



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Antti Lehto

Työyhteisösovittelu työkaluna konfliktien ratkaisussa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Antti Lehto Työyhteisösovittelu työkaluna konfliktien ratkaisussa
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite huhtikuu 2019
Tutkinto	tradenomi
Tutkinto-ohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisösovittelun luomia mahdollisuuksia työyhteisöjen riitatilanteiden ja konfliktien ratkaisussa. Taustalla oli myös halu pohtia sitä, miten työyhteisösovittelu tukee esimiestyötä ja miten esimiestyössä voidaan hyödyntää työyhteisösovittelun menetelmää.</p> <p>Työssä selvitettiin laadullisiin menetelmin työyhteisösovittelun menetelmää, perusteita ja siihen liittyviä aiheita, kuten restoratiivisen oikeuden perusteita ja työyhteisösovittelussa syntyvää vuoropuhelua ja oppimista ja menetelmään sidoksissa olevaa työläinsäädäntöä. Työyhteisösovittelu on konfliktienratkaisumenetelmä, ja työssä selvitettiin konfliktien syntymekanismeja, konfliktien etenemistä ja eskaloitumista. Työssä käytiin myös läpi työyhteisösovittelun prosessi ja työyhteisösovitteluun osallistuvien osapuolten juridiset velvollisuudet.</p> <p>Työn empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla viittä työyhteisösovittelijaa. Osalla työyhteisösovittelijoista oli kokemusta sovittelutapauksista, kun taas osa oli vasta aloittanut sovittelutoiminnan. Kuitenkin jokaisella haastatetulla työyhteisösovittelijalla oli työyhteisösovittelijan koulutus.</p> <p>Lopuksi työssä arvioitiin esitettyjen teorioiden ja tehtyjen haastatteluiden perusteella työyhteisösovittelun vahvuuksia konfliktinratkaisussa ja myös sitä, miten työyhteisösovittelun metodin avulla konflikti voidaan kääntää työyhteisössä mahdollisuudeksi kasvattaa työyhteisön sosiaalista pääomaa niin työntekijä- kuin esimiestasolla. Työ myös esittää aiheesta mahdollista jatkotutkimusta, jossa olisi eri painotus ja joka hyödyntäisi kvantitatiivista menetelmää.</p>	
Avainsanat	työyhteisösovittelu, restoratiivinen oikeus, konfliktinratkaisu

Author Title	Antti Lehto Resolving workplace conflicts by using mediation method
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendix April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Leadership and Organisation Development
Specialisation option	Economics and Business Administration
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study how mediation as a method can be used to resolve conflicts in the workplace, and if mediation method can develop and support leadership and management in the workplace.</p> <p>The thesis used qualitative method to study the basis of mediation and subjects that are connected to it, like restorative justice, how dialogue is created by using mediation and how the labour legislation affects the mediation process. Because mediation is used to resolve workplace conflicts the thesis also studies how conflicts are born and how conflicts escalate.</p> <p>The thesis describes how the mediation process works, what different roles the participants have in the process and what juridical obligations each participant has. The empirical section of the thesis was based on interviews with five trained mediators with varying mediation experience.</p> <p>In conclusion, the thesis evaluates the strengths of the mediation method and how mediated conflicts can be turned to strengthen the social capital of the whole work community in all levels. The thesis also suggests some further research by focusing on a different emphasis and using quantitative surveys.</p>	
Keywords	workplace mediation, restorative justice, conflict resolution

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen	1
1.2	Työn tausta, tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön viitekehys	2
1.4	Työssä hyödynnettävä menetelmä ja rakenne	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Työyhteisösovittelu konfliktien ratkaisussa	4
3	Konfliktitilanteiden syntyminen, näyttäytyminen ja eskaloituminen	5
3.1	Konfliktitilanteiden syntyminen ja näyttäytyminen työyhteisöissä	5
3.2	Konfliktien eteneminen ja eskaloituminen	7
4	Sovittelun lähtökohdat ja periaatteet	9
4.1	Lähtökohdat sovittelulle	9
4.2	Restoratiivinen oikeus	10
4.3	Vuoropuhelu ja oppiminen	12
5	Työyhteisösovittelun osapuolet ja heidän velvollisuutensa	13
5.1	Sovittelija	13
5.2	Työnantaja ja työnantajan edustajat	14
5.3	Työntekijät	15
6	Työyhteisösovittelu prosessina	18
6.1	Työyhteisösovittelun prosessin periaatteet	18
6.2	Aloitukset	19
6.3	Erillistapaamiset	20
6.4	Sovittelutapaaminen	21
6.5	Ratkaisu ja sopiminen	21
6.6	Tiedottaminen sopimisesta	22
6.7	Lopetus ja seuranta	22
7	Työyhteisösovittelijoiden näkemykset	23
8	Johtopäätökset sekä pohdintaa työyhteisösovittelun menetelmästä	26
8.1	Työyhteisösovittelu konfliktinratkaisussa	26
8.2	Työyhteisösovittelu esimiestyön valossa	27

8.3	Esille nousseita kysymyksiä liittyen työyhteisösovitteluun	29
9	Lopuksi	30
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Erilaiset konfliktit ja riitatilanteet ovat yleisiä kaikilla elämän osa-alueilla, niin myös työelämässä. Konfliktit ja riitatilanteet syntyvät mitä erilaisin tavoin ja syyt konflikteihin ja riitatilanteisiin ovat hyvin moniulotteiset. Ihmiset ovat erilaisia, heillä on erilaiset arvot, näkemykset, päämäärät, periaatteet, kulttuuripohja ja vastavuorovaikutustaidot (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17 - 22). On siis selvää, että ihmiset eivät aina kykene ymmärtämään toistensa tekoja tai puheita, jolloin työympäristössä saattaa muodostua ongelmallisia konflikteja ja ristiriitatilanteita. Ongelmat voivat vaivata työyhteisöä pitkään, eikä niiden ratkaisu onnistu työyhteisön sisällä. Tällainen tulehtunut työilmapiiri usein vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan, niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Myös työyhteisön jäsenten työhyvinvointi ja elämänlaatu voi laskea merkittävästi, joten on niin työnantajan kuin työntekijöiden etu, että ristiriitatilanteet saadaan ratkaistuksi. Jos ristiriitatilanne tai konflikti ei selviä itsenäisesti työyhteisön kesken tai esimiehen väliintulon kautta, niin tällöin yksi keino tilanteen ratkaisemiseksi on turvautuminen sovittelumenettelyyn.

Suomessa sovittelutoiminnan historian juuret löytyvät rikos- ja riita-asioiden sovittelusta. Erinäisten riita-asioiden, kuten rikosasioiden sovittelua, on toteutettu Suomessa jo vuosikymmeniä. Sovittelutoimenpiteet ovat pääasiallisesti koskeneet juuri rikosasioiden lisäksi luonnollisten henkilöiden riita-asioita. Sovittelutoimintaa ja sovittelumenetelmiä on myöhemmin laajennettu myös muihin tilanteisiin sopivaksi, kuten varhaiskasvatukseen, sosiaaliviranomaistyöhön. (Iivari 2007, 9.)

Työyhteisösovittelua voidaan pitää Suomessa melko uutena konfliktien ja ongelmatilanteiden ratkaisumenetelmänä, vaikkakin ensimmäiset työyhteisösovittelukokeilut aloitettiin 1990-luvun loppupuolella. Kuitenkin työyhteisösovitteluun liitettävät eri julkaisut ja tutkimustyö Suomessa on pääosin tehty 2000-luvulla, kuten Timo Pehrmanin väitöskirja vuonna 2011. Sovittelun käyttö ja tietoisuus sovittelumenettelystä ovat lisääntyneet viime vuosina. Suomessa yliopistot ja sairaalat käyttävät aktiivisesti sovittelumenettelyä, mutta myös kunnat, kaupungit ja yritykset ovat osoittaneet kiinnostusta aiheesta kohtaan. (Pehrman & Koskinen 2018, 225.)

1.2 Työn tausta, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa työyhteisösovittelun luomia mahdollisuuksia työyhteisöjen riitatilanteiden ja konfliktien ratkaisussa, sekä ennaltaehkäisemisessä. Taustalla on myös halu pohtia sitä, miten työyhteisösovittelu tukee esimiestyötä ja miten esimiestyössä voidaan hyödyntää työyhteisösovittelun menetelmää. On myös tärkeää ymmärtää, miten konfliktit syntyvät työyhteisössä, miten ne voivat eskaloitua merkittäviksi ongelmiksi ja miten niihin voidaan puuttua työyhteisösovittelun kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sovittelun ja varsinkin työyhteisösovittelun lähtökohtia, periaatteita, toimintamekanismeja, sovittelun prosessia ja sitä, miten työyhteisösovittelu on sidoksissa lainsäädäntöön. Työssä arvioidaan myös, mitkä ovat työyhteisösovittelun vahvuudet ja hyödyt konfliktien ratkaisussa. Tavoitteenani on myös lähestyä aihetta esimiestyön näkökulmasta: Milloin esimiehen tulee puuttua konfliktitilanteeseen, milloin hän voi turvautua sovitteluprosessiin konfliktitilanteen ratkaisussa ja mitä lainsäädännöllisiä asioita esimiehen tulee huomioida ennen prosessia, prosessin aikana, ja prosessin jälkeen. Työ vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä ovat työyhteisösovittelun vahvuudet konfliktien ratkaisussa? Miten esimiestyössä voidaan hyödyntää työyhteisösovittelua konfliktitilanteiden ratkaisussa? Mitä työyhteisösovitteluun liittyviä lainsäädännöllisiä huomioita esimiehen ja työnantajan tulee huomioida.

Opinnäytetyö tukee esimiestyötä ja lisää tietoa siitä, miten konflikteja on mahdollista ratkaista käyttäen työyhteisösovittelun menetelmää. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoutta työyhteisösovittelun tarjoamista mahdollisuuksista työyhteisöjen konfliktinratkaisussa ja samalla tarkoituksena on antaa vastauksia työyhteisösovittelun perusteista ja käytännöistä konfliktinratkaisussa.

1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys koostuu työyhteisösovitteluun liittyvistä aiheista, kuten restoratiivinen oikeus, työlainsäädäntö ja konfliktinratkaisu. Viitekehyyksen tarkoituksena on tuoda esille opinnäytetyön keskeisimmät aiheet ja ajatukset siitä, miten työyhteisösovittelun menetelmä toimii, mitkä ovat työyhteisösovittelun vahvuudet konfliktien ratkaisussa, miten työyhteisösovittelu on sidoksissa lainsäädäntöön ja mitä työyhteisösovittelu mahdollistaa esimiestyön näkökulmasta.

Työyhteisösovittelun luonteen vuoksi, työ keskittyy myös työelämään ja työyhteisösovitteluun liittyvän lainsäädännön käsittelemiseen. Työyhteisösovittelu on itsesään räätälöity menetelmä työelämän konflikteja varten, joten Suomen työlainsäädäntö vaikuttaa myös työyhteisösovittelun toimintaan ja siihen osallistuvien osapuolten toimintaan. Työoikeuden professori Seppo Koskinen on kirjoittanut useita artikkeleita työyhteisösovittelun ja suomalaisen työlainsäädännön suhteesta. Tuomioistuinten työyhteisösovitteluun liittyviä tapauksia löytyi yksi. Helsingin hovioikeuden tuomiossa tapaus liittyy tilanteeseen, jossa työntekijä ei ollut halunnut osallistua työnantajan järjestämään työyhteisösovitteluun.

Koska työyhteisösovittelu liittyy konfliktien ratkaisemiseen, on konfliktin määrittely, konfliktien syntyminen ja niiden eteneminen yksi osa työn viitekehystä. Työssä esitellään konfliktien juurisyitä, konfliktien syntymistä, sekä niiden etenemistä ja eskaloitumista. Työssä esitetään konfliktitutkija Friedrich Glaslin konfliktin eskaloitumismalli, joka kuvaa konfliktin etenemisen ja eskaloitumisen. Myös konflikteihin liittyviä psyykkisiä puolustusmekanismeja käydään lyhyesti läpi.

1.4 Työssä hyödynnettävä menetelmä ja rakenne

Työyhteisösovitteluun ja sovitteluun liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusaineiston lisäksi työssä on haastateltu viittä työyhteisösovittelijaa. Haastatteluiden tarkoituksena on saada syventävää tietoa työyhteisösovittelusta, työyhteisösovittelijoiden toiminnasta, heidän näkökulmistaan liittyen työyhteisösovitteluun ja vastauksia niihin kysymyksiin, joita lähdekirjallisuudesta ei ole löytynyt.

Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullista tutkimusta, joka on tehty haastatteluna. Opinnäytetyötä varten on haastateltu viittä työyhteisösovittelijaa puolistrukturoidun haastattelun muodossa. (Ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelun kautta halutaan saada lisää syvyyttä aiheeseen ja saada työyhteisösovittelijoilta vastauksia, jotka liittyvät heidän rooliinsa työyhteisösovittelijoina, heidän näkemyksiään sovittelumetodista ja prosessista, sekä työnantajan ja työntekijän roolista työyhteisösovittelussa.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee työyhteisösovittelun perusteita ja historiaa. Kolmas luku käsittelee konfliktitilanteiden syntymistä, niiden näyttäytymistä eri muodoissa sekä konfliktien kehityskulkua.

Neljäs luku keskittyy työyhteisösovittelun perusteisiin ja niihin sovittelun lähtökohtiin. Luvussa esitetään työyhteisösovittelun metodin keskeisiä piirteitä, kuten restoratiivisen oikeuden perusteet, sekä vuorovaikutuksen ja oppimisen merkitystä osana työyhteisösovittelun metodia.

Viides luku keskittyy työyhteisösovittelun osapuoliin, ja heihin liittyviin juridisiin tekijöihin. Työ tutkii miten työturvallisuuslaki, työ sopimuslaki ja muut lainsäädännölliset tekijät vaikuttavat sovitteluosapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyen sovittelutilanteeseen. Luvussa käydään läpi työntekijän, työnantajan roolia ja heidän velvollisuuksiaan. Tämän lisäksi käydään läpi sovittelijan roolia.

Kuudes luku käsittelee työyhteisösovittelun prosessia ja sen sisältöä. Luvussa esitetään Timo Pehrmanin esittämää työyhteisösovittelun prosessikuvausta ja prosessivaiheiden sisältöä mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Seitsemännessä luvussa on koottu yhteen viiden työyhteisösovittelijan näkemyksiä haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin. Luvussa käydään läpi haastelluiden näkemyksiä työyhteisösovittelun vahvuuksista konfliktin ratkaisussa, mitkä tilanteet he kokevat haastaviksi sovittelussa, ja miten he näkevät esimiehen ja työnantajan roolin, jos konflikti halutaan ratkaista sovittelemalla.

Kahdeksas luku keskittyy pohtimaan työyhteisösovittelun etuja ja hyötyjä konfliktien ratkaisussa ja miten työyhteisösovittelu menetelmänä tukee esimiestyötä. Työn lopuksi arvioidaan opinnäytetyön tekemistä ja siihen liittyvää prosessia, opinnäytetyön validiteettia, opinnäytetyön onnistumista.

2 Työyhteisösovittelu konfliktien ratkaisussa

Työyhteisöjen konfliktien ja konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja. Työyhteisösovittelu on yksi mahdollinen metodi, jonka työnantaja voi valita, jotta sille laissa määrättävät velvoitteet tulevat täytetyksi. Työnantaja voi turvautua työyhteisösovitteluun esimerkiksi silloin, kun työyhteisön oma sisäinen sovittelu, tai muuta konfliktinratkaisu keinot eivät ole tuottaneet tulosta, tai konflikti on uusiutunut.

Työyhteisösovittelussa kyse on fasilitatiivisesta sovittelumallista. Fasilitatiivisessa sovittelussa konfliktin osapuolet pyrkivät itse luomaan ratkaisun ja sovun. Sovittelijan tehtävänä on auttaa ja luoda edellytykset sille, että osapuolet voivat yhdessä löytää ratkaisun konfliktille. Sovittelija toimii puolueettomana ja pyrkii ohjaamaan sovittelua neutraalisti, ilman että hän tuo omia mielipiteitään tai näkökulmiaan esille. (Ervasti & Nylund 2014, 146.)

Työyhteisösovittelun, siihen liittyvän metodin ja prosessin tarkoituksena on ratkaista työyhteisöjen erimielisyyksiä ja konfliktitilanteita. Suomen Sovittelufoorumi (SSF), määrittelee sovittelun vapaaehtoiseksi konfliktinhallintamenetelmäksi, jossa puolueeton henkilö, eli sovittelija auttaa riidan osapuolia pääsemään sovintoon erityisen sovittelumenettelyn kautta. Sovittelijan roolina ei ole ratkaista osapuolten konfliktia, vaan sovittelijan rooli on toimia fasilitaattorina ja ohjata sovitteluprosessia. Sovittelija on roolissaan aktiivinen kuuntelija. Sovittelija on objektiivinen tarkkailija ja hän varmistaa, että sovittelusopimus on kaikille osapuolille kohtuullinen ja mahdollinen toteuttaa. Sovittelu tähtää tulevaisuuteen ja sillä pyritään etsimään pysyviä positiivisia ratkaisuja osapuolten välille. (Suomen Sovittelufoorumi 2019.)

Suomessa työyhteisöjen konfliktien ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen sovittelemalla voidaan nähdä melko uutena keinona. Kuitenkin monilla muilla alueilla sovitteluperusteiset konfliktinratkaisumenetelmät ovat olleet Suomessa käytössä vuosikymmeniä kuten perheasioiden sovittelu, rikos- ja riita-asioiden sovittelu ja koulusovittelu. (Järvinen Luchtaniemi 2013, 10 - 11.) Suomessa työyhteisösovittelun koulutuksia tarjoavat muun muassa yliopistot ja Helsingin Psykoterapia instituutti. Esimerkiksi Helsingin Psykoterapia instituutin ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelija koulutus on 30 opintopisteen kokonaisuus ja koulutus kestää vuoden. Helsingin Psykoterapiainstituutin sivuilla kerrotaan, että työyhteisösovittelijan koulutus soveltuu hyvin jatkokoulutuksena muun muassa HR-henkilöstölle, työyhteisövalmentajille, psykoterapeuteille, esimiehille, asiakaspalveluhenkilöstölle ja työsuojeluvaltuutetuille (Helsingin Psykoterapiainstituutti, 2019).

3 Konfliktitilanteiden syntyminen, näyttäytyminen ja eskaloituminen

3.1 Konfliktitilanteiden syntyminen ja näyttäytyminen työyhteisöissä

Ihmiset ovat emotionaalisia olentoja, ja meidän tunteisiimme vaikuttavat useat tekijät, niin työyhteisössä kuin sen ulkopuolellakin. Tunteet ohjaavat käyttäytymistämme ja

usein sellaisissa tilanteissa, jossa koemme olevamme uhattuina, niin toimimme tunteiden vallassa sen enempää ajattelematta (Järvinen 2018, 198). Ihmisen käyttäytymiseen työyhteisöissä ja organisaatioissa liittyy vahvasti se, mikä on hänen asemansa työyhteisössä, millainen ammatti-identiteetti hänelle on muodostunut ja millaisessa asemassa hänet nähdään työyhteisössä. Sosiaaliset konfliktit syntyvät yksittäisten ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden sisäisten tapahtumien kautta. Konfliktin syntymiseen riittää, kun yksi tekijä, eli ihminen, kokee ristiriitoja omansa ja muiden ajattelun, toiminnan ja havainnoinnin kautta. (Glasl 1998, 15.)

Konfliktit ja riitatilanteet ovat siis osa ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä. Konflikteja ja riitatilanteita voi syntyä kaikessa ihmisen toiminnantuloksena, tapahtui toiminta sitten kotona perheen välillä, työpaikalla tai organisaatioissa työkavereiden välillä, taikka erilaisten yhteisöjen sisällä (Moore 2014, 3). Opinnäytetyö kuitenkin keskittyy juurikin työpaikan konflikti tilanteiden ratkaisuun, joten on johdonmukaista keskittyä työyhteisöjen ja organisaatioiden konfliktien muodostumiseen ja juurisyihin. Vaikkakin ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa työpaikalla säätelee työturvallisuuslaki ja työsopimuslaki, niin erilaista häiriökäyttäytymistä ja epäsoveliaita käyttäytymismalleja esiintyy työyhteisöissä ja organisaatioissa.

Työyhteisöissä ja organisaatioissa voi esiintyä mitä erilaisempaa häiriökäyttäytymistä, häirintää, epäasiallista kohtelua ja kiusaamista. Työpaikkakiusaaja voi olla kuka tahansa työyhteisössä, työntekijästä esimieheen. Kuitenkin työnantajalla on velvollisuus puuttua häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun poistamiseksi hänen saatuaan tietää asiasta. Työ- ja elinkeinoministeriön laatiman työolobarometriin vastanneista 55,3 prosenttia kertovat kokeneensa, että työpaikalla esiintyy henkistä väkivaltaa tai kiusaamista joskus tai jatkuvasti, joko työkavereiden, asiakkaiden tai esimiesten taholta. Raportti kertoo myös sen, että fyysisen väkivallan uhan on koettu lisääntyneen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 52.)

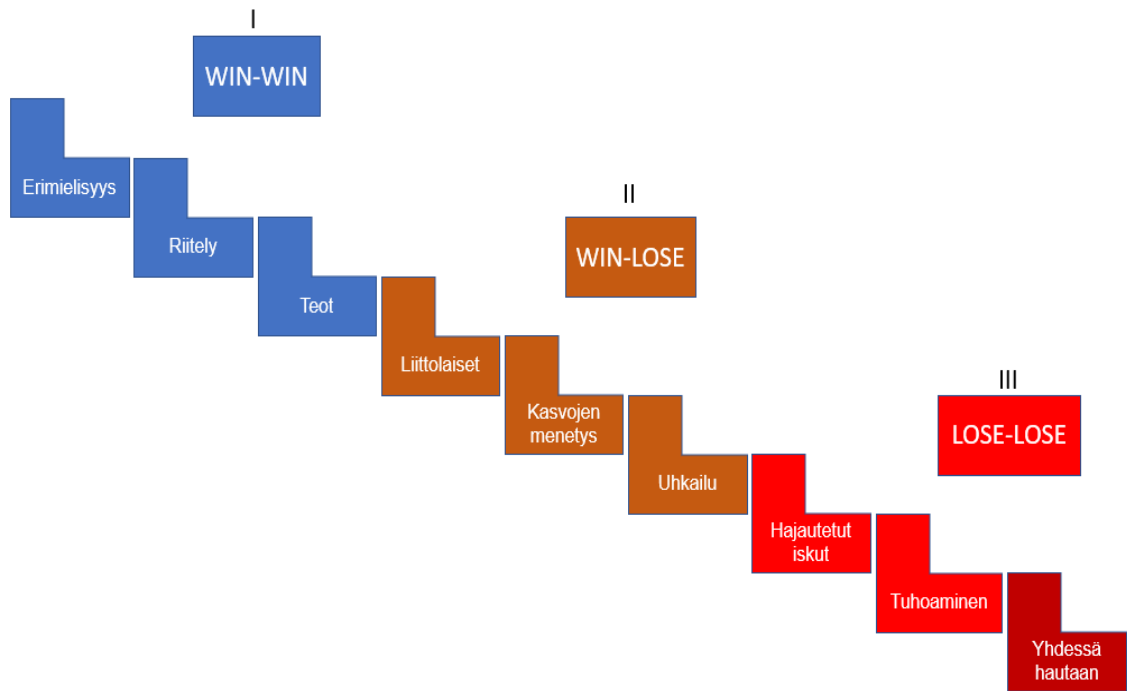
Kaikki konfliktit eivät kuitenkaan aina liity kiusaamiseen, epäasialliseen kohteluun, kiireeseen, tai valta-asemaan. Konfliktit ja ongelmat voivat johtua myös yksinkertaisesti siitä, että eri osapuolilla on erilaiset näkemykset asioista, eivätkä he tunnu pääsevän sopuun asiasta (Työturvallisuuskeskus 2019). Työnantajan ja työntekijä osapuolten väliset intressit voivat aiheuttaa kitkaa työyhteisössä. Tällaiset tapaukset usein ovat sellaisia, joihin ei ole annettu selkeitä sääntöjä, tai säännöt ovat epäselvästi tulkittavissa, tai ne on ilmaistu epäselvästi. Konflikti ja ristiriita voi syntyä siis helposti sellaisesta asiasta, jolle

ei ole selkeitä sääntöjä, eikä niitä ole säädelty työsopimuslaissa. (Kess & Ahlroth 2017, 16).

Konfliktit voivat näyttäytyä työyhteisöissä tai organisaatioissa hyvinkin moninaisesti. Konflikti voi olla myös lähes näkymätön, ainakin niille, jotka eivät ole sen osapuolia. Joskus konflikti voi olla jopa sellainen, ettei toinen osapuoli edes tiedosta sitä, tai hän ei tiedosta toimineensa väärin. Työyhteisösovittelija Harri Väisänen on Iltalehden haastattelussa kertonutkin tapauksesta, jossa työntekijä oli järjestellyt työkavereidensa likaiset kahvikupit joka kerta uudelleen tiskikoneeseen. Työkaverit olivat tästä suuttuneet, ja tapaus oli loppujen lopuksi yltynyt niin vakavaksi konfliktiksi, että paikalle jouduttiin kutsu- maan työyhteisösovittelija. Kuppien järjestelijälle ei ollut tarkoittanut edes loukata ketään, vaan hän halusi vain pitää asiat järjestyksessä. (Elillä 2019.) Tapausta voidaankin pitää esimerkkinä siitä, että ihmisten välinen kommunikointi, tai sen puute johtaa herkästi konfliktitilanteisiin. Kahvikuppien järjestely toimi kuitenkin vain niin sanottuna katalyyttinä konfliktille, joka sitten eskaloitui niin pahaksi, että konfliktin ratkaisuun tarvittiin sovittelua.

