmärryksen muodostumisena. Omaa toimintaa oli tarkasteltava kriittisesti ja pyrittävä aktiivisesti muutokseen eikä vain odotettava toisissa tapahtuvaa muutosta. Omista näkemyksistä oli myös kyettävä joustamaan yhteisymmärryksen saavuttamiseksi.

Kyllä mäkin olen siitä hirveen iloinen, että se meni näin ja löydettiin tosiaan siinä se semmoinen tapa ja kyky asettautua toisen asemaan ja kuunnella toista. Siitä kait se sopu viimekädessä aina lähtee. Että jotenkin voi myös luopua niistä omista näkemyksistään, ettei pidä niistä niin tiukasti kiinni, vaan ainakin onnistuu katsomaan, että ihan totta toiselle tämä minun käytökseni näyttäytyy nyt jonnain ihan muuna kuin minä ehkä olen tarkoittanut.

Vastaavasti sovittelijoiden mukaan molemminpuolinen kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi tuleminen edistivät konfliktinratkaisua.

H3: Ainakin edistää se, että henkilö tuntee tulleen aidosti kuulluksi. Että tuntee, että se toinen, onko siinä sitten useampia vai kaksi vaan mutta, että siellä toisella puolella ymmärretään hänen tunteitaan, vaikka ei oltaisi samaa mieltä. Jotenkin se.

H5: Jonkinlaisia kommelluksia täytyy olla, että suostuu tulemaan sieltä omasta punkkerista vähän ulos ja suostuu näkemään toisesta näkökulmasta sitä tilannetta. Sitten siinä voi olla ihan semmoistakin, että mietitään yhdessä, minkälaiset asiat ja minkälainen käyttäytyminen kuuluu työyhteisöön yksinkertaisesti. Se on vähän pelisääntökysymyksen, miten toimitaan. Niiden tiedostaminen ei välttämättä aina ole tiedostettua, mikä on työyhteisön käyttäytymiskoodi. Mikä kuuluu tänne ja mikä taas ei.

H2: Yks, mikä edistää ja se liittyy vähän kanssa siihen, että jos siellä on joku, joka on vilpittömästi mukana ja jos siellä on joku, joka taitavasti osaa ottaa palautetta vastaan. Joskus mä olen nähnyt, että jotkut esihenkilöt on kantanut sen esihenkilöroolin niin vastuullisesti, että vaikka ne olisi saanut sovittelussa kuraa ehkä jostain sellaisesta asiasta, mikä ei ehkä ihan olisi ollut, saattaa liittyä joihinkin puitteisiin, niin ne on sillä lailla ottanut sen viisaasti ja tulla vastaan ja sanoa esimerkiksi, että hyvä, kun sä sanoit, ja nyt kun mä mietin, niin tämä ei ole ollut hyvä käytäntö. Kun yksi tulee vastaan, niin sitten saattaa se alainen sanoa, että niin no olihan tämä vähän kohtuutonta. Olishan mun pitänyt tietää, ettei tää sun päätös ollut, vaan ylempää tulee. Jotenkin semmoinen rakentava tapa reagoida saattaa johtaa semmoiseen sopuisampaan keskusteluun. Ja sitten kanssa toisinpäin, että jos joku menee kauhean defenssiin, niin siitä voi alkaa sellainen nokittelu.

Sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden mukaan reflektiokykyyn vaikutti valitseva tilanne ja henkilöiden aiemmat kokemukset. Vastaavasti kaksoishuoliteoriassa on kyse reflektiosta. Sen mukaan henkilön vastuu konfliktista ja sen ratkaisemisesta riippuu siitä, miten huolissaan henkilö on konfliktista itselle ja muille aiheutuvista seurauksista (DeDreu 2004). Konfliktinratkaisuun päädytään helpommin silloin, kun henkilö kokee huolta sekä itsestä että muista ja kykenee refleктоimaan omia ja toisten kokemuksia. Mikäli henkilö ei ole huolissaan itsestään eikä muista, johtaa se sovittelussa ongelmien välttelyyn. Jos henkilö on huolissaan vain toisista muttei itsestään, ilmenee se periksiantamisena ja luovuttamisena. Jos puolestaan henkilö on huolissaan vain itsestään, johtaa se toisten syyttelyyn. Työyhteisösovittelussa pyri-

tään purkamaan huolta aiheuttavia tekijöitä. Mikäli osapuolet eivät kyenneet luopumaan oikeassa olemisen tarpeestaan ja toisten syyttelystä, esti se konfliktinratkaisua. Tätä tulosta tukee myös aiempi tutkimus, sillä konfliktin molemminpuolisuuden tiedostamisen on todettu lisäävän vastuuta konfliktinratkaisusta (Poitras 2007). Ulkoinen muutos edellyttää sisäistä muutosta (Kotter 1996; Whelan-Berry & Somerville 2010). Sovittelun osapuolten saattoi kuitenkin olla vaikea nähdä asioita toisten näkökulmasta.

...yks ihminen ei pystynyt asettautumaan kenenkään muun, hän ei pysty katsomaan omaa tunnetilaa ulkopuolelta, min mielestä ei ole edes kyse siitä, että hän ei pystyisi katsomaan oman kokemuksensa ulkopuolelta sitä tilannetta. Hän on niin sen tunnetilan vallassa, hän hakee väkisin syytä siihen, että minkä takia hänestä tuntuu siltä, ja sit hän näkee ne syyt muissa.

Haastateltava kuvasi sitä, miten henkilön huoli itsestä oli niin suuri, ettei hän kyennyt olemaan huolissaan muista, vaan syytti toisia vallitsevasta tilanteesta. Haastateltava koki, että henkilön tunteet olivat niin voimakkaat, että ne estivät häntä refleктоimasta ja tarkastelemasta asioita muiden näkökulmasta. Tämä muodosti esteen konfliktinratkaisulle ja muutokselle. Mikäli sovitteluprosessin aikana toisen ajattelussa ja toimintatavoissa ei koettu tapahtuvan muutosta, koettiin se turhauttavana.

Ja onhan se turhauttavaa tietenkä yrittää muuttaa toisen käytöstä tai toimintatapaa, jos toinen ei nää sitä, että niin.

Kun sovittelussa ei päästy toivottuun lopputulokseen, syyksi voitiin kokea toisen persoonallisuus⁹⁴.

Niin kuin mä tässä jo sanoin monta kertaa, en mä usko, että siinä prosessissa olisi ollut mitään, mitä olisi voitu tehdä toisin tai tekemällä toisin olisi päästy johonkin toiseen lopputulokseen. Se vaan oli niin pattitilanne kaiken kaikkiaan johtuen yhden ihmisen persoonasta.

Toisen persoonallisuuden arvioiminen konfliktinratkaisun osalta on tutkimuseettisesti ongelmallista, ja sen kytkeminen sovittelussa epäonnistumiseen voi kytkeytyä

⁹⁴ Ihmisen persoonallisuus on psyykkisten ominaisuuksien kokonaisuus sisältäen yksilön maailmankuvan, minäkäsityksen, itsetunnon, arvot, luonteen ja temperamentin. Persoonallisuus kehittyy koko elämän ajan yksilön ja hänen ympäristönsä välisessä vuorovaikutuksessa. Persoonallisuuden piirteet ilmenevät siinä, miten kukin käyttäytyy, mistä pitää, mistä ei pidä, miten ilmaisee itseään, miten suhtautuu asioihin jne.

myös oman osallisuuden häivyttämiseen. Kun konfliktin syyt ja sovittelussa epäonnistuminen nähtiin toisista johtuvaksi, yhteinen ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä ei päässyt syntymään, mikä puolestaan esti konfliktinratkaisua.

Edellä olevissa sitaateissa muutosesteiksi mainittiin yksilötason tekijät, mutta sen lisäksi konfliktit ovat aina yhteisötason dynaamisia ilmiöitä. Muutosesteiden tarkastelussa tulisi sen vuoksi huomioida sekä yksilölliset että kollektiiviset rakennetekijät. Yhteisötason dynamiikasta on kyse myös huoliteorian syntipukkiasetelmassa (DeDreu 2004). Sovittelijoiden mukaan avoin keskustelu syntipukkiasetelmasta edisti konfliktinratkaisua.

H6: Sieltä saa tukea, mutta sen takia on tärkeä käydä keskustelu loppuun myös, että se ihminen, joka kokee, että häntä syytetään, pääsee oikeasti tuleen kuuluksi. Se näkökulma, että se muu porukka kuulee, että tää näyttää musta nyt tämmöiseltä. Se on vaikeata kyllä siinä sovittelutilanteessa. Siinä on tärkeä oikeasti onnistuu siinä, että myös se ihminen kokee, että.

H10: Mä ajattelen kanssa, että yksi semmoinen näistä rajoista vielä, että ne on aikuisia ihmisiä. Me ollaan töissä täällä, ja töissä käyttäydytään tietyllä tavalla. Se on jokaisen vastuulla kantaa ja tuoda se oma kontribuutio siihen juttuun. Että kun tässä on yksi ongelma, että joku jää uhrin asemaan ja joku ottaa jonkun toisen aseman. Jos niitä pystyy purkamaan tai tehdä näkyväksi siihen pöydälle, että täällä on nämä eri roolit. Etenkin, jos ne itse pystyy sitä sanottamaan, niin silloinhan me ollaan jo iso loikka otettu eteenpäin. Koska siitä yksilöhaastattelusta siihen yhteiseen julkiseen tilaan, niin se on varmaan onnistumisen ja epäonnistumisen ohut viiva tai paksu viiva, en mä tiedä, mikä se on. Miten me saadaan siinä, että joku lähtee murtumaan, että ajatellaan toisella tavalla. Että se tarina saa toisenlaisen toden.

Toisen persoonallisuuteen liittyvät tekijät saattoivat asettaa esteitä muutokselle, mutta eivät yksistään estäneet konfliktinratkaisua. Toisen herättämien tunteiden ja kokemusten esille ottaminen oli askel yhteisymmärryksen suuntaan, ja vasta eri näkökulmien esille tuleminen ja reflektointi synnyttivät yhteisen ymmärryksen konfliktista ja sen ratkaisumahdollisuuksista. Sekä sovittelijoiden että sovitteluun osallistuneiden mukaan tunteiden käsittely sovittelun aikana edisti ratkaisun syntymistä. Konfliktiosapuolten kyky käsitellä tunteitaan ja reflektoida kokemuksiaan vaihteli huomattavasti. Kaikilla sovitteluun osallistuneilla ei ollut halua tai kykyä käsitellä tunteitaan, vaan asioita saatettiin käsitellä hyvin abstraktilla tasolla ja vältellä tunteista puhumista. Vastaavasti aiemmassa tutkimuksessa on todettu, ettei kaikilla sovittelun osapuolilla ole halua sovittaa konfliktia (Poitras & Raines 2013) tai sovittelussa on liian vähän aikaa reflektiolle (Wornham & Corby 2015, 18). Nyt saadut

tutkimustulokset osoittivat, että haluttomuus sovittelua ja reflektiokyvyn puute estivät konfliktinratkaisua ja muutosta ja päinvastoin riittävä sovitteluhalu ja reflektiokyky edistivät sovittelussa oppimista ja konfliktinratkaisua.

Kyky käsitellä tunteita ja pelkoja oli toinen keskeinen konfliktinratkaisua edistävä tai estävä teema haastateltavien puheessa. Tunteet ohjaavat ihmisen toimintaa motiivien, tavoitteiden ja tiedonkäsittelyn ohella. Ne vaikuttavat ajatteluun, päätelyyn, keskittymiseen, muistiin, huomion ohjaamiseen ja toimintaan (Goleman 2012). Tunteiden ilmaiseminen ja niiden käsittely kuuluvat oleellisena osana sovitteluprosessiin. Kun henkilö tuo esille omat tunteensa, samalla hän tuo esille omat tarpeensa (Poitras & Raines 2013).

Vahvat tunnetilat saattoivat kuitenkin estää tiedon vastaanottamista ja käsittelyä: ”...kun on vahvassa tunneaffektissa, niin eihän ne argumentit tule sitten oikein vastaanotetuksi...” Tällöin käsitys omasta osallisuudesta konfliktissa saattoi jäädä tunteiden taustalle. Collin C. Tipping (2008, 32) puhuu uhrin asemaan asettautumisesta todeten, että monesti ihmiset tuomitsevat tilanteen ja syyttävät toisia tapahtuneesta, mikä puolestaan estää heitä vastaanottamasta viestiä tai ymmärtämästä tilannetta. Kun tunteet hallitsevat ajattelua, kokonaisuus hämärtyy ja huomio kiinnittyy kokonaisuuden kannalta vähemmän tärkeisiin yksityiskohtiin. Tällöin konfliktista voi tulla asianosaiselle vaikeaselkoinen ja monimutkainen, kuten seuraavassa haastateltava kuvaa tilannetta. Haastateltava koki, ettei hän kyennyt jäsentämään konfliktiin liittyviä asioita sovittelun aikana johtuen herkästä mielentilastaan.

Haastattelija: Pääsitkö kuitenkin käymään niitä esimerkkejä siitä?

En mä oikein, mä olin koko sen ajan, mä olen ollu semmonen vähän poissa toaltaan, mieli kauheen herkässä ja semmonen. Kuitenkin on niin herkkä, niin että sattuu kauheesti, ja niin en mä pystynyt jäsentämäänkään ja eikä saanut tuotettua ihan kunnolla sitä asiaa eikä juttua.

Eräs toinen haastateltava puolestaan koki, että hän kykeni kuvaamaan tilannetta mielentilastaan huolimatta, mutta silti keskustelun ulkopuolelle jäi asioita, jotka estivät yhteisen näkemyksen rakentumisen.

Kyllä mä koin, että mä pystyin senhetkisessä mielentilassa kuvaamaan sen tilanteen sitten ihan hyvin, mutta ehkä se mun mielentila oli sellainen, että se näytettyi ulkopuolelle sellaisena henkilökohtaisena ongelmana, joka sitten ehkä sumensi sitä koko kokonaisnäkyä.

Edellä olevat sitaatit osoittavat, että voimakkaat mielentilat ja niiden hallinta estivät konfliktin kannalta merkityksellisten asioiden käsittelyä ja muodostivat esteen yhteisymmärrykselle.

Pelko on yksi voimakkaimmista tunteistamme. Se voi ilmetä sisäisenä jännityksenä, levottomuutena, kauhuna tai paniikin tunteena (Isometsä 2011, 218). Maarit Vartia kumppaneineen (2004, 12) ovat jakaneet toimintaa rajoittavat pelot kuuteen ryhmään: a) pelko tilanteen pahenemisesta, b) pelko konfliktin vähättelystä, c) pelko yksilön ja yhteisön edun ristiriidasta, d) pelko vallan tai aseman menettämisestä, e) pelko konfliktin selvittelyn vaivalloisuudesta ja f) pelko kustosta. Haastateltavat ottivat esille kaikkia edellä mainittuja pelkoja lukuun ottamatta konfliktin vähättelyä. Ensisijaisesti asioiden esille ottamista estivät oman aseman heikkous, pelko työsuhteen päättymisestä ja pelko asioiden pahenemisesta. Seuraavassa haastattelukatkelmassa haastateltava kertoo, miten pelko oman aseman menettämisestä ja pelko suuremmasta riidasta johtivat asioiden välttelyyn.

Juu, siis kyllä mä tiesin, että ei mun kannata puhua edes sovittelussa kaikkea, että kyllä mä sielläkin tosi tarkkaan mietin. Mä olin erittäin rasittunut sen ensimmäisen sovittelun jälkeen, vaikka mä toisaalta koin helpotusta siinä, mutta että mä jouduin asettelemaan sanojani niin rakentavaan sävyyn kuin mä suinkin voin, että tein kyllä omasta mielestäni siinä parhaani.

Haastattelija: Mikä sitä sitten esti sitä avointa keskustelua?

Yks on varmasti se asema, että mun asema on sen verran heikko ja mä olin tullut juts neljän kuukauden sijaisuuteen, ja sit mä tiesin, että ehkä jatketaan, ehkä ei mun tehtävää. Silloin mä olin myös sellaisessa tilanteessa, että en mä voi ihan puhua, mitä mä haluan, koska se voi vaikuttaa myös mun jatkooni tässä työyhteisössä kokonaisuudessa. Koska mä tiesin, että on monta (tehtävänimike pois-tettu) pyrkivää.

Eli sen mä koin. Sit oli myös pari henkilöä, jotka, jos mä sanoin jonkun asian eri tavalla kuin he ajatteli, niin sieltä tuli heti semmonen purkaus suoraan sanoen, että tiesi, että on parempi pitää suunsa kiinni, jotta saadaan tää työyhteisö toimimaan. Mä koin olevani tavallaan fiksu, mutta se, että mä asetin itseni alttiiksi, tavallaan oman työhyvinvointini siinä alttiiksi. Se oli se, minkä mä koin.

Haastattelija: Miten se olisi ilmennyt sitten, jos olis sanonut sen?

Sanotaan sillä tavalla, että mä olisin voinut sanoo, niin siitä olis tullut suurempi riita. Mä luulen, että siellä olis kaikki huutaneet yhteen ääneen, tai sit kun se

olis päättynyt se meidän sovittelu, niin sit olis alkanut se napina sen jälkeen. Ja mä totesin, että mun on tutkimus siinä vaiheessa, että mä en yksinkertaisesti voi altistaa tutkimustani sille, että joku tulee jatkuvasti naputtamaan tai keskeyttämään sitä mun juttuani. Että se oli semmonen järkiratkaisu.

Seuraavassa haastateltava puolestaan kuvaa, miten pelko kostosta ja tilanteen pahe-
nemisestä estivät asioiden esille ottamista.

Haastattelija: Oliko siinä jotain semmosta, kun sovitteluun lähdettiin, oliko siinä jotain pelkoja, mitkä sitten konkretisoitui sen sovittelun yhteydessä tai sen jälkeen?

*Joo, mul oli etukäteen jo sellainen olo, et hän ei siihen välttämättä, toki tällaiset ajatukset toki estääkin sitä onnistumista, mut et hän ei ole välttämättä avoin tol-
laselle lähestymistavalle, missä hänen pitäisi refrektoida omaa käytöstään. Kyl mä olin sillä tavalla haluton ottamaan asioita puheeks, ja sit oli joku sellainen asia, minkä mä otin silloin, kun puhuttiin siinä yksilöhaastattelussa jostakin, en muista edes mikä se oli, mut et niin kun että mä ottaisin puheeks sen siinä, sit mä otin sen niin kun vähän haluttomasti esille siinä jossakin ensimmäisessä tai toisessa kokoontumisessa, ja hän tosiaan tuli niin kun silmille siitä, ja se oli semmonen, että mä ikään kuin siirryin neutraalista ihmisestä vihamiesten kirjoihin siinä kohdassa. Ehkä jo hieman aikaisemmin, kun jouduin ottamaan kantaa niin kun arjessa muihinkin asioihin, mutta viimeistään siinä kohdassa, kun mä siinä muiden edessä osoitan jotain hänen tekemää vääryyttä. Niin siinä kohdassa mä siirryin sinne vihollisten kenttään, mikä ei ikinä palautunut.*

Toisen henkilön reaktioiden pelko ja niiden ennakointi estivät itselle merkityksellisten asioiden puheeksiottamisen. Kun tunteita peiteltiin ja asioista puhumista välteltiin, jäivät konfliktin todelliset syyt piiloon. Edellä olevassa tapauksessa tilanteen käsittely oli jäänyt haastateltavan mukaan kesken ja johtanut viholliskenttään joutumiseen. Mahdollisia jälkiseuraamuksia ei ole kuitenkaan mahdollista ennalta tietää, mutta omista peloista kertomalla niihin voi pyrkiä vaikuttamaan. Kun omista tunteista ja peloista päästiin puhumaan sovittelun aikana, oli sillä myönteinen muutosvaikutus. Alla olevassa katkelmassa haastateltava kuvaa sitä, miten irtisanomisen pelosta puhuminen kääntyi sovittelussa haastateltavalle turvatekijäksi.

... Pystyin kuitenkin sanomaan sen, että se on se, mikä pelottaa. Ja tämä sovittelu toi sellaisen turvan, että mä tiesin tämä sovittelu on meillä taustalla, että mun ei tarvitse sitä pelätä. Mulla loppu se irtisanomisen pelko tavallaan tähän sovitteluun, joka toi mulle semmosen työrauhan kanssa. Mä ajattelin, että hei,

tässä on nyt yliopiston korkeampi organisaatio tässä nyt takana, että mä voin aina palata tähän takaisin, jos tarvii. Mä tiesin sen, että jos tulee jotain, niin mä voin palata tähän uudestaan. Kyllä se mulle työntekijänä on sellainen henkinen tuki niihin omiin pelkoihin, mitkä tuli. En tiedä enkä vielä tänä päivänäkään tiedä enkä koskaan saa tietää, oliko ne mun pelot tosia vai vaan oliko ne siinä tilanteessa eskaloitunut siihen. ...

Reaktiopelon lisäksi asioiden esille ottamista esti tunteiden hallinnan menettämisen pelko. Myös kokemus vastakkainasettelusta esti kuulluksi tulemisen kokemusta, kuten seuraavassa haastattelukatkelmassa ilmenee.

Haastattelija: Missä sun mielestä teillä onnistuttiin siinä sovittelussa ja missä oli sitten näitä epäonnistumisen kokemuksia?

Mä en tiedä ihan varmaan se viimeisin sovittelu. Sitä ennen mä koin, että oli mä vastaan muut ja mä koin ihan myös sovittelijat ja ne kaks henkee, et hekin ovat tavallaan. Ne kysymyksen asettelut ja kaikki oli semmoset, että mua ei kuultu eikä uskottu.

Haastattelija: Se tuli esille jo yksilöhaastattelussa, siinä yksilöhaastattelussa olit laittanut, että olit kokenut, että et olisit tullut siinäkään kuulluksi.

Niin, ei oikein ymmärretty sitä tilannetta. Välttämättä mä en osannu selittää asiaa, ja sitten kun itse on niin sisällä siinä asiassa, sä et välttämättä osaa tuoda, esittää niitä asioita, mikä se tilanne oikeesti on. Mäkään en ole maailman paras puhumaan itsestäni tai mun tuntemuksia tai miten koin tai miten jokin asia on. Tai näin mä ainakin itse koin, etten osannut oikeita esimerkkejä antaa. Niitä oli niin monen vuoden ajalta, että siinä tilanteessa muistat ne kaikki tilanteet tai hetket tai asiat. Se oli oikeastaan vain se kokonaisuus sitten siinä tilanteessa.

Haastattelija: Oliko jotain ajatuksia, pelkoja, joita oli ehkä ennen sitä sovittelua, jotka olisi estänyt puhumasta.

En mä tiedä, oliko oikeastaan. Omalta kohdalta mä voin sanoa, että oli vaikee, koska mulla oli niin paha mieli, että jos olisin avannut suuni, olisin alkanut itkeä joka tilanteessa. Mulla oli enemmän, että mä pidän itseäni kasassa.

Haastattelija: Mitä sitten olisi tapahtunut, jos olisit alkanut itkemään.

Kai se varmaa, tämä on nyt vähän ilkeesti sanottu, varmaan he olis tavallaan, että he sai nyt sen, mitä he haluskin. Siinä oli kuitenkin voittajat ja häviäjät - tilanne.

Edellä olevassa katkelmassa kyse oli kasvojen menettämisen ja oman haavoittuvuuden näyttämisen pelosta. Siinä omien tunteiden torjuminen vei energiaa ja tilaa ajattelulta. Ben Malinen (2010, 9) käyttää termiä itsetietoisuuden tila, jossa tunteiden ja ajattelun herkistyessä huomio kiinnittyy oman ja muiden toiminnan tarkasteluun. Tällöin on vaikea kuulla toisten näkemyksiä. Omat ennakkoluulot, tulkinnat ja tunteet saattoivat joissain tapauksissa estää aidon kuuntelemisen (vrt. Isaacs 2001). Vasta silloin, kun omia tunteita pystyi refleктоimaan ja puhumaan niistä toisten kanssa, mahdollisti se muutoksen. Paul Burns (2001) käyttää aidon kuulemisen termiä, jossa annetaan tilaa toisen kuuntelemiselle, ollaan läsnä ja kiinnostuneita toisen puheesta. Nyt saatujen tulosten mukaan vahvat tunteet ja pelot estivät toisten aitoa kuuntelemista ja itselle merkityksellisistä asioista puhumista.

Sovittelijoiden mukaan vasta riittävä luottamus osapuolten kesken mahdollisti avoimen vuorovaikutuksen. Luottamuksen rakentuminen koettiin vaikuttavaksi ja energiaa antavaksi. Vastaavasti aiemmassa tutkimuksessa luottamussuhteen on todettu edistävän vapaata keskustelua (Poitras & Raines 2013) ja lisäävän osapuolten vapautuneisuutta ja voimaantumista (Saundry ym. 2018).

H15: Toi, mikä estää sovittelussa onnistumista, niin mä ehkä siinäkin näen tunteet aika tärkeässä roolissa, jos on vaikka voimakas pelontunne, pelko siitä seurauksista just, että mihin tätä käytetään. Se voi itse asiassa sabotoida koko, ja miten siihen päästä kiinni. Se on asia, mitä ei voi kauheasti kontrolloidakaan sitä käyttäytymistä, mitä tapahtuu sovittelutilanteen jälkeen.

H14: Samaa mietin, että se luottamuksen henki pystytään luomaan siihen tilanteeseen, mutta että laajeneeko se luottamus siihen, että entäs huomenna siellä työssä. Voinko mä luottaa siihen, että oikeasti ja kuinka me päästään siihen käsiksi.

H15: Ehkä siitäkkin voisi keskustella loppujen lopuksi, kun sitä rupeaa miettimään.

H11: ...Mulla on yksi sellainen case, missä myöskin jotenkin se erityinen onnistuminen oli sen kaltainen, että se oli koko työyhteisöä koskeva. Se on kaiken lisäksi pisin sovittelu, missä olen ollut mukana. Se toimintaympäristö on ollut tosi hektinen ja semmoinen, että työyhteisöpalaverissa fokusoidaan, miten asioihin, miten asiat järjestetään ja mitä kukakin tekee, eikä ole ollut tilaa ja aikaa puhua siitä, että minkälaisia ilmiöitä niiden toimijoiden välisissä suhteissa realisoituu.

Tämmöisiä vaikeita tilanteita ja näin. Ja se työyhteisö ei jotenkin osannut kommunikoida niistä vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteisiin liittyvistä solmuista. Ja kun se sovittelu aloitettiin, niin ensimmäinen tunti käytettiin semmoiseen luottamuksen rakentamiseen, voiko tässä nyt lähteä puhumaan oikeasti asioiden oikeilla nimillä. Että voidaanko me sopia siitä, että jos puhutaan avoimesti, niin sitä ei käytetä itseä vastaan. Ja se keskustelu siitä käytiin ja se työyhteisö sitoutui siihen, että voidaan ryhtyä tähän ja puhutaan avoimesti, eikä lähdetä käyttämään sitä muita vastaan. Musta se oli hyvä perusta sille sovittelutilaisuudelle, että se keskustelu käytiin. Se loi sellaista turvaa ja luottamusta. Mun mielestä ne oppi siinä aika paljon siitä, miten voi käydä vaikeita asioita läpi.

Edellä olevat sitaattit osoittavat tunteista ja peloista keskustelun merkityksen muutokselle. Mikäli oikeista asioista ei päästy puhumaan pelkojen ja muiden tunnetilojen vuoksi, yhteinen näkemys muutoksesta jäi vajaaksi ja astuttiin harhaan Kotterin kolmannelta muutosaskelelta eli selkeän vision ja toimintastrategian luomisesta. Sovittelutapauksissa, joissa yhteistä näkemystä ei saavutettu, olisi ollut mahdollista sopia uudesta valmistelusta ja aloittaa sovittelu uudelleen (vrt. Pehrman 2011). Yhdesäkään tapauksessa ei toimittu näin, vaikka yhteisymmärrys oli jäänyt vajaaksi ja aikaa olisi tarvittu enemmän sen rakentamiseen. Esteeksi jatkoselvittelylle haastateltavat mainitsivat muun muassa haluttomuuden ja käsityksen sovittelutapaamisten rajallisuudesta. Kahden haastateltavan mukaan sovittelutapaamisten määrää rajattiin esihenkilön toimesta. Lisäksi sovitteluun osallistuneet ja sovittelijat kokivat, ettei sovittelu ollut aina oikea tai riittävä tapa ratkaista konfliktia. Sovittelumenetelmän sopimattomuus saattoi kuitenkin tulla esille vasta sovitteluprosessin myötä. Siitä huolimatta, että konfliktia ei kyetty ratkaisemaan työyhteisösovittelun avulla, sovittelijat uskoivat sovitteluun osallistuneiden hyötyneen siitä jollain tasolla.

6.4.3 Yhteisymmärryksen saavuttaminen

Konfliktinratkaisuun osallistuvien dialogisuus vaikutti syntyneeseen muutosvisioon ja laadittuun sopimukseen. Aiemman tutkimuksen mukaan sopimus voi olla pettymystä tai tyytyväisyyttä tuottava tai lisäarvoa antava (Poitras & Le Tareau 2009). Tapauksissa, joissa yhteisymmärrystä ei saavutettu sovittelun aikana, esti se kaikkia tyydyttävän muutosvision saavuttamisen. Esimerkiksi, kun intressiristiriidasta tai vastakkainasettelusta ei päästy eteenpäin, johti se yhteisen muutosvision puuttumiseen. Tällöin laadittu sopimus koettiin pettymyksenä.

Silloin kun tehtiin se paperi, kun siinä oli ne yhteisesti sovitut asiat. Mä en niitä sanonut mitään niistä asioista, ne oli nää muut, kun oli joo joo laitetaan, joo se onkin tosi hyvä laittaa se vaan, mä olin ihan hiljaa siinä tilanteessa.

No ne kolme ensimmäistä kohtaa on ihan höpö höpö. Niistä mä silloin jo sanoin, että ne on ihan höpö höpö. Ainut, jolla on merkitystä, on toi neljäs kohta...

Toiselle saattoi riittää saavutettu työrauha, kun taas toisen odotukset sovitusta asiasta olivat sitä suuremmat. Silloin, kun sovittelun osapuolet olivat tyytyväisiä sovitteluprosessiin, vaikka sovittelulla ei saavutettukaan odotettua lopputulosta, sovitteluprosessi tuotti osallistujilleen lisäarvoa.

Niin kuin tohon mainitsin, niin yllättävän positiivinen juttu ja sai aika nopeesti ratkaisun aikaiseksi, just sen työrauhan, nimeenomaan työrauhan. Vaikka ongelmat vielä piilee siellä alla, mutta saadaan työrauha.

Joo, miten mä sen nyt sanoisin. Asiat on varmaan ihan asiallisella tolalla, ja asiat sujuu ihan mukavasti työyhteisössä, mutta toki koen, että ilmapiiri varmaan meidän kahden välillä ei ole samanlainen kuin ennen tän konfliktin syntymistä. Se on ehkä se jokin, mikä jäi.

Jälkimmäisessä sitaatissa haastateltava viittasi ilmapiirimuutokseen, jota hän kuvasi luottamuksen ja ystävyyden rikkoutumisena. Vastaavasti eräässä toisessa tapauksessa haastateltava koki konfliktin aiheuttaneen henkilökohtaisten suhteiden menettämisen. Asioiden korjaantumisen kokemukseen vaikuttivat osapuolten yhteinen menneisyys ja suhteiden intensiivisyys. Ystävyyttä ja luottamuksen menetystä sovittelulla ei välttämättä korjattu, vaan siihen tarvittiin enemmän aikaa.

Edellä olen analysoinut sovitteluun osallistuvien vuorovaikutuksen, reflektiokyvyn, tunteiden ja pelon käsittelyn sekä selkeän muutosvision merkitystä konfliktinratkaisussa. Seuraavaksi tarkastelen sovitteluprosessin jälkeistä aikaa.

6.5 Muutokseen vaikuttavat tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin jälkeen

Edellisessä luvussa analysoin muutokseen vaikuttavia tekijöitä ja mekanismeja sovitteluprosessin osalta (Kotterin muutosaskeleet 1–3). Tässä luvussa tarkastelen sovitteluprosessin jälkeisiä muutkokokemuksia. Analyysi pohjautuu edelleen laadullisiin haastatteluaineistoihin. Nämä tulokset kytkeytyvät John Kotterin (1996) seuraaville viidelle muutosaskeleelle, joita ovat muutosviestintä, henkilöstön voimaannuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumis-

ten varmistaminen, muutoksen vakiinnuttaminen ja uuden toimintatavan juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Analyysissä kuitenkin noudatan edelleen abduktiivista lähestymistapaa siten, että teemat nousevat aineistosta käsin. Teemoja puolestaan tarkastelen suhteessa edellä mainittuihin viiteen muutosaskeleeseen. Tulokset osoittavat Kotterin organisaatiotason muutosteorian soveltumisen työyhteisökonfliktien ja -sovittelun muutoskokemusten arvioinnin välineeksi. Vastaan tässä luvussa kysymykseen: Mitkä tekijät ja mekanismit edistivät tai estivät muutosta sovitteluprosessin jälkeen? Kyse on sovittelun ja haastattelun väliin jäävästä ajasta, ja vaihteluväli on kahdesta neljään vuotta.

Kyselytulosten mukaan konfliktinratkaisua ja sovittelutytyväisyyttä selittivät sopimukseen sitoutuminen, riittävä jälkiseuranta ja sovittelun jälkeiset toimenpiteet (liite 10). Kun toivottua muutosta ei saavutettu, aiheutti se tyytymättömyyttä konfliktin osapuolissa. Edellä olevien tekijöiden lisäksi haastateltavat ottivat esille viestinnän merkityksen konfliktinratkaisussa. Kyselyvastauksissa sovitteluprosessi todettiin toimivaksi ja rakenteita konfliktinratkaisuun tuovaksi interventioksi. Seuraava sovittelijoiden keskustelu osoittaa, miten sovitteluprosessi on vahva, mutta sen jälkeen se voi ”pudota”, jos vastuu muutostyön toteutumisesta jää yksistään sovittelun osapuolille. Kolmen ensimmäisen askeleen toteutuminen sovitteluprosessin aikana ei välttämättä taannut seuraavien muutosaskelien ottamista.

