



Rikos- ja riita-asioiden sovitteluprosessin kehittäminen

Sovittelun vastuuhenkilöiden kokemuksia

Johanna Pirttikoski

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Sosionomi YAMK
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi YAMK
Sosiaali – ja terveysalan johtaminen

PIRTTIKOSKI, JOHANNA
Rikos- ja riita-asioiden sovitteluprosessin kehittäminen
Sovittelun vastuuhenkilöiden kokemuksia

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2019

Tämä opinnäytetyö käsittelee lakisääteisen rikos- ja riita-asioiden sovittelun prosessia, sen johtamista ja kehittämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten sovittelun vastuuhenkilöt ovat pyrkinet kehittämään ja sujuvoittamaan sovitteluprosessin kulkua aloittemäärien kasvaessa, sekä millaisin keinoin laatua ja sujuvuutta seurataan. Tavoitteena oli tuottaa tietoa sovittelujen johtamisen ja ohjaamisen hyvistä käytänteistä.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerätiin haastatteleamalla viittä sovittelun vastuuhenkilöä. Aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisälönanalyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sovittelun vastuuhenkilöt ovat kehittäneet sovitteluprosessia monin tavoin, ja osallistaneet sovittelutoimistojen henkilöstön kehittämiseen. Arvon tuottaminen asiakkaalle ja prosessien sujuvuus olivat kehittämisen tavoitteina. Kehittämisen kohteena oli ollut työtapojen yhtenäistäminen ja dokumentoiminen, sekä rakenteiden ja struktuurin luominen sovitteluohjaajien työn organisoimisen tueksi. Tulosten mukaan huomiota oli kiinnitetty samoihin prosessin vaiheisiin, mutta tavat, joilla niitä oli muutettu, vaihtelivat. Kehittämisen taustafilosofiana nousi esiin prosessien johtaminen sekä Lean- ajattelu. Prosessin läpimenoaika ja aloitteita koskevat tilastot olivat yleisimmin käytössä olevat toimintaa kuvaavat mittarit. Niiden lisäksi toimistot olivat kehittäneet käytännön pohjalta omia toimintaa kuvaavia mittareita.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehittämistä tapahtuu paljon ja kehittämistyö on jatkuvaa. Tutkimus osoittaa, että omia toimintakäytänteitä ollaan valmiita haastamaan ja muuttamaan, ja tilaa on myös kokeilla erilaisia asioita. Kehitettävää on kokeilujen ja niiden pohjalta tehtyjen muutosten dokumentointi, mittaaminen ja analysointi. Jatkossa olisi hyvä tutkia, voisiko esimerkiksi Leanin ja prosessien johtamisen periaatteiden hyödyntäminen syvemmin parantaa tehtävää kehittämistyötä.

Asiasanat: sovittelu, prosessi, kehittäminen, johtaminen, lean

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Development and Management of Health Care and Social Services

PIRTTIKOSKI, JOHANNA:
Developing the Mediation Process of Crimes and Disputes
Mediation Office Managers' Experiences

Master's thesis 50 pages, appendices 6 pages
May 2019

This thesis examines the process in mediation of crimes and certain disputes. The purpose was to find out, how the managers of mediation offices have pursued good quality and process flow, and how the quality has been monitored. The goal was to produce information about good practices of managing the mediation process.

This thesis is a qualitative study, and the data were collected by conducting theme interviews. Five managers of mediation offices were interviewed, and the results were analyzed through inductive data analysis.

The results show that the process has been improved, and the staff of the mediation offices has participated in developing the process. The goals were to produce value to the client and improve the process flow. Developments were based on Lean-thinking and process management principles. Statistics and total lead time were used in monitoring the quality.

The conclusion is that managers are ready to evaluate and change the procedures used and give space to experiment different ways of working. Further improvements could be made in documenting, measuring and analyzing the changes. As a continuance to this study, it could be examined whether utilizing Lean and process management principles increasingly would benefit the mediation offices in their work.