3.2 Konfliktien eteneminen ja eskaloituminen

Itävaltalainen konfliktitutkija Friedrich Glasl, on esittänyt mallin, joka kuvastaa konfliktien etenemistä ja eskaloitumista (kuvio 1). Glaslin luoma malli koostuu kolmesta vaiheesta ja yhdeksästä tasosta, jossa konfliktin eskaloitumista kuvataan porrasmaisena kehityskulkuna. Ensimmäisessä vaiheessa, tilanne on ratkaistavissa vielä siten, että molemmat osapuolet voivat saavuttaa vielä niin sanotun yhteisvoiton, eli win-win asetelman. Toisessa vaiheessa konflikti on eskaloitunut tilanteeseen, jossa vain toisella osapuolella on voitettavaa, eli tilanne eskaloituu win-lose asetelmaan. Kolmas ja viimeinen vaihe, on ajanut konfliktin tilanteeseen, jossa konfliktin voittamisella ei ole enää merkitystä osapuolille, vaan osapuolet ovat valmiita häviämään itse, kunhan myös konfliktin vastapuoli tulee myös häviämään. (Spiess & Felding 2008, 43). Konfliktin eteneminen aiheuttaa lopulta sen, ettei osapuolet pysty ratkaisemaan konfliktia ilman ulkopuolisen interventiota.



Kuvio 1. Glaslin konfliktin eskalaatio -malli (mukailtu Glasl 1997, 6).

Ensimmäisessä vaiheessa (win-win), konfliktin ensimmäiset merkit alkavat näkyä ja muotoutua. Ensin ihmiset osoittavat erimielisyyttä mielipiteissä ja asioissa, mutta konflikti tai sen alku ei ole henkilöitynyt. Kuitenkin ihmisten erimielisyydet ja eriävät mielipiteet pystytään vielä sopimaan ja ratkaisemaan, jolloin voidaan päästä niin sanottuun win-win tilanteeseen, jossa kaikilla on vain voitettavaa. Toisella asteella, ihmisten erimielisyydet muuttuvat väittelyiksi ja riitelyksi, jossa jokainen on mielestään oikeassa. Kolmannessa asteella, osapuolet ovat huomanneet, että sanat ja väittely eivät enää auta. (Spiess & Felding 2008, 43 - 44).

Toisessa vaiheessa konflikti on eskaloitunut tilanteeseen, jossa voi olla vain yksi voittaja (win-lose). Neljännellä tasolla, osapuolet etsivät omalle asialleen ja omalle näkökulmalleen liittolaisia. Jos riita on alkanut esimerkiksi vain kahden osapuolen välillä, niin konflikti ulottuu herkästi myös muihin. Viidennellä tasolla osapuolet halutaan leimata julkisesti ja heidät halutaan tuoda esiin huonossa valossa aina kun, se on mahdollista. Kuudennella tasolla osapuolet uhkailevat toisiaan ja täten ruokkivat toistensa toimia. (Spiess & Felding 2008, 44 - 45).

Kolmannessa vaiheessa konfliktin voittamisella ei ole enää merkitystä, vaan tärkeintä on aiheuttaa tuhoa toiselle osapuolelle (lose-lose). Seitsemännellä tasolla vastapuolta ei enää nähdä ihmisenä eikä omia toimia rajoiteta. Tärkeintä on aiheuttaa vastapuolelle haittaa, vaikka se aiheuttaisi ongelmia itselle. Kahdeksannella tasolla, ainoaksi tehtäväksi muodostuu vastapuolen totaalinen tuhoaminen ja siihen käytetään kaikki voimavarat ja resurssit. Yhdeksännellä ja viimeisellä tasolla tilanne on eskaloitunut siihen pisteeseen, että osapuolet haluavat tuhota toisensa millä hinnalla hyvänsä. Vastapuoli halutaan tuhota, vaikka se tarkoittaisi myös itsensä tuhoamista. (Spiess & Felding 2008, 45).

4 Sovittelun lähtökohdat ja periaatteet

4.1 Lähtökohdat sovittelulle

Sovittelulla ja sovittamisella on jokaisessa kulttuurissa omat tapansa ja historiansa. Tietyissä yhteiskunnissa ja kulttuureissa, sovittelua pidetään ensisijaisena keinona ratkaista yhteisön ongelmat ja epäkohdat. Usein tällaisissa yhteiskunnissa ja kulttuureissa riitaosapuolet hakevat ratkaisuun apua ja neuvoa kolmannelta osapuolelta. (Moore 2014, 61.)

Sovitteluun ajaututaan siis silloin, kun konfliktin osapuolet eivät itse kykene ratkaisemaan ongelmaa. Jos ongelma ei tule ratkaistuksi voi ongelma eskaloitua suuremmaksi, jolloin myös sen vaikutukset voivat laajentua. Kahden ihmisen välinen konflikti voi vaikuttaa hiljalleen ensin työtovereihin ja siitä koko työyhteisöön. Jos työyhteisön sisäinen riitatilanne ei ratkea itse työyhteisön sisällä ja on mahdollista, että riitatilanne voi eskaloitua pahemmaksi, on hyvä harkita ulkopuolista apua riitatilanteen selvittämiseen. (Mannermaa 2018, 320.)

Sovittelun lähtökohtana voidaan pitää sitä, että konfliktitilanne nähdään kuitenkin mahdollisena ratkaista, kunhan edellytyksen konfliktinratkaisuun kyetään luomaan ja sovitteluprosessi saadaan käyntiin. Sovittelumenettely työyhteisöissä sopii mitä erilaisimpiin tilanteisiin. Usein kyse on ihmisten välisestä toiminnasta, oli se sitten kiusaamista, selän takana puhumisesta, kommunikaatio-ongelmista, tai muista vastaavista ongelmista.

Ennen työyhteisösovittelua voidaan suorittaa työpaikan sisäinen sovittelu. Tällöin paikalle kutsutaan kaikki asianosaiset. Tärkeää on muistaa, että kutsu työpaikan sisäiseen

sovitteluun tulee tehdä kirjallisesti ja siten, että osapuolilla on tieto siitä, mistä asiasta heidät on kutsuttu keskustelemaan. Työntekijöillä on tällöin oikeus kutsua paikalle luottamusmiehen tai työsuojeluvaltuutetun. Voi kuitenkin olla, ettei työpaikan oma sisäinen sovittelu ratkaise konfliktia tai ristiriitatilannetta, jolloin työnantaja voi turvautua ulkopuolisen asiantuntija, sovittelijan apuun. (Koskinen 2010, 4.)

Työyhteisösovitteluprosessi käynnistyy ensin työnantajan aloitteesta. Tämä johtuu siitä, että työnantajalla on työturvallisuuslakiin sidottu toimimisvelvollisuus. Toimimisvelvollisuus syntyy automaattisesti, jos työnantaja on saanut tiedon häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Esimiehen rooli tällaisissa tilanteissa korostuu, sillä usein esimies on se, joka saa tiedon ongelmista, tai havaitsee ongelman. On tärkeää, ettei esimies vähättele tai pelkää puuttua ongelmaan. Jos esimies ei puutu ongelmaan, voi se eskaloitua ja suurentua suuremmaksi. Jos ongelmaan ei puutua, voidaan työnantaja katsoa syyllistyneen syrjintään (Lohman 2019).

Sovittelu on vapaaehtoinen menettely, johon molemmat osapuolet haluavat osallistua, ja jossa on tarkoitus luoda vuoropuhelu, dialogi, jossa riita-aiheista päästään keskustelemaan ja löytämään yhteinen ratkaisu riidan selvittämiseksi. Sovittelun tarkoitus on myös ennaltaehkäistä tilanteen jatkuminen tai uusiutuminen. Tämä tapahtuu vuoropuhelun välityksellä, sillä riidan osapuolet oppivat myös kommunikoimaan keskenään, oppivat toisistaan ja myös itsestään sovitteluprosessin aikana. (Järvinen & Luhtaniemi 2013, 49.)

Sovittelijan on tärkeää kertoa sovittelun osapuolille mitä sovittelu tarkoittaa ja mitä prosessi pitää sisällään. Voi hyvinkin olla, ettei osapuolilla ole mitään tietoa tai ymmärrystä siitä, miten sovitteluprosessi etenee ja mitä prosessi pitää sisällään (Herrman 2006, 197). Periaatteena on ratkaista ongelma, selvittää konflikti, jotta työyhteisön tila ja ilmapiiri normalisoituisi.

4.2 Restoratiivinen oikeus

Työyhteisösovittelun metodi perustuu vahvasti restoratiivisen oikeuden periaatteisiin. Restoratiivinen oikeus määritellään Marian Liebmannin teoksessa ”Restorative Justice: How it Works” lyhykäisyydessään siten, että restoratiivisen oikeusperiaatteessa huomioidaan uhrille aiheutetut vahingot, korostetaan tekijän vastuuta tekemisistään ja huomioidaan tekijän velvollisuudet asioiden korjaamiseksi (Liebmann 2007, 25). Termi tulee englannin kielen sanasta restore, joka on Suomaksi ennallistaa, korjata tai palauttaa.

Restoratiivinen oikeus liitetään usein informaaliseseen oikeuteen, millä tarkoitetaan sitä, että riitojen tai rikosten ratkaisu poikkeaa virallisesta oikeudenkäytännöstä. Formaalisissa oikeudessa katsotaan, että rikos tai rike on tehty järjestelmää tai valtiota vastaan, mutta restoratiivinen oikeus katsoo, että rikos tai rike on tehty toista ihmistä tai yhteisöä vastaan. (Hostettler & Child 2009, 297.) Täten siis rikos tai rike ja sen ratkaisu on siihen kuuluvien osapuolten asia.

Kuviossa 2 esitetään restoratiivisen oikeuden ja perinteisen retributiivisen oikeuden eroja. Siinä missä perinteinen retributiivinen oikeus keskittyy rikkeen tai rikoksen tekijän rankaisemiseen, keskittyy restoratiivinen oikeus itse rikokseen tai rikkeen osapuoliin ja joihin rike tai rikos on vaikuttanut.

Retributiivinen oikeus	Restoratiivinen oikeus
Rikos tai rike on tehty järjestelmää vastaan.	Rikos tai rike on tehty toista ihmistä tai yhteisöä kohtaan.
Keskittyy rikoksen tai rikkeen tekijän rankaisuun.	Keskittyy rikkeen tekijän vastuuseen ja haluun korjata tehdyt rikokset tai rikkeet.
Rikos tai rike on sovittavissa rangaistuksen kautta	Rikos tai rike on sovittavissa vastuunkannon ja asioiden korjaamisen kautta.
Uurit ovat toissijaisia prosessissa.	Uurit ovat keskeinen osa prosessia.
Keskittyy syyllisyyteen ja syyn etsimiseen.	Keskittyy ratkaisuun ja tulevaisuuteen.
Luo vastakkainasettelua osapuolten välille.	Luo dialogia osapuolten välille.
Prosessi ja ratkaisu syntyy ulkopuolisten kautta.	Prosessi ja ratkaisu syntyy asianosaisten kautta.

Kuvio 2. Retributiivisen oikeuden ja restoratiivisen oikeuden erot (mukailtu Zehr 1998, 2 - 4).

Marian Liebmann on kirjannut teoksessaan ”Restorative Justice: How It Works” restoratiivisen oikeuden periaatteet kuuteen pääperiaatteeseen. Pääperiaatteina on tuen antaminen uhrille ja toipuminen, syyllisen vastuunkanto tekemisistään, dialogin luominen, tekojen korjaaminen, oppiminen ja yhteisön tuki. (Liebmann 2007, 26 - 27). Sovittelun näkökulmasta voi sanoa, että restoratiivinen oikeus näyttäytyy työyhteisösovittelussa muun muassa siten, että konflikti säilyy asianomaisilla, heillä on ratkaisun avaimet ja he sopivat vastuunkannosta ja asioiden korjaamisesta.

Kun näitä kuutta pääperiaatetta peilaa työyhteisösovittelun menetelmään, näkyvät nämä kuusi pääperiaatetta moniulotteisesti työyhteisösovittelussa, esimerkiksi yhteistapaamisten kautta, jossa osapuolet ovat saman pöydän ääressä ja jossa heillä on mahdollisuus myöntää omat virheet ja teot ja ottaa niistä vastuu. Samalla sovittelun kautta syntyy dialogi: osapuolet oppivat itsestään ja toisistaan ja ovat valmiita korjaamaan virheet. Yhteisön tuki näyttäytyy yleensä seurantavaiheessa, jossa konfliktinratkaisua ja sen pysyvyyttä seurataan.