H10: Se on hirveen romanttinen ajatus, että nyt sovitaan, että nyt ollaan. Näitä on kyllä nähty, ja sitten on nämä pelisäännöt. Ne on hetken kirkas, mutta kun oivallinen kohta tulee, niin mä lähenkin ottaan sen ja se tipahtaa. Nämä on varmaan niitä, että tällä mekanismilla, että onko se riittävä se tsekkaus piste, mikä tässä prosessissa on. Niin mun kokemus on, että jotakin siinä pitäisi ehkä olla enemmän. Ja olisiko se sitten sitä, että sovittelija on yhteydessä esihenkilöön, että siinä on jokin sparrauskuvio, että se esihenkilö arjen touhuissaan saa sen tuen ja muistutuksen, että hei me ollaan näin sovittu. Työkaluja siihen ilman, että se näyttää kontrollilta. Saahan se joskus näyttääkin ihan kontrollilta. Ja joskus on vaan hyvä sanoa, että sun vain täytyy tehdä näin, että me ollaan yhdessä sovittu. Mutta joku ottaa siitä vastuun selkeästi, että mä kannan, että tämä katotaan. Tämä prosessi on alkupäästä aika tuhti, niin sitten se.

H9: Se putoo.

H10: Se putoo jotenkin. Sitä sovittelijanakin itse, että miten tämä nyt. Jaa täähän on nyt tää tapaus, miten tää nyt hoidetaan. Omakin vastuu voi siitä lieventyä, että tää on teidän vastuulla. Että, olisiko siellä se mekanismi siellä toisessa päässä vielä vähän tuhdimpi.

Tarkastelen seuraavissa luvuissa sovittelun jälkeiseen aikaan liittyviä muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Etsin tekijöitä ja mekanismeja, joilla sovitteluprosessista olisi mahdollista saada menetelmä, joka ei putoa sovittelun jälkeen. Keskeisiksi teemoiksi muodostuivat muutosviestintä, muutosvastuu ja sitoutuminen, muutoksen vaikiinnuttaminen ja seuranta sekä riittävä muutostuki.

6.5.1 Sovituista asioista viestiminen

Aiemmassa tutkimuksessa viestinnällä on todettu olevan merkittävä asema muutoksen onnistumisen kannalta (mm. Holbeche 2006; Klein 1996; Kotter 1996; Lucey 2009; Merrell 2012; Reiss 2012). Ainoastaan riittävällä dialogilla on mahdollista todentaa, mitä sopimus merkitsee kullekin ja mikä on muuttunut yhteistyössä (Arnkil & Seikkula 2014, 224).

Koen, että yhdessä sovittuja käytäntöjä tulee muistutella osapuolten mieliin ta-saisin väliajoin, muuten käytännöt unohtuvat.

Vanhat toimintatavat voivat saada työyhteisössä vallan, mikäli asetetuista uusista tavoitteista ei keskustella. Mikäli vanhoihin toimintatapoihin palaamiseen ei puututa, vie se pohjan pois yhdessä sovitulta. Sopimusdokumenteissa viestinnästä sovittiin kaikissa paitsi yhdessä tapauksessa. Niissä sovittiin epäkohtien puheeksi ottamisesta (13 tapausta) ja viestimisestä esihenkilölle (kolme tapausta). Neljässä tapauksessa sovittiin sovittelusta tai sovitusta asioista tiedottamisesta muulle työyhteisölle. Tiedottamisesta sopiminen sisältyy sovitteluprosessiin, ja tämän voidaan todeta toteutuneen sopimusdokumenttien perusteella. Tämä ei kuitenkaan taannut sitä, että viestintä olisi toteutunut työyhteisön arjessa. Tulokset osoittivat, että muutosviestintä jäi etenkin epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisuisissa toteutumatta. Kaikkiaan sovitteluprosessin jälkeinen viestintä oli vähäistä, ja haastateltavien viestintään kohdistuneet kommentit olivat yhtä lukuun ottamatta negatiivissävytteisiä. Esihenkilön kysymys ”mitäs meinaat, millai teillä nyt menee” koettiin positiivisena esihenkilöltä saatuna tukena. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että esihenkilön kannustus, tukeminen ja palautteen antaminen ovat merkityksellisiä työntekijän itsetunnon kehitykselle, työmotivaatiolle ja sitoutumiselle (mm. Keskinen 2005; Pirinen 2014). Kaiken kaikkiaan haastateltavat toivoivat enemmän viestintää ja dialogia sovitusta asioista. Määrällinen viestintä koettiin vähäiseksi yhtä lailla onnistuneiksi kuin epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisutapauksissa. Viestinnän laadulliset epäkohdat sen sijaan liittyivät ensisijaisesti epäonnistuneisiin konfliktinratkaisukokeuksiin. Viestinnän laadulliset epäkohdat ilmenivät muun muassa negatiivisena viestintänä ja katteettomina lupauksina.

Viestinnän määrälliset ongelmat ilmenivät siten, että sovittelusta ei puhuttu osapuolten kesken tai ylipäättään työyhteisössä sovittelun jälkeen. Kun muutostyötä ei tuettu odotetusti viestinnällä, syntyi viestintävaje, jossa toivotun ja saadun tiedon määrä eivät kohdanneet. Viestintävajeen syinä voi olla tiedon panttaaminen, ajoitusongelma tai oletus, että kertomatonta tietoa ylipäättään on olemassa (Åberg 2000, 180–181). Haastateltavat ottivat esille kaikkia näitä viestintävajeen muotoja.

Tai siis, että tästä meidän sovitteluprosessista ei puhuttu meidän laitoksella, mutta mä olen itse siitä puhunut silleen, että olen kertonut, mitä tuossa sopimuksessa lukee ja että siellä lukee esimerkiksi henkilöstönkehittämisryhmä ja että semmonen olisi nyt tulossa, mutta siitä ei ole ollut mitään sen jälkeen minkään näköistä toimintaa tai keskustelua tai mitään siihen liittyen. Mutta enemmän se, että se olisi nostettu koko työyhteisöön, että tällainen on käyty ja näistä asioista on keskusteltu, mutta toisaalta kun se on laitettu tällä tavalla henkilökohtaiselle tasolle, niin sitä ei voi jakaa sen muun työyhteisön kanssa, kun se on ajateltu joidenkin osalta, että se on henkilökohtainen sovittelu eikä niistä työyhteisön asioista keskustelua.

Haastattelija: Olisiko se sulle sopinut, että se olisi otettu esille.

Juu ja mä omalta osaltani olen yrittänyt avata, että näistä asioista on nyt keskusteltu. Että mä näen sen yhtenä tapana vaikuttaa tiettyihin asioihin meidän laitoksella, mutta sitten, että esimerkiksi kun mä olen meidän käytävässä ja meidän kahviporukan kanssa siitä puhunut ja sitten taas mun lähiesihenkilö, joka on tässä samassa porukassa, sitten kun hän on huomannut, että mä puhun siitä, niin hänkin on puhunut siitä ja hän palaa edelleenkin siihen, että tässä nyt taas keskusteltiin siitä henkilöstötyöryhmästä, mikä jo sovittiin sun sovittelun yhteydessä. Siitä puhutaan tietyllä tasolla, mutta ei koko laitoksen tasolla.

Haastattelija: Niin, että olisi voinut jossain yhteisessä tilaisuudessa.

Mutta, kun meillä ei ole niitä yhteisiä tilaisuuksia.

Edellä olevassa haastattelukatkelmassa viestinnän esteeksi määrittyi sovittelun henkilökohtaisuus, viestintäkanavien puuttuminen ja tiedon panttaaminen. Sovitteluprosessiin ja sopimukseen liittyvä tieto oli olemassa, mutta syystä tai toisesta sitä pantattiin tai viestinnälle ei löydetty oikeaa aikaa ja paikkaa. Viestinnän vähäisyyden taustalla arvioitiin olevan häpeän tunteita.

Haastattelija: Sä olet laittanut tänne, että siitä ei tiedotettu muuta työyhteisöä. Olisiko ollut tarvetta?

En mä tiedä. Kyllä mä ite saatoin sanoa, mullehan se ei ollut, mutta se on outoa, että esihenkilölle se oli tärkeätä, ettei.

Haastattelija: Ei puhuta.

Niin ei puhuta. Se oli hänelle varmaan vähän häpeän asia kanssa, mä luulen, hän ei mielellään varmaan halua, että tästä asiasta udellaan. Meillä on sellainen kahdenkeskinen sopimus, että ollaan ihan hiljaa tästä. Mä ajattelin, että ihan sama mulle. Mutta kyllä muut oli huomannut, että meillä oli ongelmia, se on ihan päivän selvä.

Haastateltavat olivat saattaneet puhua muille sovittelusta, ja heille olisi sopinut, että siitä olisi keskusteltu esihenkilön toimesta. Kahdenkeskisissä esihenkilö-alaiskonflikteissa viestintävaaje saattoi liittyä vaitiolovelvollisuuteen, sillä sen voidaan katsoa velvoittavan enemmän esihenkilöä kuin työntekijää. Sovittelun osapuolten välinen luottamus kuitenkin rikkoutui silloinkin, kun yhdessä sovittua ja sopimukseen kirjattua viestintää ei toteutettu. Aiemmassa tutkimuksessa esihenkilöiden viestintävaajeen on todettu olevan yhteydessä siihen, että esihenkilöt saattavat kokea sovittelun uhkana omalle auktoriteetilleen (Saundry ym. 2013). Edellä olevassa haastattelussa viitattiin tähän, mutta sen paikkansapitävyyttä ei ole mahdollista todentaa, sillä tulos ei perustu esihenkilön kokemukseen.

Työntekijöillä puheeksi ottamisen vaikeudet ja pelot olivat samankaltaisia sovitteluprosessin jälkeen kuin sen aikana. Puheeksi ottamista välteltiin muun muassa aseman menettämisen ja koston pelon vuoksi.

Puutteellisen viestinnän lisäksi muutoksen toteutumista esti laadultaan negatiivinen ja kateettomiin lupauksiin perustuva viestintä. Eräässä sovittelutapauksessa sovittiin, että työyhteisöä tiedotetaan sovittelusta. Tästä huolimatta viestintä loppui osapuolten kesken eikä muuta työyhteisöä informoitu sopimuksesta. Sen sijaan yhteistä sopimusta vähäteltiin, ja lopulta viestinnän vähäisyys heijastui työskentelyyn.

...hän esimerkiksi ylpeili siinä välissä, että hänellä ei ole sitä sopimusta, joka me tehtiin vikalla kerralla, että hänellä ei ollut edes tallella sitä. Se oli sellainen, minkä hän toi sellaisena uhmakkaana esille ... sitten myöskin mä lakkasin saamasta sellasta, meillä oli kuitenkin ollut sellaset välittömät työsuhteet siihen asti hänen kanssa tai yhteistyösuhde, et hän lakkas kommunikoimasta sillai, että siel oli muutoinkin hirveesti kyse siitä, et hänelt sai työhön liittyviä ohjeita ja infor-

maatiota paljon sillä tavalla epämuodollisen keskustelun kautta, niin sitten mä lakkasin saamasta sellaista informaatiota, mitä mä olisin tarvinnut....

Negatiiviseen viestintään saattoi kytkeytyä sovittelun ulkopuolisia henkilöitä. Heillä arvioitiin olevan jokin agenda, jonka varjolla he pyrkivät vaikuttamaan sovitteluun osallistuneiden ajatteluun tai manipuloimaan heitä. Tällöin kyse oli viestinnän kohinasta, jossa muiden sanomiset tai ulkoiset häiriötekijät sekoittivat viestintää (Åberg 2000, 31–32). Huhupuheet ovat esimerkki viestintää sekoittavasta kohinasta. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että muutosviestinnän tulisi olla sekä reaktiivista että proaktiivista. Reaktiivisessa viestinnässä muutoksia selitetään, kommentoidaan jälkikäteen ja tehdään näkyväksi. Proaktiivisessa viestinnässä puolestaan varaudutaan ennakkoon erilaisiin tilanteisiin ja hyödynnetään viestintää muutoksen todeksi tekemisessä. (Juholin 2013, 404.) Viestinnän vääristymiä ja kohinaa voidaan ehkäistä ainoastaan avoimella viestinnällä. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän on todettu olevan tehokkain tapa välttää vääriymmärryksiä (Reiss 2012, 49). Tutkimustapauksissa muutosviestinnän vääristymät tulivat esille muun muassa katteettomina lupauksina.

Ja jotenkin se, kun meille luvattiin hirveesti muutoksia, kyllä mä nyt ymmärrän, kun on (viittaa yliopiston toimenpideohjelmaan) sun muut, niin ne on ollut tosi pitkiä prosesseja, mutta tavallaan sitä pidettiin sellaisena porkkanana, että asiat tulee muuttumaan. Sitten, kun mitään ei tapahdu, se on todella, mitä sanaa nyt käyttäisi, vähän kuin olisi sellaisessa ruuvinpuristimessa koko ajan. Tuntuu, ettei näy sitä valoa tunnelin päässä. Muutenhan sitä olisi varmaan jaksanutkin ihan eri tavalla.

Kun luvattu muutos ei tapahtunut tai se tapahtui liian hitaasti, aiheutti se työntekijöissä pettymyksen. Negatiiviseksi viestinnäksi koettiin myös konfliktin mitätöiminen. Haastateltavat kokivat, ettei heitä kuunneltu, vaikka he ottivat asian uudelleen puheeksi. Vastauksena avunpyyntöön ”koittakaa kestää” tai avunpyyntöä ei kuunneltu, kun muut eivät asiasta puhuneet, olivat tehokkaita ja äärimmäisiä tapoja mitätöidä avunpyyntö ja konfliktoitunut tilanne. Vastaavasti sovittelijat ottivat esille puhumattomuuden ja viestinnän negatiivisen laadun muutoksen esteenä. Lisäksi sovittelijat pohtivat viestinnän asennevaikutuksia. Sovittelun jälkeisen dialogisuuden koettiin vähentävän epätietoisuutta sekä lisäävän positiivista painetta sopimuksen noudattamiseen ja tietoisuutta muutostyön etenemisestä. Sovittelijoiden mukaan sovitut asiat olivat usein sellaisia, joihin koko työyhteisö voisi sitoutua.

H15: Niin ja ehkä semmoinenkin voisi tuoda positiivista painetta, jos siitä viestitään sille lähiyhteisölle, että olemme sopineet.

H13: Se on tavallaan joku semmoinen, minkä takia mun pitää noudattaa sopimusta. Mä en saa vaan unohtaa sitä.

H15: Niin se on vähän niin kuin lupaus yhteisöllekin, koska kyllähän kaikkien toiminta vaikuttaa. Harvemminhan työyhteisössä on niin, ettei meidän tekemisillä olisi merkitystä muille.

H13: Helppo se tietty on sanoa, mutta ihmiset, jotka on sellaiseen tilanteeseen joutuneet, niin osa on sellaisia, jotka ei muutenkaan ihmisille avoimesti osaa puhua, niin tuskin ne sitten osaisi tästäkään sanoa. Ne kokee sen niin kuin häpeänä. Mä luulen, että on ihmisiä, jotka kokee sen häpeälliseksi, että ei halua siitä sen takia puhua. Mitä sille voisi tehdä, onko joku, millä vahvistaisi sitä, että ne uskaltaisi? En mä tiedä, ne on niin henkilöistä kiinni.

H14: Tietysti jos esihenkilö on mukana ja jos sopimukseen tulee se kirjatuksi, miten tästä viestitään yhteisölle. Niin sitten se tulee se alkupää sinne kirjatuksi ja tavallaan sekin sitten, että miten sitä onnistumisen seurantaa pidettäisiin yllä. Mietin tavallaan kahta asiaa. Jos se on esihenkilö tai kuka sitä vie eteenpäin siellä yksikössä tai ketkä kaikki. Niin tavallaan sellainen tiedostaminen siinä, sellaisen jatkuvan kehittämisen malliin. Tai, jos tulee vielä, että joskus joku soittaa perään ja kysyy, miten teillä menee. Se voisi olla kyllä sellainen signaali ja hyvä tapa.

H15: Tavallaan jos miettii, tyypillisesti, mitä siellä sopimuksissa lukee. Nehän on asioita, mitkä olisi hyödyllisiä kaikille ikään kuin tiedostaa omassa arkisessa työyhteisötoimintakäytöksessä.

H13: Jos vaikka sovitaan jonkun välillä, että tästä lähin, vaikka kerran viikossa puhutaan vaikka 15 minuuttia keskenämme ja katsotaan asioita, mistä on sovittu. Niin voisihan se sama malli sopia muillekin heidän yhteisössä.

H15: Tai mikäli huomaan, että toisen toiminnassa on jotakin sellaista, niin otan asian puheeksi rakentavasti. Tai tämän tyypisiä saattaa siellä olla, miten annan palautetta.

Sovittelijat kokivat viestinnän monitasoisena, erilaisia muotoja ja vastuita sisältävänä. Sovittelun jälkeisen viestinnän tulisi olla avointa, puheeksi ottavaa, rakentavaa, palautetta antavaa, positiivista painetta lisäävää, rohkaisevaa ja kehittävää. Viestintää tulisi olla eri tasoilla, kuten osapuolten välillä, laajemmin työyhteisössä ja sovittelua organisoivan tahon kanssa. Sovittelusta viestiminen koettiin tärkeäksi

myös esihenkilövaihdon yhteydessä ja eri toimijoiden, kuten työterveyshuollon, kanssa.

Sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden mukaan sopimusrikkeistä oli vaikea puhua asianosaisten kesken. Sen sijaan yhteyttä otettiin esihenkilöön tai sovittelua koordinoivaan tahoon. Työntekijät kertoivat ottaneensa yhteyttä ensisijaisesti esihenkilön esihenkilöön, laitosjohtajaan, henkilöstöhallintoon ja terveydenhuollon asiantuntijoihin. Esihenkilöt puolestaan ottivat ensisijaisesti yhteyttä sovittelua koordinoivaan tahoon. Avunhakijat kokivat, ettei asian uudelleen esille ottaminen työyhteisössä olisi johtanut ratkaisevaan tulokseen. Konfliktinratkaisussa epäonnistumisen kokemus esti osapuolten välistä kommunikaatiota sovittelun jälkeen. Sovitteluun osallistuneet olivat pettyneitä siihen, ettei yhteydenottaminen muuhunkaan tahoon edistänyt muutosta. Avun hakeminen ulkopuolelta ja asianosaisten kesken asian käsittelyn välttely osoittivat konfliktinratkaisussa osallisuuden ja oman vastuun sivuuttamista.

Sovittelijat ottivat esille viestinnän vastuukysymykset. He korostivat kollektiivista vastuuta muutostyössä. Tämän lisäksi jonkun työyhteisössä tulisi vastata sovittujen asioiden esille ottamisesta ja varmistaa niiden toteutuminen. Muutostyöskentely tulisi tehdä näkyväksi sovittelun jälkeen.

H10: Ja miten voi jeesata tai miten voi estää, ettei lipsahdus pääse tulemaan. Tässä on kyllä hirveen olennaista tällöinen yleinen asennoituminen ja sisäinen mielentila, että ajattelenko mä oikeesti, että asiat voi muuttua. Se asenneilmapiiri, mikä se on, siis puhutaanhan myös, että muutetaan maailmaa. Jos sä koko ajan puhut, että ei tää kuitenkaa, että tää voi olla hetken hurmaa, mutta ei tästä kuitenkaan hyvää heilu pitkässä, niin eihän se sitten heilu. Mutta jos me saadaan myös semmoinen, että ne pienetkin askeleet on ihan hurjan tärkeitä, kun ne huomaa ja siitä tehdään sellainen yhtenäinen, että nyt me edettiin näin ja onpa hieno juttu.

...Tää vie aikaa, mutta jotkut rajat ja normit pitää myöskin näkyä, että vastuuttaa meitä ihmisiä sillä tavalla, että sen pitää näkyä, sen muutoksen. Jos se ei näy missään, että katotaan nyt ajan kanssa, niin sittenhän niitä askelia ei oteta oikeesti. Jolloin auttaa se, että joku kantaa vastuuta siitä, että sitä tsekataan.

Sovittelijoiden mukaan liikaa luotetaan siihen, että sovitteluun osallistuneet ja esihenkilöt luonnostaan toteuttavat viestintää sovittelun jälkeen. Sovittelijat epäilivät, että asioista ei kuitenkaan välttämättä puhuttu eikä viestintävastuuta kannettu sovittelun jälkeen. Lipsumiset sovituista asioista veivät prosessia taaksepäin, mikäli sallivaa ja muutosta edistävää asenneilmapiiriä ei kyetty luomaan työyhteisöön. Tutki-

mustulokset osoittivat, että muutosviestintävastuusta ei sovittu sovitteluprosessin aikana tai jos siitä sovittiinkin, sitä ei toteutettu.

Kenen sitten tulisi vastata muutosviestinnästä sovitteluprosessin jälkeen? Sopimusteksteissä viestintävastuu kohdistui joko osapuolten vastavuoroiseen puheeksi ottamiseen tai esihenkilön toimivaltaan. Sovittelijoiden mukaan esihenkilö oli ensisijaisessa vastuussa muutosviestinnästä esihenkilötehtävän velvoitteiden vuoksi. Vastavasti Kotter ja Rathgeber (2014, 126) ovat korostaneet esihenkilön viestintävastuuta. Esihenkilön tulisi varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät ja hyväksyvät muutoksen. Sovittelijoiden mukaan kuitenkin kahdenkeskisissä esihenkilö–alaiskonflikteissa vastuun tulisi jakautua tasaisesti osapuolten kesken eikä toista osapuolta tulisi velvoittaa toista enempää. Sovittelijat kokivat oman viestintävastuunsa loppuvan sovitteluprosessin seurantatapaamiseen ja vastuun jäävän sen jälkeen sovittelun osapuolille. Sovittelijoiden käsitys muutosvastuusta selittyi sovitteluprosessin rakenteiden ja arvojen perusteella, joiden mukaan konfliktin omistajuus ja ratkaisut ovat sen osapuolilla (vrt. Bennett 2013; 2014; Peavy 2006; Pehrman 2011; Saundry ym. 2010).

Aiemman tutkimuksen mukaan muutos edellyttää viestintää, eikä liikaa viestintää ole olemassa (vrt. Holbeche 2006, 341). Nyt saadut tutkimustulokset osoittivat, että muutosta estivät sovitteluprosessin jälkeinen liian vähäinen viestintä, puhumattomuus, negatiivinen viestintä ja katteettomat lupaukset. Seuraavassa luvussa tarkastelen, mitkä tekijät ja mekanismit edistivät tai estivät sovittelun jälkeisen muutosvastuun ottamista ja sitoutumista yhdessä sovittuihin asioihin.

6.5.2 Muutosvastuu ja sitoutuminen sovittuihin asioihin

Muutosvastuu ja sitoutuminen sovittuihin asioihin sijoittuu muutosprosessin viidennelle askeleelle. Kyse on henkilöiden voimaannuttamisesta päämäärän mukaiseen toimintaan ja mahdollisten muutosesteiden poistamisesta. Muutosteorioiden mukaan esihenkilön tulisi toimia vaikutusmahdollisuuksien antajana ja muutoksen edesauttajana ja valtuuttaa alaisia toimimaan muutosta edistävällä tavalla (mm. Kotter 1996). Työyhteisösovittelutapauksissa kokemus muutosvastuusta vaihteli tapauksittain ja osoittautui organisaatiotason muutosprosesseja monitahoisemmaksi. Aiemman tutkimuksen mukaan yritysten muutosprosesseissa esihenkilöt ovat yleensä sitoutuneita sataprosenttisesti, kun työntekijöistä vain keskimäärin joka viides sitoutuu muutokseen (Valpola 2004, 47–48). Työyhteisösovittelussa tilanne oli toisinaan päinvastainen.

Jos joku siihen ei sitoudu, niin se on hirveen vaikee, varsinkin jos se on vielä esihenkilötasoinen, joka ei siihen sitoudu, niin kauheen vaikee muitten siinä yrittää pitää sitä yllä.

Kuten kyselytulokset osoittivat, vastaavasti haastatteluissa sovitteluun osallistuneet epäilivät muiden sitoutumista sovittuihin asioihin. Esihenkilö–alaiskonflikteissa toisen sitoutumista epäiltiin useammin kuin työntekijöiden keskinäisissä konflikteissa. Aiemman tutkimuksen mukaan työntekijät voivat kokea esihenkilöiden suhtautuvan sovitteluun kevyesti tai jopa pakkona eikä heillä välttämättä ole aikomusta sitoutua sovittuihin asioihin (Saundry ym. 2013, 29; Saundry ym. 2018, 1171). Tässä tutkimuksessa ei arvioitu konfliktin osapuolten asenteita vastaavasti, mutta edellä olevan sitaatin voidaan katsoa viittaavan vastaavaan tulokseen.

Muutokseen sitoutumisen vaje ilmeni viestinnän puutteena, katteettomina lupauksina ja vanhoihin toimintatapoihin palaamisena. Se tuli ilmi epäasiallisena puheena, kiusaamisena, lyttyyn lyömisenä, ylimielisenä ja alentavaksi koettuna käytäytymisenä sekä mököttämisenä. Yhdessä tapauksessa jopa fyysisenä väkivaltana.

No onnistuttiin siinä, että saatiin toi paperi aikaiseksi ja asiat sovittiin suullisesti, paperille laitettiin ja lyötiin kättä päälle ja tuntu, että kaikki on reilassa, mutta eipä ne seuraavana päivänä sitten ollutkaan.

Eräs haastateltava kuvasi työyhteisön ilmapiiriä sovittelun jälkeen kylmäksi ja karmivaksi, mikä näkyi toisten välttelynä, leiriytymisenä, jakona hyviin ja pahoihin, pöyristyttävänä käyttäytymisenä ja sopimattomana puheena. Tämä osoittaa, että yhdessä laaditusta sopimuksesta huolimatta vanhat käytöstavat saattoivat palata työyhteisön arkeen joko välittömästi tai jonkin ajan kuluttua sovittelusta. Sitoutumisen esteeksi määrittyi yhteisten muutosarvojen ja tavoitteiden puuttuminen. Kun yhdessä sovitut arvot ja tavoitteet eivät olleet omien arvojen ja tavoitteiden mukaisia, heikensi se sitoutumista muutokseen. Puolestaan vahvaa sitoutumista kuvasivat yhteiset arvot ja toimiminen niiden mukaan. Tällöin sovittelu ja laadittu sopimus yksistään riittivät sitoutumiseen.

...Joo, mä ajattelen kyllä niin, että tässä, jos tätä toista osapuolta mitenkään tunnen, niin mä ajattelen kyllä, että jos hän tämmöiseen sopimukseen lähtee, niin kyllä hän lähtee myös sillä mielellä, että siitä pidetään kiinni. ...Niin ja se vastuu on meillä kahdella, että se oikeasti toimii.

Onnistuneissa konfliktinratkaisuisa tehty sopimus edusti lupausta toimintatavoista, joihin oli mahdollista palata työyhteisössä tai organisaatiossa uudelleen, kuten jo aiemmin tuli esille sitaatissa, jossa henkilö koki voivansa palata sovittuihin asioihin tarvittaessa uudelleen.

Tämän kaltaiset kokemukset osoittavat vahvaa sitoutumista, jolloin sovitut arvot ja tavoitteet olivat yhteisesti jaettuina. Näissä tapauksissa asioihin ei palattu sovittelun jälkeen, vaan käyty sovittelu ja sopimus riittivät muuttamaan toimintatapoja. Kyse

oli vahvasta psykologisesta sitoutumisesta sovittuihin asioihin (vrt. Argyris 1960; Saari 2014). Kun kumpikin lunastaa toisen odotukset yhteisestä vastuusta, vahvistaa se molemminpuolista luottamusta. Vastavuoroisuuden on todettu olevan tärkeää psykologisen sopimuksen syntymisen ja säilymisen kannalta. (Keskinen 2005; Saari 2014.) Epäonnistuneeksi koetuissa konfliktinratkaisuisa kyse oli negatiivisesta psykologisesta sitoutumisesta tai psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta. Tämä ilmeni piittaamattomuutena ja välinpitämättömyytenä yhdessä sovittuja asioita kohtaan. Määrältään vähäinen ja laadultaan negatiiviseksi koettu viestintä liittyivät heikkoon psykologiseen sopimukseen.

Eräs haastateltavien puheessa esiintynyt keskeinen teema, joka ilmeni sitoutumisen ja vastuun ottamisen puutteena, oli muutosvastuun sivuuttaminen. Tällöin muutosvastuulta puuttuivat kasvot. Muutosteorioiden mukaan muutoksen eteenpäin vieminen edellyttää muutosvastuulle kasvojen antamista. Useimpien muutosteorioiden perusteella ensisijaisesti esihenkilöiden tulisi kantaa vastuu muutoksen edistämisestä. Vastaavasti työlainsäädäntö korostaa esihenkilöiden vastuuta (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työyhteisösovitteluprosessin jälkeinen muutosvastuu on monitahoinen ja -kerroksellinen ilmiö. Esimerkiksi työturvallisuuslain asettamat työnantajan velvoitteet eivät täyty sillä, että vertaissovittelija sovittelee työntekijöiden välistä konfliktia ja sen epäonnistuessa työnantaja jättää asian sikseen. Tällaisessa tilanteessa työnantajan tulisi päättää muista toimista konfliktin ratkaisemiseksi (Koskinen & Pehrman 2018, 232, 256.) Muutosvastuu kytkeytyy työyhteisön moninaisiin sosiaalisiin rakenteisiin ja instituutioihin. Tämän vuoksi, jotta muutosta on mahdollista ymmärtää, tulisi sen sidosta ja paikkaa tarkastella suhteessa sosiaalisen todellisuuden eri kerroksiin (vrt. Pawson & Tilley 2004). Vastuun monitasoisuus ja kerroksellisuus tulivat esille sekä sovitteluun osallistuneiden että sovittelijoiden puheessa. Organisaation vastuu korostui erityisesti silloin, kun sovittelu osoittautui riittämättömäksi ratkaisukeinoksi.

Joo, mä näen isompana ongelmana sen työnantajan suhtautumistavan tavallaan siihen, siis työnantaja on se, joka tekee ratkaisut siinä kohdassa, millä tavalla suhtaudutaan lopputulokseen. Mun mielestä siinä prosessissa ei ollut juurikaan kauheesti ongelmia, mutta esimerkiksi se, että meidän (identifioiva tunniste poistettu) ei ilmestynyt viimeiseen sovitteluun lainkaan ja työnantaja ei reagoi siihen millään tavalla, mun mielestä se osoittaa jo sen piittaamattomuuden ja haluttomuuden ratkaista tai tehdä mitään semmosia ratkaisuja, millä edesautettaisiin sitä tilannetta. Se tuli siinä enemmän niiden johtopäätösten tasolla sitten.

Tapauksessa muutosvastuulta puuttuivat kasvot, sillä vastuuta tilanteesta eivät kantaneet konfliktin osapuolet, esihenkilöt tai organisaatio. Konfliktinratkaisua ei edistetty millään sosiaalisen ulottuvuuden tasoilla.

Sovittelijoiden mukaan muutostyön edistämisestä ensisijaisessa vastuussa oli esihenkilö, mutta sovittelijat korostivat myös jokaisen osallistujan vastuuta. Esihenkilön vastuuna nähtiin tukea ja voimaannuttaa työyhteisö toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta myös sopimusrikkomuksiin puuttuminen.

H9: Onhan se, mikä mun mielestä on keskeistä, on se, että se esihenkilö tai johto on ymmärtänyt sen tilanteen ja ymmärtänyt oman roolinsa siinä muutoksessa ja sen tavallaan, että sitä täytyy siinä työyhteisössä seurata sen prosessin päättämisen jälkeen, ja siinä esihenkilöllä on erityinen vastuu niiden työntekijöiden tukemisessa siihen, että ne kaikki pääsee mukaan siihen muutokseen ja siihen prosessiin.

H7: Että sovitusta pidetään kiinni.

H6: Niin, että siihen yhteisössä palataan edelleen ja katsotaan, mihin suuntaan se on menossa, että ne toteutuu ne asiat, mistä on sovittu. Kyllä siinä esihenkilöllä on paljon vastuuta, vaikka totta kai jokaisella yhteisön jäsenellä on myös.

Haastatteluissa tuli esille, että esihenkilö saattoi kokea olevansa yksin asian kanssa eikä hänellä ollut välineitä puuttua sopimusrikkomuksiin. Eräs esihenkilö kuvasi alaisten välistä konfliktia mahdottomaksi, johon ei ollut riittäviä keinoja puuttua. Esihenkilö koki, ettei hän saanut riittävää tukea organisaatiolta eivätkä keinot ongelman ratkaisemiseksi olleet hänen näkyvissään. Yliopiston tarjoamat interventiot ja niiden suhde toisiinsa eivät olleet esihenkilölle selkeät. Tämä osoittaa sen, että konfliktinratkaisun toimintamallien tulisi olla selkeästi kirjatut, jotta muutosaskelmilla on mahdollista edetä silloinkin, kun konfliktia ei kyetä ratkaisemaan työyhteisösovittelun keinoin.

Tulokset osoittivat, ettei kaikissa sovittelutapauksissa sitouduttu muutokseen sen vuoksi, että muutosvastuulta puuttuivat kasvot. Sovitteluun osallistuneet ja sovittelijat liittivät muutosvastuun ohittamisen kahteen merkittävään teemaan eli defensseihin ja häpeän tunteeseen. Tarkastelen seuraavaksi näitä kahta aineistosta esille nousutta konfliktinratkaisua estävää tekijää, joita voidaan realistisen arviointitutkimuksen termein kutsua myös muutosta estäviksi mekanismeiksi.