Key words: mediation, process, developing, management, lean

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
	3.1. Rikos ja riita-asioiden sovittelu	9
	3.1.1 Sovittelutoiminnan kehitys lakisääteiseksi palveluksi	9
	3.1.2 Restoratiivinen oikeus	10
	3.2. Prosessin määritelmä ja tarkoitus	11
	3.2.1 Prosessin kehittäminen	12
	3.3. Lean-ajattelu johtamisen ja kehittämisen taustafilosofiana	13
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	15
	4.1. Laadullinen tutkimus	15
	4.2. Teemahaastattelu	15
	4.3. Haastateltavien valikoituminen.....	16
	4.4. Aineiston kerääminen.....	16
	4.5. Aineiston analysointi	17
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
	5.1. Kehittämisen lähtökohdat.....	20
	5.1.1 Prosessin havainnointi ja kehittämistarve	20
	5.1.2 Kehittämisen valmiudet	21
	5.1.3 Kehittämisen tavoitteet	22
	5.2. Sovitteluprosessin ja toiminnan sujuvoittaminen	23
	5.2.1 Rakenteen kehittäminen.....	23
	5.2.2 Sovitteluprosessin sujuvoittaminen.....	23
	5.2.3 Sovittelijaresurssi ja työnjako	26
	5.2.4 Sovittelutoimiston sisäinen työnjako	28
	5.2.5 Johtamisen ja prosessin vahvuudet.....	30
	5.3. Laadun arviointi ja prosessin seuranta	31
	5.3.1 Tilastot toiminnan mittarina.....	31
	5.3.2 Muut mittarit ja palaute	32
6	Pohdinta.....	34
	6.1. Tulosten tarkastelu	34
	6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

Liite 1. Haastattelun pohjana käytetty sovitteluprosessin kuvaus	45
Liite 2. Haastateltavan suostumus osallistumisesta tutkimukseen	46
Liite 3. Tutkimuksen tulokset taulukkona	47

1 JOHDANTO

Lakisääteistä rikosten ja riitojen sovittelua toteutetaan Suomessa tällä hetkellä 19 sovittelutoimistossa, ja 32 eri toimipisteessä (Sovittelupalvelut 2016). Laki määrittää sovittelupalvelun sisältöä, ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos vastaa sovittelutoiminnan organisoinnista. palvelun tuottajia on useita, osa kuntia ja osa yhdistyksiä. Alueet ovat maantieteellisesti, väestöpohjaltaan ja rikostilastoiltaan erilaisia. Sovittelualoitteiden määrä on ollut valtakunnallisesti kasvussa (Rikos- ja riita-asioiden sovittelu 2016 ja 2017), ja sovittelukentällä vallinneen yleisen käsityksen mukaan työmäärän lisääntyminen on aiheuttanut painetta olemassa oleviin käytänteisiin.

Sovitteluun ohjautuu rikos- ja riita-asioita poliisin ja syyttäjän toimesta. Myös muu viranomainen, tai rikoksen tai riidan osapuoli voi tehdä aloitteen (Sovittelun vaiheet ja eteneminen 2016). Tästä käynnistyy sovitteluprosessi. Sovittelutoimiston tehtävänä on selvittää, että asia soveltuu soviteltavaksi ja sovittelu edellytykset täyttyvät (Laki rikosten ja eräiden riita-asioiden sovittelusta 2005). Jos asia päätetään ottaa sovitteluun, on sovitteluohjaajan tehtävä hankkia asiaan liittyvät asiakirjat, ohjata asia vapaaehtoisille sovittelijoille, hankkia tarvittaessa tulkki sovitteluun, sekä tiedottaa asian sovitteluun ohjannutta viranomaista lopputuloksesta. Lisäksi sovittelutoimistot vastaavat vapaaehtoisten sovittelijoiden rekrytoinnista, koulutuksesta ja ohjauksesta (Laki rikosten ja eräiden riita-asioiden sovittelusta 2005.)

Toimin itse sovitteluohjaajana Pirkanmaan sovittelutoimistossa. Aloitin työssä syyskuussa 2017, joten olen suhteellisen uusi tehtävässäni. Olen huomannut, että toisinaan prosessi etenee sujuvasti ja nopeasti. Rikoksen tai riidan tapahtumahetkestä menee joitakin viikkoja siihen, kun asianosaiset kohtaavat ja ryhtyvät selvittämään asiaa. Toisinaan prosessi kestää kuukausia. On monia asioita, joihin sovittelutoimisto ei voi suoraan vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi se, kuinka nopeasti syyttäjä tai poliisi ohjaa asian sovitteluun, tai kuinka motivoituneita asianosaiset ovat järjestämään aikaa sovittelun toteutumiseksi. Myös sovitteluasia itsessään voi vaatia aikaa, asiakkaat saattavat haluta miettimisaikaa vaikkapa vahingonkorvausten selvittämiseen.