4.3 Vuoropuhelu ja oppiminen

Sovittelussa merkittävässä roolissa on myös osapuolten välinen vuoropuhelu ja oppiminen. Oppiminen tapahtuu nimenomaan vuoropuhelun kautta. Vuoropuhelu, eli dialogi vaatii, että osapuolet ovat valmiita ja halukkaita kuuntelemaan toisiaan ja käymään keskustelua heidän välillään olevista ongelmista. Tärkeää on, että ihmiset ovat valmiita päästämään tiukan otteensa omasta näkökulmastaan ja omista subjektiivisista käsityksistään ja heidän ajatuksestaan siitä, mikä on ”totta”. Heidän tulee olla valmiita antautumaan toisensa näkökulmille ja ajatuksille. (Kohlrieser 2006, 163.)

Vastavuoroisen vuoropuhelun kautta ihmiset oppivat toisistaan, jolloin myös ymmärrys ihmisten välille voi syntyä. Ymmärryksen kautta osapuolilla on mahdollisuus ymmärtää toisen käyttäytymistä, reaktioita, toimintaa ja kielenkäyttöä. Oppimista on myös se, että sovittelun osapuolet oppivat itsestään ja omasta toiminnastaan jotain. Tämä tapahtuu juuri vuoropuhelun avulla, sillä ihminen ei pysty itse havainnoimaan omaa käytöstään tai toimiaan. Syvä vuoropuhelu edellyttää sitä, että osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan toisen osapuolen näkemyksiä, havainnoimaan tämän käytöstä ja tunteita ja näkemään toisen osapuolen kokonaisuutena. (Kohlrieser 2006, 162.)

Vuoropuhelun kautta on myös mahdollista se, että konflikti osapuolten välille alkaa syntymään ymmärrystä toisen käyttäytymisestä ja niistä syistä, miksi toinen osapuoli on käyttäytynyt niin kuin on. Kun ihmiset oppivat tuntemaan paremmin toisensa, syntyy myös luottamus. Sovittelijan rooli tässä luottamuksen luomisessa on hyvin olennainen ja tärkeä. Sovittelijan vaikutus yhteisen ymmärryksen ja vuoropuhelun syntymiselle voi olla merkittävä, varsinkin jos tilanne näyttää siltä, ettei vuoropuhelua tunnu syntyvän. (Hermann 2006, 369.)

5 Työyhteisösovittelun osapuolet ja heidän velvollisuutensa

5.1 Sovittelija

Sovittelija on riippumaton osapuoli, jonka tehtävänä on ohjata konfliktin osapuolia kohti konsensusta, yhteistä sovintoa ja ratkaisua (Roberts, 69.) Sovittelija voi tulla työyhteisön sisältä, tai sen ulkopuolelta. Jos sovittelija tulee työyhteisön sisältä, niin on hyvä tiedostaa sen tuomat mahdolliset ongelmat ja eturistiriidat. Työturvallisuuslaki kirjassa, Seppo Koskinen ja Timo Pehrman nostavatkin esille sen, että työyhteisön sisältä tuleva sovittelijan asema työnantajaan on sopimussuhde ja ongelmaksi nousee se, mitä kaikkea sovittelija voi työnantajansa antaman valtuutuksen puitteissa tehdä. Lisäksi Koskinen ja Pehrman nostavat esiin sen, että ongelmaksi muodostuu myös työturvallisuuslain asettamat työnantajavelvoitteet, jotka eivät täyty, jos työntekijä neuvottelee toisten työntekijöiden välisiä riita-asioita. (Koskinen & Pehrman 2018, 231-232.)

Sovittelijan asema ja toimi perustuu työnantajan kanssa luotuun toimeksiantosopimukseen. Sovittelijan rooliin liittyen voidaan katsoa, että työnantaja siirtää omaa direktio-oikeuttaan sovittelijalle, jotta konflikti saadaan ratkaistua. Tulee kuitenkin huomata, että vaikka työnantaja siirtääkin toimivaltaansa sovittelijalle, niin tämä ei kuitenkaan poista tai vähennä työnantajan lainmukaisia vastuita tai velvollisuuksia. Työnantajan on seurattava prosessin etenemistä ja oltava varma siitä, että velvollisuudet tulevat täytetyksi. (Koskinen & Pehrman 2018, 232.)

Työyhteisön ulkopuolista työyhteisösovittelija on velvollinen suorittamaan hyvää tietojenkäsittelytapaa. Euroopan unionin tietosuojalain asettamat velvoitteet vaikuttavat myös työyhteisösovitteluun ja siihen liittyvien kirjauksiin ja dokumentteihin. Euroopan unionin tietosuojalain koskee henkilötietoja, joista henkilö voidaan tunnistaa. Vaikkakin henkilötietolain ja henkilötietorekisterin pitäminen kuuluu työnantajan vastuulle, niin työyhteisösovittelijan on hyvä sopia työnantajan kanssa toimintatavoista. (Koskinen & Pehrman 2018, 239.)

Työyhteisösovittelun osalta myös laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee sen, mitä työnantajan tulee kirjata ylös työyhteisösovittelun osalta. Lain kolmannen pykälän mukaan: ”Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat

työtehtävien erityisluonteesta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksella.” (Laki yksityisyydensuojasta työelämässä 2004, 2 luku 3§.) Työnantajan on työturvallisuuslain kannalta näytettävä, että lain edellyttävät toimenpiteet on suoritettu, joten tässä suhteessa dokumentointi on tärkeä suorittaa. (Koskinen & Pehrman 2018, 238 – 239.)

5.2 Työnantaja ja työnantajan edustajat

Työnantajan ja työnantajan edustajien osalta konfliktitilanteet halutaan ymmärrettävästi hoitaa mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, jotta konfliktitilanne ei aiheuttaisi työympäristössä haittoja. Tämän lisäksi työnantajalla on lakiin sidottuja velvollisuuksia huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Konfliktien ratkaisussa tulee ottaa huomioon se, että lainsäädäntö velvoittaa työnantajaan ratkaisemaan konfliktit. Työturvallisuuslain (2002/738), toisessa luvussa määritellään työnantajan yleiset velvollisuudet. Toisen luvun 8 § määrittelee työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen. 8 §:ssä pykälässä mainitaan, että työnantajan tulee jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan tulee tarkkailla myös toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §). Tämän lisäksi työturvallisuuslain 28 §:n mukaan, työnantajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa, hänen terveydelleen haitallista ja vaaraa aiheuttavaa häirintää, tai muuta epäasiallista kohtelua. Työnantajan saadessa tiedon asiasta, on työnantajan ryhdyttävä toimenpiteisiin tämän epäkohdan poistamiseksi (Työturvallisuuslaki 2002, 5 luku 28 §).

Työyhteisösovittelu ei ole ainoa keino ratkaista työyhteisön konfliktia, tai sen ei välttämättä pidä olla ensisijainen keino ratkaista konfliktia. Työnantaja on kuitenkin työturvallisuuslain nojalla velvollinen valitsemaan käytettävissä olevat keinot konfliktin tai epäkohdan ratkaisemiseksi. (Koskinen & Pehrman 2018, 237).

Jos kuitenkin konfliktin ratkaisuun päätetään soveltaa työyhteisösovittelua, niin sovitteluprosessi käynnistyy aina työnantajan aloitteesta, sillä työnantajalla on toimimisvelvoite. Toimimisvelvoite syntyy silloin, kun työnantaja saa tietoonsa, että työyhteisössä tai työympäristössä on sellainen tilanne, johon tarvitaan toimenpiteitä huolehtimisvelvoitteen mukaisesti. Kuitenkin tulee huomata, ettei työnantajalla ole automaattisesti velvollisuutta

järjestää työyhteisösovittelua konfliktin tiimoilta, vaan työnantajalla on mahdollisuus käyttää myös muita keinoja ratkaista konflikti. Työnantajalla ei myöskään ole velvollisuutta järjestää työyhteisösovittelua ainoastaan sillä perusteella, että työntekijä sitä vaatii. (Koskinen & Pehrman 2018, 237.)

Työnantajan tulee huomioida myös yhteistoiminnasta yrityksissä annettu laki (334/2007). Vaikkakin työyhteisösovittelu ei kuulu yhteistoimintain mukaan henkilöstön päätettäviin asioihin, niin työnantajan tulee huomioida, että työyhteisösovittelun käyttäminen työyhteisössä, voidaan katsoa sellaiseksi toiminnaksi, joka on hyvä käsitellä yhteistoiminnallisen menettelyn kautta (Koskinen & Pehrman 237.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voidaan velvoittaa osallistumaan työyhteisösovitteluun, jos yhteistoiminnan osapuolet ovat sopineet työyhteisösovittelun olevan hyväksytty menetelmä työyhteisössä (Koskinen & Pehrman 2018, 243.)

5.3 Työntekijät

Työntekijää ei suoranaisesti voida pakottaa osallistumaan työyhteisösovitteluun, mutta poikkeuksen luo tilanne, jossa työntekijälle voidaan laillisesti asettaa seuraamuksia sovitte- lusta kieltäytymisestä. Työyhteisösovittelun osalta työntekijän velvollisuudet ovat sidoksissa työsopimuslain yleisvelvoitteeseen, sekä työturvallisuuteen, mutta myös yhteis- toiminnan kautta sovitusta työyhteisön päätöksiin. (Koskinen & Pehrman 2018, 239 - 240.) Työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia ensisijaisesti määrittävät työsopimuslaki (55/2001), laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003) ja valtion virkamieslaki (750/1994).

Työsopimuslain osalta merkittäviä kohtia ovat 3 luvun 1 §, jonka mukaan työntekijän on vältettävä kaikkea, mikä oin ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä koh- tuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa (Työsopimuslaki 55/2000). Kunnallisen viranhaltijan osalta vastaava lainkohta olisi 4 luvun 2 §, jossa mainitaan, että viranhaltijan on toimittava tehtävässään tasapuolisesti ja käyttäytyttävä asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003). Virkamieslain 4 luku ja sen 14 §:n 2 momentin mukaan, virkamiehen on käyttäytyttävä asemansa ja tehtä- viensä edellyttämällä tavalla (Valtion virkamieslaki 750/1994).

Työturvallisuuden osalta työntekijää sitoo työsopimuslain 3 luvun 2 §, jonka mukaan työntekijän on huolehdittava käytettävissä olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijää sitoo myös työturvallisuuslain (738/2002) 4 luvun 18 §:n mukaiset velvollisuudet; ”Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyysyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta.

Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä.

Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa”. (Työturvallisuuslaki 2002, 4 luku 18 §.)

Säännöksen ensimmäinen momentti viittaa työnantajan toimivaltaan ja direktio-oikeuteen, mitä tulee muun muassa työturvallisuuden toteuttamiseen. Säännöksen toisen momentin osalta huomattavaa on se, että täyttäessään pakottavia työturvallisuusvelvoitteita työnantajalla on oikeus määrätä sellaisia toimenpiteitä, jotka eivät suoranaisesti kuulu työsopimukseen. Tällainen toimenpide voi olla esimerkiksi se, että työnantaja voi määrätä työntekijän osallistumaan työyhteisösovitteluun, jos työnantaja katsoo sen olevan ainoa ratkaisu, jolla se pystyy täyttämään sille asetetun veloitteen. Kolmannessa momentissa velvoitetaan työntekijä välttämään epäasiallista kohtelua tai häirintää. (Koskinen 2010, 3.)

Voitaneen siis sanoa, että työntekijällä on velvollisuus työturvallisuuslain nojalla osallistua riidan selvittämiseen ja työnantajalla on velvollisuus luoda olosuhteet sen ratkaisemiseksi. Jos työntekijä ei osallistu sovitteluun ja osoita halua riidan ratkaisuun, niin voidaan katsoa, että työntekijä on laiminlyönyt omat velvoitteensa. Tällöin työnantajalla on mahdollisuus, ja velvollisuus asettaa työntekijälle työlainsäädännön mahdollistama seuraamus. Seuraamuksen osalta työnantajan tulee noudattaa ensisijaisesti lievintä mahdollista seuraamusta, esimerkiksi suullisen huomautuksen antamista.

Jos huomautus ei vaikuta työntekijän toimintaan, voi työnantaja antaa työntekijälle työsopimuslain mukaisen irtisanomisuhan sisältävän varoituksen. Varoitus antaa työntekijälle vielä mahdollisuuden oman virheellisen menettelynsä korjaamiseen. Jos työntekijä ei varoitusmenettelynkään jälkeen osoita halua ratkaista riitaa, voi työnantaja vedota siihen, että työntekijä on rikkonut velvoitteensa täyttämisen, jolloin työntekijä työsopimus voidaan päättää. (Koskinen 2010, 3.)