6.5.3 Defenssit muutosmekanismeina

Defenssit eli puolustusmekanismit liittyvät psyykkiseen itsesääteelyyn, joiden avulla ihminen pyrkii ylläpitämään omaa psyykkistä tasapainoaan muuttamalla ulkoisia tai mielen sisäisiä realiteetteja (mm. Lönnqvist 2017, 85). Defensiivinen toiminta tapahtuu yleensä tiedostamattomana psyykkisenä prosessina sopeuduttaessa uuteen tilanteeseen. Koska defensseistä ei ole yksimielisesti hyväksyttyä yhtä teoriaa, eroavat

defenssiluokitukset teoreettisten lähestymistapojen ja tutkimusintressien perusteella. Sigmund ja Anna Freudin (1969) psykoanalyttista teoriaa on käytetty useimpien tutkimusten taustateorianä. Psykoanalyttisen näkemyksen mukaan superegon (sisäisten rajoitteiden), idin (viettien) ja egon (minän) keskenään ristiriitaiset tarpeet vaikuttavat käyttäytymiseen psyykkistä tasapainoa uhkaavissa muutostilanteissa. Kun tarpeiden toteutuminen ei ole mahdollista, torjuu ego tarpeet erilaisten defensiivisten toimintamallien ja -mekanismien avulla. Defenssit toimivat suojana sisäisiä ja ulkoisia muutosuhkia vastaan kolmella ulottuvuudella: kypsät–epäkypsät, tietoiset–tiedostamattomat ja alkukantaiset–kehittyneet defenssit (Paulhus ym. 1997, 567)⁹⁵. Psykodynaamisen näkemyksen mukaan liiallinen defensiivisyys voi kaventaa yksilön kokemusmaailmaa ja vaikuttaa todellisuuden käsitykseen. Liian alhainen defensiivisyys puolestaan saattaa vahingoittaa yksilön psyykkistä tasapainoa ja hyvinvointia. Defenssit sekä suojaavat että kahlitsevat muutostilanteissa. Tuija Matikka (2012) on kuvannut defensessejä mielenlaastareiksi, jotka lyhytaikaisesti käytettynä suojaavat mieltä, mutta jos sidosta pitää liian kauan, mieli tulehtuu.

Chris Argyrisin (1994, 81) mukaan työpaikoilla defensiiviset rutiinit ja toimintatavat muodostuvat organisaation käytännöissä. Toisaalta ne suojelevat ihmisiä noloilta ja hämmentäviltä tilanteilta, ja toisaalta ne estävät ratkaisemasta ja selvittämästä uhkaavia tilanteita. Argyris (1990, 19–20) on erottanut toimintaa estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä inhimillisen toiminnan malleja, jotka osoittavat omien ajatusten sekä toiminnan ja tekojen välisiä ristiriitaisuuksia. Ristiriitaisuuksia harvoin kuitenkaan tiedostetaan. On olemassa julkiteorioita, joita ihmiset sanovat noudattavansa, ja käyttöteorioita, joiden mukaan he lopulta käyttäytyvät hankalissa tilan-

⁹⁵ Defenssit voidaan jakaa vakavuuden ja kehitysvaiheen perusteella neljälle tasolle. Ensimmäisen tason defenssit ovat lähes aina patologisia, ja siksi niitä kutsutaan psykoottisiksi defensesseiksi. Näitä ovat kieltäminen (ulkoisen todellisuuden torjunta), vääristyminen ja harhaluuloinen projektio eli vakava harhaluuloisuus. Toisen tason defensessejä kutsutaan epäkypsiksi defensesseiksi, joita ovat fantasia, projektio (omien ei-hyväksytyjen tunteiden tai ajatusten siirtämistä toisiin), hypokondria (toisiin kohdistuvien negatiivisten tunteiden kääntäminen itseän, esim. omaan kipuun tai sairauteen), passiivinen tai epäsuora aggressio, acting out (tiedostamattoman impulssin suora ilmaiseminen), idealisaatio (esitietoinen valinta nähdä toisessa enemmän hyviä puolia kuin on). Kolmannen tason defenssit ovat ns. neuroottistasoisia ja yleisiä kaikilla, kuten dissosiaatio (tilanteeseen liittyvien tunteiden ja tosiasioiden eriyttäminen), eristäminen (tunteiden eristäminen tosiasioista), älyllistäminen, reaktionmuodostus (vaarallisena pidettyjen toiveiden ja impulssien muuttaminen vastakkaisiksi) ja torjunta. Neljännen tason defenssit ovat ns. terveitä kypsän tason defensessejä, joita käyttävät kaikki. Näitä ovat altruismi (toisten palveleminen ja auttaminen oman tyydytyksen saamiseksi), lykkäys (realistinen valmistautuminen epämiellyttävään), huumori, identifikaatio, introjektio (samaistuminen johonkin ajatukseen niin, että siitä tulee osa itseä), sublimateatio (negatiivisten tunteiden muuttaminen positiiviseksi toiminnaksi) sekä tukahduttaminen (tietoinen päätös lykkätä ajatusta tai tunteita). (Psychnet 10.1.2018.)

teissa. Kyse on ”ohita ja peitä” -toiminnasta, jossa vaikea asia sivuutetaan, vaietaan tai torjutaan jollain taitavalla liikkeellä ja lopulta peitetään. Asioiden ohittaminen ja peittäminen voivat ilmetä sekavien viestien antamisena, jolloin peitellään sitä, ettei olla ajan tasalla asiassa. Ohittaminen ja peittäminen voivat ilmetä myös avuttomuutena ja kyynisyytenä. Eritoten epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisuprosesseissa ilmeni ristiriitaisuuksia oman ajattelun ja toiminnan välillä. Defensiivisestä toiminnasta muodostui silloin este sovittelun jälkeiselle muutostyölle. Olen koonnut taulukkoon 11 kahdeksan henkilön konfliktinratkaisuun liittyviä syitä, ratkaisuyrityksiä ja lopputuloksia, jotka estivät lopullista konfliktinratkaisua sovittelun jälkeen. Taulukko ilmentää muutosta estäviä defensiivisiä mekanismeja.

Haastateltavat yrittivät löytää ratkaisuja sovittelun jälkeen jatkuneeseen konfliktitilanteeseen joko viemällä asiaa eteenpäin esihenkilön esihenkilölle tai HR:n tai sovitteluorganisaation edustajille. Ainoastaan yhdessä tapauksessa haastateltava koki saaneensa avun. Muissa tapauksissa asianomaiset olivat pettyneitä siihen, ettei avunpyyntöön vastattu odotetusti. Taulukko 11 havainnollistaa konfliktinratkaisuvastuun ohittamiseen ja peittämiseen liittyviä defensiivisiä mekanismeja, jotka estivät muutosta. Näitä olivat oman osallisuuden tunnistamisen puute, syyttely sekä korvaavat toiminnot, kuten työsuhteen päättyminen ja epäselvä viestintä.

Kun omaa osallisuutta konfliktissa ja sen ratkaisussa ei tunnistettu, ei myöskään tiedostettu ristiriitaa oman käyttäytymisen ja muiden odotusten välillä. Esimerkiksi, jos esihenkilö osallistui sovitteluun joko konfliktin osapuolena tai työnantajan edustajana, tuli hänestä sovittelun osapuoli, jota koski yhtä lailla sovittelun jälkeinen muutosvastuu. Kolmen tapauksen kohdalla haastateltavat kokivat esihenkilön muutosvastuun jääneen toteutumatta. Toiminnan tasolla tämä näkyi seurannan puutteena ja siinä, ettei muutosesteitä poistettu. Esihenkilön koettiin siirtävän vastuunsa alaisilleen tai organisaatiolle. Esihenkilö saattoi käyttää esimerkiksi tulevaa organisaatiomuutosta perusteena sille, ettei muutoksia tehty työyhteisössä. Kun jäätiin odottamaan, että organisaatiomuutos ratkaisee työyhteisötason ongelman, annettiin vastuu muutoksesta epämääräiselle kasvottomalle taholle.

Defensiivisyys näkyi toisten syyttelynä tilanteen jatkumisesta. Toisia syyttämällä oli mahdollista häivyttää tai jopa kieltää oma vastuu konfliktinratkaisussa ja muutostyössä. Tilannetta pyrittiin hallitsemaan muiden ajattelua ja toimintatapoja sivuttamalla, mikä johti toisten ainutlaatuisuuden vähättelyyn (Arnkil & Seikkula 2014, 32). Tällöin muutoksen edistyminen nähtiin toisten haasteena eikä yhteisenä haasteena. Aiemman tutkimuksen mukaan osapuolten välisissä suhteissa ilmenevä vihamielisyys korreloi negatiivisesti sovun syntymiseen (Mareschal 2005). Toisten syyttely heikensi siten yhteistä vastuuta konfliktinratkaisussa ja esti muutoksen.

Taulukko 11. Konfliktinratkaisun epäonnistumisen syyt, ratkaisuyritykset ja lopputulos.

Konfliktinratkaisun epäonnistumisen syy	Ratkaisuyritys	Lopputulos
Kiusaamista kokenut työntekijä Kiusaajiksi koetuista henkilöistä tuli itselle esihenkilöitä. Koki, ettei itse aiheuttanut konflikteja eikä häntä uskottu konfliktiasioissa.	Itsensä näkyvämmäksi tekeminen ja konfliktien välttely.	Organisaatiomuutoksen yhteydessä työtehtävien muuttuminen ja esihenkilöaseman päättymisen Epäoikeudenmukaisuuden kokemus.
Kiusaamista kokenut työntekijä Henkilökohtaisen suhteen ja luottamuksen menettäminen esihenkilöön. Koki, että työsuhte ja tiedotus rahoitusmahdollisuuksista päättyivät konfliktin ja käydyn sovittelun myötä.	-	Sovitteluun osallistuneiden sosiaaliset suhteet päättyivät. Määräaikainen työsuhte päättyi.
Kiusaamista kokenut työntekijä Koki, ettei esihenkilö sitoutunut sovittuun eivätkä asiat muuttuneet sovittelun jälkeen, vaan esihenkilö jatkoi epäasialliseksi koettua käyttäytymistä. Esihenkilön esihenkilö tai muut organisaation tahot eivät tehneet ratkaisuja epäonnistuneeksi koetun konfliktinratkaisun jälkeen.	Käsittely esihenkilön esihenkilön ja sovittelua koordinoivan tahon kanssa. Pyytänyt, että johto ratkaisisi tilanteen. Ehdottanut tilaratkaisuja ja esihenkilön vaihtoa tilanteen ratkaisemiseksi. Koki, ettei uudesta sovittelusta olisi ollut apua.	Esitettyjä muutoksia ei tapahtunut, joten hakeutui muualle töihin. Tilarajastelyihin olisi päädytty, mikäli henkilö olisi palannut takaisin tehtävänsä. Lopulta rekrytoitu toisaalle yliopistossa.
Kiusaamista kokenut työntekijä Koki, ettei esihenkilö sitoutunut sovittuihin asioihin ja että yhteisötason ongelmia olisi pitänyt ratkaista laajemmalla porukalla. Epäselvät tehtäväkuvat ja päätöksentekoprosessit jatkuivat. Asioista ei keskusteltu yksikköä laajemmin, sillä siihen ei ollut tilaisuuksia.	Ehdottanut henkilöstöryhmän perustamista työn organisoinnin selkeyttämiseksi. Tästä sovittu myös sopimuksessa.	Koki, ettei mikään muuttunut. Työyhteisössä keskusteltiin edelleen samoista asioista, joista oli sovittu sovittelussa. Ajan kuluminen helpotti omaa suhtautumista konfliktiin.
Työyhteisön jäsen Koki, että esihenkilö ei sitoutunut sovittuun eikä hänellä ollut valmiuksia asian sopimiseen. Pelko kysyä työasioista esihenkilöiltä.	Käsittely esihenkilön esihenkilön kanssa. Ehdottanut tilaratkaisuja tilanteen ratkaisemiseksi.	Organisaatiomuutoksen kautta luvattu muutokset olivat liian hitaita tai ne eivät toteutuneet. Uusien delegoitavien tehtävien saanti väheni. Hakeutui itse muualle töihin.
Työyhteisön jäsen Koki, ettei esihenkilöllä ollut valmiuksia sovitteluun. Esihenkilöä ei veloitettu osallistumaan sovitteluun tai tehty muita ratkaisuja epäonnistuneeksi koetun konfliktinratkaisun jälkeen. Koki, että työsuhte ja tiedotus avoimista tehtävistä päättyivät konfliktin ja käydyn sovittelun jälkeen.	Käsittely esihenkilön esihenkilön kanssa sekä sen jälkeen muiden yksikön esihenkilöiden kanssa.	Luvattu muutoksia organisaatiomuutoksen myötä. Esihenkilön järjestämät yhteiset palaverit loppuivat ja työhön tarvittavan tiedon saanti väheni. Määräaikainen työsuhte päättyi.
Työyhteisön esihenkilö Työntekijä jatkoi kiusaamista. Seurausten ja seurannan puute. Koki tapauksen mahdollomana ratkaista työyhteisöstä käsin.	Käsittely yksikön esihenkilön ja sovittelua koordinoivan tahon kanssa. Hakenut apua tilanteen ratkaisuun organisaatiolta.	Ei yksikön sisäistä seurantaa. Ei kokenut saaneensa organisaation tukea muutoksen eteenpäin viemiseksi. Kiusaajaksi koetun henkilön työsuhte päättyi.
Kiusaajaksi koettu esihenkilö Koki, että työntekijät eivät sitoutuneet sovittuihin asioihin johtuen luottamuspulasta esihenkilöä kohtaan.	Käsittely HR:n ja työterveyshuollon kanssa. Koki, ettei uudesta sovittelusta olisi ollut apua luottamuspuolan ratkaisemiseen.	HR:Itä saatu muutostuki. Organisaatiomuutoksen yhteydessä esihenkilö–alaissuhteet päättyivät.

Kun omaa osuutta konflikteissa ei tunnistettu, yhteisiä tilanteita saatettiin vältellä tai selittää tapahtumia itselle hyväksyttävällä tavalla. Muuttumatonta tilannetta selitettiin sillä, että sovittelutapausta tai jotain sovitteluun osallistunutta henkilöä pidettiin ”mahdottomana tapauksena”. Tällöin ei enää uskottu tilanteen muuttumiseen, mikä aiheutti esteen muutokselle. Aiemmassa tutkimuksessa konfliktien henkilöitymisen on todettu olevan eräs keskeisimmistä konfliktin pysyvyyden syistä. Kun yhteistyön ongelmia selitetään toisen persoonallisuuden piirteillä ja keskinäisillä suhteilla, estää se toisenlaisten ratkaisujen etsimistä (myös Järvinen 1998, 131–133.) Timo Pehrmanin (2011, 16) mukaan konfliktien ratkaisussa epäonnistuminen selittyy ratkaisuvastuun siirtämisellä. Ryhmä, joka ei kykene kantamaan vastuuta, etsii syyllistä organisaation johdosta (mt. 2011, 110). Vastaavasti Matti Kuittisen (2001, 55) mukaan defensiiviselle toimintamallille tyypillistä on, että ongelmien syyt nähdään organisaatiossa, jolloin kukaan ei ota vastuuta tilanteen korjaamisesta. Tällöin saatetaan negatiivisia asioita paisutella ja positiivisia vähätellä. Mitä pahemmalta virheet saadaan näyttämään, sitä helpompi yksilön on selittää oma vetäytymisensä ja avuttomuuden tunteensa. (Argyris 1990, 60–62.) Defensiivinen toiminta voi synnyttää työyhteisössä pelejä, joiden kautta suojellaan joko itseä tai toisia ahdistavilta ja noloilta tilanteilta (Argyris 1990, 64; Stacey 1996, 395).

Kun omaa osallisuutta konfliktissa ja sen ratkaisemisessa ei tunnistettu ja syyt ongelman jatkumiseen nähtiin toisista johtuviksi, ilmeni tämä defensiivisenä toimintana. Työsuhteen päätyminen joko oman tai työnantajan toimesta voidaan tulkita äärimmäiseksi defensiiviseksi konfliktinratkaisukeinoksi, mikäli muita ratkaisukeinoja ei ole enää näköpiirissä. Sen on todettu olevan yleisempää ihmissuhde- kuin tehtäväkonflikteissa (Medina ym. 2005, 225). Tässä tutkimuksessa kaikissa niissä tapauksissa, joissa työsuhde päättyi, oli kyse ihmissuhdekonfliktista. Kaksi haastateltavaa koki, ettei heidän määrääkaikaisia työsuhteitaan jatkettu konfliktista johtuen eikä heille enää kerrottu avoimista tehtävistä tai rahoitusmahdollisuuksista.

Argyrisin (1990; 1994) mukaan ongelman ohittaminen voi ilmetä epäselvänä viestintänä, jolloin peitetään sitä, ettei tiedetä, miten tulisi toimia. Argyris käyttää termiä ”taitava pätemättömyys”. Tällöin henkilö ei tunnista oman toimintansa negatiivisia seurauksia eikä hänellä ole aikaa tai tahtoa reflektoida oman käyttäytymisensä vaikutuksia. Taitava pätemättömyys selittää, miksi ihmiset ovat sokeita julkiteoreettisen mallin mukaisille käyttäytymisen esteille. Esimerkiksi, mikäli esihenkilö kaipasi konfliktin jälkeistä yksikön sisäistä seurantaa, mutta ei toteuttanut sitä, oli se hämmentävää ja herätti kysymyksen: Miksi seurantaa ei järjestetty? ”Ei se varmaan tullu mieleen, koska sit alkaa nää arkipäivän toiminnot taas, ja kukin tekee sitä omaa. Olisi varmaan voinu niinkin tehdä. Kyllä siihen meillä olis ollu valtuudet totta kai, joo aivan olis voitu tehdä myöskin omia.” Sitaatti osoittaa, että arkipäivän työ esti muutosvastuun toteutumisen. Esihenkilöllä saattaa olla myös liian vähän tie-

toa työvälineistä ja strategioista, joilla lieventää työpaikkakonflikteja (Katz & Flynn 2013, 400).

Defenssit voivat joko edistää tai estää hyvinvointiamme. Ne ovat pakoväylä jostain, mitä meidän tulisi selvittää refleктоimalla itsekseen ja yhdessä toisten kanssa. Mikäli defensiivisistä rutiineista ei puhuta työyhteisössä, ei niihin pohjautuvia käytäytymismalleja ole mahdollista ratkaista. Jokaisen ohita ja peitä -toiminnon on todettu vahvistavan defensiivisyyttä, sillä jokainen ohitus vahvistaa osaltaan käsitystä asian vaikeudesta (Argyris 1990, 65). Joissain tapauksissa defensiivisten rutiinien ratkaisurytykset voivat aktivoida ja vahvistaa defensiivisyyttä (Argyris 1990, 29–30, 43), kuten uuden sovittelun käynnistäminen olisi erään haastateltavan mukaan saattanut tehdä. Tästä herää kysymys: Onko mahdollista, että työyhteisön tilanne muuttuisi uuden sovittelun myötä pahemmaksi kuin se, että konfliktitilanne säilyy työyhteisössä? Tämän kaltainen ajatus ei vaikuta loogiselta vaan enemmän defenssiltä.

Dialogiseen keskusteluun kuuluu huolta aiheuttavista asioista kertominen toiselle (mm. Arnkil & Seikkula 2014, 33). Sen sijaan, että sovittelun jälkeen osapuolet syyttivät toisiaan muuttumattomuudesta, heidän olisi enemmän pitänyt esittää huolensa yhteistyön sujumisen vaikeudesta konkreettisin esimerkein ja tilannekuvauksin toisilleen. Huolenaiheen ilmaisun ja avun pyytämisen on todettu antavan paremman pohjan yhteistyölle ja muutokselle kuin sanelun ja syyttelyn (Arnkil & Seikkula 2014, 34). Yhteiseen ajatteluun kutsuvalla puheella on helpompi saada toiseen keskusteluyhteys. Se kutsuu toista yhdessä pohtimaan konfliktitilannetta. Silloin, kun konfliktia kuvataan toiminnan ja tilanteiden kautta, voidaan välttää toisen ominaisuuksiin puuttuminen. Huolen ilmaisu ja avunpyyntö ovat vastuun kantamista konfliktitilanteesta. Lisäksi, kun puhutaan omasta huolesta, puhutaan omasta näkökulmasta ja kutsutaan toista kertomaan oma näkökulmansa. Mikäli toiselle ei annettu mahdollisuutta ilmaista omaa kantaansa, vaan se määriteltiin oman näkemyksen kautta, astuttiin harhaan muutoksen portailta.

Esihenkilön konfliktia ylläpitävän johtajuuden on todettu olevan yhteydessä mukautuvaan konfliktinratkaisutyyliin, jossa ongelmanratkaisua estävät heikkotahtoisuus, liiallinen hyväntahtoisuus, välinpitämättömyys, byrokraatiakeskeisyys tai itsekeskeisyys. Puolestaan konfliktia stimuloivan johtajuuden on todettu liittyvän välttelevään konfliktityyliin, jossa ongelman ratkaisua vältellään tai toimitaan passiivisesti ja defensiivisesti. (Pehrman 2011, 234.) Kummallakaan näistä johtamistyyleistä ei pidetä riittävää huolta alaisista. Tutkimustapausten joukosta oli löydettävissä molempia johtamistyyliä. Sekä mukautuva että konfliktia stimuloiva johtamistyyli esitivat konfliktinratkaisussa onnistumista ja muutoksen toteutumista sovittelun jälkeen.

6.5.4 Häpeän ja syyllisyyden tunteet muutosmekanismeina

Aiemmassa tutkimuksessa puhumattomuuden on todettu johtuvan häpeästä ja tilanteen aiheuttamasta ahdistuksesta (Ahmed ym. 2001; Brown 2012; Pehrman 2011). Mikäli henkilö ei tunnusta tai tunnista häpeää, torjuu hän ajatuksen, että hän olisi tehnyt jotain hävettävää. Tällöin hän välttelee vastuuta ja turvautuu defensiivisiin, jotta hän tulee toimeen häpeän tunteensa kanssa. Tällöin hän suojaa itseään eikä vapaudu häpeän tunteestaan. (Pehrman 2010.) Häpeämättömyys voi johtaa noidankehään, jolloin häpeämätön henkilö haastaa ja kiusaa ympäristöään ja itseään yhä uusilla häpeämättömyyksillä. Häpeä ja suojautumiset sitä vastaan ovat omiaan lisäämään häpeän tunnetta. Tiedostamattomina ja analysoimattomina häpeäkierteet saattavat jatkua pitkään ja vakiintua jopa elämän kestäviksi kierteiksi. (Ikonen & Rechart 1994, 144–145.)

Häpeä on usein työyhteisöissä kuten yksityiselämässä vaiettu tunne. Sen käsittely helposti unohdetaan, sillä siitä ei ole totuttu puhumaan (vrt. Brown 2012, 32). Häpeän sijaan puhutaan usein riittämättömyydestä, kelpaamattomuudesta, huonomuudesta, alemmuudesta, mitättömyydestä, voimattomuudesta, pienuudesta, loukkaantumisesta ja epäonnistumisesta (Malinen 2010, 16). Jokainen ihminen kuitenkin kokee häpeää, mutta sen ilmenemismuodot ja laukaisevat tekijät vaihtelevat. Häpeää tutkinut Brené Brown (2012, 35) määrittelee häpeän intensiivisen tuskalliseksi tunteeksi ja kokemukseksi virheellisyydestämme. Virheellisyytemme vuoksi olemme arvottomia tullaksemme hyväksytyksi tai kuuluaksemme muiden joukkoon. Se on tunne, ettemme ole riittäviä suhteessa omiin tai muiden asettamiin hyväksytyksi tulemisen määräyksiin (Malinen 2010). Häpeän tunne voi olla tietoista tai tiedostamattomaa (Turunen 2004, 58–59). Häpeässä on kyse epätäydellisyyden ja huononmuuden paljastumisen pelosta, jolloin henkilö salaa ja peittää itsestään ja elämästään sellaiset asiat, joita toiset saattaisivat arvostella ja tuomita (Brown 2012, 51; Malinen 2010, 119–120). Paljastumisen pelko on kuitenkin usein ainoastaan yksilön sisäistä pelkoa vailla todellista paljastumisen uhkaa. Häpeän tunteesta ja paljastumisen pelosta syntyy kehä, joka vahvistaa itse itseään. (Malinen 2010, 120–121.)

Brené Brownin (2012, 95) mukaan häpeän tunne on aina tuhoisaa eikä ole olemassa tervettä ja ei-tervettä häpeää. Sen sijaan eräiden toisten tutkijoiden mukaan häpeän tunteessa on negatiivisten puolien lisäksi hyviäkin puolia. Kari Turusen (2004, 64–66) mukaan häpeällä on monet kasvot. Se on luonnollinen ja välttämätön voima, joka pakottaa yksilön ottamaan huomioon vallitsevan todellisuuden. Häpeä saattaa jumiuttaa uudistuksen ja muutoksen, jos se estää esimerkiksi omien mielipiteiden ilmaisun mitätöimisen ja lyttyyn lyömisen pelon vuoksi. Häpeä on paradoksaali tunne, sillä toisaalta se orjuuttaa ja toisaalta taas pakottaa ja herkistää huomaamaan ympäristön vaatimuksia (Turunen 2004, 74).

Häpeää lähellä oleva käsite on syyllisyys. Häpeä on yksilökeskeinen tunne, joka lamaannuttaa ja passivoi, sen sijaan syyllisyys on kollektiivista ja kulttuurin piir-

teestä johtuvaa, mikä yleensä aktivoi korjaamaan tilannetta. (Mm. Brown 2012.) Syyllisyyttä käsitteenä sovitteluun osallistuneet tai sovittelijat eivät ottaneet lainkaan esille. Tulos on yllättävä. Tulosta voi osin selittää yliopistojen asiantuntijaorganisaatiolle ominainen yksilökeskeinen kulttuuri.

Haastateltavat eivät myöskään puhuneet suoraan omasta häpeästään, mutta sen sijaan epäilivät toisten kokevan häpeää käydyin työyhteisösovittelun vuoksi. Häpeän koettiin estävän viestintää ja asioiden puheeksi ottamista. Vastaavasti sovittelijoiden mukaan konfliktinratkaisussa epäonnistumiseen liittyi häpeää, mikä saattoi estää sovittelun jatkamista tai uudelleen sovitteluun hakeutumista.

Mutta jos siinä onkin epäonnistuttu, niin sen epäonnistumisen myöntäminen, vaikka niille sovittelijoille, jotka ei ole siellä työyhteisössä. Sanoa, että ei tää onnistunut, että tosi hyvin, mutta ei me onnistuttu. Varmaan esihenkilölläkin on halu näyttää uloskin päin, että tämä on hyvä työyhteisö ja me ollaan onnistuttu tässäkin asiassa. Että sen onnistumisen jälkeen epäonnistutaan, niin esihenkilölle kuin sille koko työyhteisölle. Sanoa, että itse asiassa nyt tarvittaisiinkin vielä uusi tapaaminen. Ehkä justinsa sen prosessin ajanakin sellaisen kertominen ja varmaan se kerrotaankin siinä, että vaikka nyt päästiin näin hyvään lopputulokseen, niin en mä tiedä, onko se pirujen maalaamista seinälle, että kyllä te voitte tässä epäonnistuaakin, että ottakaa sitten yhteyttä vaan.

Ben Malinen (2010) erottaa toisistaan sisäistetyn ja ei-sisäistetyn häpeän. Sisäistetyistä häpeästä tulee osa minäkuva silloin, kun henkilö kokee itsensä huonoksi, kelpaamattomaksi ja kyvyttömäksi. Henkilö kääntyy sisään päin ja hakee syytä itsestään. Sisäistä häpeää kokevan itsetunto on heikko, ja hän kärsii arvottomuuden ja kelpaamattomuuden tunteista kokien syyllisyyttä erilaisista asioista. Hän saattaa kokea, ettei ansaitse toisten läheisyyttä ja huolenpitoa. Hän ei kykene ymmärtämään, että joku voisi rakastaa häntä. Hän kokee toisten tuomitsevan, vähättelevän ja halveksivan häntä, vaikka todellisuudessa näin ei tapahtuisikaan. Häpeä ja huonommuuden tunne ovat alituisesti läsnä sekä yksin että toisten seurassa. Sisäistettyä häpeää kantava on kiinni ihmissuhteissa joko pelon tai takertumisen kautta. (Malinen 2010, 158–159.) Sisäistetyn häpeän vastakohta on ulkoistettu häpeä, jolloin henkilö sijoittaa häpeän itsensä ulkopuolelle. Virheiden, epäonnistumisten ja riittämättömyyden syyt löytyvät tavallisesti muualta kuin itsestä. Ihminen voi syyttää muita siitä, että häntä hävettää. Hän ei kykene myöntämään, että häpeä liittyy häneen tai että se johtuu hänestä tai hänen käytöksestään. Kokiessaan riittämättömyyttä hän vähättelee sen merkitystä ja kieltäytyy hyväksymästä, että häpeäntunteeseen voisi joskus olla aihetta. (Malinen 2010, 161–162.)

Tutkimustapaukset osoittivat, että sisäistetty ja ulkoinen häpeä eivät poissulje toisiaan. Esimerkiksi haastateltava saattoi kokea, ettei hän ole konfliktin aiheuttaja,

mutta siitä huolimatta suojeli itseään uusilta konflikteilta vetäytymällä ja tekemällä itsensä näkymättömäksi tai vaihtamalla työpaikkaa. Epäonnistuneissa konfliktinratkaisuisa häpeä usein ulkoistettiin eikä omaa osuutta konfliktissa tai muutosvas- tuussa tunnustettu. Syyttelyn avulla käsiteltiin omaa voimattomuutta asian ratkai- misessa (vrt. Brown 2012, 54). Haastateltavien puheessa ilmeni myös kehämäistä päättelyä silloin, kun konfliktinratkaisu koettiin epäonnistuneeksi. Kun toisten tuo- miot satuttivat ja hävettivät, tuomittiin heidät, jotta itsellä olisi helpompi olla (vrt. Brown 2012, 71).

Ei-sisäistettyä häpeää kokeva henkilö voi olla ulospäin hyökkäävä, jolloin saa vaikutelman, että hänen itsetuntonsa on vahva. Todellisuudessa hänen itsetuntonsa voi olla hauras ja tietoisesti ylläpidetty yhtä lailla kuin sisäistä häpeää kokevan hen- kilön. Hän vain pyrkii hallitsemaan häpeän kokemuksiin ja arvioimaan tilanteita ennemmin järjen kuin tunteiden tasolla tukahduttamalla vaikeat ja epämiellyttäväksi koetut tunteensa (Malinen 2010, 162). Ei-sisäistettyä häpeää kokeva saattaa käyttäy- tyä häpeämättömästi ja vaatimuksista piittaamatta (Turunen 2004, 58). Tällainen käyttäytyminen liittyy narsistiseen luonteenpiirteeseen. Sovitteluun osallistuneet ku- vasivat häikäilemättömästi käyttäytyvää osapuolta narsistiseksi henkilöksi. Henkilö, joka ei tunnista häpeän tunnetta, voi käyttäytyä narsistisesti tai olla narsistisesti haa- voittuvainen. Henkilö kieltää tällöin oman häpeän tunteensa ja kääntää syyn pois itsestään syyttäen toisia tai olosuhteita. (Malinen 2010, 53.) Henkilö voi myös kostaa kokemansa loukkauksen mitätöimällä, arvostelemalla ja halveksimalla avoimesti ih- misiä, jotka ovat aiheuttaneet loukkauksen (Malinen 2010, 57). Häpeää kokeva ih- minen saattaa toisaalta kääntää häpeää aiheuttavan asian ylpeydeksi ja ajatella, että muiden tuomitseminen on itselle eduksi ja jopa ylpeydenaihe (Malinen 2010, 11). Tutkimustapauksessa, jossa henkilön koettiin ylpeilevän työyhteisösopimuksen hä- viämisellä, saattoi kokea toimivansa oman edun mukaisesti kääntäen häpeän tunteen pois itsestään. Tällöin toisten oli vaikea ja jopa mahdoton ymmärtää henkilön muut- tuvaa käyttäytymistä. (Malinen 2010, 57.)

Häpeä voi ilmetä myös vetäytymisenä, kuten mököttämisenä ja mykkäkouluna, joka voidaan kokea vihamielisenä tai hyökkäävänä käytöksenä. Vetäytyminen voi ilmetä jättäytymisenä häpeää aiheuttavan ryhmän ulkopuolelle. (Malinen 2010, 144.) Vetäytyminen, mököttäminen ja puhumattomuus olivat yleisiä epäonnistu- neiksi koetuissa konfliktinratkaisutapauksissa. Silloin, kun kanssakäymistä vältel- tiin, omaa häpeän tunnetta ei tarvinnut kohdata. Sovitteluun osallistuneiden ja sovit- telijoiden mukaan esihenkilö saattoi vetäytyä vastuustaan sovittelun tarjoaman ver- hon taakse. Seuraavassa sitaatissa sovittelija vertaa sovittelua käsienpesuun, vastuun hälvenemiseen ja substanssin taakse piiloutumiseen.

*Sitten se esihenkilö on sitä mieltä, että se asia on hoidossa ja nyt se on ratkaistu.
Eikä kenties. Hän on pessyt kätensä, koska hänellä on vastuu työntekijöiden työ-*

hyvinvoinnista, mutta hän on tehnyt nyt voitavansa. Hän ei tavallaan välitä, koska hänenhän tulee seurata, että osastolla on kaikki kunnossa ja ihmiset jatkaa töitä siinä. Vähän semmoinen, että no niin asia on hoidettu, eikö olekin.

Valta ja viha liittyvät kiinteästi häpeän tunteeseen muodostaen vihan, häpeän ja vallan välille jännitteisen kolmion (Turusen 2004, 62). Esimerkiksi kaoottista häpeää voi korvata viha, jolloin se toimii henkilön mielen eheyden suojana. Tällöin henkilö saattaa suojautua vihalla häpeää vastaan niin voimakkaasti, ettei hän ota ympäristön vaatimuksia huomioon. Tällöin viha työntää häpeän syrjään. (Turunen 2004, 70–71.) Viha on defensiivinen tunne, kuten ovat myös pelko ja kateus. Vihaa pidetään ”raja-defenssinä”, joka konkreettisuudessaan turvaa ruumiillista koskemattomuutta (mt. 2004, 85). Joidenkin haastateltavien mukaan sovittelun jälkeen työyhteisössä ilmeni huutamista ja aggressiivista käyttäytymistä. Epäonnistuneissa konfliktinratkaisuissa vihan esille tulo voidaan tulkita häpeän ilmentymänä.

Turunen (2004, 103) käyttää termejä pettymysviha, -pelko ja -kateus. Pelko saa aikaan halun paeta ja tarpeen välttää uhkaavia tilanteita, olivatpa ne sitten fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia uhkia (mt. 2004, 127). Pelko on kuitenkin jotain tunnistettavaa, jotain mitä yksilö voi odottaa tai pelätä tapahtuvan (mt. 2004, 131). Pettymysvihaa ja -pelkoa esiintyi kaikissa epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisutapauksissa. Se ilmeni tilanteiden välttelyä, työsuhteiden päättymisenä sekä pettymyksenä ja ärtymyksenä, ettei tilanteessa tapahtunut muutosta. Häpeän aiheuttamaa kateutta sen sijaan ei ilmennyt haastateltavien puheessa, mikäli sellaiseksi ei ymmärretä selittelyketjua, jonka tavoitteena oli palauttaa uhatuksi joutuneen itsearvostusta ja omanarvontunnetta (vrt. Turunen 2004, 85, 110).