Niin kuin missä tahansa prosessissa, sovittelutoimistojen sisäisissä prosesseissa on kohtia, jolloin asian käsittely voi viivästyä tai hidastua. Kun sovittelualoitteiden määrä kasvaa, kasvaa myös yhtäaikaisesti prosessissa olevien sovittelujuttujen määrä. Toimistojen toimintatavat ja työnjako toimiston sisällä vaikuttaa siihen, miten kukin sovittelutoimisto prosessia vie eteenpäin, ja kuinka nopeasti aloite etenee selvittelyvaiheesta sovitteluun.

Opinnäytetyöstä solmittiin toimeksiantosopimus THL:n kanssa elokuussa 2018. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten sovitteluprosessia johdetaan ja ohjataan kysynnän kasvaessa, sekä tapoja joilla prosessien laatua ja sujuvuutta kehitetään.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, miten sovittelun vastuuhenkilöt ovat pyrkineet kehittämään ja sujuvoittamaan sovitteluprosessin kulkua, sekä millaisin keinoin laatua ja sujuvuutta seurataan.

Tutkimuskysymyksiäni ovat:

Miten vastuuhenkilöt ovat kehittäneet sovitteluprosessin käytänteitä omalla toiminta-alueellaan?

Miten sovitteluprosessin laatua ja sujuvuutta seurataan?

Opinnäytetyöni tavoite on tuottaa tietoa sovitteluprosessin johtamisen ja ohjaimisen hyvistä käytännöistä. Tutkimusta voi hyödyntää toiminnan kehittämiseen, sekä prosessien kehittämisen johtamista koskevan koulutuksen suunnitteluun.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

3.1. Rikos ja riita-asioiden sovittelu

Sovittelu on asiakkaille maksuton, luottamuksellinen, ja vapaaehtoinen tapa käsitellä rikoksia tai riitoja. Sovitteluprosessi voi olla rikosprosessille joko täydentävä tai vaihtoehtoinen menettely (Sovittelupalvelut 2016). Asiaomistajarikoksissa luopuminen rantaistusvaatimuksesta päättää myös asian rikostutkinnan (Jos joudut rikoksen uhriksi 2019), joten mahdollinen sovittelussa saavutettu sovinto on hyvinkin merkityksellinen asian jatkokäsittelyn kannalta. Virallisen syytteen alaisissa rikoksissa syyttäjä tekee päätöksen syytteen nostamisesta riippumatta asianomistajan vaatimuksista. Saavutettu sovittelusopimus saattaa kuitenkin vaikuttaa syytteen nostamiseen, ja voi vaikuttaa myös tuomioon alentavasti, tai sovinto voi johtaa rangaistukseen tuomitsematta jättämiseen (Iivari 2010, 14).

Sovittelutoimiston ammattihenkilöstö selvittää sovitteluun saapuneiden aloitteiden soveltuvuuden sovitteluun. Aloitteen voi tehdä rikos- tai riita-asian osapuoli, poliisi, syyttäjä tai muu viranomainen. (Flinck 2013, 12.) Sovittelussa osapuolilla on mahdollisuus keskustella tapahtuneesta, sen aiheuttamista vahingoista ja siihen liittyvistä tunteista koulutettujen vapaaehtoissovittelijoiden johdolla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019). Sovittelu on mahdollista, mikäli sekä tekijä että uhri antavat suostumuksensa sovitteluun, sovittelu on uhrin edun mukaista ja tekijä vahvistaa tapahtumienkulun pääpiirteittäin (Jos joudut rikoksen uhriksi 2019). Koulutettujen vapaaehtoissovittelijoiden rooli on puolueettomasti auttaa osapuolia neuvottelussa (Sovittelupalvelut 2016) ja jos asia halutaan sopia, he auttavat myös kirjallisen sopimuksen laatimisessa (Jos joudut rikoksen uhriksi 2019).

3.1.1 Sovittelutoiminnan kehitys lakisääteiseksi palveluksi

Sovittelulla on pitkät perinteet, ja sen juuria voi löytää jo erilaisista heimoyhteisöistä. Sovittelua käytetään nykyään niin kansainvälisten konfliktien ratkaisuisissa, kuin tuomioistuimessakin. Rikos ja riita-asioiden sovittelu Suomessa alkoi Suomen Akatemian tutkimus- ja kehittämishankkeena Vantaalta 1983. Se laajeni

pian muihin suuriin kuntiin, mutta sen saatavuus, organisointi ja laatu vaihteli suuresti. (livari 2010, 13.) 1998 vuoden lopussa Sosiaali- ja terveysministeriö asetti selvitystyöryhmän arvioimaan sovittelun järjestämisen- ja rahoitusmalleja, tekemään kehittämisehdotuksia ja edistämään sovittelutoiminnan laajentumista (livari 2010, 13). Selvityksen tuloksena todettiin, että tasavertaisuuden ja tasalaatuisuuden toteutumiseksi sovittelu ei voi jäädä kuntien vapaaehtoisesti järjestettäväksi, ja tämän seurauksena vuonna 2005 eduskunta sääti lain rikosten ja eräiden riita-asioiden sovittelusta (1015/2005). Erityisen tärkeäksi nousi yhdenvertaisuusperiaate, ja sen vuoksi lakivaliokunta piti tärkeänä sovittelun keskeisten kysymysten sääntelemistä laissa. (livari 2010, 13-15).