Helsingin hovioikeuden tuomio vuodelta 2015 vahvistaa käsitystä siitä, että työntekijän on osallistuttava työyhteisösovitteluun, jos tämä nähdään työntekijän velvoitteeksi. Tapauksessa työntekijä X oli kieltäytynyt ottamasta yhteyttä työterveyden järjestäjään, vaikka häntä oli työnantajan puolelta näin kehotettu tekemään. Työntekijä X oli väittänyt työnantajalle, ettei hän ollut nähnyt syytä ottaa yhteyttä työterveyden järjestäjään ja ettei työnantaja voi häntä pakottaa siihen. Koska työntekijä X ei ollut ottanut yhteyttä työterveyteen, oli työnantaja tällöin antanut kirjallisen huomautuksen ja noin kahden kuukauden jälkeen työntekijälle annettiin kirjallinen varoitus. Koska työntekijä X ei ollut ottanut kehotuksista, huomautuksesta tai varoituksesta huolimatta, oli työnantaja järjestänyt työntekijälle kuulemisen, jonka jälkeen hänen työsuhteensa irtisanottiin päättymään irtisanomisajan jälkeen. (HO 15/822, 2 - 3.)

Työnantaja oli yrittänyt järjestää työyhteisösovittelua, koska työntekijä X:n ja työntekijä Z:n välillä oli pitkään jatkunut konfliktitilanne, joka työnantajan oli ratkaistava. Työntekijä X ei kuitenkaan halunnut ottaa osaa tähän sovitteluun, eikä hän ollut ottanut yhteyttä sovittelun järjestäjään. (HO 15/822, 7.) Helsingin hovioikeus katsoi, että työnantajalla on viimesijaisena keinona mahdollisuus irtisanoa työntekijä X:n työsopimus, koska tämä oli kieltäytynyt osallistumasta työyhteisösovitteluun, eikä hän ollut esittänyt mitään muuta perustetta, kuin sen, ettei hän ollut itse nähnyt tarvetta. Helsingin hovioikeuden mukaan työyhteisössä oli ristiriita, joka oli vaatinut selvittämistä. Helsingin hovioikeus on todennut, että työnantajalla on ollut velvollisuus selvittää mitä työntekijöiden välillä on tapahtunut ja, tarvittaessa ryhtyä tilanteen vaatimiin toimenpiteisiin työyhteisössä. (HO 15/822, 9 - 10.)

6 Työyhteisösovittelu prosessina

6.1 Työyhteisösovittelun prosessin periaatteet

Työyhteisösovittelun kulkua voidaan kuvailla prosessina. Sovitteluprosessi on jaoteltu erinäisiin osiin ja toimenpiteisiin. Pehrman huomauttaa, että hänen esittämänsä sovitteluprosessi on syntynyt rikos- ja riita-asioiden sovitteluprosessin kautta. Pehrman myös huomauttaa, että erilaisia sovitteluprosesseja on olemassa ja esimerkkinä hän nostaa esille Mooren sovitteluprosessin. Pehrmanin mukaan Mooren prosessi korostaa sovittelijan asiantuntijuutta ja sovittelijan osallistumista konfliktin ratkaisuun (Pehrman 2011, 63). Työyhteisösovittelijoille tekemässä haastattelussa nousi esille myös erilaisia toimintatapoja ja sovitteluprosessin soveltamista.

Tässä kappaleessa esittämäni prosessi ja sen järjestys perustuu Timo Pehrmanin väitöskirjan ”Paremmiin puhumalla, restoratiivinen sovittelu työyhteisöissä, esitettyihin prosessikuvaukseen” (Kuvio 3).



Kuvio 3. Sovitteluprosessin kulku (mukailtu Pehrman 2011)

Sovitteluprosessin vahvuus voi ilmetä myös siinä, että kun sovitteluosapuolet eivät kykene luottamaan toisiinsa tai eivät kykene luottamaan sovittelijaan, he saattavat kuitenkin uskoa itse prosessiin ja prosessin luomaan mahdollisuuteen ratkaista konflikti. (Furlong 2010, 43.)

6.2 Aloitus

Työyhteisösovittelu aloitetaan silloin, kun nähdään, että työyhteisössä on konflikti tai riita-asia, jota ei ole saatu ratkaistua perinteisin menetelmin. Aloite siitä, että työyhteisösovitteluprosessi voitaisiin ottaa käyttöön, voi tulla asianosaisilta, työnantajalta, esimieheltä, luottamusmieheltä, työsuojeluvaltuutetulta tai työterveyden puolelta. Yleisesti aloittamisen syy perustellaan sillä, että työyhteisössä jatkunut konflikti ja ongelmatilanne häiritsee työrauhaa ja työturvallisuutta. Suoranaista normatiivista menettelyä sovitteluprosessin vireille laittamisesta ei kuitenkaan ole. (Pehrman 2011, 64.)

Ennen sovittelun aloittamista, on tärkeää selvittää osapuolten tilanne ja heidän halukkuutensa osallistua sovitteluun. Sovittelua on turha aloittaa, jos kaikki osapuolet eivät ole sitoutuneita ja halukkaita sovitteluun. (Pehrman 2011, 65.) Osapuolilta on hyvä varmistaa heidän sitoutumisensa sovitteluun ja myös sitouttaa heidät koko prosessin ajaksi, jotta sovittelulla voidaan saavuttaa haluttu tavoite. On myös tärkeää saada tietoa siitä, onko sovittelun osapuoli vienyt käsiteltävän riita-asian tuomioistuimen käsiteltäväksi ja onko riita-asian oikeusprosessi alkanut, tai missä tilanteessa prosessi on sillä hetkellä. Vaikka riita-asia olisikin oikeusprosessissa, niin voidaan katsoa, että sovittelulla pyritään turvaamaan työyhteisön toimivuus ja rauhoittamaan tilanne työyhteisössä (Koskinen 2010, 4).

Kun sovitteluprosessi on päätetty laittaa käyntiin, niin sovitteluosapuolille kerrotaan prosessista ja miksi se on päätetty aloittaa. Tulee huomata, että sovitteluprosessia pidetään ensisijaisesti vapaaehtoisena menettelynä, joten on tärkeää ilmaista osapuolille mitä prosessi pitää sisällään ja miten se etenee. Tärkeää on myös se, että sovitteluprosessi tähtää konfliktin ratkaisuun, joten syyllistäminen ja tuomitseminen jo ennen sovittelun alkamista aiheuttaa vain ongelmia itse sovittelussa. Sovittelijan tehtävä tähtää siihen, että osapuolet saavat ratkaistua ongelmat ja epäkohdat, jolloin koko työyhteisö palautuisi normaaliin tilaan. (Koskinen & Pehrman 2018, 252 - 253.)

Kun sovittelusta ja siihen mahdollisesta osallistumisesta on kerrottu, niin osapuolet voivat suhtautua tulevaan sovitteluun joko positiivisesti, neutraalisti tai negatiivisesti. Ihmisten ollessa psyko-fyysis-sosiaalisia kokonaisuuksia, niin erilaiset reaktiot ja mielen puolustusmekanismit ovat mahdollisia. Jotkut voivat kokea mahdollisen sovittelun uhkana,

jolloin reagointi voi olla hyvinkin voimakasta. Kyse on ihmismielen psyykkisistä puolustusmekanismeista, joilla pyritään poistamaan tai ohittamaan oman kokemusmaailman ristiriita. (Stenberg & Stenberg 2016, 16 - 17.)

Yleisiä psykologisia puolustusmekanismeja, eli defensesjä konfliktitilanteissa ovat muun muassa asioiden järkeistäminen, kieltäminen ja kohteen siirtäminen. Järkeistämällä, eli rationalisaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö luo itselleen oikeutuksen järkeistämällä omaa toimintaansa, vaikkakin tämä luotu syy oikeasti vääristää tilannetta. Kieltäminen sen sijaan näyttäytyy asioiden totaalilla kieltämisellä, vaikka ympäristö ja tosiasiat olisivat tätä käsitystä vastaan. Kieltämisen lievempiä muotoja on asioiden torjuminen tai vähättely. Kohteen siirtämisellä tarkoitetaan sitä, että henkilö kohdistaa oman toimintansa, suuttumuksensa toissijaiseen kohteeseen. Esimerkiksi jos esimies on antanut negatiivista palautetta työstä ja tämä on aiheuttanut suuttumusta henkilössä. Henkilö ei voi näyttää suuttumustaan esimiehelleen, jolloin suuttumuksen kohteeksi voivat joutua työkaverit, joilla ei ole asian kanssa mitään tekemistä. (Stenberg & Stenberg 2016, 174 - 181.)

Tulee myös tiedostaa, että sovitteluprosessi ja siinä käydyt yksityiskohdat voivat olla henkisesti hyvin raskaita kokemuksia. Asioiden käsittely ja kipeät yksityiskohdat voivat ajaa ihmisen siihen tilanteeseen, että hän välttelee sovitteluja ja ajautuu sairauslomalle. (Pehrman 2011, 65.)

6.3 Erillistapaamiset

Sovitteluprosessi sovittelun osalta lähtee valmistelusta ja erillistapaamisista. Tässä vaiheessa prosessia, sovittelija tutustuu tapaukseen ja tapauksen osapuoliin. Tärkeää on luoda yhteinen luottamus sovittelijan ja osapuolten välille (Pehrman 2011, 66). Luottamuksen rakentamisella taataan hyvä pohja sovitteluprosessille, sen onnistumiselle ja loppuun asti viemiselle.

Erillistapaamisten tarkoituksena on se, että sovittelija kuuntelee ja keskustelee osapuolten kanssa erikseen. Sovittelija täten tutustuu tapaukseen ja saa osapuolten näkemykset asiasta ja asiantilasta. Tärkeää on muistaa se, että sovittelija ei syyllistä, kuulustele tai määrittele itse totuutta kuulemansa perusteella (Pehrman 2011, 66). Tärkeää on siis kuunnella osapuolten omat näkemykset tapahtuneesta ja pysyä mahdollisimman objektiivisena osapuolten kertomusten suhteen.

Erillistapaamisten toisena tarkoituksena on olla keskustelu siitä, millaisia muutoksia tämän hetkiseen ongelmaan tai konfliktiin tulisi saada ja mitkä ovat ne tavoitteet johon sovittelulla pyritään. Sovittelija ei itse määrää tai määrittele tavoitteita, vaan osapuolet saavat itse määritellä muutokset ja tavoitetilan. Sovittelijan roolina on ainoastaan aktiivoida ja mahdollisesti ohjata osapuolia luomaan itse tavoitteet ja muutokset. Osapuolten avoin keskustelu ja näkemyksien esiin tuonti on tärkeä osa erillistapaamisia. Osapuolten välille halutaan luoda luottamusta ja ymmärrystä siitä, miten tilanne on päätyntä siihen tilanteeseen kuin se on päätyntä. Erillistapaamiset ovat täten tärkeä osa prosessia, sillä tapaamiset luovat pohjan luottamukselle ja sille että itse sovitteluosio prosessissa voi onnistua. (Pehrman 2011, 66 - 67.)

6.4 Sovittelutapaaminen

Sovittelutapaamisessa kaikki osapuolet saapuvat ”yhteisen pöydän ääreen”. Tässä vaiheessa prosessia osapuolet kohtaavat toisensa samanaikaisesti ja itse sovitteluprosessi saatetaan käyntiin. Sovittelijan tehtävänä on antaa osapuolille tilaa keskustella ja sovittella itsenäisesti.

Sovittelutapaaminen ja tilanne voi olla tilanteesta riippuen hyvinkin tunteikas ja erilaiset tunteet, kuten ahdistus, viha ja suru voivat olla näkyvästi läsnä. Jos osapuolten välillä on ollut hyvin pitkäkestoinen ja henkisesti raskas riita, niin tunteet voivat olla hyvinkin esillä tapaamisessa. Kuitenkin tunteet ja niiden näyttäminen on tärkeä osa sovittelutapaamista. Se että osapuolet näyttävät toisilleen omat tunteensa ja avaavat omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan, niin tällöin osapuolten välinen oppiminen ja toisen osapuolen näkökulmien ymmärtäminen muuttuu helpommaksi. Osapuolilla on mahdollisuus nähdä, miten tilanne on vaikuttanut toiseen ihmiseen ja miten toinen osapuoli on reagoinut tilanteeseen. Osapuolet keskusteleivat ja kuuntelevat toisiaan, kunnes yhteinen ajatus ja ymmärrys on saavutettu. Kun osapuolet ymmärtävät toisiaan, on heidän helpompi sopia ongelmistaan ja jos ongelmia ilmenee, he voivat keskustella niistä. (Pehrman 2011, 69.)