Häpeä sitoo yksilön henkisiä voimavaroja ja vie energiaa (Brown 2012, 16; Malinen 2010, 17). Epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisutapauksissa käytettiin aikaa pinnallisten ongelmien selvittämiseen, vaikka ne johtivat harvoin merkityksellisiin ja pysyviin muutoksiin. Sen sijaan vähemmän aikaa käytettiin häpeää aiheuttavien tunteiden ja kokemusten tarkasteluun. Mikäli häpeän ja defenssien välistä yhteyttä ei otettu käsittelyyn sovittelun aikana, eivät osapuolet päässeet käsiksi toimintansa taustalla oleviin tekijöihin. Kuten Brown (2012, 13) toteaa: ”Mitä vähemmän ymmärrämme häpeää ja sitä, miten se vaikuttaa tunteisiimme, ajatuksiimme ja käyttäytymisiimme, sitä voimakkaamman otteen se saa elämästämme.”

Tulosten perusteella olen osoittanut, että sovittelussa tulisi käsitellä defensiivisiä ja häpeän tunteita. Niiden käsittelyn kautta opimme työyhteisöstä, toisista ja itseltämme jotain uutta. Kuten Brené Brown (2012, 14) on todennut: ”Kun opimme lisää häpeänsietokyvystä ja ryhdymme soveltamaan elementtejä käytännössä, voimme siirtyä eteenpäin häpeän lieveilmiöistä – pelosta, syytöksestä, erillisyydestä – ja edetä kohti rohkeutta, myötätuntoa ja yhteyttä, joita tarvitsemme elääksemme parhaiten ja autenttisimmin.” Sovittelussa häpeän tunteen esille tuloon tulee suhtautua

ymmärtäväisesti ja myötätuntoisesti, sillä tuomitseminen ja sormella osoittaminen lisäävät häpeää ja haavoittuvuutta. (Turunen 2004, 71.) Syytökset toista kohtaan konfliktinratkaisussa epäonnistumisesta eivät edistäneet häpeän tunteen tunnistamista ja tunnustamista. Ainoastaan tunnistamalla ja tunnustamalla oman haavoittuvuuden on siitä mahdollista irrottautua. Asioiden paljastuminen saa aikaan häpeää, mutta myös vapautumisen ja helpotuksen tunteen. Toisilta saatu myötätunto voi jopa poistaa häpeän, jota henkilö on saattanut kantaa pitkään sisällään. (Brown 2012; Malinen 2010.) Vasta omien häpeän ja pelon tunteiden tunnistamisen myötä on mahdollista tunnistaa toisten häpeän ja pelon tunteita sekä suhtautua heihin empaattisesti (Brown 2012, 72, 81). Tarvitaan siis myötätuntoa sekä itseä että toisia kohtaan (Brown 2012, 76). Työyhteisösovittelu antaa mahdollisuuden harjoitella myötätuntoa omaa ja toisen kokemaan häpeää ja haavoittuvuutta kohtaan. Koska häpeä ilmenee ihmisten välisessä kanssakäymisessä, on siitä mahdollista toipua yhdessä toisten kanssa. Myös aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että restoratiiviseen prosessiin tulisi sisältyä häpeän tunteiden käsittely (Ahmed ym. 2001). Nyt saadut tulokset tukevat tätä, sillä tapauksissa, joissa ei saavutettu onnistunutta konfliktinratkaisua ja sitouduttu muutokseen, haastateltavien puheessa ilmeni useita häpeään ja defensiivisiin pohjautuvia sovintoa estäviä mekanismeja.

6.5.5 Seuranta ja muutostuki muutoksen vakiinnuttajana

Sovitteluprosessin seuranta ei ollut riittävää silloin, kun konfliktinratkaisussa epäonnistuttiin eikä muutokseen sitouduttu. Yhdessäkään tutkimustapauksessa ei järjestetty sovitteluprosessin jälkeistä seurantaa. Vastaavasti aiemmassa tutkimuksessa työyhteisösovittelun jälkeisen seurannan on todettu olevan vähäistä (Saundry 2013, 22). Ne haastateltavat, jotka kokivat konfliktinratkaisun onnistuneeksi, kokivat sovitteluprosessiin kytkeytyvän seurannan riittävänä. Epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisuisissa sen sijaan kaivattiin sovitteluprosessin jälkeistä seurantaa. Kun sovittelun jälkeistä seurantaa ei ollut, konfliktinratkaisusta muodostui prosessi, jonka tavoitteita ei seurattu ja uuden toimintamallin vakiinnuttaminen jäi kesken.

John Kotter (1996) korostaa muutosteoriassaan lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamista (6. porras) ja muutoksen vakiinnuttamista (7. porras). Päämäärä, kuten konfliktin taakseen jättänyt hyvinvoiva työyhteisö, voi tuntua kaukaiselta tavoitteelta. Tämän vuoksi olisi asetettava konkreettisia välitavoitteita ja osoitettava niissä onnistumista päätavoitteen saavuttamiseksi. Välitavoitteiden saavuttaminen osoittaa muutoksen etenemisen ja vähentää epäilyjä päätavoitteelta. Haastateltavat toivoivat yksikkö- ja organisaatiotason seurantaa. Joskus pelkästään kysymykset ”*missä mennään*” tai ”*tuliko se työrauha, onnistuko tää*” koettiin riittävinä. Epäonnistuneiksi koettuihin konfliktinratkaisuihin kaivattiin organisaatiotason seurantaa, kuten sovittelua koordinoivan tahon tapaamisia tai kaikille lähetettävää kyselyä. Haastateltavat

kaipasivat yksilöhaastatteluja tai ”kurkistuskeskusteluja”, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Ulkopuolista seurantaa kaivattiin etenkin silloin, kun työyhteisössä ei kyetty keskinäiseen avoimeen keskusteluun. Haastateltavat kokivat seurannan puuttumisen vastuuttomana ja sitoutumista heikentävänä.

...Se on oikeastaan aika vastuutonta aloittaa sellainen prosessi, mitä ei seurata loppuun asti.

Yhteydenottoa ja seurantaa toivottiin organisaatiotasolta, sillä sovitteluun osallistuneiden kynnys ottaa yhteyttä sovittelun jälkeen saattoi olla liian suuri ja tilanteen vakavuuden arviointi koettiin haastavaksi.

Koska iten on ehkä vaikea lähteä ottamaan sitä, mulla välillä oli se ajatus, että hei onneksi mulla on tää täällä ja kaikki hyvin, mutta siihen ei tule tartuttua, että asioiden pitää aika paljon tulla huonoksi, että lähtee itse hakemaan, että nyt mä haluan. Se on parempi, jos se tulisi ulkoapäin, ja sitten niihin pieniinkin asioihin voisi tarttua. Se tuntuisi liian isolta lähteä, että no nyt sovitteluun, nyt mä pyydän sovitteluun paluuta. Ja se voi tuntua hassulta ulkopuolisen näkökulmasta jostain mitättömästä asiasta, mutta se voi itelle olla tärkeä asia.

Sovittelijoiden mukaan muutoksen vakiinnuttamiseen ja ”pitkäaikaisen ongelman ratkaisuun tarvitaan enemmän aikaa”, sillä ”monet asiat on syntynyt pitkällä aikavälillä, niin hitaastihan ne purkautuukin”. Etenkin luottamuksen uudelleen rakentuminen vie aikaa. Sovittelijat kuvasivat, että sovittelu ”on prosessi, missä vaikutukset tulee vasta pitkän ajan kuluttua”. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että yksilön käyttäytyminen, johon liittyy defensiivisyyttä ja häpeää, muuttuu vasta riittävän dialogin ja reflektion myötä. Henkilökohtaiset muutosprosessit ovat aina myös yksilöllisiä ja edellyttävät eri tavoin aikaa. (Mm. Atkinson 2005; Brown 2012; Venkula 2011.) Sovittelijat kuitenkin uskoivat, että sovitteluprosessi muutti siihen osallistuneita sisäisesti, vaikka muutokset eivät vielä näkyneet sovitteluprosessin aikana tai heti sen jälkeen. Uusien toimintatapojen on todettu vakiintuvan vasta, kun niitä toistetaan riittävästi ajallisesti, paikallisesti ja tehtäväkohtaisesti (Venkula 2011, 95). Sovittelijat kuvasivatkin sovittelua yhtenä työyhteisön elämänkaaren vaiheena, josta alkoi uusi vaihe.

Tämä on yksi vaihe sen työyhteisön elinkaaressa, se sovittelu. Jostain syystä on tultu siihen, että tarvitaan sovittelua, ja kun se sovittelu tehdään, se ei ole mikään kliimaksi tai happy end tai the end, vaan se aloittaa uuden sivun niiden elämässä ja ikään kuin se, että ne pysyy uudella sivulla eivätkä ne ala uudelleen tullaamaan aiempia sivuja.

Vaikka sovittelussa sovittiin merkityksellisistä asioista, silti uudet toimintatavat ja sovittujen asioiden seuranta eivät välttämättä toteutuneet työyhteisössä. Tällöin ei riittänyt, että yleisesti sovittiin seurannasta, vaan sen lisäksi olisi tarvittu tarkkoja määräaikoja ja tilaisuuksia, joissa lyhyen aikavälin onnistumisia olisi ollut mahdollista vahvistaa.

Jos mä jonkun asian organisoisin uudestaan, mä tekisin sen seurannan vähän semmoseks, et se siirtyis sieltä sovitteluprosessin järjestäjiltä niille sovittelijoille, et siit tulis arkipäiväisempää.

Henkilö viittasi sovittelijoista puhuessaan sovitteluun osallistuneisiin työyhteisön jäseniin. Sovitteluun osallistuneet saattoivat kuitenkin olla sovittelun jälkeen henkisesti väsyneitä, eikä heillä ollut voimavaroja sopia seurannasta. Arjen työn haasteiden keskellä seurannasta sopiminen saattoi unohtua. Työyhteisön tai organisaation seurannasta olisi voitu sopia jo sovitteluprosessin aikana. Kun sovittelussa ei päästy onnistuneeseen lopputulokseen ja konfliktoitunut tilanne jatkui työyhteisössä, kertoi se muutosprosessin keskeneräisyydestä. Seuraavassa katkelmassa haastateltava kuuva, miten sovitteluun olisi tarvittu suurempi pakollinen lopetus. Varmistus siitä, että työyhteisössä oli kaikki hyvin sovittelun jälkeen.

Niin ja kun ei siitä voi olla haittaakaan. Sekin on kuitenkin aika iso päätös lähteä tällaseen, musta vois olla yhtä iso päätös sille lopettamisellekin. Että tulis selville se, että täällä on kaikki hyvin, että se on semmonen.

Haastattelija: Se on vaan semmoinen, kun se on otettu suoraan se sovittelumalli, mikä se on elikkä se päättyy siihen, kun se sopimus on, ja sitten on se yksi seuranta. Mutta teidänkin tilanteessa olisi voitu jatkaa sitä.

Ehdottomasti. Vaikka se silloin ollut, että olisi ajatellut, että äkkiä vaan pois tästä tilanteesta. Mä olisin silloin varmasti äänestänyt, että ei mitään seurantaa, koska ajattelee, että ei halua tätä enää tehdä. Mutta se olis tavallaan ihanaa, jos se olisi pakollinen, koska just sanoin, että eihän se ole kivaa. Totta kai ei halua siihen tilanteeseen uudestaan. Silloin se tulisi, että se kuuluu siihen sovitteluun. Ettei mitään semmosta lippuäänestystä.

Silloin, kun konfliktinratkaisu päättyi umpikujaan, olisi sekin ollut mahdollista todeta ääneen. Samalla työyhteisö olisi voinut miettiä yhdessä, mitkä työyhteisön ristiriidat jäivät jäljelle ja millä tavoin oli mahdollista työskennellä ristiriidoista huolimatta. (Vartia ym. 2004, 77.) Miten menneet olisi mahdollista unohtaa, päästä niistä irti ja suunnata toiminta tulevaan (Matikka 2012). Konfliktitilanteen jatkuminen ja epätie-

toisuus muutoksesta oli pahinta, mitä työyhteisö saattoi kokea. Tieto siitä, että sovittelun lopputulosta seurataan työyhteisö- tai organisaatiotasolla, olisi huojentanut konfliktin osapuolia ja toiminut motivaationa sopimukseen sitoutumiselle. Sovitteluun osallistuneiden kuuleminen henkilökohtaisesti olisi ollut tärkeää erityisesti silloin, kun sovittelun taustalla oli pelkoja tai häpeää eikä työyhteisö viestinyt keskenään. Tämän lisäksi olisi ollut tarpeen sopia työyhteisön sisäisestä seurannasta: milloin, millä kokoonpanolla ja missä tilaisuudessa sopimusasioihin palataan uudelleen.

Yliopistojen työyhteisösovitteluista puuttuu yhtenevä organisoitu seuranta. Yliopistoissa samoin kuin työyhteisösovittelussa ylipäättään on näkemys, että seurannan tarve lähtee sovittelun osapuolista ja heidän avunpyynnöstään eikä organisaatiosta käsin. Myöskään sovittelijat eivät pitäneet osapuoliin yhteyttä sovitteluprosessin jälkeen. He kuitenkin kokivat, että tiiviimpi ja pidempi yhteistyö konfliktin osapuolten kanssa edistäisi muutosta. Työyhteisösovittelua tulisikin kehittää sen suuntaisesti, että siihen sisältyisi prosessiarvioinnin lisäksi tulosten arviointi pidemmällä aikavälillä. Haastateltavien mukaan vastuu jäi liiaksi sovittelun osapuolten aktiivisuuden varaan. Epäonnistunut sovittelu, konfliktiin liittyvät jännitteet, pelot ja häpeä kuitenkin estivät uudelleen avun hakemista.

Sovitteluprosessiin osallistuminen ja asioista sopiminen eivät välttämättä muutaneet työyhteisön toimintaa, mikäli muutostyöskentelyyn ei kiinnitetty huomiota sovittelun jälkeen. Uusia toimintamalleja tulisi vakiinnuttaa ja niiden toteutumista seurata työyhteisö- ja organisaatiotasolla.

Niin kyllä se sovitteluprosessi on yksi osa paljon pidempää sen työyhteisön prosessia, missä tarvitaan kyllä kaikkea muutakin. Kaikkea mahdollista tarvitaan, esihenkilön sparrausta ja pitää olla keskustelukumppani, missä se esihenkilö pohtii, että nyt kun nää tekee nyt sitä ja tätä ja miten mä lähtisin niin kuin ja sitten keskustellaan, että mitä siinä voisi tehdä. Pärjääkö se esihenkilö omin avuin vai tarvitaanko siihen joku sitten vielä rinnalle kulkemaan.

Sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden mukaan tarvitaan sovitteluprosessin jälkeisiä yksilöhaastatteluja sekä kehityksen ja muutosten tarkastelua. Eräs haastateltava koki, että seurantatapaamisen jälkeisessä yksilötapaamisessa olisi mahdollista ”puhdistaa piiput” ja kertoa vapaammin työyhteisön senhetkisestä tilasta. Sovittelijoiden mukaan yksilöhaastattelut vahvistaisivat ja voimaannuttaisivat sovittelun osapuolia.

Mä olen itse joskus ajatellut, että voisiko sekin vahvistaa sitä henkilön käyttäytymistä, jos olisi vastaavat haastattelut sen jälkeen, että se ihminen saisi kertoa, miltä hänestä, niin kuin sille ihmiselle, jolle hän on luottamuksellisesti kertonut

oman osallisuutensa. Jos se saisi uudestaan niiden sovittelijoiden kanssakin jutella, jotka on ulkopuolisia. Jotka voisi vahvistaa hänelle jotakin.

Sovittelijat pohtivat myös sitä, miten toimintaa olisi mahdollista arvioida sovittelun jälkeen ja saada tietoa siitä, mitä hyötyä sovittelusta on ollut osallistujille. Tärkeäksi koettiin pientenkin muutosaskelien näkyväksi tekeminen.

H15: Niin ja sitten mä mietin sellaista arviointia vähän, just mitä (viittaa toiseen sovittelijaan) tossa sanoi. Että, pitäisikö jälkikäteen haastatella vielä. Mutta kun ajatellaan, että sopimus on sopimus ja siihen on kirjattu ikään kuin se, miten toimitaan suhteessa toisiimme jatkossa. Ehkä vielä sellainen ylänäkökulma sinne, että mitä tämä mahdollisti minulle tai meille tai yhteisölle. Enemmän sellainen hyötynäkökulma. ... Ei ehkä niin, että ollaanko me nyt pidetty kiinni näistä, vaan enemmän just ehkä toi näkökulma, että mitä tämä on vaikuttanut mun työhyvinvointiin tai mun työn tuloksellisuuteen.

H14: Ja voidaan kuvata sitä, miten vaikeata tällaisten muutosten tekeminen on, että kaikki ne pienet askeleet, jotka on mennyt eteenpäin, on hienoja ja että ne onnistumiset kannattaa myöskin sieltä nostaa, mutta myöskin se, että eihän se nyt ole hetkessä muuttunut toiseksi, erilaatuiseksi se oleminen. Eli, miten jatketaan ja mikä edistäisi ja mikä on tuonut sellaisia hyviä tuloksia.

Sovittelijat epäilivät, että sovittelun osapuolet voivat kertoa yhteisessä seurantata-
paamisessa peiteltyä totuutta häpeän, pelkojen tai sovitteluväsymyksen vuoksi. So-
vittelijat saattoivat itsekin antaa vääriä signaaleja onnistumisen suhteen ja mennä
mukaan peiteltyyn todellisuuteen. Sovittelijat pohtivat myös ratkaisuja tämän kaltai-
siin tilanteisiin.

*H15: Miten voisi sitä prosessia. Tuli mieleen sellainenkin, miten voisi ennakolta, että laittaisi ihan kysymykset, mihin he voi valmistautua siihen seurantatapaa-
miseen. Ikään kuin pysähtyä, ettei he vaan tuu sinne ja sitten ruvetaan katso-
maan sitä sopimusta ja näin, vaan he jokainen niin kuin, vaikka totta kai he jo-
kainen miettii sitä, mutta voisi olla sellaista perusorientaatiota tai sen tyylisiä.*

H11: Se voisi olla sellainen kehittämisinterventio, se kysely.

H15: Niin ja sitten enemmän sinne tulevaisuuteen.

Ehdotus ennakkokysymyksistä ja valmistautumisesta seurantaan voisi toimia myös organisaatiotason laadunvarmennuksena. Tällöin jokainen sovitteluun osallistunut pohtisi samoja teemoja sovittelutapauksesta riippumatta. Kyselymuotoisessa arvioinnissa olisi mahdollista kartoittaa myös sovittelun työhyvinvointivaikutuksia.

H11: Se oli hyvä, mitä sä sanoit (nimi poistettu), sinne seurantaan sellainen peruskysymys. Mitä tämä sovittelu mahdollisti? Palataan siihen, mikä oli mahdollista ennen sovittelua ja mikä nyt on mahdollista. Sen niin kuin skannaamista, se on myöskin sen sovittelun vaikuttavuuden arviointia.

H15: Niin on. Ettei puhuta niinkään siitä, mikä ei ole sujunut vaan enemmän just tää.

H11: Mitä on mahdollistanut.

H14: Kyllähän tavallaan, me jotka tässä toimitaan, jos meitä aidosti kiinnostaa se vaikuttavuus, eikä ole vaan, että paukutellaan henkseleitä, että saatiinpa taas maaliin, vaan että me halutaan kysyä sitä ja halutaan nähdä sitä. Kyllä se varmasti edistää sen todellista vaikutusta, että viedään enemmän siihen luupin alle se, ettei oleteta, että kaikki täällä muuttuisi auvoisaksi heti. Keinot, joilla jotenkin maadotetaan sitä, että ei se ole mikään simsalapim.

Silloinkin, kun konfliktinratkaisussa onnistutaan, tulisi onnistunuttakin muutosta ylläpitää (7. porras). Uutta toimintatapaa tulisi vahvistaa, jotta työyhteisössä ei palata vanhoihin toimintatapoihin. Uutta toimintatapaa olisi pidettävä esillä viestinnällä vielä silloinkin, kun työyhteisössä on päästy kulkemaan kaikki muutoksen seitsemän porrasta eteenpäin. Silloinkin tulisi vielä pysähtyä pohtimaan yhdessä tapahtunutta: Mistä lähdimme? Millaiset vaiheet prosessimme sisälsi? Mihin päädyimme? Mikä meissä muuttui? Tapahtumista (konflikti) ja muutoksista (konfliktin ratkeaminen ja muuttunut toiminta) muodostuu vasta tällöin osa työyhteisön historiaa nivoutuen osaksi sen kulttuuria ja henkistä pääomaa. Kotterin (1996, 136) mukaan työyhteisökulttuurin on mahdollista muuttua vasta, kun ihmiset toimivat uudella tavalla ja uusi toimintatapa tuottaa yhteisölle hyötyä. Muutoksen voidaan todeta tapahtuneen, kun työyhteisön jäsenet ymmärtävät uuden ja vanhan toimintatavan välisen eron.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kokoava tarkastelu

Tutkimuksessa arvioin restoratiivisen eli korjaavan työyhteisösovitteluprosessin vaiheiden toteutumista sekä muutos- ja työhyvinvointikokemuksia. Aineistona käytin kolmen yliopiston sovittelutapauksia. Kyseiset yliopistot valikoituivat tutkimuskohteiksi, sillä ne ovat toimineet edelläkävijöinä restoratiivisen vertaissovittelun käytössä ja menetelmän käyttö on niissä yhdenmukaista. Arviointiaineistona käytin työyhteisösovittelujen sopimusdokumenteja, niihin osallistuneille kohdistettuja kyselyjä ja haastatteluja sekä sovittelijoiden fokusryhmähaastatteluja. Tutkimukseen valikoituivat ainoastaan sovittelutapaukset, joihin sain tutkimusluvan kaikilta sovitteluosapuolilta. Kysely- ja haastatteluaineistoon valikoituivat puolestaan henkilöt osallistumishalun ja -motivaation perusteella. Sovittelijoiden fokusryhmähaastattelun valikoituvuuteen vaikutti sovittelukokemus ja tehtäväkuva.

Realistinen arviointi mahdollisti sovitteluprosessin vaiheittaisen tarkastelun, ohjelma- ja muutosteorioiden testaamisen ja sovitteluprosessin kehittämistarpeiden havainnoimisen (Dahler-Larsen 2005; Pawson & Tilley 2004). Työyhteisösovitteluun ja sen toimivuuteen kytkeytyvien tekijöiden ja mekanismien arvioinnin pohjalta oli mahdollista todeta konfliktinratkaisun kerroksellisuus. Tutkimus vastasi neljään tutkimuskysymykseen:

- 1) Mitä yliopistoissa käydyissä työyhteisösovitteluissa sovitaan ja miten tapaukset eroavat suhteessa aiempaan tutkimukseen?
- 2) Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arvot ja tavoitteet toteutuvat yliopistojen työyhteisösovittelutapauksissa ja mitä eroja ilmenee taustamuuttujittain?
- 3) Millaisia ovat restoratiiviseen työyhteisösovitteluun osallistuneiden konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukset, sovittelutytytyväisyys ja sovittelun koetut työhyvinvointivaikutukset?
- 4) Mitkä tekijät ja mekanismit sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen edistävät tai estävät konfliktinratkaisussa onnistumista?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasin sopimusdokumenttien sisällönanalyysillä. Tutkimustulokset osoittivat, että ensisijaisesti työyhteisösovittelulla yliopistoissa kehitettiin työyhteisöjen toimintaa. Sovittelun avulla luotiin yhteisiä pelisääntöjä, kuten avointa keskustelukulttuuria, toisia arvostavaa ja kunnioittavaa toimintaa, sekä ratkottiin työtehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Yliopistoissa erilaisuus johti harvoin konflikteihin, mutta toiminnan kehittäminen ja yhteiset pelisäännöt vaativat selkeyttä muita organisaatioita useammin (vrt. Pehrman 2011). Tulos on ymmärrettävä yliopistojen erityisluonteen, kuten akateemisten periaatteiden, tehtävä- ja johtamisrakenteiden pohjalta. Esimerkiksi henkilöstörakenteen jakautuminen akateemiseen ja hallinnolliseen dimensioon vaikuttaa työorientaatioiden ja johtamisen eroihin. Toista dimensiota määrittää tieteenalakohtainen asiantuntijuus ja akateeminen vapaus, kun taas toinen dimensio perustuu hallinnolliseen institutionaalisuuteen luoden mahdollisuuden toiminnan ja resurssien koordinointiin ja kontrolliin (Birnbaum 1989; Kuoppala 2014). Akateemisen maailman kompleksisuuden ja tavoitteiden moninaisuuden, kuten kilpailun akateemisista meriiteistä ja rahoituksesta, on todettu aiheuttavan jännitteitä työyhteisöihin (mm. Birnbaum 1991). Tutkimustulosten perusteella yliopistomaailman erityispiirteiden voidaan arvioida olleen yhteydessä ainakin välillisesti tarkasteltujen konfliktien syntyyn, vaikkei selkeitä opetus- ja tutkimushenkilökunnan sekä hallinto henkilöstön välisiä konflikteja aineistoon kuulunut. Epätietoisuus työpaikan pelisäännöistä ja työtehtävistä aiheutti konflikteja. Aiemmassa tutkimuksessa akateemisen työn itsenäisyyden on todettu edellyttävän muun muassa vahvaa vuorovaikutusta esihenkilöiden ja alaisten välillä (Virtanen 2014). Saatujen tulosten mukaan eräissä tapauksissa esihenkilöiden ja alaisten vuorovaikutussuhteiden laatu vaikutti konfliktin syntyyn ja ratkaisemiseen. Tämä ilmeni muun muassa esihenkilöiden ja alaisten erilaisena konfliktikäsitteenä ja ratkaisukokemuksena.

Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastasin sovittelun osapuolille kohdistetulla kyselyllä. Tulokset osoittivat, että työyhteisösovitteluprosessin rakenteessa ei juuri ilmennyt puutteita. Pääsääntöisesti sovitteluun osallistuneet kokivat sovitteluprosessin vaiheet toimivina ja olivat tyytyväisiä sovittelijoiden toimintaan. Tästä huolimatta joka kolmas sovitteluun osallistunut koki, ettei konflikti tullut ratkaistuksi, ja oli tyytymätön sovittelun lopputulokseen. Puolestaan joka kolmas oli osittain tyytyväinen ja joka kolmas täysin tyytyväinen käytyyn sovittelutulokseen. Tulokset osoittivat, että konfliktinratkaisuun ja sovittelutyytyväisyyteen olivat yhteydessä ensisijaisesti muut tekijät kuin sovitteluprosessin rakenne ja sovittelijoiden toiminta. Tätä tuki myös tulos, jonka mukaan suurin osa niistäkin henkilöistä, jotka kokivat konfliktinratkaisun epäonnistuneeksi, olisivat valinneet sovittelun uudelleen konfliktinratkaisumenetelmäksi ja olivat valmiita suosittelemaan sitä muillekin. Tulos osoittaa, että sovitteluprosessi koetaan hyväksi, vaikka se ei tuottanut toivottua lopputulosta. Vastaavia tuloksia on saatu myös aiemmissa tutkimuksissa (McDermott ym. 2000; Wood & Leon 2005).

Konfliktinratkaisukokemukseen vaikutti ennen kaikkea sovitteluosapuolten subjektiivinen kokonaiskuva tilanteesta sekä toiminta sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen. Konfliktikäsitys ja sen ratkaisukokemus vaihtelivat eräissä tapauksissa sovitteluun osallistuneiden kesken. Varsinkin konflikteissa, joissa sovittiin pelkästään työtehtävistä tai henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista, olivat esihenkilöt työntekijöitä tyytyväisempiä sovittelussa aikaan saatuun ratkaisuun. Työntekijät olivat kaivanneet enemmän keskustelua ja muiden asioiden sopimista kuin mitä oli kirjattu sopimukseen. Aiemman tutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja alaisten sovittelutarpeiden ja tunneilmaisujen on todettu eroavan toisistaan (Bollen & Euwema 2015). Lisäksi esihenkilöiden on todettu suhtautuvan sovitteluun työntekijöitä myönteisemmin (Kalter ym. 2018). Nyt saadut tulokset osoittivat, että tapauksissa, joissa keskustelu oli jäänyt sovittelun aikana pintapuoliseksi, eivät sovitut asiat olleet kaikkien näkökulmasta konfliktia korjaavia (vrt. myös Elonheimo 2004; Pehrman 2011). Tulosten mukaan parhaiten työyhteisösovittelu toimi kahdenkeskisissä konflikteissa, joissa keskityttiin vuorovaikutustekijöistä sopimiseen. Vuorovaikutustekijöistä sopimisen on todettu myös aiemmissä tutkimuksissa välttämättömänä edellytyksenä konfliktinratkaisulle (McDermott ym. 2001; Pehrman 2011; Saundry ym. 2018).

Kyselytulokset osoittivat, että konfliktinratkaisussa onnistuminen ja asioiden korjaantuminen olivat yhteydessä arvokeskusteluun, sovittuihin asioihin sitoutumiseen ja seurantaan. Onnistumisen ja asioiden korjaantumisen kokemus kytkeytyivät keskustelun avoimuuteen ja konfliktin kannalta merkityksellisistä asioista puhumiseen, keskustelun tasapuolisuuteen, kunnioittavaan ja luottamukselliseen ilmapiiriin, ratkaisujen etsimiseen, anteeksipyyttämiseen ja -antamiseen sekä tulevaan suuntautumiseen. Sitoutumisen osalta merkityksellistä oli, miten sovittelun osapuolet sitoutuivat ratkaisemaan konfliktia ja noudattamaan yhdessä laadittua sopimusta. Seurantatapaamisissa merkityksellistä puolestaan oli käydyn keskustelun riittävyys, saatu muutostuki ja palautteenantomahdollisuus. Palaan sitoutumista ja seurantaa koskeviin tuloksiin tarkemmin jäljempänä laadullisten aineistojen kokoavassa tarkastelussa.

Kyselytulosten pohjalta sovittelun arvoista ja periaatteista parhaiten toteutuivat sovittelussa kuulluksi tuleminen, ratkaisujen etsiminen, tunteiden salliminen ja tulevaan suuntautuneisuus. Arvotarkastelun pohjalta oli todettavissa, että restoratiivinen sovittelu oli ratkaisuja etsivää, mutta ei välttämättä konfliktia korjaavaa, sillä joka toinen kyselyyn vastannut koki, etteivät kaikki asiat lopulta tulleet korjatuiksi sovittelun aikana. Tulos viittasi siihen, että kaikista merkityksellisistä asioista ei päästy keskustelemaan ja sopimaan sovittelun aikana.

Siitä huolimatta, että työyhteisösovittelun aikana ei päästy sopimaan kaikista merkityksellisistä asioista, silti kaikissa tapauksissa laadittiin kirjallinen sopimus. Laadittu sopimus ei siten aina merkinnyt konfliktinratkaisua, kuten on todettu aiem-

massakin tutkimuksessa (Bayley & Efthymiades 2009; Saundry ym. 2011; Saundry ym. 2013; Wornham & Corby 2015). Silloin saavutettu sopimus saattoi olla signaali esihenkilöille, sovittelijoille ja organisaatiolle, että konfliktiin oli saatu onnistunut ratkaisu (vrt. Poitras & Raines 2013; Wornham & Corby 2015). Tämän kaltainen tulkintaketju saattoi vaikuttaa sovittelun jälkeiseen muutostyöskentelyyn, eikä siksi sille koettu olevan tarvetta. Kyse oli tällöin palvelun ja siihen kohdistuneiden odotusten muodostamasta laatuksilusta. Laadittu sopimus muodosti siten uhan kokonaislaadulle, kun sopimuksen perusteella sovittelu voitiin tulkita onnistuneeksi, vaikka se ei vastannutkaan todellisuutta.

Konfliktinratkaisukokemuksen ja sovittelutyytyväisyyden lisäksi tutkimuksessa arvioitiin työyhteisösovittelun yhteyttä koettuun työhyvinvointiin. Koska arviointi toteutui retrospektiivisesti eli takautuvasti, saatuihin tuloksiin saattoi vaikuttaa muut väliin tulevat moderoivat tekijät. Tarkempi arviointi sovittelun vaikutuksista olisi edellyttänyt työhyvinvoinnin mittaamista ennen ja jälkeen sovittelun. Työyhteisösovittelun merkityksen työhyvinvoinnin kannalta voidaan todeta olevan keskinertainen. Tulos voi johtua käytetyn mittarin heikosta soveltumisesta tarkasteluun. Esimerkiksi mittarin käytettävyyteen on voinut vaikuttaa aikaviive, joka jäi sovittelun ja toteutuneen tutkimuksen väliin. Tulos voi olla osoitus myös siitä, että sovittelun hyödyt löytyvät ensisijaisesti ja vahvemmin jostain muualta kuin työhyvinvoinnin alueelta.

Tulosten perusteella työyhteisösovittelu edisti ensisijaisesti työyhteisön toimivuutta ja henkilökohtaisen elämän tasapainoa. Tulokset osoittivat, että kiusaamisen, konfliktinratkaisussa onnistumisen ja sovittelutyytyväisyyden kokemuksella oli yhteys koettuun työhyvinvointiin. Esimerkiksi esihenkilön tukeen olivat tyytymättömiä kiusaamista kokeneet ja henkilöt, jotka kokivat, ettei konfliktinratkaisua saavutettu. Tällöin koettiin, että esihenkilö toimi epäoikeudenmukaisesti eikä kannustanut riittävästi tai tehnyt riittäviä päätöksiä epäonnistuneen konfliktinratkaisun jälkeen. Tällöin johtamiseen sisältyi todennäköisemmin enemmän management-johtajuutta kuin työyhteisön vuorovaikutukseen pohjautuvaa leadership-johtajuutta. Managementjohtamisen on todettu soveltuvan huonosti muutosjohtamiseen ja yliopistojohtamisen kulttuuriin (Ahonen ym. 2020; Virtanen 2014). Nyt saadut tulokset tukevat tätä näkemystä. Aiemman tutkimuksen mukaan esihenkilön kyky kohdella tasapuolisesti työntekijöitä, hänen luottamus ja luotettavuus, työyhteisön tuntemus ja tilannetaju ovat olennaisia seikkoja, joiden perusteella työntekijät tekevät päätelmän johtamistavan oikeudenmukaisuudesta. (Keskinen 2005, 40–41.) Esihenkilön oikeudenmukaisen toiminnan, kannustuksen, vuorovaikutteisuuden ja selkeyden on todettu olevan yhteydessä myös työntekijöiden sitoutumiseen työhönsä (mt. 2005, 31). Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen on tärkeää jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Väänänen ym. 2021). Näiden tekijöiden voidaan arvioida liittyvän myös työyhteisösovittelussa esihenkilöltä saadun tuen kokemukseen.

Neljänteen tutkimuskysymykseen vastasin sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden haastattelujen sisällönanalyyseillä. Taulukkoon 12 olen koonnut konfliktinratkaisua ja muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkimustulosten pohjalta oli löydettävissä sekä onnistuneen että epäonnistuneen konfliktinratkaisun muutosaskeleet aina seitsemännelle portaalle asti. Viimeistä kahdeksatta askelta eli uusien toimintatapojen juurtumista toimintakulttuuriin ei ollut mahdollista todentaa tutkimusaineiston perusteella, mutta muutosmalliin sisältyvän odotusarvon mukaan ensimmäisen seitsemän muutosaskeleen toteutumisen jälkeen toimintakulttuurimuutoksen voidaan olettaa toteutuneen ja päinvastaisesti jääneen toteutumatta, mikäli aiemmilla muutosaskelilla ei edetty.

Taulukko 12. Yhteenveto konfliktinratkaisuun yhteydessä olevista tekijöistä sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen.

Muutosaskeleet Kotterin mukaan		Konfliktinratkaisussa epäonnistuminen	Konfliktinratkaisussa onnistuminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen toimintakulttuuriin	Sovitteluprosessin jälkeen	Uudet toimintatavat eivät juuru toimintakulttuuriin.	Uudet toimintatavat juurtuvat toimintakulttuuriin.
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa		Muutosvastuulta puuttuvat kasvot, eikä muutosta tapahdu.	Muutos vakiintuu vahvan sitoutumisen myötä.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen		Onnistumisia ei tapahdu.	Onnistumiset toteutuvat vahvan sitoutumisen myötä.
5. Henkilöstön voimaannuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan		Sovittuihin asioihin ei sitouduta tai niitä ei nähdä merkityksellisinä. Uusiin avunpyyntöihin ei vastata.	Vahva psykologinen sitoutuminen sovittuihin asioihin.
4. Muutosviestintä		Muutosviestintää tai työyhteisön jatkoseurantaa ei ole, vaikka sille olisi tarvetta. Defenssit, pelot ja häpeä estävät asioiden puheeksi ottamisen uudelleen.	Muutosviestinnälle ei ole tarvetta, vaan asiat on saatu käsiteltyä loppuun sovittelussa.
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen	Sovitteluprosessin aikana	Eriävät näkemykset sovittavista asioista. Tunteet ja pelot estävät kaikista asioista puhumisen, mikä oli yhteydessä laaditun sopimuksen sisältöihin.	Yhteiset näkemykset sovittavista asioista, jotka kirjataan sopimukseen.
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen		Kaikki konfliktin kannalta keskeiset osapuolet eivät osallistu sovitteluun. Oma osallisuutta konfliktissa ei tunnisteta.	Sovitteluun osallistuvat kaikki konfliktinratkaisun kannalta oleelliset ja riittävän päätösvaltaiset henkilöt. Oma osuus konfliktissa tunnistetaan.
1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen		Ristiriitaiset käsitykset konfliktin syistä.	Yhteinen ymmärrys konfliktin syistä.

Konfliktinratkaisussa onnistuminen liitettiin sovitteluprosessin aikana kolmeen tekijään. Ensiksi tarvittiin yhteinen ymmärrys konfliktin syistä ja ratkaistavista asioista. Toiseksi tarvittiin kaikki konfliktin keskeiset osapuolet ratkaisemaan konfliktia. Tämä edellytti oman osallisuuden tunnistamista ja yhteistä vastuuta konfliktinratkaisusta. Kolmanneksi tarvittiin yhteinen ymmärrys sopimukseen kirjattavista asioista. Nämä tekijät sijoittuivat John Kotterin (1996) kolmelle ensimmäiselle muutosportaalle, eli kyse oli muutoksen välttämättömyyden ymmärtämisestä, muutosta ohjauvan ryhmän perustamisesta sekä selkeän muutosvision ja -strategian luomisesta.

Työyhteisösovittelun tavoitteena on lisätä osapuolten ymmärrystä konfliktin syistä ja sitä kautta löytää yhteinen ratkaisu konfliktiin. Tätä tavoitetta ei saavutettu kaikissa sovittelutapauksissa. Tämä oli osaltaan yhteydessä siihen, ettei työyhteisösovitteluun päästy riittävän ajoissa, vaan konflikti oli ehtinyt eskaloitua liian pitkälle. Friedrich Glaslin (1982) konfliktin eskaloitumisen portailla sovittelu otetaan käyttöön vasta ulkopuolisen konsultaation jälkeen, kun osapuolten usko konfliktinratkaisuun ja -hallintaan on murentunut. Saatujen tulosten mukaan nopea pääsy sovitteluun edisti konfliktinratkaisua ja pitkään jatkuneissa konflikteissa onnistumismahdollisuudet olivat heikommat. Aiempi työyhteisösovittelututkimus tukee saatua tulosta (Lempp ym. 2020; Pehrman 2011; Saundry 2013; Saundry ym. 2018). Työyhteisösovittelu tulisi ottaa käyttöön huomattavasti aiemmin verrattuna Glaslinin ehdotukseen. Silloin, kun osapuolilla ei ole enää halua tai uskoa konfliktinratkaisuun, sovittelun käyttö voi olla liian myöhäistä. Asiantuntijaorganisaationa yliopistoissa saatetaan helposti sivuuttaa huono käyttäytyminen ja konfliktit. Sallivan organisatiokulttuurin vuoksi työntekijöiden huonoa käyttäytymistä ja keskinäisiä konflikteja saatetaan katsoa sivusta liian pitkään ja kokea ne asianosaisten omaksi asiaksi, minkä vuoksi esihenkilöt eivät puutu niihin riittävän herkästi.

Onnistunut konfliktinratkaisu edellytti kaikkien konfliktiosapuolten osallistumista sovitteluun, riittävän päätösvaltaisia osapuolia ja oman osallisuuden tunnistamista konfliktinratkaisussa. Epäonnistuneiksi koetuista sovitteluista puuttui joko keskeisiä konfliktiosapuolia tai se, etteivät siihen osallistuneet tunnista neet omaa osuuttaan konfliktinratkaisussa. Sivusta katsojan rooliin tai kokonaan sovittelun ulkopuolelle jääminen vaikuttivat sovittelun sisältöön ja siten laadittuun sopimukseen.

Yhteisymmärryksen muodostumiseen olivat yhteydessä sovitteluun osallistuvien lisäksi sovittelun aikana esille otetut asiat. Silloin, kun kaikista konfliktiin liittyvistä asioista ei päästy keskustelemaan sovittelun aikana, ei myöskään päästy sopimaan kaikkien kannalta merkityksellisistä asioista. Sivuraiteille päätyneen keskustelun syinä olivat useimmiten osallistujien reflektiokyvyn puute sekä kykenemättömyys tai haluttomuus keskustella tunteista ja peloista. Reflektion on todettu mahdollistavan uuden tiedon konstruoinnin ja uusien näkökulmien löytämisen ja sitä kautta muutoksen (mm. Mezirow ym. 1996; Poikela 2010). Tutkimustuloksissa tämä tuli esille kokemuksena, ettei tullut kuulluksi, nähdyksi tai ymmärretyksi. Kaikki sovit-

telun osapuolet eivät myöskään kyenneet pohtimaan asioita toisten näkökulmasta ja joustamaan omasta näkemyksestään. Silloin, kun konfliktin syyt nähtiin pelkästään toisesta johtuvina, esti se yhteisymmärryksen syntymistä. Sovitteluhalun menettäminen esti konfliktinratkaisua, kuten on todettu aiemmassa tutkimuksessa (Poitras & Raines 2013), ja sivuraiteille menevä keskustelu jopa eskaloi konfliktia (Jehn ym. 2013; Lee ym. 2014).

Pelot ja tunteet estivät henkilöitä ottamasta esille asioita. Vahva tunnetila ja omiin tunteisiin keskittyminen, kuten tunteiden peittäminen, veivät tilaa kokonaisuuden hahmottamiselta. Tunteiden ilmaisu ja käsittely on todettu vastaavasti aiemmassa tutkimuksessa olennaiseksi osaksi sovittelua. Kun henkilö tuo esille omat tunteensa, samalla hän tuo esille omat tarpeensa (Poitras & Remes 2013). Asioiden esille ottamista estivät lisäksi erilaiset pelot. Ne liittyivät tilanteen pahenemisen, eturistiriidan, vallan tai aseman menettämisen, asian selvittelyn vaivalloisuuden tai koston pelkoihin. Mikäli pelkojen tai tunnetilojen vuoksi kaikista asioista ei kyetty puhumaan, yhteinen näkemys muutoksen suunnasta jäi vajaaksi ja sovittelussa astuttiin harhaan kolmannelta muutosaskeleelta eli selkeään vision ja toimintastrategian luonnista. Puolestaan, kun kaikista asioista pystyttiin keskustelemaan sovittelun aikana, koettiin se voimaannuttavana ja sovintoa edistävänä.

Aiemman tutkimuksen mukaan vähäinen reflektio sovittelun aikana vaikuttaa sopimuksen sisältöihin (Wornham & Corby 2015). Nyt saadut tutkimustulokset tukevat aiempaa tutkimusta, sillä puutteellinen reflektointi sekä tunteiden ja pelkojen käsittelyn vähäisyys olivat yhteydessä siihen, ettei sopimukseen kirjattu kaikkien kannalta merkityksellisiä asioita. Sovittaessa asioista, joihin kaikki osapuolet eivät halunneet sitoutua, ohitettiin ongelma ja sovitut asiat saattoivat jopa lisätä konfliktikokemusta. Pahimmassa tapauksessa sopimuksella saatettiin yksipuolisesti ohjata ja hallita jonkun sovitteluosapuolen toimintaa. Etenkin henkilökohtaiseen käyttäytymiseen ja toimintaohjeisiin liittyvät sopimuskohdat saattoivat sisältää tämän ansan, ja konfliktin todelliset syyt jäivät ratkaisematta.

Kolmen ensimmäisen muutosaskeleen ottaminen saattoi riittää konfliktinratkaisuun, eikä sen jälkeistä muutostyöskentelyä koettu enää tarpeelliseksi tai sen tarve oli vähäinen. Sen sijaan tapauksissa, joissa haparoitiin kolmella ensimmäisellä askeleella ja konfliktinratkaisuun oltiin tyytymättömiä, muutostyöskentelyn jatkamiselle oli selkeä tarve. Tällöin muutostyöskentelyltä odotettiin viestintää, sopimukseen sitoutumista, seurantaa sekä muita tuki- ja jatkotoimenpiteitä. Nämä tekijät sijoituivat Kotterin viidelle seuraavalle muutosaskeleelle eli viestiminen, henkilöstön voimaannuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten vahvistaminen, muutoksen vakiinnuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen.

Aiemmassa tutkimuksessa viestinnällä on todettu olevan merkittävä rooli muutosprosessin onnistumisessa (mm. Holbeche 2006; Klein 1996; Kotter 1996; Lucey 2009; Merrell 2012; Reiss 2012). Nyt saadut tulokset osoittivat, että kaikissa tutki-

mustapauksissa viestintä oli vähäistä tai se ei toteutunut avoimesti. Yleistä oli, että sovittelusta ei enää puhuttu sovitteluprosessin jälkeen osapuolten kesken tai muutoin työyhteisössä, vaikka siitä oli sovittu sopimuksessa. Viestintään liittyi sekä määrällisiä että laadullisia puutteita. Määrällinen viestintävaje ilmeni liian vähäisenä viestintänä tai viestinnän loppumisena. Laadullinen viestintävaje puolestaan ilmeni negatiiviseksi koettuna viestintänä ja katteettomina lupauksina. Muutoksesta viestiminen oli luonteeltaan geneeristä, ja se oli yhteydessä konfliktinratkaisukokemukseen. Silloin, kun arvot ja tavoitteet olivat yhdessä sovitut ja lunastetut, sovittelun jälkeiselle viestinnälle ei ollut tarvetta. Tällöin psykologinen sanaton sopimus riitti muutosprosessin jatkumiseen. Sen sijaan tapauksissa, joissa konfliktinratkaisu oli jäänyt kesken tai sovitut tavoitteet olivat omien arvojen ja tavoitteiden vastaiset, esti viestintävaje tilanteen muuttumisen. Viestintää toivottiin ennen kaikkea esihenkilöiltä ja organisaation edustajilta, kuten sovittelua koordinoivalta taholta. Organisaatiotason viestintävastuu korostui epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisuisa varsinkin silloin, kun esihenkilö ei sitoutunut sovittelun jälkeiseen muutostyöskentelyyn. Kun työyhteisössä ei ollut yhteistä ymmärrystä muutoksen suunnasta, alkoivat sovitteluun osallistuneet vähitellen toimia omista lähtökohdistaan nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä saattoi tulla esille muun muassa vanhoihin toimintatapoihin palaamisena. Tällöin viestintävaje esti henkilöstön voimaannuttamisen päämäärän mukaiseen toimintaan (viides muutosaskel).

Epäonnistuneet konfliktinratkaisut olivat yhteydessä defensiiviseen käyttäytymiseen, kuten oman osallisuuden ohittamiseen, toisten syytelyyn sekä erilaisiin korvaaviin toimintoihin, kuten työsuhteen päättymiseen ja epäselvään viestintään. Kun syyt nähtiin toisista johtuvina, hämärtyi oma vastuu konfliktinratkaisussa. Tämä esti uusien ratkaisuvaihtoehtojen etsimisen ja restoratiivisuuden toteutumisen. Kyse oli tällöin niin sanotuista ei-toiminnallisista konflikteista, jolloin konfliktia pyrittiin hallitsemaan defensiivisyydellä sen ratkaisemisen sijaan (vrt. Rahim 2010). Yksi tapa reagoida epäonnistuneeseen konfliktinratkaisuun oli sen ohittaminen ja peittäminen, jolloin oma vastuu konfliktista oli mahdollista sivuuttaa (Argyris 1990). Tämä ilmeni muun muassa epäselvänä ja toimintaan nähden ristiriitaisena puheena. Osallisuutta konfliktinratkaisussa ei tunnustettu silloinkaan, kun esihenkilö ei seurannut tilannetta tai toteuttanut muita toimenpiteitä ratkaistakseen konfliktia. Tällöin esihenkilön toiminta ennemmin mukautti tai stimuloi konfliktia, jolloin kyse oli konfliktia ylläpitävästä johtamisesta (vrt. Pehrman 2011). Tämän kaltainen toiminta murensi työntekijöiden luottamusta esihenkilöä kohtaan.

Epäonnistuneissa konfliktinratkaisutilanteissa olisi tarvittu enemmän aikaa defenssien, pelkojen ja tunteiden, kuten häpeän, tunnistamiseen ja niistä keskusteluun. Vaikka omista häpeän tunteista konfliktin osapuolet eivät suoraan puhuneet, ilmeni heidän puheissaan sekä sisäisen että ulkoisen häpeän elementtejä. Häpeä tuli esille muun muassa syyttelynä, välttelynä, loukkaantumisen osoittamisena, vähättelynä ja

vihamielisyytenä. Kaikissa epäonnistuneiksi koetuissa konfliktinratkaisuisissa esiintyi pettymysvihaa ja -pelkoa ratkaisematonta tilannetta kohtaan.

Kysely- ja haastatteluvastauksissa sovitteluun osallistuneet ilmaisivat vähän konfliktiin liittyviä häpeän tunteitaan ja syyllisyyden tunteita eivät lainkaan. Tulos on ymmärrettävä tutkimuskontekstiin nähden. Yliopistomaailmassa, jossa vallitsee keskinäinen kilpailu, erilaiset ristipaineet ja jossain määrin myös työtehtävien haastava määrittely ja omanlaisensa johtamiskäytännöt, voidaan häpeän ja syyllisyyden tunnistaminen kokea vaaraksi omalle uralle. Konfliktiin liittyvien syyllisyyden tunteiden puuttumisen vuoksi työyhteisösovittelussa harvoin käsiteltiin anteeksipyytämistä ja -antamista. Väärin tekemisen tunnistaminen ja tunnustaminen edellyttävät jonkin asteisen syyllisyyden tunteen heräämistä. Sen ääneen sanominen puolestaan mahdollistaa tilanteen korjaamisen ja vapautumisen syyllisyyden tai häpeän tunteesta.

Epäonnistuneisiin konfliktinratkaisuihin kaivattiin sekä yksikkö- että organisaatiotason seurantaa ja tukea. John Kotter (1996) on korostanut teoriassaan lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamista (6. askel) ja muutoksen vakiinnuttamista uudessa saavutetussa tilanteessa (7. askel). Pienetkin kysymykset työhyvinvointiin liittyen tuntuivat osapuolista hyvältä. Sen sijaan seurannan puuttuminen koettiin vastuuttomaksi, ja se vähensi entisestään muutokseen sitoutumista. Tulokset osoittivat, että sovittelun jälkeisestä seurannasta olisi pitänyt sopia sovittelun aikana konkreettisesti ja samoin siitä, milloin ja miten sitä toteutetaan. Konfliktitilanteen jatkuminen ilman minkäänlaista seurantaa oli pahinta, mitä työyhteisö saattoi kokea. Tieto siitä, että sovittelun lopputulosta seurataan organisaatiotasolla, olisi huojentanut osapuolten mieltä ja lisännyt sitoutumista sovittuihin asioihin. Vastuun koettiin jäävän liiaksi sovitteluosapuolten aktiivisuuden varaan. Konfliktinratkaisussa epäonnistumisen kokemus, tunteet, pelot ja häpeä estivät asioiden uudelleen esille ottamista ja avun hakemista. Toisaalta, vaikka apua pyydettiin jatkuneeseen konfliktitilanteeseen, välttämättä siihen ei vastattu odotetulla tavalla.

7.2 Teorian ja tutkimusmenetelmien tarkastelu

Tutkimuksen teoreettiset valintani ovat nojautuneet työhyvinvointi- ja muutosteorioihin. Työhyvinvoinnin tarkastelussa Marja-Liisa Mankan työhyvinvointimalli edusti kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin arviointiin soveltuvaa validoitua mittaria. Työhyvinvoinnin arviointi toteutui retrospektiivisesti, joten tulokset kertovat ainoastaan siitä, miten työyhteisösovitteluun osallistuneet kokivat sovittelun vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa pidemmän ajan kuluttua. Tulokset eivät siten kertooneet työyhteisösovittelun suorista työhyvinvointivaikutuksista, minkä vuoksi tarkojen johtopäätösten tekeminen ei ollut mahdollista. Vaikutusten tarkempi arviointi olisi edellyttänyt toteutuneen arvioinnin lisäksi kyselyä ennen sovittelua ja heti so-

vittelyn jälkeen. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä huomioida tarkemmin arvioinnin ajankohta, jolloin saataisiin tietoa työyhteisösovittelun todellisista työhyvinvointivaikutuksista. Tämän tyyppiselle tutkimukselle olisi tarvetta, sillä vastaavaa tutkimusta ei ole tehty aiemmin. Haasteena kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin arvioinnissa on työhyvinvoinnin käsitteen moninaisuus ja yksiselitteisen käsittemääritelmän puuttuminen. Tämä on todennäköisesti johtanut aiemman tutkimustiedon vähäisyyteen. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkasteltiin subjektiivisena kokemuksesta. Tulokset kertovat siten mikrotason tuloksista, mutta eivät kerro yhteisö- tai organisaatiotason työhyvinvointivaikutuksista. Yhteisö- ja organisaatiotason työhyvinvoinnin arviointiin tarvittaisiin laajempaa osallistumista ja objektiivisia mittareita, sillä yksilöllisen ja kollektiivisen työhyvinvoinnin mittaaminen eroavat toisistaan.

Työyhteisösovittelun muutostekijöiden tarkasteluun käytin John Kotterin muutosteoriaa. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiotason muutosprosessin kahdeksan askelta soveltuivat työyhteisösovitteluprosessin ymmärtämiseen ja kriittisten tulostekijöiden tunnistamiseen. Sovitteluprosessin aikana työyhteisö saattoi ottaa ensimmäiset kolme muutosaskelmaa. Tämän jälkeen työyhteisön tuli ottaa vielä viisi muuta muutosaskelta, ennen kuin uusi konfliktinratkaisu onnistuneesti toteutuu. Juurtumista juurtui osaksi työyhteisön toimintakulttuuria. Tulokset osoittivat, että tietyissä sovitellutapauksissa uuden toimintatavan juurruttaminen onnistui ilman sovittelun jälkeistä muutostyöskentelyä. Sen sijaan, kun sovitelluprosessin muutosaskelissa harjoitettiin ja sovitellutapauksissa ei koettu merkityksellisiksi, korostui sovittelun jälkeinen muutostyöskentely. Tulokset osoittivat, että työyhteisösovittelu ja konfliktinratkaisu tulisi kytkeä laajempaan muutosprosessiin ja sen arviointiin. Tulosten perusteella eräitä aiheita olisi pitänyt kartoittaa tutkimuksessa tarkemmin. Näitä olivat luottamus esihenkilön toimintaan ja työyhteisön oman seurannan järjestäminen. Tutkimuksessa tiedusteltiin ainoastaan luottamusta sovitellijoiden toimintaa kohtaan ja sovitelluprosessiin liittyvän seurannan riittävyttä. Arviointi toteutui siten ohjelmateoreettisesta näkökulmasta käsin, mutta toi samalla ilmi kysymysten asetteluun liittyviä tekijöitä, jotka olisi hyvä huomioida jatkotutkimuksissa.

John Kotterin muutosteoriaa kohtaan on esitetty kritiikkiä muun muassa sen vanhanaikaisuuden ja esihenkilökeskeisyyden vuoksi (esim. Herrero 2014; Kang ym. 2020). Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa muutosteorian soveltuvuuden tänäkin päivänä siitä huolimatta, että työelämässä on tapahtunut paljon kulttuurisia ja rakenteellisia muutoksia. Nostan esille kolme seikkaa Kotterin teoriasta, jotka tutkimuksen perusteella kontribuoivat edelleen tämän päivän työelämään. Ensinnä Kotter on korostanut teoriassaan johdon sitoutumista muutokseen. Konfliktinratkaisussa kuitenkin vastuu on kaikilla konfliktin osapuolilla. Kuitenkin silloin, jos vastuuta konfliktinratkaisussa ei yhteisesti kanneta, tulee esihenkilön olla vastuussa ratkaisun edistämisestä. Toiseksi Kotter korostaa lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamista, joka

jatkuvien työelämämuutosten virrassa saattaa tuntua haastavalta. Konfliktinratkaisussa pienten muutosaskelien kautta voidaan luoda positiivista muutospäätöstä kohti suurempaa muutosta, kuten konflikteja ratkovaa ja niistä oppivaa työyhteisöä. Kolmanneksi jatkuvasti pätkätyöhön ja sijaisuuksiin pohjautuvassa epävarmassa yliopistotyössä uuden toimintatavan vakiinnuttaminen voi tuntua etäiseltä, mutta laajemmassa suhteessa konflikteja onnistuneesti ratkova organisaatio ei välttämättä ole kulttuurisena ominaisuutena riippuvainen yksilöistä vaan kokonaisuudesta, johon uudetkin työntekijät sitoutuvat. Vaikka Kotterin teoria on alkujaan rakennettu suurta organisaatiomuutosta varten, tutkimus osoitti, että malli soveltuu myös mikro- ja mesotason tarkasteluun.

Tutkimuksen metodiset valinnat pohjautuivat realistiseen tieteenfilosofiseen käsitteeseen. Realistinen arviointitutkimus mahdollisti erilaisten teoreettisten lähestymistapojen, aineistojen ja analyysien hyödyntämisen. Realistisen arvioinnin avulla toin esille restoratiivisen työyhteisösovittelun ”valkoisen laatikon arvoitusta” tarkastelemalla toiminnan sisäisiä tekijöitä ja osa-alueiden välisiä yhteyksiä. Todellisuuden pohjautuvan kokemustiedon kautta pyrin tuottamaan uutta tietoa restoratiivisessa työyhteisösovittelussa onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ja mekanismeista. Toteutin arvioinnin abduktiivisesti teoriaa ja tuloksia yhteen sovittamalla. Ohjelmateoreettinen arviointi tarjosi mallin restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Tutkimuksen luotettavuutta pyrin lisäämään kuvaamalla mahdollisimman tarkasti prosessin vaiheet ja saadut tulokset. Tuloksissa käytin useampia tutkimusaineistoja ja analyysimenetelmiä. Menetelmien yhdistäminen tutkimuksessa on ollut perusteltua työyhteisösovittelua koskevan tutkimuksen vähäisyyden vuoksi. Monimenetelmätutkimus on tällöin avannut aihetta useammasta tulokulmasta niiden täydentäessä toisiaan ja toimiessaan vuoropuhelussa keskenään. Monimenetelmäisyyden on todettu soveltuvan eritoten muutosprosessin tarkasteluun, vaikka sillä on myös menetelmän oma prosessiluonteensa (Hurmerinta & Nummela 2020, 316). Se on mahdollistanut tutkijan muuttaa joustavasti tarkastelunäkökulmaa aineiston ja sen tulosten sallimissa puitteissa. Tämä tulee esille muun muassa siirryttäessä työyhteisösovittelun onnistumista koskevien sovitteluprosessivaiheiden tarkastelusta syvällisempien ihmisen tunteita ja käyttäytymisen psykologisia piirteitä ilmentäviin tuloksiin. Eri aineistojen käyttö mahdollisti tutkimuksen asteittaisen etenemisen ja tutkimustiedon syventämisen. Eritoten laadullisen aineiston analyysit synnyttivät uusia käytännönläheisiä näkemyksiä työyhteisösovittelun toimivuuteen kytkeytyvistä tekijöistä (vrt. Hurmerinta & Nummela 2020). Haastattelut toivat esille uusia seikkoja, joiden ansiosta tutkimukseen oli tarve kytkeä muutosteoreettisen tarkastelun lisäksi ihmisten käyttäytymistä jäsentäviä teorioita. Jälkikäteen on mahdollista todeta, että abduktiivisen tulkinnan kautta sovitteluun osallistuneiden kokemukset paikantuivat helposti John Kotterin muutosaskelmien portaille sovitteluprosessin aikaisiin ja sen jälkeisiin tapahtumiin. Realistinen arviointi osoitti kon-

fliktinratkaisun ja sen jälkeisen muutoksen geneerisyyden. Tutkimustulokset osoittivat, että kyse oli monien tekijöiden sekä mekanismien yhteisvaikutuksista tietyssä kontekstissa, kuten Pawson ja Tilley (2004) ovat todenneet realistisesta arviointitutkimuksen luonteesta. Kuitenkin tiettyyn interventioon ja kontekstiin kytkeytyvien tutkimustulosten yleistettävyys on aina rajallista (mm. Juuti & Puusa 2020). Tutkimustulokset kertovat siten ensisijaisesti ainoastaan restoratiivisen työyhteisösovittelun aikaan saamista muutkokokemuksista yliopistokontekstissa.

Tutkimuksessa työyhteisösovittelun arvioitsijoina toimivat sovitteluun osallistuneet henkilöt ja sovittelijat. Aiemman tutkimuksen mukaan vertaissovittelijoiden arviointia voidaan pitää luotettavampana kuin yksityisyrittäjinä toimivien sovittelijoiden, sillä yksityiset sovittelijat saattavat elantonsa vuoksi antaa sovittelusta todellisuutta vaikuttavamman ja toimivamman kuvan (Lempp ym. 2020). Tähän tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä ei ollut vastaavia intressejä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen osallistujien määrää voidaan pitää kohtuullisena, sillä kyselyyn vastasi kaksi kolmesta tutkimuksen sovittelutapauksiin osallistuneista henkilöistä. Tapauskohtaista arviointia kuitenkin heikensi se, että ainoastaan kolmessa tapauksessa kaikki sovitteluun osallistuneet henkilöt vastasivat kyselyyn. Analyysissä korostuivat siten enemmän yksilötason kokemukset kuin sovittelutapausten kollektiiviset kokemukset. Valikoituneisuutta olisi ollut mahdollista rajata siten, että kaikkia sovitteludokumentin luovuttaneita olisi velvoitettu osallistumaan kyselyyn ja täydentävään haastatteluun. Näin olisi saatu tarkempaa tietoa sovittelutapauksittain, mutta sovittelutapausten määrä olisi saattanut olla rajatumpi. Tutkimuksen eri osa-alueisiin vapaaehtoista osallistumista voidaan pitää tutkimuseettisesti oikeampana ratkaisuna (vrt. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Tutkimusaineiston luotettavuuteen kytkeytyi sekä määrällisiä että laadullisia rajoitteita. Määrällisen haasteen aiheuttivat pienet otoskoot, jotka vaikuttivat analyysien tekemiseen ja tulosten yleistettyyteen. Aineiston suppeuteen saattoi vaikuttaa aiheen sensitiivisyys. Tunteita, pelkoja ja epäonnistumisen kokemuksia herättäneet työyhteisösovittelut ja mahdollisesti pelko omien näkökulmien näkyväksi tulemisesta saattoivat heikentää osallistumisaktiivisuutta. Vastausprosentin perusteella kyselyaineiston otoskoko (66 %) voidaan kuitenkin pitää edustavana perusotontaan eli sovittelutapauksiin nähden. Määrällisten analyysien tekemisen osalta otoskoko oli kuitenkin sen verran pieni, ettei se mahdollistanut selittävien monimuuttujamallien käyttöä. Yhteyksien tarkastelu toteutettiin ainoastaan kahden muuttujan välisenä tarkasteluna. Tutkimuksen tarkentava haastatteluaineisto osoittautui kyselyaineistoon nähden vinoksi. Haastatteluun osallistuivat useammin konfliktinratkaisun epäonnistuneeksi kuin onnistuneeksi kokeneet henkilöt. Tämän vuoksi laadulliset tutkimustulokset saattoivat sisältää todellisuutta enemmän negatiivisia näkökulmia. Pienen sensitiiviseen otoskokoan liittyy aina myös tunnistettavuuden haaste. Tunnistettavuutta olen häivyttänyt jättämällä suorista lainauksista pois identifioivat tunnuk-

set. Aineiston anonymisoinnilla uskon pystyneeni takaamaan sen, etteivät ulkopuoliset henkilöt voi tunnistaa tapauksia ilman siihen muuta kautta hankitun tiedon yhdistämistä. Kuitenkaan en ole voinut taata sitä, etteivätkö samaan sovittelutapaukseen osallistuneet henkilöt pystyisi tunnistamaan omia tai toistensa haastattelulainauksia. Tutkimustulosten osalta en myöskään voi hallita sitä, miten kukin niitä omalta osaltaan tulkitsee. Tutkimukseen osallistujat ovat kuitenkin osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja olleet tietoisia sen tarkoituksesta. Tulosten raportoinnissa olen pyrkinyt asiasisältöiseen tarkasteluun ja häivyttämään yksilökohtaista tulokinnallisuutta varsinkin tutkimuksen sensitiivisemmässä osassa. Sensitiivisten tulosten raportointi tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää, jotta työyhteisösovittelussa osattaisiin jatkossa käsitellä näitä asioita. Sensitiivisten tulosten jättäminen karsiminen olisi jättänyt merkittävän sovittelussa onnistumiseen liittyvän alueen tarkastelun ulkopuolelle. Tämä olisi voinut aiheuttaa väärinkohtelun kokemuksia jopa tutkimukseen osallistujille. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu tutkittavien odottavan äänensä kuuluville saamista ja sitä, että tutkijan tekemä tulkinta heidän antamastaan tiedosta on aito, huolellinen ja perusteltu (Granfelt 2009, 150–152; Kallinen ym. 2018, 170).

Tutkimusaineiston luotettavuutta haastoi lisäksi intervention ja arvioinnin väliin jäävä ajanjakso, joka oli kahdesta neljään vuotta. Kuluneesta ajasta johtuen väliin tulevia moderoivia tekijöitä on voinut olla enemmän, ja ne ovat voineet säädellä yhteyksien vahvuutta ja suuntaa enemmän kuin lyhyemmällä ajalla kertyvät moderaattorit (vrt. Dahler-Larsen 2005). Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että kuluneella ajalla ei välttämättä ole suurtakaan merkitystä työyhteisösovittelukokemuksiin (Kalter ym. 2018). Kyselytutkimukseen osallistuneiden keskuudessa kuluneella ajalla ei ollut merkitystä sovittelukokemukseen, sillä yhtä lailla tutkimukseen osallistui positiivisesti ja negatiivisesti konfliktinratkaisuun suhtautuvia henkilöitä. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet vaikuttivat muistavan menneitä tapahtumia kuluneesta ajasta huolimatta. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan kerro siitä, onko kulunut aika jotenkin muuttanut suhtautumista käytyä työyhteisösovittelua ja konfliktinratkaisua kohtaan.

Edellä esitetyt teoreettiset valinnat ja tutkimusaineiston valikoitavuuteen liittyvät seikat rajoittavat tutkimustulosten yleistettävyyttä. Toisaalta realistisessa arviointitutkimuksessa uusien havaintojen kytkeminen aiempiin teorioihin ja tutkimustuloksiin lisää ymmärrystä vallitsevasta todellisuudesta. Se myös mahdollistaa intervention kehittämisen (Anttila 2007; Blackburn 2005; Patton 2002).

7.3 Johtopäätökset ja suositukset

Suomessa yliopistot ovat toimineet edelläkävijöinä restoratiivisen työyhteisösovittelun käytössä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työyhteisösovittelu on yliopis-

toissa toimiva ja työhyvinvointia edistävä menetelmä. Sovittelumenetelmän avulla yliopistojen työyhteisöissä kehitettiin ensisijaisesti työyhteisöjen toimintaa, mikä puoltaa sovittelumenetelmän asemaa yliopistojen henkilöstön hyvinvointia edistävänä menetelmänä. Sovittelussa onnistumisen kokemus ja asioiden korjaantuminen kytkeytyivät keskustelun avoimuuteen ja konfliktin kannalta merkityksellisistä asioista puhumiseen, keskustelun tasapuolisuuteen, kunnioittavaan ja luottamukselliseen ilmapiiriin, ratkaisujen etsimiseen, anteeksipyyntöön ja -antoon sekä tulevaan suuntautumiseen. Nämä ovat sovittelun ohella merkittäviä kaikessa vuorovaikutuksessa, kuten sosiaalityön asiakastyössä. Onnistuneen vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan muutokseen sitoutumista ja seurantaa. Tulokset osoittivat, että näkymättömät sensitiiviset seikat, kuten defensiivinen käytös, ongelmien ohittaminen, häpeä ja peittely, saattavat jäädä sovittelussa liian vähälle huomiolle ja estää konfliktinratkaisua. Sensitiivisten aiheiden käsittelyn tulisi sisältyä kaikkiin konflikteja ratkaiseviin työyhteisösovitteluihin. Tulokset myös osoittivat, että sovitteluprosessin rinnalle tarvitaan tietoisuutta muutosprosessista ja sen vaiheista. Muutokset ovat harvoin suoraan toteutuvia, suunnitelmallisia ja mekaanisesti toteutuvia, vaan ne ovat yksilöllisiä ja monesti kompleksisia ja jopa arvaamattomia.