6.5 Ratkaisu ja sopiminen

Kun ongelmatilanne tai konflikti on sovittelussa saatu ratkaistua, niin ratkaisusta tehdään sopimus. Sopimus tehdään kirjallisena ja osapuolet allekirjoittavat tämän sopimuksen. Jos kuitenkaan sopimusta ei syystä tai toisesta saada aikaiseksi, voidaan uudet neuvottelut ja sovittelutapaamiset pitää, kunhan osapuolet ovat siihen valmiita ja halukkaita. On

myös mahdollista, että osapuolet voivat tarvita aikaa asioiden pohdiskeluun ja aikaa omien ajatusten jäsentelyyn. Sovittelijan rooli tässä kohtaa prosessia, on laatia sopimus osapuolten nostamien aiheiden, tarpeiden ja ajatusten kautta. On tärkeää, että sopimus on kirjoitettu siten, että osapuolet näkevät mitä on kirjoitettu ja että osapuolet ymmärtävät sisällön. Samalla osapuolet voivat tarkistaa sopimuksen paikkansapitävyyden ja sopimuksen sisällön olevan sitä mitä on sovittu. Sopimukseen on hyvä myös kirjata se, milloin seurantakokous pidetään. (Koskinen & Pehrman 2018, 256 – 257.)

6.6 Tiedottaminen sopimisesta

Osapuolten välisestä sovittelusta ja sovintoon pääsystä voi osapuolet tiedottaa tästä muille työyhteisön jäsenille. Tiedottaminen voi olla hyvä ratkaisu varsinkin silloin, jos ongelmatilanne tai konflikti on vaikuttanut muihinkin työyhteisön jäseniin ja ryhmiin, kuin vain riitaosapuoliin (Pehrman 2011, 70). Tiedottamisella voi olla positiivinen vaikutus työympäristöön ja sen ilmapiiriin. Kun muut työntekijät tietävät, että tilanne on saatua rauhoitettuksi ja sovittua, niin voi koko työyhteisö keskittyä työntekoon ja jatkaa normaalisti työntekoa.

6.7 Lopetus ja seuranta

Sovitteluprosessi päättyy ratkaisuun ja kirjalliseen sopimukseen. Kuitenkin ratkaisun pysyvyyttä ja tilanteen kehittymistä kannattaa seurata. Tämän takia kirjalliseen sopimukseen onkin hyvä laittaa seurantakokous. Seurantakokouksessa sovittelija tapaa osapuolet ja keskustelee näiden kanssa, miten he näkevät sen, onko sopimuksessa pysytty ja onko sen sisältöä noudatettu ja kunnioitettu. Osapuolet voivat myös kertoa omia näkökulmiaan, tunteitaan ja ajatuksiaan nykytilanteesta seurantakokouksessa. (Pehrman 2011, 71.)

On mahdollista että, ratkaisua ei tunnu syntyvän osapuolten välille, tai sovitteluprosessin jossain vaiheessa tilanne muuttuu sellaiseksi, että osapuolet eivät kykene luomaan yhteistä sovintoa. Sovitteluprosessi ei kuitenkaan etene, tai toimi lineaarisesti, vaan prosessissa voidaan palata aina askeleita taaksepäin. Esimerkiksi sovittelutapaamisilla ei ole onnistuttu dialogin ja oppimisen kanssa, jolloin myöskään sovintoa ei ole saatu aikaiseksi. Tällöin prosessissa otetaan askel taaksepäin ja palataan takaisin valmisteluvaiheeseen ja erillistapaamisiin. (Koskinen & Pehrman 2018, 231.)

Mahdollista on myös se, että ratkaisun ja allekirjoitetun sopimuksen jälkeen seurantakouksessa paljastuu, että ongelmatilanne tai konflikti on jatkunut, tai uusiutunut. Tämän takia on tärkeää, että sovittelussa tapahtuu osapuolten välistä dialogia ja oppimista, jotta konfliktin uusiutumista ei tapahtuisi. (Koskinen & Pehrman 2018, 231.)

7 Työyhteisösovittelijoiden näkemykset

Opinnäytetyön haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna, jonka tarkoituksena oli avata työyhteisösovittelijoiden työnkuvaa ja heidän näkemyksiään työyhteisösovittelun menetelmästä ja prosessista. Haastattelut on toteutettu siten, että osallistujia on ollut jokaisella kerralla kaksi, haastattelija ja haastateltava, ja haastattelut toteutettiin kasvotusten. Työssä on haastateltu viittä työyhteisösovittelijaa, joilla oli vaihtelevasti kokemusta työyhteisösovitteluista. Haastatteluiden työyhteisösovittelijoiden ammatilliset taustat olivat vaihtelevat. Osalla haastateltavista oli takana vuosien kokemus, ja he olivat olleet mukana useissa kymmenissä sovittelutapauksissa, kun taas osa sovittelijoista oli vasta aloittanut työyhteisösovittelijoina. Kaikki haastateltavat ovat kuitenkin käyneet työyhteisösovittelijakoulutuksen.

Haastatteluiden kautta työyhteisösovittelijan rooli selkeytyi, kun sovittelijat saivat itse kertoa omasta tehtävästään ja sen sisällöstä. Haastateltavat kertoivat myös esimerkkitapauksia, joissa työyhteisösovittelun menetelmää on käytetty ja joissa asiat on saatu ratkaistua (Haastattelu 1 & 3). Haastatteluissa työyhteisösovittelijat korostivat sovittelijan puolueettomuutta ja objektiivista lähestymistapaa sovitteluun. Sovittelijan roolia dialogin luojana ja ohjaajana pidettiin tärkeänä, mutta tässä suhteessa sovittelijat painottivat, että sovittelijan tehtävänä ei ole johtaa keskustelua, vaan vuoropuhelu ja dialogi syntyvät itse osapuolten kautta.

Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että sovittelija saa luotua luottamuksen osapuoliin ja rauhoitettua tilanteen sellaiseksi, että mahdollisuus sopimiseen ja ratkaisuun olisi olemassa (Haastattelut 1 - 4). Työyhteisösovittelun vahvuuksiksi mainittiin menetelmän puolueettomuus ja se, että se tarjoaa mahdollisuuden dialogille ja auttaa sitä kautta oppimaan ja ymmärtämään toisten osapuolten näkemykset ja tunteet. Vahvuutena pidettiin myös sitä, että konfliktin ratkaisu tapahtuu osapuolten välillä ilman, että ulkopuolinen tekijä tai auktoriteetti sanelisi sen, miten osapuolten tulisi ratkaista ongelma ja miten heidän tulisi jatkossa toimia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että sovittelija antaa osapuolille

tilaa ratkaisun löytämiseksi. Sovittelija korkeintaan ohjaa keskustelua, mutta ratkaisun avaimet säilyvät osapuolilla. (Haastattelut 1 - 5.)

Kysyttäessä sitä, mitkä tai millaiset tilanteet työyhteisösovittelijat ovat kokeneet haastaviksi, sovittelijat kertoivat omista kokemuksistaan ja tilanteista. Jokainen sovittelutapaus on tietenkin omanlaisensa ja jokaisessa sovittelussa on omat tapauskohtaiset haasteensa. Haastatteluissa esille kuitenkin nousi, että haastavat tilanteet liittyivät hyvin pitkälti kommunikaatioon, ihmisten väliseen dialogin ja sovitteluaseman luomiseen. (Haastattelut 2, 3, 4.)

Kommunikaatiosta esille nousi se, miten sovittelusta tulee informoida työyhteisöä ja miten huono kommunikointi voi aiheuttaa pelkoa ja varauksellisuutta tulevaa sovittelua kohtaan. Varsinkin työnantajan viestintä ja informaatio tulevasta sovittelusta voi aiheuttaa ongelmia, sillä työnantaja ei välttämättä tunne sovitteluprosessia ja sen menetelmiä tarpeeksi hyvin, jolloin asian viestiminen voi olla joko liian negatiivista, tai se voi aiheuttaa sen, että ihmiset suhtautuvat sovitteluun epäillen. (Haastattelu 1.)

Sovitteluasetelman ja dialogin osalta haastaviksi tilanteiksi nousi esiin se, että dialogia ja ihmisten välistä ymmärrystä ei synny välttämättä sovittelutilanteessa. Sovitteluosapuolet eivät päästä irti omasta näkemyksestään, eivätkä halua, tai kykene ymmärtämään toisen osapuolen näkemystä asiasta. Tekemässän haastattelussa työyhteisösovittelijat kuitenkin korostavat sitä, että viestiminen ja informaation jakaminen työyhteisösovittelun aloittamisesta on ensisijaisen tärkeää. On myös tärkeää, miten työyhteisösovittelusta viestitään, sillä työnantaja voi tahtomattaan viestiä sovittelusta siten, että se voi vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön, sillä työnantajalla ei välttämättä ole tietoa ja ymmärrystä siitä, miten sovitteluprosessi etenee ja miten menetelmä toimii. Yksi haastateltavista kertoi, että hän on pyytänyt saada olla mukana laatimassa sovittelukutsua, jotta tällaisia tilanteita ei syntyisi. (Haastattelu 1.)

Työyhteisösovittelijat näkivät, että työyhteisösovittelun menetelmä sopii keinona konfliktitilanteiden ratkaisussa, kunhan osapuolet ovat valmiita harkitsemaan sovintoa ja että osapuolet ovat halukkaita neuvottelemaan asiasta. Esille nousi myös se, että konflikteihin on hyvä puuttua aikaisessa vaiheessa, sillä jos konflikti eskaloituu huonompaan suuntaan, niin sitä vaikeampi se voi olla sopia. Kuitenkaan keinoja milloin ja miten konfliktitilanteeseen tulisi puuttua, eivät työyhteisösovittelijat kertoneet. (Haastattelut 1 - 4.)

Esimiehen ja työnantajan roolin työyhteisösovittelijat näkivät yksimielisesti erittäin tärkeänä ja lähtökohtana sille, että sovittelu on ensinnäkin mahdollista, ja että sovittelu onnistuu. Esille nousi esimiehen ja työnantajan rooli myös itse sovittelutilanteessa, jossa heilläkin on mahdollisuus oppia riitatilanteesta ja saada objektiivinen näkökulma niihin syihin, miksi riitatilanne on syntynyt, miten se on eskaloitunut ja mikä on ollut mahdollisesti heidän roolinsa sen syntymiseen. Onnistuneen sovittelun takana on työnantajan luottamus osapuolten kykyihin ratkaista ongelma ja se, ettei työnantaja aseta paineita, tai odotuksia sovittelun lopputulokseen. (Haastattelut 1, 2, 3.)

Kuitenkin työyhteisösovittelijoilla oli myös eriäviä näkemyksiä siitä, mikä on esimiehen rooli sovittelutilanteessa, kun esimies ei ole konfliktin osapuoli. Kaksi haastatelluista työyhteisösovittelijoista piti tärkeänä sitä, että esimies on paikalla sovittelutilanteessa. (Haastattelut 1 & 3). Perustelut esimiehen läsnäololle oli se, että työyhteisösovittelija näki esimiehen olevan osa sidosryhmää johon konflikti vaikuttaa ja että konflikti on vaikuttaa aina myös esimieheen (Haastattelu 3.) Työyhteisösovittelijat korostivat, että esimiehen mukana olo on oleellista, jotta esimies pystyy muodostamaan objektiivisen kuvan siitä, mitä osapuolten välillä on tapahtunut, miten mahdolliseen sopimiseen päädytään ja miten osapuolia voi mahdollisesti tukea, jotta sopimus pitäisi ja työrauha säilyisi työyhteisössä. (Haastattelu 1 & 3.)

Yksi työsovittelijoista taas näki, että esimiehen rooli sovittelussa voi osoittautua haasteelliseksi. Hän näki, että esimiehen olisi helpompi pysyä asian suhteen ulkopuolisena. Työyhteisösovittelijan näkemyksen mukaan esimiehen rooli aiheuttaa ongelmia, jos tämä sovittelun aikana turvautuu esimiehen rooliin ja aseman kautta tuleviin voimavaroihin ja käyttää näitä omaksi edukseen sovittelutilanteessa. (Haastattelu 4.)

Koska työyhteisösovittelu ei vielä tiedostettu sovittelumuoto kaikissa työyhteisöissä ja organisaatioissa, niin työyhteisösovittelijat näkevät, että tietoisuuden menetelmän osalta on tärkeää. Työyhteisösovittelijoiden omaa roolia ja merkitystä tiedon levittämisessä nostettiin esille ja yhdeksi mahdollisuudeksi nousi työyhteisösovittelijoiden välisen yhteistyön lisääminen, esimerkiksi eri yhdistystasolla. Myös työterveyden ja eläkeyhtiöiden roolia tiedon levittämisessä voitaisiin hyödyntää enemmän, sillä voidaan uskoa, että näillä instituutioilla voisi olla intressietuja tiedon levittämiselle. (Haastattelut 1 - 5 2019). Ongelmaksi tiedon kulkuun mainittiin prosessin luonne, sillä prosessin ollessa luottamuksellinen, niin eräänlainen word of mouth -markkinointi on vaikea toteuttaa (Haastattelu 1.)

8 Johtopäätökset sekä pohdintaa työyhteisösovittelun menetelmästä

8.1 Työyhteisösovittelu konfliktinratkaisussa

Työyhteisösovittelun hyödyistä ja menetelmän toimivuudesta kertovat ratkaistut konfliktit ja riitatilanteet työyhteisöissä. Kuitenkin tulee huomata, ettei kaikkia konflikteja välttämättä saada sovittua. Siihen, että sovittelu onnistuu ja sovittelussa saavutetaan kaikille osapuolille sopiva ratkaisu, vaikuttavat useat tekijät.

Ratkaisun kannalta yksi merkittävä tekijä konfliktin ratkaisun kannalta on se, että konfliktiin puututaan oikea-aikaisesti. Kolmannessa luvussa esitettyyn Friedrich Glaslin konfliktien eskaloitumismalliin viitaten voisi sanoa, että varhainen puuttuminen konfliktiin edesauttaa sen ratkaisua merkittävästi. Jos konflikti on eskaloitunut pitkälle ja se on saanut jatkoa jo pitkän aikaa, niin ongelmaksi voi muodostua se, että vahingon määrää on vaikea saada sovitelluksi. Tällainen ongelma nousi esille myös yhdessä haastattelussa, jossa työyhteisösovittelija kertoi tapauksesta, jossa ongelmatilanteita ja konflikteja oli kasaantunut 15 - 20 vuoden aikana. Vaikkakin sovittelu päättyi sopimukseen, niin sopimuksen jälkeen työyhteisössä kuitenkin konflikti jatkui ja lopputuloksena tapaus johti irtisanomiseen. Vaikka kyseessä on yksittäistapaus, niin kyseessä on esimerkki siitä, että pitkälle edennyttä ja vuosia jatkunutta konfliktitilannetta, tai konfliktitilanteita on vaikea ratkaista. Jos työyhteisöissä tulehtunut tilanne on jatkunut vuosia, niin erilaisia patoumia ja uusia konflikteja syntyy herkästi. (Haastattelu 4.)

Ongelmaksi tietysti voi muodostua se, ettei työnantaja, tai työnantajan edustaja, eli esimies saa tietoa konfliktista tarpeeksi ajoissa. Voi olla myös mahdollista, että esimies ei syystä tai toisesta uskalla, tai halua puuttua konfliktiin. Konfliktiin puuttuminen juurikin alkuvaiheessa on tärkeää, sillä konfliktin eskaloituminen voidaan pysäyttää ajoissa, jolloin vahingot voidaan välttää. Varhainen ja oikea aikainen puuttuminen työnantajan taholta voi estää konfliktin eskaloitumisen siten, että esimies pystyy itse ratkaisemaan konfliktin, tai ainakin työyhteisösovittelijan ja osapuolten sopiminen helpottuu. (Kohlriseser 2014, 143 - 145).

Työyhteisösovittelun menetelmän vahvuutena on, että konflikti ja sen ratkaisu on osapuolten käsissä. Osapuolet saavat itse määritellä sovitteluun liittyvät asiakohdat ja oleelliset yksityiskohdat, ilman että ulkopuoliset tahot tai auktoriteetit puuttuvat asiaan. Sovittelu ja konfliktinratkaisu tarvitsee dialogia osapuolten välillä. Jotta ratkaisu ja sopimus

voidaan saada aikaiseksi, on osapuolten kuunneltava toistensa näkemyksiä ja jakaa keskenään se, miten he kokevat, tuntevat ja näkevät konfliktitilanteen ja sen mahdolliset keinot saada se ratkaistua. Dialogin kautta syntyy siis näkemys ja ymmärrys osapuolten välille. Osapuolet ensin tiedostavat toistensa tunteet ja näkemykset ja myös oppivat täten toisistaan enemmän. Kun työyhteisösovittelu nähdään työyhteisössä mahdollisuutena uuden oppimiseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen, niin työyhteisöllä on mahdollisuus sosiaalisen pääoman kasvamiseen.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sitä, että työyhteisöön syntyy yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat työyhteisön ja sen jäsenten välistä luottamusta ja vastavuoroisuutta. Sosiaalinen pääoma syntyy, kun työyhteisön jäsenet oppivat enemmän toisistaan, mutta myös itsestään ja omista vuorovaikutustaidoistaan. Sosiaalisen pääoman kautta mahdolliset konfliktit ja riita-asiat vähenevät, sillä ihmiset ymmärtävät toisiaan ja luottavat myös enemmän toisiinsa. Tulee kuitenkin tiedostaa, että sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia, sillä tiivis ja vankka yhteisöllisyys voi luoda tilanteita, missä erilaisuutta ei siedetä, ja tämä voi luoda itsessään konflikteja (Manka, Manka 2016, 133-134.) Voidaan kuitenkin katsoa, että työyhteisösovittelun osalta sosiaalisen pääoman kasvaminen on positiivinen asia, sillä juurikin konfliktin osapuolet oppivat erilaisuutta ja kokonaisuutena sosiaalinen pääoma voidaan katsoa laajentuneen.

Sosiaalisen pääoman kautta työyhteisöön syntyy keskinäiseen luottamukseen ja avoimutteen perustuva kulttuuri. Jos epäkohtia tai ristiriitoja ei nosteta esille, eikä niistä puhuta, niin tällöin vaarana on niiden kyteminen pinnan alla. Tämän seurauksena syntyy herkästi jännitteitä ja kiistat voivat eskaloitua (Kohlriseser 2014, 154).

8.2 Työyhteisösovittelu esimiestyön valossa

Esimiestyöhön työyhteisösovittelu tarjoaa ensinnäkin yhden konfliktinratkaisutyökalun. Jos konflikti ei ratkea ensin esimiehen suoran puuttumisen kautta, tai työyhteisön sisäisen sovittelun kautta, niin esimies ja työnantaja voivat turvautua työyhteisösovitteluun ja työyhteisösovittelijan puoleen.

Kun konflikti halutaan ratkaista työyhteisösovittelun keinoin, niin koko konfliktinratkaisu ja konfliktin käsittely muuttuu muotoaan. Työnantajan auktoriteetti siirtyy sivuun ja asian käsittely siirtyy konfliktin osapuolten käsiin. Sovittelijan rooli on toimia fasilitaattorina, eli konfliktinratkaisun mahdollistajana. Sovittelijan rooli on toimia objektiivisena toimijana,

joka kuuntelee konfliktiosapuolten näkemyksiä, tuo heidät saman pöydän ääreen ja pyrkii luomaan osapuolten välille vuoropuhelun.

Esimiehen rooli sovittelussa on kuitenkin tärkeä ja olennainen. Haastatteluiden kautta esille nousi, että valtaosa työyhteisösovittelijoista haluaa esimiehen olevan läsnä sovittelutilanteessa. Kun esimies on läsnä sovittelussa, niin tällöin esimies saa myös objektiivisen kuvan tilanteesta ja hän lisää omaa ymmärrystään siitä, miten konfliktitilanne on päässyt syntymään ja millaiset vaikutukset konfliktilla on ollut osapuoliin. Esimiestyön osalta voikin sanoa, että siinä missä sovittelu opettaa ja luo dialogia konfliktiosapuolten välille, niin sovittelun mahdollistama tieto ja näkemysten esille tuonti luo myös tärkeää osaamispääomaa esimiestyön näkökulmasta. Sovittelun kautta esimiehen ja työnantajan on mahdollista nähdä miten konfliktit syntyvät ja miten ne vaikuttavat työyhteisöön ja tätä kautta miettiä, miten konflikteihin on mahdollista puuttua ennaltaehkäisevästi, tai ainakin oikea aikaisesti.

Esimiehen läsnäololle sovittelussa löytyi haastatteluiden kautta myös näkökulma, jossa esimiehen läsnäolo sovittelutilanteessa nähtiin ongelmallisena. Ongelmaksi mainittiin, että esimiehen voi olla vaikea ymmärtää, että esimiehen rooli on olla vain yksi osallistuja sovittelussa. Ongelmaksi voi muodostua, että esimies ei pysy vain osallistujan roolissa, vaan hän alkaa näyttäytyä sovittelussa esimiehen roolissa. (Haastattelu 4.) Tällaisessa tilanteessa, missä esimies, tai työnantaja eivät tyydy toimimaan vain yhtenä osapuolena sovittelussa voi vaarantaa koko sovittelun onnistumisen. Kuitenkin tällaisen tilanteen ennaltaehkäisy on mahdollista, kunhan sovittelija tekee osapuolille selväksi sen, mikä on heidän roolinsa ja asemansa sovittelussa ja mitä tämä rooli pitää sisällään. Kun sovitteluprosessi on aloitettu, on tärkeää, että tällöin kaikki osapuolet tietävät jo, miten asiassa edetään ja toimitaan. (Haastattelu 1.)

Esimiehen ollessa konfliktin osapuoli, esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijän ja esimiehen välillä on konflikti, jota sovittellaan, niin tilanne voi muodostua haastavaksi. Sovittelussa osapuolet edustavat itseään, ei työntantajaa, tai muita osapuolia. Lisäksi ongelman voi aiheuttaa osapuolten asemat työyhteisössä, varsinkin jos sovitteluosapuolina on esimies ja tämän suora alainen. Esimiesasemassa oleva osapuoli voi yrittää turvautua omaan asemaansa sovittelutilanteessa, mikä vaikeuttaa sovittelua ja mahdollisesti luo vain lisää eripuraa osapuolten välille. Sovittelijan tehtävänä on tällöin ohjata sovittelua takaisin tilanteeseen, jossa osapuolet edustavat vain itseään ja heidän asemansa ei pidä vaikuttaa tilanteeseen. Työyhteisösovittelijoille tehdyissä haastatteluissa nostettiin

esille, että esimiehen ollessa konfliktiosapuoli, niin esimiehen esimies on hyvä olla tällöin paikalla. Tällöin esimiehen esimies saa objektiivisen kuvan tilanteesta ja on tietoinen siitä, mikä on hänen alaistensa tilanne.

Esimiehen, tai työnantajan edustajan läsnäolo sovittelussa on tärkeää myös juridisesta näkökulmasta. Kun esimies, tai työnantajan edustaja osallistuu sovitteluun, niin tällöin työnantaja saa kuvan siitä, mitä on tapahtunut ja millaiseen sopimukseen asiassa päädytään. Kun työnantaja osallistuu sovitteluun, niin tällöin työnantaja hoitaa aktiivisesti omaa huolehtimisvelvoitettaan ja on tietoinen siitä, jos sovittelun jälkeen tarvitaan mahdollisia toimenpiteitä, esimerkiksi tehtävänsiirtoja, tai vastaavia toimenpiteitä. Jos konfliktiosapuolena on esimies, niin tällöin esimiehen esimies osallistuu sovitteluun, sillä sovittelun periaatteen mukaan, konfliktin osapuoli ei edusta työntajaa, vaan itseään. Lisäksi jos esimies, joka on konfliktin osapuoli, olisi työnantajan ainut edustaja sovittelussa, niin ongelmaksi voisi muodostua tämän esteellisyys.

8.3 Esille nousseita kysymyksiä liittyen työyhteisösovitteluun

Yksi havaittu epäkohta liittyy työyhteisösovittelun periaatteiden ja lainsäädännön välille syntyvään paradoksiin. Työyhteisösovittelun periaatteena on se, että sovittelu on vapaaehtoinen järjestely, johon konflikti osapuolille suodaan mahdollisuus osallistua ja sopia konfliktista. Kuitenkin työlainsäädäntö mahdollistaa sen, että työnantaja voi käytännössä pakottaa, tai ainakin painostaa työntekijää osallistumaan sovitteluun. Jos työntekijä ei halua osallistua sovitteluun, niin työnantaja voi ensin huomauttaa työntekijää tästä ja tämän jälkeen siirtyä antamaan asiasta kirjallisen varoituksen. Tilanne voi edetä siihen, että työnantaja voi päättää työntekijän työsuhteen vetoamalla siihen, ettei työntekijä ole täyttänyt velvollisuuttaan. On tiedostettava, että työnantajan toimintaa ohjaa lainsäädännölliset rajat, jolloin työnantajan on huolehdittava sille osoitetuista velvoitteista. Täten työnantajan on saatava konfliktiratkaisua. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §.)