Koska työyhteisösovittelu on osa suurempaa muutosprosessia, ei sovittelijoiden tai sitä koordinoivan tahon ole mahdollista ennalta tietää, milloin käyty sovittelu on riittävä toimenpide vallitsevaan tilanteeseen. Tätä eivät välttämättä edes tiedä sovittelemiseen osallistuneet sovitteluprosessin päätyttyä. Tämän vuoksi jatkoseurantaa ei ole mahdollista kohdentaa tiettyihin tapauksiin, vaan sitä tarvitaan kaikkien työyhteisösovitteluprosessien jälkeen. Jatkoseurannassa päävastuun tulisi olla työyhteisöllä. Esihenkilön tulisi vastata viime kädessä muutostyöskentelyn valvonnasta ja edistämisestä. Työyhteisön seurannan lisäksi tarvitaan organisaatiotason seurantaa varmistamaan työyhteisön muutosprosessin eteneminen. Ei riitä, että esihenkilöltä kysytään työyhteisön tilanteesta, vaan jokaisen sovittelemiseen osallistuneen näkemys tulee huomioida. Esimerkiksi työyhteisösovittelua koordinoivan tahon järjestämä kysely kaikille sovittelemiseen osallistuneille puolen vuoden kuluttua sovittelemisesta voisi toimia organisaatiotason laadunvarmennuksena. Myös aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että konfliktiin kohdistuneen intervention aikaan saaman oppimisen ja vaikuttavuuden arviointi tulisi tapahtua yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Rahim 2002).

Saadut tutkimustulokset ja aiempi tutkimus osoittavat, että laadittu sopimus ei aina takaa konfliktinratkaisua (vrt. Bennett 2014; McKenzie 2015). Sopimuksen lisäksi sovittelussa onnistumista tulisi arvioida sovittelun jälkeisten tapahtumien, kuten yhteistyön, sekä saadun palautteen ja muiden esille tulevien tarpeiden perusteella (vrt. Bayley & Efthymiades 2009). Koska työyhteisökonflikti on yhteydessä työyhteisön ja sen työntekijöiden työhyvinvointiin, sen arviointi ennen sovittelua sekä välittömästi ja pidemmän ajan kuluttua sovittelemisesta antaisi tarkempaa tietoa sovittelun työhyvinvointivaikutuksista ja työntekijöiden tarvitsemasta lisätuesta. Lisäksi tarvit-

taisiin tarkempaa tietoa konfliktin syntymisen, sovittelun ja sen jälkeisen aikajänteen merkityksestä konfliktinratkaisun saavuttamisessa.

Tutkimustulokset osoittivat, etteivät ongelmatilanteiden jatkuessa toimintatavat olleet aina selkeitä esihenkilöille ja työntekijöille. Sovitteluprosessin jälkeisiin avunpyyntöihin ei aina myöskään vastattu. Varhaisen tuen akuuttien toimintaohjeiden lisäksi organisaatiotason ohjeissa tulisi huomioida muutoksen portaat tilanteissa, joissa varhaisen tuen menetelmät eivät tuota odotettua tulosta. Askelmerkkien tulisi olla selkeästi dokumentoidut niissäkin tilanteissa, joissa konfliktia ei pystytä ratkaisemaan työyhteisösovittelulla.

Tulokset osoittivat, että konfliktinratkaisukokemus saattoi erota sovittelu-osapuolten kesken. Varsinkin konflikteissa, joissa sovittiin yksistään työtehtävistä tai henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista, esihenkilöiden ja alaisten ratkaisukokemukset erosivat toisistaan. Tämä johtui siitä, että kaikista ratkaisun kannalta oleellisista asioista ei keskusteltu sovittelussa, jolloin restoratiivinen oppiminen jäi keskeneräiseksi. Sovittelutarpeen tarkempi arviointi ennen sovittelua antaisi lisätietoa osapuolten sovittelutarpeista. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että ennen sovittelua tehty yhteydenotto tasapainottaa esihenkilöiden ja alaisten välistä sovittelua (Bollen & Euwema 2013, 313). Restoratiivisen sovitteluprosessin alkuhaastattelun tavoitteena on sovittelutarpeen arviointi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole riittävä kaikissa tapauksissa. Alkuhaastattelun lisäksi sovittelutarvetta olisi mahdollista kartoittaa ennakkokyselyllä. Esimerkiksi anglosaksisissa maissa tehdään ennen sovittelua ennakkokysely ja -sopimus. Ennakkosopimuksella osapuolet sopivat sovittelun tarkoituksesta, sovittelijan roolista, sitoutumisesta, vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen perustuvasta osallistumisesta sekä itsemääräämisoikeuden kunnioittamisesta. Ennakkokyselyllä ja -sopimuksella olisi mahdollista yliopistoissa samoin kuin muissakin organisaatioissa edistää osapuolten motivaatiota ja sitoutumista sovitteluun sekä lisätä sovittelijoiden tietoa sovittelutarpeesta.

Interventioon kohdistuvan arviointitutkimuksen eräs keskeinen tehtävä on kehittää arvioinnin kohteena olevaa menetelmää. Vaikka sovitteluprosessi ja sovittelijoiden toiminta koettiin pääsääntöisesti toimivaksi, tulokset osoittivat, että kaikissa sovittelutapauksissa olisi kiinnitettävä enemmän huomiota tiettyihin asioihin muutosprosessin turvaamiseksi. Ensinnä sovitteluprosessin alussa tulisi varmistaa, että konfliktinratkaisu on mahdollinen siihen osallistuvien kesken, ja tarvittaessa kutsua mukaan konfliktinratkaisun kannalta merkityksellisiä henkilöitä. Toiseksi sovittelun aikana tulisi varmistaa riittävä arvokeskustelu. Nyt saadut tulokset osoittivat, että arvokeskustelu oli jäänyt liian vähäiseksi konflikteissa, joissa ei saavutettu kaikkien osapuolten näkökulmasta onnistunutta ratkaisua. Tähän kytkeytyy myös muutosvastarintaan liittyvä keskustelu eli muutosta estävien tekijöiden käsitteleminen. Sovittelijoiden tulisi johdatella keskustelua työyhteisön arvoihin ja muutosvastarintaan liittyviin teemoihin. Tulokset esimerkiksi osoittivat, että anteeksipyyntöön ja -antoon

liittyvä keskustelu oli vähäistä käydyissä sovitteluissa. Aiemman tutkimuksen mukaan sovittelijan tulisi johdatella keskustelua anteeksipyyntöön ja -annon suuntaan (Curran 2015). Kolmanneksi arvokeskustelun lisäksi sovittelussa tulisi olla riittävästi aikaa tunteiden, kuten pelkojen ja häpeän tunteiden, käsittelylle ja reflektoinnille. Tulokset osoittivat, että yksilöllisen tuen antaminen, kuten välikeskustelut sovitteluprosessin aikana, voisivat lisätä reflektiota sekä antaa rohkeutta pelkojen ja tunteiden esille ottamiseen. Neljänneksi sovittelun aikana tulisi lisätä työyhteisön tietoisuutta siitä, että sovittelu on vasta alku muutokselle. Käydyn sovittelun jälkeen työyhteisön tulee tehdä yhdessä töitä lopullisen muutoksen saavuttamiseksi ja konflikteja onnistuneesti ratkovan toiminnan juurruttamiseksi osaksi sen toimintakulttuuria. Sovittelijan tulisi sovittelun aikana ohjata ja valmentaa työyhteisöä seuraamaan saavutettua sopimusta ja jatkamaan muutostyöskentelyä. Viidenneksi sovittelijan tulisi aktivoida muutosta ohjaamalla sovittelun osapuolia sopimaan konkreettisesti, miten viestintää toteutetaan työyhteisössä sovittelun jälkeen ja kuka vastaa viestintämahdollisuuksien luomisesta. Sovittelun jälkeen tarvitaan viestintäpaikkoja, joissa voidaan palata laadittuun sopimukseen ja saavutettuihin muutoksiin.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat kertoneet ensisijaisesti yksilötason sovittelukokemuksista. Jatkossa olisi hyvä arvioida myös työyhteisösovittelun yhteisö- ja organisaatiotason merkityksiä. Tulokset osoittivat, että sovittelijoiden rooli työyhteisösovittelussa konfliktitapahtumien ja siihen kytkeytyvien tunteiden fasilitoijana on keskeinen. Jatkossa tarvittaisiin siksi lisää havainnoivaa tietoa, miten sovittelijat ohjaavat vuorovaikutusta ja dialogia arvokeskustelun, vastuiden, viestinnän sekä tunnetyöskentelyn, kuten häpeän ja pelkojen, käsittelyyn ja mikä merkitys erilaisilla fasilitoivilla menetelmillä on konfliktinratkaisussa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että jatkokutkimuksissa olisi tarkemmin huomioitava kuluneen ajan merkitys sekä esihenkilöiden toiminta sovittelun aikana ja sen jälkeen. Työhyvinvoinnin arviointi ennen sovittelua ja sen jälkeen antaisi tarkempaa tietoa työyhteisösovittelun hyvinvointivaikutuksista.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt lisäämään tietoa restoratiiviseen työyhteisösovitteluun liittyvistä tekijöistä ja mekanismeista, jotka huomioimalla työyhteisösovittelusta voidaan saada vielä entistäkin vaikuttavampi interventio konfliktitilanteiden ratkaisemiseen. Kytkemällä muutostyöskentely restoratiiviseen työyhteisösovitteluun voidaan taata, ettei työyhteisösovittelulla aikaansaatu sopu ja yhteistyö ”tipahda” sovitteluprosessin jälkeen, kuten eräs sovittelija kuvasi tilannetta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut lisätä evidenssiperusteista tietoa yliopistoissa tehtävästä restoratiivisesta työyhteisösovittelusta. Toivon, että tutkimustuloksista voivat hyötyä yliopistojen ohella muut sovittelua toteuttavat tahot, kuten koulu-, yhteisö- ja perheasioiden sovittelu. Toivon lisäksi, että tuloksista on hyötyä niin ikään sovittelukoulutukseen ja sovittelukäytäntöön, mutta myös eri aloille, joiden tehtävänä on sosiaalisen koheesion ylläpitäminen, erilaisten ongelmien ratkaisu, muutosta

tukeva työ ja eheyden edistäminen. Tutkimustulokset ovat sovellettavissa niin ikään esihenkilötyöhön ja -koulutukseen. Restoratiivista otetta, sovittelutaitoja ja muutosprosessitietämystä hyödyntämällä uskon, että työelämässä kuten kaikessa muussakin ihmisten välisessä yhteistyössä voidaan edistää parhaalla mahdollisella tavalla ihmisten hyvinvointia. Työhyvinvoinnista huolehtimalla ja työelämän epäkohtiin, kuten konflikteihin, ajoissa puuttumalla voidaan ehkäistä työstä aiheutuvaa mielipahaa, sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläköitymistä. Tällä tavoin voidaan lisätä yksilön hyvinvointia ja vähentää organisaatioille ja yhteiskunnalle aiheutuvia kustannuksia sekä saavuttaa työelämän visio (STM 2021), jossa Suomi on johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja maa, jossa on maailman paras työhyvinvointi. Vastaavasti korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visiona on, että vuonna 2030 yliopistot olisivat Suomen parhaita työpaikkoja.

Sosiaalityön kontekstiin tutkimuksen ensisijainen anti on intervention arvioinnissa. Toistaiseksi sosiaalityössä on tehty vähän työmenetelmien arviointitutkimusta verraten esimerkiksi psykologiaan tai lääke- ja hoitotieteisiin nähden, vaikka sosiaalityössä käytettäviä menetelmiä sekä työskentelyotteita ja -välineitä on runsaasti (vrt. Raunio 2010; Kempainen & Ojaniemi 2021). Toisena tutkimuksen antina sosiaalityölle ovat sovittelussa käytetyt restoratiiviset vuorovaikutustekijät, joita on mahdollista hyödyntää myös sosiaalityön dialogisessa vuorovaikutuksessa ja tilannearvioinnissa. Koska sosiaalityössä ollaan monesti erilaisten konflikteja muistuttavien tai ainakin jännitteisten ja haastavien tilanteiden äärellä, voi sovittelu ja fasilitoiva työote mahdollistaa kaikkia osapuolia kuulevan, tilaa antavan ja sovitteluun menetelmän. Restoratiivisessa keskustelussa on monia sosiaalityössä hyödynnettäviä elementtejä, jotka korostavat asiakaslähtöisyyttä ja suhdeperusteisuutta. Korjaavana menetelmänä sovittelu voi tuoda jotain uutta näkökulmaa myös tasavertaiseen, oikeudenmukaiseen ja ekologiseen sosiaalityöhön. Kolmantena antina sosiaalityölle pidän tutkimuksen tulosta, että organisaatiotason muutosteoriaa on mahdollista hyödyntää laajemmin kuin organisaatiotason muutosten arvioinnissa. Tämä tulos rohkaisee käyttämään muutosaskelia muidenkin muutoksia tavoittelevien interventioiden tarkasteluun. Keskeistä on huomioida muutoksen jatkuvuus intervention päättymisen jälkeen sekä se, miten sitä sosiaalityön keinoin voidaan edistää. Jatkon kannalta olisi kiinnostavaa selvittää restoratiivisuuteen pohjautuvan fasilitatiivisen työotteen käyttöä myös sosiaalityön asiakastyössä. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että restoratiivisen työotteen koulutusta ja tutkimusta tarvitaan lisää myös sosiaalityön alalla (Gumz & Grant 2009; Scott ym. 2020). Vastaavasti kuin työyhteisösovitteluun, restoratiivinen työote tarjoaa sosiaalityöhön muutokseen tähtäävän otteen, jossa keskeistä ovat yksilön tunteiden ja kokemusten omakohtainen sanoittaminen ja sitä kautta ratkaisujen etsiminen yksilön omista lähtökohdista käsin.

Lähteet

- Aaltonen, A.** (1998) *Sovittu juttu - sopuhinta*. Rikossovittelun kustannusvaikutukset oikeuskäsittelyyn verrattuna. Stakes raportteja 230. Saarijärvi: Gummerus.
- Aarrevaara, T. & Pekkola, E.** (2010) *Muuttuva akateeminen professio Suomessa – maaraportti*. Tampere: Tampere Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Acatiimi** (2014) *Yliopistojen työhyvinvointi vaikuttaa parantuneen*. http://www.acatiimi.fi/1_2014/01_14_03.php (2.3.2018)
- Ahmed, E., Harris, N., Braithwaite, J. & Braithwaite, V.** (2001) *Shame Management through Reintegration*. Cambridge Criminology Series. Cambridge: University Press.
- Ahokas, M.** (2013) Kurt Lewin. Kentäteoria, ryhädynamiikka ja toimintatutkimus. Teoksessa V. Hänninen, J. Partanen & O.-H. Ylijoki (toim.) *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*. Tampere: Vastapaino: 105–128.
- Ahonen, T-M.** (2013) *Sovittelusta apua ristiriitatilanteisiin*. Acatiimi 9/13: 46.
- Aineistonhallinnan käsikirja** [verkkojulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi.html> (11.12.2019)
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M.S., Habibah, U. & Ishaq, M.A.** (2018) The Impact of Supervisory Justice and Perceived Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior and Commitment to Supervisor: the Mediating Role of Trust. *Cogent Business & Management* 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902> (29.11.2021)
- Alasutari, P.** (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0.4. uudistettu painos*. Tampere: Vastapaino.
- Allardt, E.** (1976) *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Porvoo: WSOY.
- Andersson, J. F. & Bingham, L.** (1997) Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes: Some Preliminary Evidence from the USPS. *Labor Law Journal* 48: 601–615.
- Anttila, P.** (2007) *Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö*. Artefakta 19. Hamina: Acatiimi Oy.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.L. & Shafiq, H.** (2012) Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development* 31(8): 764–782.
- Archer, M.S.** (2010) Routine, Reflexivity and Realism. *Sociological Theory* 28(3): 272–303.
- Argyris, C.** (1960) *Understanding Organizational Behavior*. The Society for Applied Anthropology: Illinois: Homewood.
- Argyris, C.** (1990) *Overcoming Organizational Defenses, Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C.** (1994) Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review* 72(4): 77–85.
- Argyris, C.** (2004) *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C.** (2004) Reflections on Personality and Organization. In B. Schneider & D. B. Smith (ed.) *Personality and organizations*. Lawrence Erlbaum Associations: 371–383.
- Argyris, C.** (2006) *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick & London: Transaction Publisher.
- Argyris, C. & Schön, D. A.** (1996) *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Arnkil, T. E. & Seikkula, J.** (2014) "Nehän kuunteli meitä!" *Dialogeja monissa suhteissa. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy.*
- Astbury, B.** (2013) Some Reflection on Pawson's Science of Evaluation: A Realist Manifesto. *Evaluation* 19(4): 383–401.
- Atkinson, P.** (2005) Managing Resistance to Change. *Management Services*. Spring 2005: 14–19.
- Baron, R. A.** (1990) *Conflict in Organizations*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (ed.) *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*. *Psychology Press*: 197–216.
- Baruch Bush, R. A. & Folger, J. P.** (2015) Reclaiming Mediation's Future: Re-Focusing on Party Self-Determination. *Cardozo J. of Conflict Resolution* 16: 741-753. <http://cardozo.jcr.com/wp-content/uploads/2015/06/Bush-and-Folger-Reclaiming-Mediations-Future.pdf> (3.4.2018)
- Bayley, K. & Efthymiades, A.** (2009) In-House Mediation Scheme. NHS East Lancashire: Consensio Partners Resolution Ltd.
- Beckhard, R. & Harris, R.** (1987) *Organizational transitions: managing complex change*. 2nd ed. Reading Mass: Addison-Wesley Pub Co.
- Beer, M. & Nohria, M.** (2000) *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press. <http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> (17.10.2020)
- Bekmukhambetova, A.** (2021) Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. *New Horizons in Business and Management Studies*. Conference Proceedings. Corvinus University of Budapest: 98–110.
- Bennett, T.** (2013) Workplace mediation and the empowerment of disputants: rhetoric or reality? *Industrial Relations Journal* 44(2): 189–209.
- Bennett, T.** (2014) The role of workplace mediation: a critical assessment. *Personal Review* 43(5): 764–779.
- Bingham, L. B.** (2004) Employment dispute resolution: The case for mediation. *Conflict Resolution Quarterly* 22(1): 145–174.
- Bingham, L. B. & Pitts, D. W.** (2002) Highlights of Mediation at Work: Studies of the National REDRESS Evaluation Project. *Negotiation Journal* 18: 135–146.
- Birnbaum, R.** (1983) *Maintaining Diversity in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R.** (1989) *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R.** (1991) *Management Fads in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Blackburn, S.** (2005) *Truth: A guide*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolder, R., Petrov, G. & Gosling, J.** (2009) Distributed Leadership in High Education. *Educational Management & Leadership* 27(2): 257-277. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143208100301> (19.2.2018)
- Bollen, K. & Euwema, M. C.** (2013) The Role of Hierarchy in Face-to Face and E-Supported Mediations: The Use of an Online Intake to Balance the Influence of Hierarchy. *Negotiation and Conflict Management Research* 6(4): 305–319.
- Bollen, K. & Euwema, M. C.** (2013) Workplace Mediation: An Underdeveloped Research Area. *Negotiation Journal* 29(3): 329–353.
- Bollen, K. & Euwema, M. C.** (2015). Angry at your boss: Who cares? Anger recognition and mediation effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(2): 256–266.
- Bollen, K., Ittner, H. & Euwema, M. C.** (2012) Mediation Hierarchical Labor Conflict. *Procedural Justice Makes a Difference – for Subordinates*. *Group Decision and Negotiation* 21(5): 621–636.
- Bollen, K., Euwema, M. C. & Müller, P.** (2010) Why Are Subordinates Less Satisfied with Mediation? The Role of Uncertainty. *Negotiation Journal* 26(4): 417–433.
- Bollen, K., Euwema, M. & Munduate, L.** (2016) *Advancing Workplace Mediation through Integration of Theory and Practice*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
- Bond, C. A.** (1997) Shattering the myth: Mediating sexual harassment disputes in the workplace. *Fordham Law Review* 65(6): 2489–2533.

- Bouchier, M.** (2013) External Mediation: A Study of a Conflict Resolution Mechanism in the Irish Workplace. Dissertation of Queen's University Belfast. <http://www.legal-island2008.com/M-Bouchier-Dissertation-External-Mediation.pdf> (3.4.2018)
- Boulle, L.** (2005) *Mediation: Principles, Process, Practice* (2nd ed.) Chatswood: LexisNexis Butterworths.
- Bowling, D. & Hoffman, D.** (2000) Bringing Peace into Room: The Personal Qualities of the Mediators and Their Impact on the Mediation. *Negotiation Journal* 16: 5–28.
- Breuer, J. & Huster, A.** (1989) *Multimethod Research. A Synthesis of Styles*. Newbury Park: Sage Library of Social Research series 175.
- Bridges, W.** (1991) *Managing Transitions: Making the Most of Change*. MA: Addison-Wesley.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M. & Lyth, D. M.** (1990) A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications. *The International Journal of Service Industry Management* 1(1) Emerald Insight.
- Brown, B.** (2012) *En olekaan yksin. Totuus perfektionismista ja riittämättömyyden tunteesta*. Suomentanut S-M. Önder. Helsinki: Basam Books.
- Brunila, T.** (2019) Tuomari, joka tahtoi sovittelua. Joensuu: Viestintätoimisto Kirjokansa.
- Brunila, T.** (2010) Sovittelu – tie tulevaisuuteen. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell Oy: 23–43.
- Bullock, R. J. & Batten, D.** (1985) It's Just a Phase We're Going Through: A review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Grop & Organizations Studies* 10(4): 383–412.
- Burnes, B.** (1992) *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*. London: Trans-Atlantic Publications.
- Burnes, B.** (2004) *Managing change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Burns, P.** (2001) Basics of Psychology of Mind. Psychology Essay. <https://www.ukessays.com/essays/psychology/basics-of-psychology-of-mind-psychology-essay.php> (22.10.2020)
- Burrell, N. A., Donohue, W. A. & Allen, M.** (1988) Gender-based Perceptual in Mediation. *Communication Research* 15(4): 447–469.
- Bush, R. A. & Folger, J. P.** (2005) *The Promise of Mediation. Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Callister, R. R. & Wall, W. A.** (1997) Japanese community and organizational mediation. *The Journal of Conflict Resolution* 41(2): 311–328.
- Carnall, C.** (1991) *Managing change. Self-development for Managers*. London: Routledge.
- Charkoudian, L., de Ritis, C., Buck, R. & Wilson C. L.** (2009) Mediation by Any Other Name Would Smell as Sweet – or Would It? The Struggle to Define Mediation and Its Various Approaches. *Conflict Resolution Quarterly* 26: 293–316.
- Christensen, M., Lindström, K., Vivoll Straume, L., Hofslett Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K.** (2008) Positive Factors at Work. The First Report of Nordic Project. *TemaNord* 2008: 501, Copenhagen. <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:702340/FULLTEXT01.pdf> (17.11.2019)
- Christie, N.** (1977) Conflicts as property. *British Journal of Criminology* 17(1): 1-15.
- Christie, N.** (1983) Piinan rajat. Suomentanut V. Jalava Oikeussosiologian julkaisuja n:o 4, Helsinki: Helsingin yliopisto.
- CIPD** (2007) *Workplace Mediation. How employers do it. Survey report*, London. <https://www.catalystmediation.co.uk> (6.11.2019)
- Clark, B. R.** (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press.
- Clark, B. R.** (1984) *The Organizational Approach*. In B. R. Clark (ed.) *Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative Views*, Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press: 106–131.
- Cummings, C., Dunkle, J., Koller, J., Lewis, J. B. & Mooney, L.** (2021) Social World Students and COVID-19: Impact Across Life Domains. *Journal of Social Work Education*. Routledge: Taylor

- & Francis Group. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10437797.2021.1974992?need-Access=true> (9.11.2021)
- Connor, D. R.** (1995) *Managing at the Speed of Change, How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Random House.
- Coser, L. A.** (1956) *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press.
- Curran, D.** (2015) *Workplace Mediation in Ireland: Bridging the Research-Practice Gap*. *Journal of Mediation & Applied Conflict Analysis* 2(1): 175–186.
- Currie, D., Gormley, T., Roche, B. & Teague, P.** (2017) The Management of Workplace Conflict: Contrasting Pathway in the HRM Literature. *International Journal of Management Review* 19: 492–509.
- Dahler-Larsen, P.** (2005) *Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt -menetelmäkirja*. Helsinki: Stakes.
- De Bono, E.** (1985) *Conflicts: A Beter Way to Resolve Them*. Penguin: Pelican Books.
- De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D. & Dijkstra, M. T. M.** (2004) Conflict at Work and Individual Well-being. *International Journal of Conflict Management* 15(1): 6–26.
- Dehue, F., Bolman, C., Vollink, T. & Pouwelse, M.** (2012). Coping with Bullying at Work and Health Related Problems. *International Journal of Stress Management* 19(3): 175–197.
- Della Noce, D., Baruch Bush, R. A. & Folger, J. P.** (2002) Clarifying the Theoretical Underpinnings of Mediation: Implications for Practice and Policy. *Pepperdine Law Review* 3(1): 39–66.
- Denzin, N. K.** (2009) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Ne Brunswick & London: Aldine Transaction.
- De Raeve, L. N., Jansen, W. H., van den Brant, P.A, Vasse, R. & Kant, I. J.** (2009) Interpersonal Conflict at Work as a Predictor of Self-Reported Health Outcomes and Occupational Mobility. *Occupational and Environmental Medicine* 66(1): 16–22.
- Doherty, N. & Guyler, M.** (2008) *The Essential Guide to Workplace Mediation & Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H. & De Jonge, J.** (2000) Psychosocial Job Strain and Productivity in Human Service Workers: A Test of the Demand–Control–Support Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 73: 501–510.
- Domenici, K. & Littlejohn, S. W.** (2001) *Mediation: Empowerment in Conflict Management*. 2nd edition. Prospect Heights: Waveland Press.
- Doyal, L. & Gough, I.** (1991) *A Theory of Human Need*. London: Palgrave Macmillan.
- Dunderfelt, T.** (2012) *Konttorikemiaa. Seisemän avainta hyvään yhteistyöhön*. Helsingin seudun kaupakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A.** (2010) *Hyvinvointi ja tulokellisuus julkisen sektorin organisaatioissa*. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatioissa. Työterveyslaitos, Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Elonheimo, H.** (2004) Restoratiivinen oikeus ja Suomalainen sovittelu. *Oikeus* 2/2004 (33): 179–199.
- Elonheimo, H.** (2010) *Nuorisoriikollisuuden esiintyvyys, taustatekijät ja sovittelu*. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C osa 299. Turku: Turun yliopisto.
- Elsherbiny, M. M.** (2017) Using a Preventive Social Work Program for Reducing School Refusal. *National Association of Social Workers* 39(2): 81–88.
- Eläketurvakeskus** (2019) *Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään yhä useammin masennuksen vuoksi*. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/> (4.12.2021)
- Engelberg, M.** (2018). *Miehiä ja naisihmisiä – suomen kielen seksismi ja sen purkaminen*. TANE-julkaisuja 18/2018. Helsinki: Tasa-arvoasiain neuvottelukunta Tane.
- Engenström, Y.** (2006) *Kaksikäntinen asiantuntijaorganisaatio*. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02/2006. Helsinki: Edita Print Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78595/2006b2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (25.5.2021)

- Enright, R. D. & Fitzgibbons, R. P.** (2000) *Helping Clients Forgive: An Empirical Guide for Resolving Anger and Restoring Hope*. Washington DC: American Psychological Association.
- Ervasti, K.** (2017) Past, Present and Future of Mediation in Nordic Countries. In A. Nylund, K. Ervasti & L. Adrian (ed.) *Nordic Mediation Research*. Cham: Springer: 225–245.
- Eräsaari, E.** (2002) Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa: I. Pirttilä & S. Eriksson (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: KopiJyvä Oy: 21–40.
- Eskola, J. & Suoranta, J.** (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Etz, K. E. & Arrovo, J. A.** (2015) *Small Sample Research: Considerations Beyond Statistical Power*. Springer, *Prev Sci* 16: 1033-1036. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11121-015-0585-4.pdf> (9.11.2021)
- Eurofound** (2017) *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Euroopan komissio.** *Sovittelu*. European Justice. https://e-justice.europa.eu/content_mediation-62-fi.do (19.10.2015)
- Fink, C. F.** (1968) Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict. *Journal of Conflict Resolution* 12: 412–460.
- Fitness, J.** (2000) Anger in the Workplace. An Emotional Script Approach to Anger Episodes between Workers and Their Superiors, Co-Workers and Subordinates. *Journal of Organizational Behavior* 21(2): 147–162.
- Flinck, A.** (2013) *Rakennamme sovintoa. Opas rikosten ja riitojen sovitteluun. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos*. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Flinck, A. & Elonheimo, H.** (2010) *Perhe- ja lähisuhdeväkivallan sovittelu – mahdollisuuksia ja rajoituksia*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: PS-kustannus - WS Bookwell Oy: 109–131.
- Flinck, A. & Iivari, J.** (2004) *Lähisuhdeväkivalta sovittelussa. Tutkimus- ja kehittämishankkeen reaalistinen arviointi. FinSoc arviointiraportteja*. Helsinki: Stakes.
- Fox, S. & Stallworth, L. E.** (2009) Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 61(3): 220–241.
- Freud, A.** (1969). *Minän suojautumiskeinot*. Suomentanut Kai Kaila. Helsinki: Weilin+Göös.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S. & Glasø, L.** (2015) Do Low-Quality Leader-Member Relationship Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale. *Nordic journal of working life studies* 5(2): 71–87.
- Gabriel, Y.** (1998) An Introduction to the Social Psychology of Insults in Organizations. *Human Relations* 51(11): 1329–1354.
- Gade, C. B. N.** (2018) “Restorative Justice”. History of the Term’s International and Danish Use. In A. Nylund, K. Ervasti & L. Adrian (ed.) *Nordic Mediation Research*. Cham: Springer: 27–40.
- Glasl, F.** (1982) The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. In G. B. J. Bomers & R. Petersson (ed.) *Conflict Management and Industrial Relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff: 119–140.
- Goldberg, S. B.** (2005) The Secrets of Successful Mediators. *Negotiation Journal* 21(3): 365–376.
- Goldberg, S. B. & Shaw, M. L.** (2007) The Secrets of Successful (and Unsuccessful) Mediators Continued: Studies Two and Three. *Negotiation Journal* 23(4): 393–418.
- Goleman, D.** (2012) *Tunneäly työelämässä*. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Granfelt, R.** (2009) *Syällisyyden sanoja*. Teoksessa M. Laitinen & A. Pohjola (toim.) *Tabujen kahleet*. Tampere: Vastapaino: 164–176.
- Grönroos, C.** (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Guba, E. G.** (1981) *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S.** (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

- Gul, S. & Klausner, M.** (2016) Organizational Conflict and Its Management. In P. Novais & D. Corneiro (ed.) *Perspectives on Contemporary Conflict Resolution*. IGI Global, USA: International Science Reference: 34–55.
- Gumz, E.J. & Grant, C.L.** (2009) Restorative Justice: A Systematic Review of the Social Work Literature. *Families in Society* 90(1): 119–126.
- Haapakorpi, A.** (2009) Sulkeuman ja neuvottelun ehdoilla – asiantuntija-aseman rakentuminen työelämässä. Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunta. Helsinki: Sosiologian laitos.
- Hakala, L., Manka, M-L., Lajovuori, R-L., Heikkilä-Tammi, K.** (2016) Introducing the Concept of Well-being Capital in Enhancing the Productivity and Occupational Safety. *Injury Prevention* 2016–09(22): 256.
- Hakanen, J.** (2004) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Sosiaalipsykologia. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J.** (2009) Työ imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) kääntäminen, validointi ja viitearvot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y (14.1.2021)
- Harisalo, R. & Miettinen, E.** (2010) Luottamus. Pääomien pääoma. Tampereen yliopisto. Tampere: University Press.
- Harré, R. & Van Langenhoven, L.** (1991) Varieties of Positioning. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 21: 393–407.
- Heikkilä, M.** (2005) Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettiset kysymykset. *Stakesin Työpapereita* 4/2005. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75146/Tp4-2005.pdf> (16.3.2017)
- Heikkilä, T.** (2014) Muuttujien väliset riippuvuudet – esimerkkejä. *Tilastollinen tutkimus*, Edita. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi_soLiYbsAhUP-qKQHQLABEoQFjAHegQICBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tilastollinentutkimus.fi%2F5.SPSS%2FRiippuvuudet.pdf&usg=AOvVaw2UdKXUmK6BeUQmrxAs3i-7 (26.9.2020)
- Heikkinen H. T. L.** (2010) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *2010 Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä, PS-kustannus: 116–132.
- Heimo-Mulinga, M.** (2019) Interkulttuurinen työyhteisösovittelu - Restoratiivinen dialogi kulttuurien välisten siltojen rakentajana. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunta. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105861/1558435872.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (13.5.2021)
- Helkavaara, M., Saastamoinen, P. & Lahelma, E.** (2011) Psychosocial Work Environment and Emotional Exhaustion among Middle-aged Employees. *Research Notes* 2011(4): 101. <http://www.biomedcentral.com/1756-0500/4/101> (29.11.2021)
- Herne, G.** (2010) Communication and conflict management in local public organizations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No 30E/2010: 132–141.
- Herrman, M. S., Hollett, N. & Gale, J.** (2006) Mediation from Beginning to End: A Testable Model. In M.S. Herrman (ed.) *Handbook of Mediation. Bridging Theory, Research, and Practice*. Malden, Oxford & Victoria: The Blackwell: 19–78.
- Herrero, L.** (2014) John Kotter's 8 Step Change Management Model is the Best Change Model of the Last Century. Why This is Still Alive in 2014 Is Beyond Me. 21.10.2014. <https://leandroherrero.com/john-kotters-8-step-change-management-model-is-the-best-change-model-of-the-last-century-why-this-is-still-alive-in-2014-is-beyond-me/> (20.5.2021)
- Hietala, M.** (2014) Kohti ihmisten välistä ymmärrystä. Sovittelijan ohjaava vuorovaikutus työyhteisösovittelussa. Tampereen yliopiston puheviestintä. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95077/GRADU-1395147421.pdf?sequence=1> (6.10.2015)