Kuitenkin tulee muistaa, että työntekijän asemaan sovittelutilanteesta kieltäytymiselle liittyy se, mikä on ollut hänen roolinsa konfliktitilanteessa. Esimerkiksi jos häirinnästä syytetty osapuoli kieltäytyy sovittelusta, voi tällä olla merkitystä, kun työsuhteen päättämiskynnystä arvioidaan. Tulee kuitenkin myös nähdä, että konfliktitilanteet ovat hyvin yksilöllisiä ja tilanteet moninaisia. Esimerkiksi sovitteluun haluttu osapuoli voi olla häirintätilanteesta dramatisoitunut, tai asian mahdollinen käsittely voi olla psykologisesti aivan

liian raskas prosessi käsitellä. Tällöin esimerkiksi psykiatrin tai psykologin lausunto asiaan liittyen, jos hänen katsotaan olevan estynyt osallistumasta sovitteluun. (Koskinen & Pehrman 2018, 246 - 247.)

Työyhteisösovittelun ja sovittelun periaatteet perustuvat siihen, että konfliktin osapuolet haluavat itse sovittaa konfliktiaan työyhteisösovittelun prosessin kautta. Huomautusten antaminen, tai kirjalliset varoitukset eivät välttämättä muuta henkilön asennoitumista liittyen sovitteluun, vaan tämä osallistuu sovitteluun tällaisen painostuksen ja työsuhteen päättämisen pelossa. Se, että miten tällainen tilanne vaikuttaa sovitteluun ja varsinkin sovittelun onnistumiseen on haastavaa sanoa ilman lisätutkimusta aiheesta. Prosessin osana on varmistaa, että konfliktin osapuolet haluavat osallistua ja sitoutua sovitteluun. Jos konfliktin osapuoli, tai osapuolet eivät osoita halua tai sitoutuneisuutta sovittelulle, niin tällöin olisi hyvä pohtia onko sovittelu alkuunkaan oikea työkalu konfliktin ratkaisuun.

9 Lopuksi

Opinnäytetyö työyhteisösovittelusta ja sen käyttämisestä konfliktienratkaisumenetelmänä osoittautui haastavaksi, mutta mielenkiintoiseksi aiheeksi.

Tavoitteena oli selventää työyhteisösovittelun käytäntöjä ja periaatteita konfliktienratkaisumenetelmänä ja peilata menetelmän mahdollisuuksia esimiestyöhön. Työ keskittyi työyhteisösovittelun menetelmään, siihen liittyviin periaatteisiin ja käsitteisiin. Työssä esitettiin työyhteisösovittelun prosessi, osallistujien roolit ja työyhteisösovittelijoille tehtyjen haastatteluiden kautta saatiin tietoa itse työyhteisösovittelijan tehtäviin ja heidän näkökulmistaan aiheeseen liittyen. Koska työyhteisösovittelu liittyy konfliktien ratkaisuun, niin opinnäytetyössä on myös käsitelty konfliktien syntymistä, etenemistä ja eskaloitumista. Työn kautta on mahdollista saada hyvä pohjakäsitys työyhteisösovittelun käytäntöihin, menetelmän periaatteisiin, juridisiin tekijöihin ja miten konfliktit on mahdollista ratkaista.

Työ olisi ollut mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla. Työ olisi voitu toteuttaa haastattelulla työyhteisösovitteluun osallistuneita osapuolia ja kysyä heidän näkökulmiaan ja kokemuksiaan liittyen työyhteisösovitteluun. Työyhteisösovittelua olisi voinut käydä läpi

myös eri näkökulmasta, tai erilaisella painotuksella, esimerkiksi puhtaasti juridisella näkökulmalla. Työn teoreettinen osuus olisi voinut olla myös syväluotaavampi, esimerkiksi psykologisten tekijöiden osalta.

Työn kirjallisuuslähteet voidaan arvioida luotettavaksi. Osa kirjallisuudesta on akateemista tutkimusta ja osa kirjallisuudesta on ammatti- ja opetuskirjallisuudeksi tarkoitettua materiaalia. Voidaan olettaa, että kirjallisuuslähteet ovat vertaisarvioituja ja luotettavuusarvioitu. Internet- ja sähköiset lähteet ovat koostuneet pääasiallisesti oman tieteen- tai ammattialan julkaisuista. Internet- ja sähköisiin lähteisiin pätee samat luotettavuusarviot kuin kirjallisuuslähteisiin. Sähköisten lähteiden osalta työssä on käytetty ProQuest palvelun tietokantaa ja Alma Talent Pro Verkkokirjahyllyä, joiden osalta aineisto on myös koostunut oman tieteen- tai ammattialan julkaisuista. Lähteiden puolesta validiteettia ja reliabiliteettia voidaan täten pitää hyvänä.

Haastattelut ovat toteutettu nimettöminä. Syy siihen miksi haastattelut on tehty nimettöminä liittyvät käsiteltyihin teemoihin ja asioihin. Työyhteisösovittelijat ovat kertoneet omista kokemuksistaan ja sovittelutilanteista. Haastattelut on toteutettu nimettöminä, jotta työyhteisösovittelijoita ja tapauksia ei voida suoraan liittää yhteen. Työyhteisösovittelijat ovat tietenkin kertoneet näistä tilanteista siten, että he ovat kunnioittaneet sovitteluosapuolten yksityisyydensuojaa ja he eivät ole maininneet ihmisten nimiä, tai yrityksiä, jossa he ovat toimineet. Kaikki haastatellut työyhteisösovittelijat ovat suorittaneet sovittelijan koulutuksen, joten voidaan olettaa, että heillä kaikilla on ollut riittävä tiedollinen osaaminen asiaan liittyen.

Koska opinnäytetyö on puhtaasti laadullinen, niin mitään täsmällistä tai eksaktia tutkimustulosta ei ole. Työ on ollut tutkiva ja pohdiskeleva, jossa on etsitty työyhteisösovittelun menetelmän vahvuuksia ja hyötyjä. Lisäksi työn tarkoituksena on ollut tiedon lisääminen liittyen työyhteisösovitteluun, sen menetelmään ja käsitteisiin. Työ voidaan katsoa vastaavaan tutkimuskysymyksiin näiltä osin. Esimiestyön osalta työ antaa joitakin vastauksia siitä, miten työyhteisösovittelun menetelmä tukee esimiestyötä. Esimiestyön osalta työ vastaa osittain tutkimuskysymyksiin.

Jatkotutkimuksen osalta ehdotan, että haastattelut voisivat koskea myös muitakin osapuolia, eikä vain työyhteisösovittelijoita. Muiden osapuolten kokemukset toisivat tutkimukseen myös näkökulmaa niin työantajien, kuin työntekijöiden puolelta. Varsinkin esi-

miestason haastattelut avaisivat paremmin esimiestyön näkökulmaa ja työyhteisösovit-
telun mahdollistamia vahvuuksia esimiestyön osalta. Jos tutkimusta haluttaisiin tehdä
isossa mittakaavassa, niin tällöin tämän voisi toteuttaa kvantitatiivisella metodilla.

Lähteet

Ellilä, Tiina 2019. Työkaveri järjesteli likaiset kahvikupit joka kerta uudelleen ja työpaikalle jouduttiin tilamaan sovittelija – näin pienestä asiasta voi kehittyä työpaikalla iso ja kallis sota. Iltalehti 30.1.2019. <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/b9367500-0125-41fa-84c7-cfa76a915819>. Luettu 12.2.2019.

Ervasti, Kaijus & Nylund, Anna 2014. Konfliktinratkaisu ja sovittelu. Edita Helsinki.

Furlong, Gary T. 2010, The Conflict Resolution Toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict, John Wiley & Sons, New York. ProQuest Ebook Central. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/2131228789/C1CDDE944707466DPQ/1?accountid=11363>. Luettu 30.1.2019.

Glasl, Friedrich 1997. Konfliktmanagement. Ein Handbuch fuer Fuehrungskraefte, Beraterinnen und Berater, 5. erweiterte Auflage. Verlag Paul Haupt, Bern.

Helsingin hovioikeus 8.12.2015; Tuomio Nro 1756; Dnro; S 15/822.

Helsingin Psykoterapiainstituutti 2019. Ratkaisukeskeisen työyhteisösovittelun asiantuntija. <http://psykoterapiakoulutus.fi/tyoyhteisosovittelijaksi/>. Luettu 11.3.2019.

Herrman, Margaret S. 2006, The Blackwell Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research, and Practice, 4. edition, John Wiley & Sons, Williston. ProQuest Ebook Central. <https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/243580?accountid=11363>. Luettu 29.1.2019.

Hostettler, John, and John Child. A History of Criminal Justice in England and Wales, Waterside Press, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://search.proquest.com/docview/2131354831/bookReader?accountid=11363>. Luettu 13.3.2019.

Iivari, Juhani 2007. Rikos- ja riita-asioiden sovittelijan opas, Gummerus, Helsinki.

Järvinen, Inga & Luhtaniemi, Tuula 2013. Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kess, Kaija & Ahlroth, Minea 2012. Epäasiallinen kohtelu – häirintä ja syrjintä työyhteisössä. Edita, Helsinki.

Kohlrieser, George 2006. Johda Dialogia, Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Talentum, Helsinki.

Koskinen, Seppo 2010. Työyhteisösovittelu ja työntekijän velvollisuudet. Asiantuntijalausunto, Lapin yliopisto, 9.11.2010. <https://docplayer.fi/16090154-Asiantuntijalausunto-professori-seppo-koskinen-lapin-yliopisto.html>. Luettu 12.2.2019.

Koskinen, Seppo & Pehrman, Timo 2018. XIV Työyhteisösovittelu. Teoksessa Havula Johanna & Jarmas, Timo & Koskinen, Seppo & Lehto, Anu-Tuija & Meincke, Nina & Paanetoja, Jaana & Pehrman, Timo & Rintala Jenny & Schugk, Jan & Sortti, Toni &

Tikkanen, Heli & Ullakonoja, Vesa & Vänskä, Anne. Työturvallisuusosoikeus. Edita, Helsinki, 225 - 258.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304

Liebmann, Marian 2007. Restorative Justice: How It Works, Jessica Kingsley Publishers, Lontoo. ProQuest Ebook Central. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/legacydocview/EBC/334141?accountid=11363>. Luettu 1.2.2019.

Lohman, Anna 2019. Epäasialliseen kohteluun tulee puuttua heti. Helsingin Sanomat 27.1.2019. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000005978947.html>. Luettu 23.2.2019.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi, Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20))). Luettu 10.3.2019.

Mannermaa, Katri 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja, Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä, Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATDBDED#kohta:Ty\(\(f6\)suojelup\(\(e4\)\)\(e4\)llik\(\(f6\)n\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATDBDED#kohta:Ty((f6)suojelup((e4))(e4)llik((f6)n((20)k((e4)sikirja). Luettu 29.1.2019.

Moore, Christopher C. 2014. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict, John Wiley & Sons, Incorporated, New York, NY. ProQuest Ebook Central. <https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/1666519?accountid=11363>. Luettu 29.1.2019.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005, Haasteena luottamus, Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita, Helsinki. Luettu 12.3.2019

Pehrman Timo 2011, Paremmiin puhumalla, Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä, Lapin yliopistokusannus, Rovaniemi. Luettu 1.2.2019.

Roberts, Marian 2007. Developing the Craft of Mediation: Reflections on Theory and Practice, Jessica Kingsley Publishers, 2007. ProQuest Ebook Central. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/legacydocview/EBC/334106?accountid=11363>. Luettu 3.2.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvalitatiivinen I. laadullinen tutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 1.4.2019.

Spiess, Wolfgang & Felding, Finn 2008. Conflict Prevention in Project Management – Strategies, Methods, Checklists and Case Studies. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Leipzig.

Stenberg, Johanna & Stenberg, Jan-Henry 2016. En se minä ollut: Itsen suojaamisen ja harhauttamisen perusteet. Duodecim, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Työolobarometri. Ennakkotiedot syksy 2016. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79257/TEMrap_10_2017_verkkajulkaisu.pdf. Luettu 12.2.2019.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuskeskus, 2019. Ristiriidat työpaikalla. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/ristiriidat_tyopaikalla. Luettu 23.2.2019.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750

Zehr, Howard 1997. Restorative Justice: The Concept. <http://dhss.alaska.gov/djj/Documents/ReportsAndPublications/restorative-concept.pdf>. Luettu 10.3.201

Haastattelurunko

Mikä on sovittelijan rooli työyhteisösovittelussa?

Mitkä ovat työyhteisösovittelun vahvuudet konfliktitilanteiden ratkaisussa?

Milloin työyhteisösovittelu on oikea metodi konfliktin ratkaisussa?

Milloin työyhteisösovittelu on oikea metodi konfliktin ratkaisussa?

Millaiset tilanteet koet haastaviksi sovittelussa?

Miten näet esimiehen tai työnantajan roolin, jos konflikti halutaan ratkaista sovittamalla?

Miten työnantajalle ja organisaatiolle saataisiin lisäinformaatiota työyhteisösovittelusta konfliktien ratkaisussa?