- Hiltunen, U.** (2017) Työyhteisösovittelun vaikutuksia esimiesten konfliktien hallintaan: esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia. Lapin yliopiston hallintotiede. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63091> (17.5.2021)
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H.** (2000) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P.** (2000) Tutki ja kirjoita. 6.–7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hobson, J., Payne, B., Lynch, K. & Hyde, D.** (2021) Restorative Practices in Institutional Settings: The Challenges of Contractualised Support within the Managed Community of Supported Housing. MDPI, *Laws* 2021(10): 60. https://www.researchgate.net/publication/353461566_Restorative_Practices_in_Institutional_Settings_The_Challenges_of_Contractualised_Support_within_the_Managed_Community_of_Supported_Housing (9.1.2022)
- Holbeche, L.** (2006) *Understanding Change, Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Hopkins, M.** (2003) *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*. Abingdon & New York: Earthscan from Sterling.
- Hoyle, R. H.** (1999) *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publication.
- Huhtala, H. & Hakala, S.** (2007) Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisudessa. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hurmerinta, L. & Nummela, N.** (2020) Monimenetelmätutkimus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus: 308–331.
- Huy, Q. N. & Mintzberg, H.** (2003) The Rhythm of Change. *MitSloan Management Review* 44(4): 79–84.
- Hölttä, S.** (1995) Towards the Self-regulative University. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 23. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- IFSW** (2014) Global Definition of the Social Work Profession. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/> (4.11.2020)
- Iivari, J.** (2010) Oikeutta oikeuden varjossa. Rikossovittelulain täytäntöönpanon arviointitutkimus. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 5/2010. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Ikonen, P. & Rechart, E.** (1994) Thanatos, häpeä ja muita tutkielmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ilmarinen, J.** (1999) Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- Isaacs, W.** (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakamari.
- Isometsä, E.** (2011) Sosiaalisten tilanteiden pelko. Teoksessa J. Lönnqvist, M. Henriksson, M. Marttunen & T. Partonen (toim.) Psykiatria. Helsinki, Duodecim: 234–243.
- Jacobsen, J.** (2008) Avoiding the Mistakes of the Past. *The Journal for Quality & Participation*. Summer 2008: 4-8.
- Jehn, K. A., Rispens, S., Jonsen, K. & Greer, L.** (2013) Conflict Contagion: A Temporal Perspective on the Development of Conflict within Teams. *International Journal of Conflict Management* 24(4): 352–373.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A.** (2007) Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research* 1(2): 112–113.
- Johnstone, G. & Van Ness D.** (2009) *Handbook of Restorative Justice*. USA: William Publishing.
- Järvinen, I. & Luhtaniemi, T.** (2013) Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Työterveyslaitos. Tallinna: Raamatutrukikoja Oü.
- Järvinen, P.** (1998) Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä. Helsinki, Porvoo & Juva: WSOY.
- Järvinen, S.** (1993) Rikosten sovittelu Suomessa. Sovittelukäytännöt ja vaihtoehtoisuuden arviointi. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 116. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kaakkurivaara, H.** (2016) Sovittelun organisaatiokulttuurista heijastusta etsimässä. Lapin yliopiston hallintotiede. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62520/Kaakkurivaara.Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (18.5.2021)
- Kaivola, T. & Launila, H.** (2007) Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kaivola, T.** (2003) Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kallinen, K., Pirskanen, H. & Rautio, S.** (2018) Sensitiivinen tutkimuksessa. Menetelmät, kohderyhmät, haasteet ja mahdollisuudet. Jyväskylä: UNIpress.
- Kalter, M. Bollen, K. & Euwema, M. C.** (2018) The Long-Term Effectiveness of Mediating Workplace Conflicts. *Negotiation Journal* 34(3): 243–265.
- Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Galluo, A., Ferris, K. & Datye, A. K.** (2020) Guiding Change in Higher Education: An Emergent, iterative Applications of Kotter’s Change Model. *Studies in Higher Education*.
- Kanter, R. M.** (1983) *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M., Stein, B. & Jick, T. D.** (1992) *The Change of Organizational Change: How Companies Experience It and Leader Guide It*. New York: Free Press.
- Kantola, J.** (2019) Miten kääntää työyhteisön konflikti oppimiskokemukseksi työyhteisösovittelulla? Näkökulma käytäntöön. *Aikuiskasvatus* 4/2019; 303–311.
- Kaplan, S. & Kaplan, R.** (1989) *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Karhapää, S.-J.** (2016) Management Change and Trust Development Process in the Transformation of a University Organization a Critical Discourse Analysis. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 122*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. http://publications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2174-1/urn_isbn_978-952-61-2174-1.pdf (16.2.2018)
- Karjalainen, P.** (2012) Realistinen arviointi kuntouttavan sosiaalityön vaikuttavuudesta. Teoksessa A. Pohjola, T. Kempainen & S. Väyrynen (toim.) *Sosiaalityön vaikuttavuus*. Rovaniemi: Lapin yliopistokeskus: 162–198.
- Katz, N. H. & Flynn, L. T.** (2013) Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution Quarterly* 30(4): 393–410.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uusulainen, S., Vihuksela, M. & Virtanen, S.** (2012) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> (20.7.2018)
- Kela** (2021) Kelan tilastollinen vuosikirja 2020. Helsinki: Suomen virallinen tilasto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021111755756> (4.12.2021)
- Kempainen, T. & Ojaniemi, P.** (2012) Tieto ja vaikuttavuuden arviointi käytännössä. Teoksessa A. Pohjola, T. Kempainen & S. Väyrynen (toim.) *Sosiaalityön vaikuttavuus*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 43–62.
- Keskinen, S.** (2005) Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Kunnallisan alan kehittämässätiön julkaisuja Polemia-sarjan julkaisu no 59*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Keskinen, S.** (2005) Valta, kilpailu ja kiusaaminen opettajan työssä. OKKA artikkelisarja: Saarijärven Offset Oy.
- Keyser Wentworth, D., Behson, S. J. & Kelley, C. L.** (2020) Implementing a New Student Evaluation of Teaching System Using the Kotter Change Model. *Studies in Higher Education* 45(3): 511–523.
- Kim, N. H., Wall, J. A., Sohn, Jr. D. & Kim, J. S.** (1993) Community and Industrial Mediation in South Korea. *The Journal of Conflict Resolution* 37(2): 361–381.
- Kinnunen, U., Perko, K. & Virtanen, M.** (2013) Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013(50): 59–70.

- Kivimäki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Keltikangas-Järvinen, L.** (2003) Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational and Environmental Medicine* 6(10): 779–783.
- Kivipelto, M., Blomgren, S., Karjalainen, P. & Saikkonen, P.** (2013) Vaikuttavaa aikuissosiaalityötä – arviointimalleista mittareihin. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Raportti 8/2013. Tampere: Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino Oy.
- Klein, S. M.** (1996) A Management Communication Strategy for Change. *Journal of Organizational Change Management* 9(2): 32–46.
- 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.
- Kirk, C. A., Killick, C., McAllister, A. & Taylor, B.** (2019) Social Workers’ Perceptions of Restorative Approaches with Family in Cases of Elder Abuse: A Qualitative Study. *The Journal of Adult Protection* 21(3): 190–200.
- Kolb, M. D. & Bartunek, J. M.** (1992) *Hidden Conflict in Organizations. Uncovering Behind-the-Scenes Disputes.* Newbury, London & New Delhi: Sage Publications.
- Korteniemi, P., Kotiranta, T. & Kivipelto, M.** (2012) Kokemuksia sosiaalityön vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamisesta. Kriittisiä kohtia ja kehittämistarpeita. Teoksessa A. Pohjola, T. Kemppainen & S. Väyrynen (toim.) *Sosiaalityön vaikuttavuus.* Rovaniemi: Lapin yliopistokeskus: 89–115.
- Koskinen, S. & Pehrman, T.** (2018) Työyhteisösovittelu. Teoksessa J. Havula, T. Jarmas, S. Koskinen, A-T. Lehto, J. Paanetoja, T. Pehrman, J. Rintala, J. Schugk, T. Sortti, H. Tikkanen, V. Ullakonoja & A. Vänskä (toim.) *Työturvallisuusosoikeus, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy: 225–258.*
- Kotter, J. P.** (1996) *Muutos vaatii johtajuutta.* Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. P.** (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World.* Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. A.** (1979) Choosing Strategies for Change. In D. Asch & C. Bowman (ed.) *Reading in Strategic Management.* London: Macmillan, Palgrave.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S.** (2002) *The Hard of Change.* Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. & Rathgeber, H.** (2014) *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa.* Helsinki: Talentum.
- Kressel, K.** (2006) *Mediation Revisited.* In: M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (ed.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice.* Wiley Publishing: 726–756.
- Kumpulainen, K.** (2013) Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio: Kopijyvä.
- Kuoppala, K.** (2014) Korkeakoulut organisaatioina. Teoksessa R. Pekkola, J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka.* Tallinna: Gaudeamus: 245–290.
- Laine, P.** (2013) Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopisto, Turku: Painosalama Oy.
- Laine, N. & Salonen, M.** (2014) *Ratkaise työpaikan ristiriidat.* Tampere: Taurus Media.
- Laki rikosasioiden ja eräiden riita-asioiden sovittelusta** 1015/2005 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20051015> (10.5.2021)
- Laki työriitojen sovittelusta** 420/1962 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1962/19620420> (13.5.2021)
- Lallukka, T., Rahkonen, O. & Lahelma, E.** (2013) Työpaikkakiusaaminen uhkaa työntekijöiden mielenrenteyttä. *Duodecim* 2013(129): 1634–1636. <http://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo11151> (9.3.2018)
- Lappalainen, P.** (2017) Työyhteisösovittelu vuorovaikutuksen kehittämisen työkaluna. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja: 42–49.
- Latreille, P. L.** (2010) *Mediation at Work: of Success, Failure and Fragility.* Acas, Ref: 06/10. https://www.acas.org.uk/media/2890/Mediation-at-work-of-success-failure-and-fragility/pdf/Mediation_at_work_of_success-failure_and_fragility-accessible-version-may-2012.pdf (3.9.2019)

- Latreille, P. L., Buscha, F. & Conte, A.** (2010) SME Attitudes Towards Workplace Mediation: The Role of Experience. *Acas*, Ref: 05/10. https://www.acas.org.uk/media/2889/SME-attitudes-towards-workplace-mediation-the-role-of-experience/pdf/SME_attitudes_towards_workplace_mediation-accessible-version-may-2012.pdf (3.9.2019)
- Laukkala, J.** (2015) Third Party in Workplace Conflicts. The Mediator's Conflict Management and Intercultural Competences. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 162, University of Jyväskylä.
- Lee, R.M.** (1993) *Doing research on sensitive topics*. London: Sage.
- Lee, T. L., Gelfant, M. J. & Kashima, Y.** (2014) The Serial Reproduction of Conflict: Third Parties Escalate Conflict through Communication Biases. *Journal of Experimental Social Psychology* 54: 68–72.
- Lehto-Lundén, T. & Salovaara, P.** (2016). Hyvinvoiva sosiaalityöntekijä. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lundén, P. Salovaara, M. Veistilä & A. Anttonen (toim.) *Vastavuoroinen sosiaalityö*. Helsinki: Gaudeamus:165–177.
- Lemp, F., Blackwood, K. & Gordon, M.** (2020) Exploring the Efficacy of Mediation in Cases of Workplace Bullying. *International Journal of Conflict Management* 31(5): 665–685.
- Lewin, K.** (1948) *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers: 201–216.
- Lewin, K.** (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Brothers Publishers.
- Levy, A. & Merry, U.** (1986) *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*. New York, Westport, Connecticut, London: Greenwood Publishing Group.
- Liesinen, K.** (2010) Kansainvälinen sovittelu. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell Oy: 197–219.
- Lindström, K.** (2005) *Työkuormituksen arviointimenetelmä Tikka*. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Lipsky, D. B., Avgar, A. C. & Lamare, J. R.** (2016) Managing and Resolving Workplace Conflict. *Advanced in Industrial and Labor Relations* 22. <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/S0742-6186201622> (7.11.2019)
- Litterer, J. A.** (1966) Conflict in Organization: A Re-examination. *Academy of Management Journal* 9(3): 178–186.
- Littlechild, B.** (2009) Restorative Justice, Mediation and Relational Conflict Resolution in Work with Young People in Residential Care. *Social Work in Action* 21(4): 229–240.
- Liukkonen, P.** (2006) *Työhyvinvoinnin mittarit, menetelmät, eurot ja päätelmät*. Helsinki: Talentum Oyj.
- Lucey, J. J.** (2009) Action Research Case Study in Transacting a Major Change at Pace. *Management Services*. Spring 2009: 9–16.
- Luostarinen, P., Meretoja, R. & Niemi, A.** (2019) Sairaanhoidtajien ammattipätevyys polikliinisessä hoitotyössä ja tulevaisuuden pätevyysaasteet. *Tutkiva Hoitotyö* 17(2): 30–39.
- Lönnqvistin, J.** (2017) Mielenterveyden häiriöiden diagnostiikka ja luokittelu. Teoksessa J. Lönnqvist, M. Henriksson & M. Marttunen (toim.) *Psykiatria*. Helsinki: Duodecim: 61–91.
- Juholin, E.** (2013) *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Kopijyvä.
- Malinen, B.** (2010) *Elämää kahlitseva häpeä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L.** (2010) *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L.** (2012) *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M-L.** (2016) *Työhyvinvointi – murroksesta selviytymisen keino*. *Osviitta* 1/2016. https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/www_osviitta_4-11.pdf (18.5.2021)
- Manka, M-L. & Manka, M.** (2016) *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

- Manka, M.-L. & Heikkinen-Tammi, K.** (2021) Oman työhyvinvoinnin tikkataulu. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <https://www.hyvakyksymys.fi/uploads/2019/05/fceea882-oman-tyohyvinvoinnin-tikkataulu-2.pdf> (23.5.2021)
- Mareschal, P. M.** (2005) What Makes Mediation Work? Mediators' Perspective on Resolving Dispute. *Industrial Relations* 44(3): 509–517.
- Marjala, P.** (2009) Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopiston julkaisuja C 315. Oulu: Acta.
- Marrow, A. J.** (1969) *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin.* Basic New York: Books, Inc.
- Marshall, C.** (2011) Justice, Restorative. In J. B. Green, J. E. Lapsley, R. Miles & A. Verhey (ed.) *Dictionary of Scripture and Ethics.* Grand Rapids: Baker Academic: 49–74.
- Marttila, T.** (2019) Työyhteisösovittelijoiden käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Jyväskylän yliopiston puheviestintä. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/65000#> (17.5.2021)
- Maslow, A.** (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396.
- Matikka, T.** (2012) Puolustusmekanismit suojaavat mieltä mutta voivat myös kahlita sitä. Omia sokeita pisteitään voi onneksi opetella tuntemaan. *Tiede-lehti* 9/2012. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/ala_peta_itseasi_tunnista_defenssit (9.1.2018)
- Maya, M., Sanchezm J. I., Pastor, J. C. & Rodriguez, A.** (2012) Supervisor and Coworker Support: A Source Congruence Approach to Buffering Role Conflict and Physical Stressors. *The International Journal of Human Resource Management* 23(18): 3872–3889. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2012.676930> (29.11.2021)
- Mayer, B.** (2012) *The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention.* 2nd edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McDermott, E. P.** (2012) Discovering the Importance of Mediator Style – An Interdisciplinary Change. *Negotiation and Conflict Management Research* 5(4): 340–353.
- McDermott, E. P. & Ervin, D.** (2005) Influence of Procedural and Distributive Variables on Settlement Rates in Employment Discrimination Mediation. *Journal of Dispute Resolution* 1: 45–60.
- McDermott, E. P., Obar, R., Jose, A. & Bowers, M.** (2000) An Evaluation of the Equal Employment Opportunity Commission mediation program. A report to the US EEOC. <https://www.eeoc.gov/eeoc/mediation/report/> (22.8.2019)
- McDermott, E. P., Obar, R., Jose, A. & Bowers, M.** (2001) The EEOC Mediation Program: Mediators' Perspective on the Parties, Processes and Outcomes. A report to the US EEOC. <https://www.eeoc.gov/eeoc/mediation/report/mcdfinal.html> (22.8.2019)
- McKenzie, D. M.** (2015) The Role of Mediation in Resolving Workplace Relationship Conflict. *International Journal of Law and Psychiatry* 39: 52–59.
- Medina, J. F., Munduate, L., Durado, M. A., Martinez, I. & Guerra, J. M.** (2005) Types of Intergroup Conflict and Affective Reactions. *Journal of Managerial Psychology* 20(3/4): 219–230.
- Merrell, P.** (2012) Effective Change Management: The Simple Truth. *Management Services Summer* 2012: 56(2): 20–23.
- Metsämuuronen, J.** (2004) Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. *Metodologia – sarja* 9. Jyväskylä: International Medhelp Oy.
- Metsämuuronen, J.** (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Mezirow, J.** (1991) *Transformative Dimensions of Adult Learning.* Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J.** (1996) Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow (toim.) *Uudistava oppiminen, kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa.* Helsinki: Miktor: 17–37.
- Mezirow, J.** (2009) An Overview on Transformative Learning. In K. Illeris (ed.) *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists...In Their Own Words.* London: Routledge: 90–105.
- Mielityinen, I.** (1999) Rikos ja sovittelu. Valikoituminen, merkitys ja uusintarikollisuus. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 167. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Mintzberg, H.** (1983) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations.* Lontoo: Prentice Hall.
- Moran, J. & Brightman, B.** (2001) Leading Organizational Change. *Career Development International* 6(2): 111–119.
- Multisilta, J. & Paajanen, M.** (2006) Tietotyön tuottavuus ja työssä oppiminen. Teoksessa T. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.) *Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus.* Helsinki: Työministeriö: 179–199.
- Murray, A.** (2007) Overcoming Resistance to Change. *KM World* 16(9): 24.
- Mönkkönen, K.** (2002) Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. *Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet* 94. Kuopio: Kuopion yliopisto painatuskeskus.
- Mönkkönen, K. & Roos, S.** (2010) *Työyhteisötaidot.* European Union: UNIPress.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L.** (1990) Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32(2): 77–97.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L.** (1997) *The Power of Organizational Architecture.* New York: Oxford University Press.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L.** (2004) Implementing New Designs: Managing Organizational Change. In M. Tushman & P. Anderson (ed.) *Managing Strategic Innovation and Change.* New York: Oxford University Press: 552–576.
- Nabatchi, T. Blomgren Bingham, L. & Good, D. H.** (2007) Organizational Justice and Workplace Mediation: A Six-Factor Model. *Institutional Journal of Conflict Management* 18(2): 148–174.
- Nebit, R., Nabatchi, T. & Blomgren Bingham, L.** (2012) Employees, Supervisors, and Workplace Mediation: Experience of Justice and Settlement. *SAGE Journal, Review of Public Personnel Administration* 32(3): 260–287.
- Niemi, P., Rautiainen, A., Kannasoja, S. Haapakoski, K., Pellinen, J. & Mäntysaari, M.** (2017) Hyvinvoinnin teoriat hyvinvoinnin edistämisessä ja poliittisessa päätöksenteossa. *Hallinnon tutkimus* 36(3): 166–181.
- Norman, J.** (1999) *Medling och Andra Typer av ADR – Alternativ Konfliktlösning – Introduktion och Handbok.* Uppsala: Iustus Förlag.
- Nurmi, J-E.** (1991) The Development of Future Orientation in Lifespan Context. Helsingin yliopisto, Psykologian laitos, Tutkimuksia 13.
- Oakland, J. S. & Tanner, S.** (2007) Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence* 18(1/2): 1–19.
- Oksanen, M. & Kumpula, A.** (2008) Vapaaehtoisuus ja pakollisuus luonnonsuojelussa. Oikeudellisia ja eettisiä pohdintoja. *T & E* 4/2008: 273–292. http://www.academia.edu/1023252/vapaaehtoisuus_ja_pakollisuus_luonnonsuojelussa (6.10.2015)
- Olafssen, R. & Johannsdottir, H.** (2004). Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age and Type of Bullying. *British Journal of Guidance and Counselling* 32: 319–333.
- Oser, J.** (2005) The Unguided Use of Internal and Programs to Resolve Sexual Harassment Controversies in the Workplace. *Cardozo J. of Conflict resolution* 6: 283–311.
- Otala, L. & Ahonen, G.** (2003) *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä,* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pardia** (2018) *Pardian jäsentutkimus: Työpaikoilla on liikaa epäasiallista kohtelua.* <https://www.sttinfo.fi/tiedote/pardia-jasentutkimus-tyopaikoilla-on-liikaa-epaasiallista-kohtelua?publisherId=3403&releaseId=66771176> (20.10.2019)
- Parker, L. K.** (2013) What is the Best Model for Campus Mediation? *Dispute Resolution Journal* 68(3): 81–87.
- Patterson, C. A., Beach, D. M., Reyes, J. M. & Slon, S. M.** (2021) Stakeholder Perceptions and Experiences of a College Live Mascot Program: A Study of Higher Education Ad Hoc Change. *Innovative Higher Education.* <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09547-9> (22.5.2021)
- Patton, M. Q.** (1997): *Utilization-Focused Evaluation.* The New Century Text. 3rd edition. Thousand Oaks: Sage.

- Patton, M. Q.** (2002) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3rd edition, Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- Paulhus, D. L., Fridhandler, B. & Heyes, S.** (1997) Psychological Defense. Contemporary Theory and Research. In R. Hogan, J. Johnson & S. R. Briggs (ed.) *Handbook of Personality Psychology*. California: Academic Press: 543–579.
- Pawson, R. & Tilley, N.** (2004) *Realist Evaluation*. http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf (15.1.2015)
- Peavy, R. V.** (2006) *Sosiodynaamisen ohjauksen opas*. Suomentanut P. Auvinen, Helsinki: Psykologien kustannus.
- Pehrman, T.** (2006) *Tutkimus sovittelijoiden oppimiskokemuksista rikos- ja riita-asioiden sovittelussa Vantaalla*. Esitutkimus. Lapin yliopisto.
- Pehrman, T.** (2009) *Työyhteisösovittelututkimuksen (Tyso) ja kehittämishankkeen loppuraportti*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Pehrman, T.** (2010) *Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell Oy: 135–155.
- Pehrman, T.** (2011) *Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä*. Acta Universitatis Lapponiensis 212, Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Pehrman, T.** (2020) *Luottamus vai kontrolli? – restoratiivisen sovittelun ihmiskäsitys ja käytäntö*. Suomen sovittelufoorumi ry. *Sovittelusanomat* 2020(3): 3–7.
- Pehrman, T. & Poikela, E.** (2015) *Työyhteisösovittelu – keino ratkoa konflikteja työpaikoilla*. Työelämän tutkimus 13(2): 127–139.
- Peters, T. J. & Waterman R. H.** (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Bestrun Companies*. New York: Harper & Row.
- Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B.** (2008): *Organizacija*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
- Pirinen, H.** (2014) *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pirttilä, I.** (2005) *Akateemisen työyhteisön kehittäminen ja sosiaalinen pääoma*. Teoksessa H. Aittola & O-H. Ylijoki (toim.): *Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus: 188–206.
- Pihlaja, J.** (2001) *Tutkielmaa tekemään*. Lahti: Soceda.
- Poikela, E.** (2010) *Oppiminen sovittelun ytimenä – restoratiivisen ohjauksen lähtökohtia*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan*. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell Oy: 223–246.
- Poitras, J.** (2007) *The Paradox of Accepting One's Share of Responsibility in Mediation*. *Negotiation Journal* 23(3): 267–282.
- Poitras, J.** (2013) *The Strategic Use of Caucus to Facilitate Parties' Trust in Mediators*. *International Journal of Conflict Management* 24(1): 23–39.
- Poitras, J. & Le Tareau, A.** (2009) *Quantifying the Quality of Mediation Agreements*. *Negotiation and Conflict Management Research* 2(4): 363–380.
- Poitras, J. & Raines, S.** (2013) *Expert Mediators: Overcoming Mediation Challenges in Workplace, Family and Community Conflicts*. USA: Rowman & Littlefield.
- Pondy, L. R.** (1967) *Organizational Conflict: Concepts and Methods*. *Administrative Science Quarterly* 12(2): 296–320.
- Psychenet** (2018) *Defenssit*. <https://psychenet.wordpress.com/> (10.1.2018)
- Puhakka, A. & Rautopuro, J.** (2017) *Kauas urat karkaavat. Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2016*. Joensuu: Grano.
- Puusa, P. & Juuti, A.** (2020) *Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?* Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus: 9–24.

- Pöysä, J.** (2010) Asemointinäkökulma haastattelujen kerronnallisuuden tarkastelussa. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino: 153–179.
- Rahim, M. A.** (2002) Toward Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management* 13(3): 206–235.
- Rahim, M. A.** (2010) *Managing Conflict in Organization*. 4th edition. New Jersey: Transaction Publisher.
- Raivio, H. & Karjalainen, J.** (2013) Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Osallisuuden rakentuminen 2010-luvun tavoite- ja toimintaohjelmissa. Teoksessa T. Era (toim.) Osallisuus – oikeutta vai pakkoa? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 156.
- Rajan, R. & Ganesan, R.** (2017) A Critical Analysis of John P. Kotter's Change Management Framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management* 7(7): 181-203. https://www.researchgate.net/publication/318481875_A_critical_analysis_of_John_P_Kotter's_change_management_framework (20.5.2021)
- Rajavaara, M.** (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Rask, S., Teräsaho, M. & Nykänen, S.** (2021). Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolitietoinen viestintä keinoina edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 12(2). <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/kielitietoinen-asiantuntijatyo-ja-sukupuolitietoinen-viestinta-keinoina-edistaa-tasa-arvoa-ja-yhdenvertaisuutta-tyoelamassa> (7.11.2021)
- Rasmussen, K. B.** (2017) When is Restorative Justice? Exploring the Implications of Restorative Process in Juvenile Offence Cases Based on Interviews and Observations in Northern Ireland, Norway, and Orlando, Florida. In A. Nylund, K. Ervasti & L. Adrian (ed.) *Nordic Mediation Research*. Cham: Springer: 145–179.
- Rauhala, L.** (2015) Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L.** (1989) Holistinen ihmiskäsitys ("The Holistic Concept of Man") *Psykologia* 24: 38–39.
- Raunio, K.** (2010) Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, P.** (2021) Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisöissä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf (10.5.2021)
- Rawls, J.** (1971) *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rehnäck, K. & Keskinen, S.** (2005) Työnhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. <https://docplayer.fi/3680-Tyohyvinvointia-alaistaidoilla-ja-esimiestyön-hallinnalla-katriina-rehnack-soili-keskinen.html> (12.1.2019)
- Reiss, M.** (2012) *Change Management. A Balanced and Blended Approach*. Norderstedt: Books on Demand.
- Reynolds, L.** (2020) Leading Change: John Kotter's 8-step Model. <https://www.thehubevents.com/resources/leading-change-john-kotters-8-step-model> (20.5.2021)
- Ridley-Duff, R. & Bennett, A.** (2011) Towards Mediation: Developing a Theoretical Framework to Understand Alternative Dispute Resolution. *Industrial Relations Journal* 42(2): 106–123.
- Rissanen, P.** (2021) Asiakasosallisuus aikuissosiaalityön asiakassuhteissa. Teoksessa A-L., Matthes, A-R. Svenlin & K. Turtiainen (toim.) Aikuissosiaalityö. Tieto, käytäntö ja vaikuttavuus. Tallinna: Gaudeamus: 137–148.
- Robson, C.** (2001) Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Roche, W. K., Teague, P. & Colvin, A. J. S.** (2014) *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Rommel, A. & Bailey, M.** (2016) Conflict Resolution and Mediation Programs in Higher Education: Institutional Need, Benchmarking, Development, and Evaluation. *AdvanceRIT, Conflict Resolution and Mediation Benchmarking*. https://nsfadvance.rit.edu/assets/pdf/expanded_conflict_res_mediation_report_01%2012%2016.pdf (4.4.2018)

- Roos, S. & Mönkkönen, K.** (2018) Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. 2. painos. Tallinna: UNIpress.
- Rostila, I.** (2000) Realistinen arviointitutkimus ja onnistumisen pakot. Teoksessa R. Laitinen (toim.) Arvioinnin arkea ja peruskysymyksiä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Helsinki: Hakapaino Oy: 9–21.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A.** (2009) Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoariston julkaisuja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> (8.2.2018)
- Saari, T.** (2014) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: University Press.
- Saarikoski, H.** (2006) Kateus, juoru, kiusaaminen. Esseitä henkisestä yhteisöväkivallasta. Helsinki: Nemo.
- Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksanen, T., Vahtera, J., Junnonen, S.-R., Baldchun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J.** (2016). Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi. Sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saundry, R., Bennett, T. & Wiberley, G.** (2013) Workplace Mediation: The Participant Experience. ACAS Research paper, ref: 02/13.
- Saundry, R., Bennett, T. & Wiberley, G.** (2018) Inside the Mediation Room – Efficiency, Voice and Equity in Workplace Mediation. *The International Journal of Human Resource Management* 29(6): 1157–1177.
- Saundry, R., McArdle, L. & Thomas, P.** (2011) Transforming Conflict Management in the Public Sector? Mediation, Trade Unions and Partnerships in a Primary Care Trust. Acas ref: 01/11, London.
- Saundry, R., McArdle, L. & Thomas, P.** (2013) Reframing Workplace Relations? Conflict Resolution and Mediation in a Primary Care Trust. *Work, Employment and Society* 27(2): 213–231.
- Saundry, R., Bennett, T. & Wiberley, G.** (2013) Workplace Mediation: The Participant Experience. Acas Ref: 02/13.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B.** (2004) UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf (14.1.2021)
- Schellenberg, J. A.** (1988) Sosiaalipsykologian klassikoita. Suomentanut M. Ahokas, Helsinki: Gaudeamus.
- Scott, T., Jones, B., Cavanagh, T., Metas Vigil, P. L. & Pointer, L.** (2020) The Future of School Social Work: Providing Leadership Through Restorative Justice Coordination. *Educational Research: Theory and Practice* 31(1): 57–62.
- Scriven, M.** (1991) Evaluation Thesaurus. 4th edition. Newbury Park, London & New Delhi: Sage.
- Scriven, M.** (1994) The Fine Line Between Evaluation and Explanation. *Evaluation Practice* 15(1): 75–77.
- Scriven, M.** (1997) Truth and Objectivity in Evaluation. In E. Chelmsky & W.R. Shadish (ed.) *Evaluation for the 21st Century*. London & New Delhi: Thousand Oaks, Sage: 477–500.
- Senge, P. M.** (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Random House UK Business Books.
- Seppänen, J.** (2015) Työyhteisösovittelun käyttöönotto Itä-Suomen yliopistossa: ”Et siinä kuitenkin ihmistä ymmärretään niin aina se puhe kääntyy aina siihen työn tekemiseen ja siihen liittyviin haasteisiin.” Terveystieteiden tiedekunnan Lääketieteen laitos. http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20151216/urn_nbn_fi_uef-20151216.pdf (9.3.2018)
- Shaw, I.** (1999) Evaluoi omaa työtäsi. Reflektiivisen ja valtuuttavan evaluaation opas. FinSoc työpapereita 4. Helsinki: Stakes.

- Shaw, W., Hong, Q. N., Pransky, G. & Loisel, P.** (2008) A Literature Review Describing the Role of Return-to-work Coordinators in Trial Programs and Interventions Designed to Prevent Workplace Disability. *Journal of Occupational Rehabilitation* 18(1): 2–15.
- Silva, S. M. & Samimi, C.** (2018) Social Work and Prison Labor: A Restorative Model. *National Association of Social Workers* 63(2): 153–160.
- Smith, C. G.** (1966) A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly* 10(4): 504–529.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STTK)** (2021) TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. <https://stm.fi/tyo2030> (31.5.2021)
- Spaho, K.** (2013) Organizational Communication and Conflict Management. *Management* 18(1): 103–118.
- Stacey, R. D.** (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Stake, R. E.** (2006) *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Stuhlmacher, A. F. & Morrissett, M. G.** (2008) Men and Women as Mediators: Disputant Perceptions. *International Journal of Conflict Management* 19(3): 249–261.
- Suomen sovittelufoorumi (SSF)** <http://www.ssf-ffm.com/index.php> (13.2.2015)
- Sydänmaanlakka, P.** (2009) Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Swaab, R. I., Galinsky, A. D., Medvec, V. & Diermeier, D. A.** (2012) The Communication Orientation Model: Expanding the Diverse Effects of Sight, Sound and Synchronicity on Negotiation and Group Decision-Making Outcomes. *Personality and Social Psychology Review* 16(1): 25–53.
- Taanila, A.** (2020) Tilastollinen päättely. <http://taanila.fi/paattely.pdf> (26.9.2020)
- Takala, J.-P. & Mielityinen, I.** (2001) Rikosten sovittelu ja parisuhdeväkivalta – sovinnon aika. Teoksessa S. Pohjanen (toim.) *Sovittelu ja muut vaihtoehtoiset konfliktinratkaisumenetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Takala, J.-P.** (2012) Lunastaako restoratiivinen oikeus lupauksensa? *Haaste* 3: 44–45.
- Talja, H.** (2006) *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Tampereen teknillisen yliopisto, VTT Publications 620. Helsinki: Edita Prima.
- Tarkkosen, J.** (2016) *"Näin on tehty ennenkin". Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista*. Acta Universitatis Lapponiensis 318.
- Tashakkori, A. & Teddie, C.** (2003) *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. London: Sage Publications.
- Teodora, M.-C.** (2015) Longitudinal Relationships between Workplace Bullying and Coping Strategies: A Two-wave Study. *International Journal of Original Research* 1(1): 11–20.
- Tiililä, U.** (2020). Asiallinen, selkeä ja ymmärrettävä kieli palvelee myös tasa-arvoa. *Kielikello* 3/2020.
- Tippling, C. C.** (2008) Ehdoton anteeksianto. Suomentanut T. Viljanen, Helsinki: Basam Books.
- Tirronen, J. & Kohtamäki, V.** (2014) Korkeakoulutuksen idea, arvot ja autonomia. Teoksessa R. Pekkola, J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Tallinna: Gaudeamus: 71–93.
- Tirronen, J.** (2014) Länsimaisen yliopistolaitoksen historiallinen kehitys. Teoksessa R. Pekkola, J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Tallinna: Gaudeamus: 39–70.
- Tirronen, J.** (2021) Yliopistoa ohjaavat voimat. Tieteessä tapahtuu 3, katsaus. <https://journal.fi/tt/article/view/109238/64109> (7.11.2021)
- Tuominen, E.** (2008). Eläkeläisten hyvinvoinnin jäljillä – katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen. Teoksessa E. Tuominen (toim.) *Näkökulmia eläkeläisten hyvinvointiin – toimeentulosta kulutukseen ja ajankäyttöön. Eläketurvakeskuksen raportteja 2008:4*. Helsinki: Multiprint Oy: 13–26.
- Turunen, K. E.** (2004) *Tunne-elämä*. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta** (2012) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (7.10.2019)

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta** (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje> (11.6.2021)
- Tyner, A. R.** (2015) *The Leader's Journey. A Guide to Discovering the Leader Within*. ABA Book Publishing.
- Työ- ja elinkeinoministeriö** (2018) Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä, 2019:51. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtionneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf (16.5.2021)
- Työterveyslaitos** (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint Oy. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>
- Työterveyslaitos** (2021) <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/> (4.1.2021)
- Työterveyslaitos** (2018) <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyopaikkakiusaaminen/> (9.3.2018)
- Työturvallisuuskeskus** (2021) Häirintä ja epäasiallinen kohtelu työpaikalla. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/hairinta_ja_epaasiallinen_koh-telu#2722f337 (12.6.2021)
- Työturvallisuuslaki** 738/2002 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (10.5.2021)
- Urwin, J.** (2018) Imposter Phenomena and Experience Levels in Social Work: An Initial Investigation. *British Journal of Social Work* 48: 1432–1446.
- Vaarama, M., Siljander, E., Luoma, M-L. & Meriläinen, S.** (2010). Suomalaisten kokema elämälaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa M. Vaarama, P. Moisio & S. Karvonen (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2010*. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: 126–149.
- Valpola, A.** (2004) *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WS Bookwell.
- Valtionkonttori** (2012) Tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyksistä. Kaiku-palvelut. <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BEBF4061F-43A5-4D32-A60C-CFCED5B4D96B%7D/86011> (27.2.2018)
- Van Langenhove, L. & Harré, R.** (1999) Introducing Positioning Theory. In R. Harré, & L. Van Langenhove (ed.) *Positioning Theory: Moral Contexts of Intentional Action*. Oxford: Blackwell Publishers: 14–31.
- Van Woerkum, C. M. J., Aarts, M. N. C. & De Grip, K.** (2007) Creativity, Planning and Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management* 20(6): 847–865.
- Varila, J. & Viholainen, T.** (2001) Työn ilo tutkimuksen kohteeksi: Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työn ilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen? Joensuun yliopiston Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia 2329(79).
- Varma** (2016) Työhyvinvointi yliopistoissa on parantunut jatkuvasti vuodesta 2010. <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/uutiset/2016-q1/tyoohyvinvointi-yliopistoissa-on-parantunut-jatkuvasti-vuodesta-2010/> (2.3.2018)
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S.** (2004) Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vartia-Väänänen, M.** (2013) Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland. In *Workplace Bullying and Harassment*. JILPT Report No.12. Japan: The Japan Institute for Labour Policy and Training 2013, 1–22. <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.12.pdf#page=7> (3.1.2021)
- Venkula, J.** (2011) *Tekemisen taito*. Helsinki: Lyhty ry.
- Verso ja MiniVerso** (2021) <https://sovittelu.com/vertaissovittelu/> (16.5.2021)
- Virolainen, H.** (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Bod, Books on Demand.
- Virtanen, T.** (2014) Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa R. Pekkola, J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Tallinna: Gaudeamus: 291–331.
- Väisänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S.** (2021) Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) *Hy-*

- vinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy: 11–32.
- Wachtel, J. & Wachtel, T.** (2012) *Building Campus Community: Restorative Practices in Residential Life. A Handbook for Restorative Advisors.* Bethlehem, Pennsylvania: International Institute for Restorative Practices.
- Wade, G. N. & Worthington E. L. Jr.** (2005) In Search of Common Core: A Content Analysis of Interventions to Promote Forgiveness. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training* 42(2): 160–177.
- Wall, J. A. & Callister, R. R.** (1995) Conflict and Its Management. *Journal of Management* 21(3): 515–558.
- Wall, J. & Kressel, K.** (2012) Research on Mediator Styles: A Summary and Some Research Suggestions. *Negation and Conflict Management Research* 5(4): 403–421.
- Warren, B.** (1994) *Survey of College/University Mediation Services.* Bloomington: Indiana University.
- Warters, B.** (2001) Program Evaluation Tool for Campus Conflict Resolution & Mediation Programs. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED499550.pdf> (30.8.2019)
- Warters, W. C.** (1995) Conflict Management in Higher Education: A Review of Current Approaches. *New Direction for Higher Education* 92: 71–78.
- Warters, W. C. & HeDeen, T.** (1991) *Campus-Based Mediation Programs Survey.* Syracuse: Syracuse University.
- Whellan-Berry, K. S. & Somerville, K. A.** (2010) Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management* 10(2): 175–193.
- Viitala, R. & Koivunen, N.** (2011) Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström M. (toim.) *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Vaasan yliopiston selvityksiä ja raportteja* 171: 161–184.
- Williams, A., Reed, H., Rees, G. & Segrott, J.** (2018) Improving Relationship-based Practice, Practitioner Confidence and Family Engagement Skills through Restorative Approach Training. *Children and Youth Services Review* 93: 170–177.
- Wilson, J. P.** (1999) *Human Resource Development, Learning and Training for Individuals and Organizations.* London: Kogan Page Limited.
- Wood, D. H. & Leon, D. M.** (2005) Measuring Value in Mediation: A Case Study of Workplace Mediation in City Government. *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 21(2): 383–408.
- Wood, S., Saundry, R. & Latreille, P.** (2014) Analysis of the Nature, Extent and Impact of Grievance and Disciplinary Procedures and Workplace Mediation Using WERS2011. Research Paper, University of Leicester. <https://pdfs.semanticscholar.org/b7ad/258cd3e81c7acc8eb02bef2dd43555a36709.pdf> (3.4.2018)
- Wornham, R. & Corby, S.** (2015) Workplace Mediation: Success in the Second-oldest Profession. Working Paper. No: WERU11. <https://gala.gr.e.ac.uk/id/eprint/14279/1/WERU11.pdf> (17.11.2019)
- Zimmerman, P.** (2001) The Equal Employment Opportunity Commission's Mediation Program. *CPA Journal* 71(3): 66–67.
- Åberg, L.** (2000) *Viestinnän johtaminen.* Helsinki: Infoviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1. Sovittelu alusta loppuun: testattu malli (Herrman, M.S., Hollett, N. & Gale, J. 2006, 19–78). Kirjoittajan suomennos.

Taustat	Sovitteluprosessi	Lyhyen aikavälin tulokset	Pitkän aikavälin tulokset
Henkilökohtaiset ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Osallisen ominaisuudet • Sovittelijan ominaisuudet 	Alkuvalmisteluun liittyvät tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus keskustella näkemyksistä ja tuntemuksista • Kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen tunne • Luottamus omiin kykyihin (vastuunottaminen) • Ymmärrettävyys (toisten tarpeiden, näkemysten ymmärtäminen) • Sovittelijan empaattisuus • Vihamielinen ympäristö (vihamielinen kommunikaatio) 	Osallisen uskomukset ja käsitykset <ul style="list-style-type: none"> • Tyytyväisyys tuloksiin, prosessiin ja sovittelijaan • Tyytyväisyys oikeusjärjestelmään • Suunnitelman noudattaminen • Parantunut toiminta • Ahdistuksen ja pelon väheneminen • Miksi tapaus ratkaistiin? 	Osallisen uskomukset ja käsitykset <ul style="list-style-type: none"> • Jälkiarviointi • Suhteiden muuttuminen
Osallisen uskomukset ja käsitykset <ul style="list-style-type: none"> • Osallistumishalu • Käsitys vapaaehtoisuudesta • Odotukset ja tunteukset sovittelua kohtaan • Ratkaisumotivaatio 	Menettelyyn liittyvät tekijät: Sovittelutilanteet <ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen osallistuminen • Menettelyn selkeys • Globaali oikeudenmukaisuus (luottamus prosessia kohtaan) ja keskinäinen oikeudenmukaisuus (luottamus toimijoiden välillä) • Sovittelijan neutraalius • Sovittelijan prosessikontrolli 	Konfliktinratkaisu <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisymmärryksen saavuttaminen • Asian ratkeaminen • Oikeuden jakaminen • Suhteiden muuttuminen 	Konfliktinratkaisu <ul style="list-style-type: none"> • Sopimuksen noudattaminen • Korjaava oikeus • Uusinnan väheneminen

<p>Kiistan ominaisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lailliset ominaisuudet • Konfliktin ominaisuudet • Ihmisten väliset dynamiikat 	<p>Menettelyyn liittyvät tekijät: Ongelman ratkaisu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen neuvottelu • Asioista ja tarpeista puhuminen • Vaihtoehtojen muotoileminen 	<p>Institutionaalinen konteksti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institutionaalinen tehokkuus • Institutionaalinen vaikuttavuus • Vertailukelpoiset kustannukset
<p>Institutionaalinen konteksti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ohjelmakonteksti • Prosessiin pääsy • Prosessin tehokkuus • Prosessista informointi 	<p>Menettelyyn liittyvät tekijät: Päätöksen tekeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat muotoilevat päätöksen • Sovittelijavetoinen päätös 	

Liite 2. Muutosta estävät tekijät organisaatioteoriatutkimuksessa.

Tutkimus	Muutosta estävät tekijät
Jacobsen (2008)	koulutuksen laiminlyöminen johdon tuen puute vähäinen panostaminen osallistujiin pelätään muutosta onnistumisten puutteellinen viestintä
Klein (1996)	johdon ja alaisten ajatukset ja toiveet eroavat toisistaan henkilöiden negatiiviset asenteet muutosta kohtaan viestintään ja muutosvaikutuksiin ei panosteta
Kotter (1996)	tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen muutos on liian nopeaa ohjaavan tiimin puuttuminen, eikä muutosvastarintaa poisteta vision aliarvostaminen, eikä siitä viestitä sanallisesti tai tekoina muutosesteitä ei poisteta lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny voittoa juhlistaan liian aikaisin muutosta ei juurruteta työyhteisön kulttuuriin
Lucey (2009)	muutos vie suunniteltua enemmän aikaa muutosta estävät odottamattomat ongelmat tehottomuus, kun muutoksen eri osat eivät toimi keskenään samanaikaisesti kilpailevat toiminnot, kuten kriisitilanteet muutoksen vetäjän riittämättömät kyvyt tai taidot koulutuksen ja ohjauksen puute ulkoisen ympäristön ei-kontrollissa olevat tekijät puutteellinen johtaminen tai johtamistavat tehtävien ja toimintojen riittämätön määrittely riittämättömät informaatiojärjestelmät muutoksen läpiviemiseen ja valvomi- seen
Oakland & Tanner (2007)	puutteellinen viestintä yleiset ongelmat kuten muutosvastarinta viivästykset ylimmän johdon vähäinen osallistuminen
Wilson (1999)	yllättävät seuraukset, jotka voivat johtua muutoshankkeen yli- tai alimitoi- tuksesta epäonnistumisen pelko huonosti valmisteltu muutoshanke sekä riittämätön vuorovaikutus ja muu- tostuki henkilöiden heikko motivaatio ”ei kuulu tänne” syndrooma

Liite 3. Kirje tutkimukseen osallistumisesta.

Turussa 5.2.2015

Arvoisa työyhteisösovitteluun osallistunut

Työyhteisösovittelua on toteutettu Suomen yliopistoissa vuodesta 2007 alkaen. Tois-
taiseksi työyhteisösovittelun vaikuttavuutta yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin ei
ole tieteellisesti tutkittu. Käynnissä olevan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää
työyhteisösovittelun vaikututtavuutta työhyvinvointiin yliopistokontekstissa.
Kyseessä on arviointitutkimus, jonka aineistona käytetään sovitteludokumentteja
sekä (webropol) kyselyä ja haastatteluja. Sovitteludokumenttien avulla tarkastellaan,
mihin työhyvinvoinnin tekijöihin työyhteisösovittelulla on haluttu vaikuttaa. Ky-
sely- ja haastatteluaineistojen kautta arvioidaan, miten tehdyt sopimukset ovat toteu-
tuneet. Lisäksi tarkastellaan sovittelukokemuksia sekä koettuja työhyvinvointivai-
kutuksia. Tutkimus toteutetaan Turun yliopiston yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan
väitöstyönä.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat työyhteisösovitteluun osallistuneet henkilöt eli
työntekijät, esimiehet, sovittelijat sekä henkilöstönkehittämisspäälliköt. Tutkimuk-
seen osallistuu kolme yliopistoa [REDACTED]
[REDACTED]. Valituissa yliopistoissa työyhteisösovitteluja on toteutunut useita.

Dokumenttiaineistoja sekä kysely- ja haastatteluaineistoja käsitellään luotta-
muksellisesti ja ne ovat yksin tutkijan käytössä. Tutkimustulokset raportoidaan niin,
että yksittäisiä vastaajia ei voi tunnistaa. Tutkimusaineiston keräämisessä, käyttämi-
sessä ja säilyttämisessä noudatetaan henkilötietolakia ja tutkimus toteutetaan tutki-
museettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita noudattaen.

Mahdollisiin heränneisiin kysymyksiin tutkimuksen osalta vastaa VTM Tuula
Kaitsaari.

Tällä saatekirjeellä haetaan tutkijalle lupaa käyttää työyhteisösovittelussa tehtyä
sopimusta tutkimuksessa ja oikeutta yhteystietoihin kysely- ja haastattelututkimuk-
sen toteuttamiseksi. Sovitteluprosessiin osallistuneet henkilöt voivat antaa luvan alla
olevalla dokumentilla, jonka esim. yksikön esimies tai vastaava kerää. Vaihtoehtoi-
sesti suostumuksen voi myös antaa henkilökohtaisella selkeällä sähköpostiviestillä.
Dokumenttiaineiston käyttöluupa ei edellytä kyselyyn ja haastatteluun osallistumista.
Mikäli kaikki sovitteluun osallistuneet eivät enää työskentele samassa yksikössä, yh-
teystietojen perusteella voimme ottaa heihin erikseen yhteyttä.

Kiitän jo etukäteen myönteisestä suhteutumisesta tutkimusta kohtaan.

VTM Tuula Kaitsaari
sähköposti tuanka@utu.fi

Liite 4. Tutkimustapaukset, vuosilta 2012–2014.

Sovittelutapaukset	Sovittelun osapuolet				Sovittelusta seurantaan kk ¹⁾	Sovittelijat 1=miehiä 2=naisia 3=sekä että ²⁾	Sopimuskohtia ³⁾
	Opetus- ja tutkimus-hlö-kunta	Hallinto- ja yliopisto-palvelut	Esihenkilö ope/hal	Yhteensä 79 naisia 51 ja miehiä 28			
Case 1	1	0	1/1	3	3	3	7
Case 2	2	0	3/-	5	5,5	3	6
Case 3	2	0	1/-	3	2	1	7
Case 4	0	1	-1	2	5	3	4
Case 5	1	0	1/-	2	2	3	2
Case 6	5	0	2/-	7	-	2	13
Case 7	0	4	-2	6	2	2	7
Case 8	1	0	2/-	3	3	3	4
Case 9	1	8	2/-	11	6,5	1	12
Case 10	0	7	-1	8	2	3	11
Case 11	1	0	1/-	2	2	2	5
Case 12	0	7	-1	8	5	2	4
Case 13	0	2	-/-	2	4	2	4
Case 14	0	2	-1	3	3,5	3	10
Case 15	0	4	-1	5	4	2	3
Case 16	0	7	1/2	9	-	1	11
Yhteensä	14	42	24	79		19	110 (173)
Keksiarvo	4,875				3,555		6,875

1) Pyöristetty lähimpään puoleen kuukauteen.

2) Muutoin kaksi sovittelijaa, paitsi yhdessä sovittelussa kaksi naista ja yksi miessovittelija = 3 ja yhdessä sovittelussa vain yksi miessovittelija =1.

3) Varsinaiset sopimuskohdat ilman seurantapäivää (osassa sopimuksista seurantapäivä oli numeroitu sopimuskohdaksi ja osassa se oli merkitty muutoin sopimuksen loppuun). Luvut ilman alakohdita (suluissa tarkentavat alakohdat mukana).

Liite 5. Kyselylomake.

Työyhteisösovittelun arviointi ja työhyvinvointivaikutukset

Perustiedot

1. Sukupuoli *

- Mies
 Nainen

2. Syntymävuosi *

3. Koulutus *

- kansa-, keski- tai peruskoulu
 opisto- tai alempi korkeakoulututkinto
 ylempi korkeakoulututkinto
 korkeakoulun jatkotutkinto

4. Tehtävänimike *

5. Onko työsuhde? *

- määräaikainen
 toistaiseksi täytetty

6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yliopistolla? *

7. Työskenteletkö edelleen samassa työyhteisössä, jossa työyhteisösovittelu toteutui? *

- kyllä
 en

Sovitteluprosessiin liittyvät kysymykset

8. Kuka pyysi sinua työyhteisösovitteluun? *

- henkilöstön kehittämisspäällikkö
- yksikön esimies
- lähiesimies
- joku muu
- olen aloitteen tekijä

9. Oma rooli sovittelussa *

- konfliktiyhteisön jäsen
- kiusaamista tai muuta väärinkohtelua kokenut
- kiusaajaksi tai väärinkohtelevaksi koettu/syytetty
- tukihenkilö

10. Kuvaa lyhyesti sovitteluun johtaneet syyt. Miksi työyhteisösovitteluun päädyttiin?

Sovitteluprosessin arviointi: Informointi ja yksilöhaastattelut

11. Sisältyikö sovitteluprosessin alkuun erillinen informaatiotilaisuus, jossa käytiin läpi sovitteluprosessin kulku? *

- kyllä
- ei

12. Mikäli osallistuit erilliseen informaatiotilaisuuteen, miten arvioit sen toteutuneen?

13. Arvioi, miten seuraavat väittämät toteutuivat yksilöhaastattelussa. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sain riittävästi tietoa sovitteluprosessista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kertoa riittävästi konfliktikokemukseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin tullessi kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustettiin puhumaan kokemuksistani yhteistapaamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin haastattelun luottamuksellisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Onko jotain muuta, mitä muuta haluat kertoa yksilöhaastattelusta?

Sovitteluprosessin arviointi: Sovittelutapaamiset

15. Kuinka monta sovittelutapaamista oli (seurantatapaamista ei lasketa) *

16. Arvioi, miten seuraavat väittämät toteutuivat sovittelutapaamisessa. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Koin osallistuvani vapaaehtoisesti sovittelutilaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kertoa oman tarinani tapahtuneesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin tulleen kuulluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu oli avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu oli tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu oli ratkaisuja etsivää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelussa sallittiin tunteiden ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu oli toisia kunnioittavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelu oli loukkaavaa ja aiheutti mielihäpeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin sovittelutilaisuuteen osallistumisen raskaaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaisuudessa keskusteltiin mielestäni oikeista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin ymmärtämään paremmin konfliktin syitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovitteluun sisältyi anteeksipyyntö/anteeksianto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittelussa oli luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittelussa suuntauduttiin tulevaisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittelutapaamisia oli riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiat saatiin korjattua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Onko jotain muuta, mitä haluat ottaa esille sovittelutapaamisten osalta?

Sovitteluprosessin arviointi: Sopimuksen tekeminen

18. Arvioi, miten seuraavat väittämät kuvaavat tehtyä sopimusta. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sopimuksen kohdat syntyivät sovitteluosapuolten toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen kohdat syntyivät sovittelijoiden toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksessa sovittiin mielestäni oikeista ja merkityksellisistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ollut tyytyväinen sopimukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut sopimuksen noudattamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että muut ovat olleet sitoutuneita sopimuksen noudattamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Onko sopimuksesta tiedotettu muuta työyhteisöä? *

kyllä

ei

20. Haluatko kertoa jotain muuta sopimuksesta tai sen toteutumisesta?

Sovitteluprosessin arviointi: Sovittelijoiden toiminta

21. Arvioi, miten seuraavat väittämät kuvaavat sovittelijoiden toimintaa. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sovittelijat toimivat puolueettomasti sovittelun aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovittelijat toimivat ilman ennakoasenteita tai mielihiteitä osapuolia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että sovittelijat olivat myötätuntoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että sovittelijat ymmärsivät minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin luottamusta sovittelijoita kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli tunne, että voin täydellisesti uskoa sovittelijoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Onko jotain muuta, mitä haluat ottaa esille sovittelijoiden toiminnasta?

Sovitteluprosessin arviointi: Seurantatapaaminen/-tapaamiset sekä konfliktinratkaisu

23. Montako seurantatapaamista oli? *

24. Arvioi, miten seuraavat väittämät toteutuivat seurantatapaamisessa. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Sain kertoa oman palautteen sopimuksen toteutumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopimuksen toteutumisesta keskusteltiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saimme tukea sovittujen muutoksen jatkamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta sovitteluprosessista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurantatapaamisia oli riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Tuliko konflikti mielestäsi ratkaistuksi vai olisiko konfliktia ollut tarvetta käsitellä vielä jotenkin? Jos olisi, niin miten?

26. Onko muita seikkoja, jotka ovat voineet vaikuttaa konfliktin ratkeamiseen kuin käyty työyhteisösovittelu?

Sovitteluprosessin arviointi: Kokonaisarviointi

27. Arvioi, miten seuraavat väitteet kuvaavat sovitteluprosessia kokonaisuudessaan. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	en osaa sanoa	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen sovitteluprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen sovitteluprosessin lopputulokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisösovittelu soveltui hyvin työyhteisöimme tilanteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin suositella työyhteisösovittelun käyttöä muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valitsisin työyhteisösovittelun käytön tarvittaessa uudeleen työyhteisön konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Mitkä tekijät edistivät tai estivät tyytyväisyyttäsi käytyyn työyhteisösovitteluun?

29. Onko jotain muuta, mitä vielä haluat ottaa esille sovitteluprosessista?

Työhyvinvointimuutosten arviointi. Arvioi, miten sovitteluprosessi ja siihen liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet seuraaviin työhyvinvointia koskeviin väittämiin.

30. Terveys ja työkyky *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Kokemus fyysisestä terveydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Kokemus psyykkisestä hyvinvoinnista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Syön terveellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Nukun hyvin ja riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Minulla on työpäivän jälkeen vielä energiaa muuhun toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Työn hallinta *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Voin työskennellä riittävän itsenäisesti ja vapaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Koen pärjääväni työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Voin keskittyä riittävästi työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Työyhteisö *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Voin keskustella avoimesti erilaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omissa tehtävissään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereitteni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tuula Kaitsaari

5 Otan työssäni huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Osaaminen *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Haluan kehittää itseäni ja osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Koen että osaamistani hyödynnetään työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Jaan mielelläni osaamistani muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä ja haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Voin käyttää työssäni osaamistani monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Itseluottamus ja motivaatio *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Tunnen omat vahvuuteni ja kehityiskohteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Suhtaudun myönteisesti uusiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Uskallan ilmaista oman mielipiteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Olen yleensä tyytyväinen työsuoritukseni/saavutuksiini työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Nautin työstäni ja tunnen itseni tyytyväiseksi tehdessäni työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Olen mielestäni sinnikäs enkä luovuta helposti haasteellisissa tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Elämän tasapaino *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Onnistun työni ja yksityiselämän yhteensovittamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Pystyn solmimaan ihmissuhteita ja nauttimaan niistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Minulla on mielekästä tekemistä vapaa-ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Uskon voivani vaikuttaa elämääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Esimiehen tuki *

	heikentynyt huomattavasti	heikentynyt vähän	pysynyt ennallaan	parantunut vähän	parantunut huomattavasti
1 Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Esimieheni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Esimieheni on riittävästi tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja ideoitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Esimieheni on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Onko muita tekijöitä, mitkä ovat voineet vaikuttaa työhyvinvointikokemukseen?

38. Mikäli olet halukas osallistumaan myöhemmin järjestettävään teemahaastatteluun, kirjoita alla olevaan kenttään nimesi.

Kiitos vastauksesta!

Liite 6. Tutkimusaineiston kuvaus taustamuuttujittain kysely- ja haastatteluaineistossa.

Taustamuuttuja	Luokka	Kyselyaineisto		Haastatteluaineisto	
		N (45)	%	N=11	%
Sukupuoli	1=mies	16	35,6	3	27,3
	2=nainen	29	64,4	8	72,7
Ikäluokka	1=alle 45v.	16	35,6	4	36,4
	2=45-55v.	12	26,7	3	27,3
	3=56v. tai yli	17	37,8	4	36,4
Koulutus	1= kansa-, keski- tai peruskoulu tai opisto- tai alempi korkeakoulututkinto	15	33,3	4	36,4
	2=ylempi korkeakoulututkinto	15	33,3	4	36,4
	3=korkeakoulun jatkotutkinto	15	33,3	3	27,3
Tehtävä	1=hallinto- ja muut tehtävät	26	57,8	6	54,5
	2=opetus- ja tutkimustehtävät	19	42,2	5	45,5
Työsuhteen vakituisuus	1= määräaikainen	9	20,0	3	27,3
	2= vakituinen	36	80,0	8	72,7
Esihenkilöasema	1=ei esihenkilöasemaa	30	66,7	8	72,7
	2=on esihenkilöasemassa	15	33,3	3	27,3

Liite 7. Koordinaattoreiden teemahaastattelu.

Sovittelujen määrä ja profiili

Kuinka paljon sovitteluja yliopistoittain on ollut?

Mitkä ovat olleet sovittelujen keskeiset syyt?

Sovittelijoiden määrä ja käytännöt

Kuinka paljonko yliopistoittain on sovittelijoita?

Onko yliopistoittain samoja käytäntöjä, esim. onko aina sovittelupari?

Sovittelun vaikuttavuus (ohjelmateoria)

Mitkä ovat ratkaisevia tekijöitä prosessissa ja sen vaikuttavuudessa?

Mikä sovittelussa vaikuttaa, edistää työhyvinvointiin ja konfliktinratkaisua?

Mikä on kantava voima sovittelussa, entä milloin sovittelu ei kannata?

Esimiehen rooli ennen sovittelua, sovittelussa ja sen jälkeen

Mikä on esimiehen rooli sovittelussa? Onko esimies aina mukana sovittelussa ja entä silloin kun esimies on osallisena, onko hänen esimiehensä mukana sovittelussa?

Miten esimiehen pitäisi toimia sovittelun jälkeen?

Liite 8. Sovitteluun osallistuneiden teemahaastattelu

Minulle tilanteesi sovittelun ja konfliktiratkaisun osalta näyttäytyy ...

Konfliktinratkaisu

Mitkä tekijät estivät tai edistivät konfliktinratkaisua? Missä koet pettymystä?

Mitä mielestäsi olisi pitänyt tehdä, jotta konfliktinratkaisussa olisi onnistuttu paremmin? Mitkä olisivat olleet oikeat asiat, joista olisi pitänyt puhua?

Miten arvioit muiden kokeneen konfliktinratkaisun? Mitä ajatuksia tämä sinussa herättää?

Muutos

Mitä muutoksia sovittelu sai aikaan? Mitä muutoksia olisit toivonut?

Miten sovittua ja muutostyötä turvattiin sovittelun jälkeen?

Miten muutosta olisi pitänyt edistää?

Henkilökohtaiset asiat

Miten koet itse selvinneesi konfliktista ja sovittelusta?

Mitä sovittelu on sinussa käynnistänyt tai muuttanut?

Mitä koet oppineesi tapahtuneesta?

Mitä ennakko-odotuksia, huolenaiheita tai pelkoja sinulla oli ennen sovittelua ja toteutuivatko nämä joko sovittelussa tai sovittelun jälkeen työyhteisön arjessa?

Estikö jokin sinua puhumasta asioista tai käsittelemään asioita sovittelutilanteessa?

Mikä (pelot tms.) on estänyt puhumasta kaikista asioista sovittelussa?

Seurasiko sovittelusta jotain yllättäviä seurauksia?

Lopuksi

Onko sinulla ehdotuksia, miten sovitteluprosessia voisi kehittää?

Onko jotain muuta mitä haluat ottaa esille, mitä en ole huomannut kysyä?

Liite 9. Sovittelijoiden fokusryhmähaastattelu.

Sovitteluprosessin arviointi

- 1) Mistä yliopistoissa käydyissä työyhteisösoviteluissa sovitaan?
- 2) Miten restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin tavoitteet ja arvot toteutuvat yliopistokontekstissa?
- 3) Mitkä olosuhteet ja mekanismit selittävät sovitteluprosessin onnistunutta lopputulosta?

Työhyvinvointivaikutusten arviointi:

- 4) Mitä vaikutuksia käydyllä restoratiivisella työyhteisösovitellulla on koettuun työhyvinvointiin?

Liite 10. Sovitteluprosessin yhteys konfliktinratkaisussa onnistumisen kokemukseen ja sovittelutytyväisyyteen (Spearmanin korralaatiokerroin ja p-arvo).

	Konfliktinratkaisussa onnistuminen (N=43)		Sovittelutytyväisyys (N=45)	
	r	P	r	P
Erillistapaamiset				
Sain riittävästi tietoa sovitteluprosessista	0,233	0,133	0,431	0,003
Sain kertoa riittävästi konfliktikokemuksestani	-0,082	0,600	0,127	0,406
Koin tulleeeni kuulluksi	0,016	0,921	0,248	0,101
Minua kannustettiin puhumaan kokemuksistani yhteistapaamisessa	0,171	0,272	0,279	0,063
Koin haastattelun luottamuksellisena	0,105	0,501	0,335	0,024
Sovittelun arvot				
Koin osallistuvani vapaaehtoisesti sovittelutilaisuuteen	0,006	0,971	0,134	0,380
Sain kertoa oman tarinani tapahtumasta	0,075	0,632	0,248	0,100
Koin tulleeeni kuulluksi	0,186	0,233	0,292	0,051
Keskustelu oli avointa	0,327	0,032	0,416	0,004
Keskustelu oli tasapuolista	0,389	0,010	0,416	0,004
Keskustelu oli ratkaisuja etsivää	0,368	0,015	0,450	0,002
Keskustelussa sallittiin tunteiden ilmaisu	0,173	0,268	0,284	0,058
Keskustelu oli toisia kunnioittavaa	0,562	<0,011	0,478	0,001
Keskustelu oli loukkaavaa ja aiheutti mielipahaa	-0,343	0,024	-0,283	0,060
Koin sovittelutilaisuuteen osallistumisen raskaaksi	-0,282	0,067	-0,374	0,011
Tilaisuudessa keskusteltiin oikeista asioista	0,332	0,029	0,302	0,044
Opin ymmärtämään paremmin konfliktin syitä	0,163	0,298	0,157	0,303
Sovitteluun sisältyi anteeksipyyntö/anto	0,414	0,006	0,413	0,005
Sovittelussa oli luottamuksellinen ilmapiiri	0,446	0,003	0,511	<0,001
Sovittelussa suuntauduttiin tulevaisuuteen	0,482	0,001	0,409	0,005
Sovittelutapaamisia oli riittävästi	0,544	<0,001	0,642	<0,001
Asiat saatiin korjattua	0,747	<0,001	0,713	<0,001
Sovittelijoiden toiminta				
Sovittelijat toimivat puolueettomasti sovittelun aikana	0,237	0,126	0,356	0,0016
Sovittelijat toimivat ilman ennakoasenteita tai -mielipiteitä osapuolia kohtaan	0,223	0,151	0,420	0,004
Koin, että sovittelijat olivat myötätuntoisia	0,109	0,487	0,255	0,091
Koin, että sovittelijat ymmärsivät minua	0,064	0,685	0,264	0,080
Koin luottamusta sovittelijoita kohtaan	0,144	0,355	0,370	0,012
Minulla oli tunne, että voin täydellisesti uskoa sovittelijoihin	0,209	0,178	0,471	0,001

	Konfliktinratkaisussa onnistuminen (N=43)		Sovittelutytytyväisyys (N=45)	
Sopimus				
Sopimuksen kohdat syntyivät sovitteluosapuolten toimesta	0,194	0,212	-0,029	0,849
Sopimuksen kohdat syntyivät sovittelijoiden toimesta	0,227	0,142	0,137	0,369
Sopimuksessa sovittiin mielestäni oikeista ja merkityksellisistä asioista	0,185	0,236	0,430	0,003
Olen ollut tyytyväinen sopimukseen	0,334	0,029	0,576	<0,001
Olen sitoutunut sopimuksen noudattamiseen	-0,003	0,987	0,059	0,702
Koen, että muut ovat olleet sitoutuneita sopimuksen noudattamiseen	0,568	<0,001	0,559	<0,001
Seurantatapaaminen				
Sain kertoa oman palautteen sopimuksen toteutumisesta	0,260	0,093	0,321	0,032
Sopimuksen toteutumisesta keskusteltiin riittävästi	0,566	<0,001	0,560	<0,001
Saimme tukea sovittujen asioiden muutosten jatkamiseen	0,466	0,002	0,654	<0,001
Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta sovittelu-prosessista	0,401	0,008	0,630	<0,001
Seurantatapaamisia oli riittävästi	0,506	0,001	0,585	<0,001
Kokonaisarviointi				
Työyhteisösovittelu soveltui hyvin työyhteisömme tilanteeseen	0,453	0,002	0,691	<0,001
Voin suositella työyhteisösovittelun käyttöä muille	0,313	0,041	0,534	<0,001
Valitsisin työyhteisösovittelun käytön tarvittaessa uudelleen työyhteisön konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi	0,466	0,002	0,537	<0,001



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

ISBN 978-951-29-8791-7 (PRINT)
ISBN 978-951-29-8792-4 (PDF)
ISSN 0082-6987 (Print)
ISSN 2343-3191 (Online)