Sosiaali- ja terveysministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo sovittelutoimintaa valtakunnallisesti. Lisäksi valtioneuvosto nimeää kolmeksi vuodeksi kerrallaan rikosasioiden sovittelun neuvottelukunnan, joka seuraa, linjaa ja edistää sovittelun toimintaa ja kehittämistä sekä valtakunnallisesti, että kansainvälisesti. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos (tästä eteenpäin THL) vastaa sovittelun järjestämisestä käytännön tasolla. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019). THL laatii puitesopimukset palveluntuottajien kanssa, jakaa valtionkorvauksen toiminnan kuluista sovittelu-toimistoille, ja huolehtii myös mm. henkilöstön täydennyskoulutuksesta, sovittelun seurannasta, arvioinnista ja tilastoinnista. (Sovittelupalveluiden johtaminen, ohjaus ja valvonta 2017) Lain voimaan tultua järjestämisvastuu oli aluehallintovirastoilla, mutta sovittelupalveluiden järjestäminen siirtyi Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle 1.1.2016 (Aluehallintovirasto 2016).

3.1.2 Restoratiivinen oikeus

Rikos- ja riita-asioiden taustateorian ja lähtökohtana toimii restoratiivinen eli korjaava oikeus. Sen tavoitteita ovat uhrin hyvittäminen, rikoksen tekijän ja uhrin palauttaminen yhteiskunnan toimiviksi jäseniksi, sekä yhteiskunnallisten arvojen vahvistaminen. (Flinck 2013, 16.) Ajatuksena on, että uhrilla ja tekijällä on yhteinen intressi korjata tapahtunut vääräys. Sovittelu on myös ainutlaatuinen tilaisuus vahinkoa kärsineelle kertoa, mitä tapahtuma on aiheuttanut, esittää kysymyksiä, joihin vain tekijä voi vastata, ja kertoa mitä pitäisi tapahtua, jotta tapahtunut olisi hyvitetty. Tekijällä on tilaisuus kohdata uhri, saada kuulla mitä hänen tekonsa on

aiheuttanut ja mahdollisuus pyytää anteeksi sekä hyvittää teko. Molemmilla saattaa olla ennakkoluuloja tai pelkoja toisiaan kohtaan, jotka sovittelun myötä voivat vähentyä. (Zernova 2007, 9.)

Sovittelulaki (1015/2005) perustuu restoratiivisen oikeuden arvoille, ja sen keskeisiä periaatteita ovat vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus, osallisuus, turvallisuus, puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus (Flinck 2013, 18). Näiden arvojen ja periaatteiden tulisi näkyä koko sovitteluprosessissa, esimerkiksi vapaaehtoisuus ei koske pelkästään suostumuksen antamista, vaan koko prosessia, jolloin asianosaisella on oikeus keskeyttää sovittelu missä vaiheessa tahansa (Flinck 2013, 18). Myös luottamuksellisuus leikkaa läpi koko prosessin. Osapuolet eivät myöhemmin saa vedota sovittelussa esiin tulleisiin asioihin ilman toisen osapuolen suostumusta, sovittelijat eivät saa todistaa siitä, mitä tehtävässään on saanut tietää. Luottamuksellisuuteen kuuluu myös se, että sovittelun henkilöstö toimii lainsäädännön mukaisesti, eettisesti oikein ja osapuolten oikeusturvasta huolehtien. (Flinck 2013, 19.) Turvallisuudesta pidetään huoli informoimalla asiakkaita heidän oikeuksistaan ja asemastaan, huolellisilla esivalmisteluilla, sekä pitämällä huoli myös psyykkisestä ja fyysisestä turvallisuudesta sovittelussa (Flinck 2013, 19). Osapuolia kohdellaan ja kuullaan tasavertaisesti, heidän tarpeisiinsa ja ratkaisuehdotuksiinsa suhtaudutaan myös tasapuolisesti, jolloin oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus toteutuvat (Flinck 2013, 19).

3.2. Prosessin määritelmä ja tarkoitus

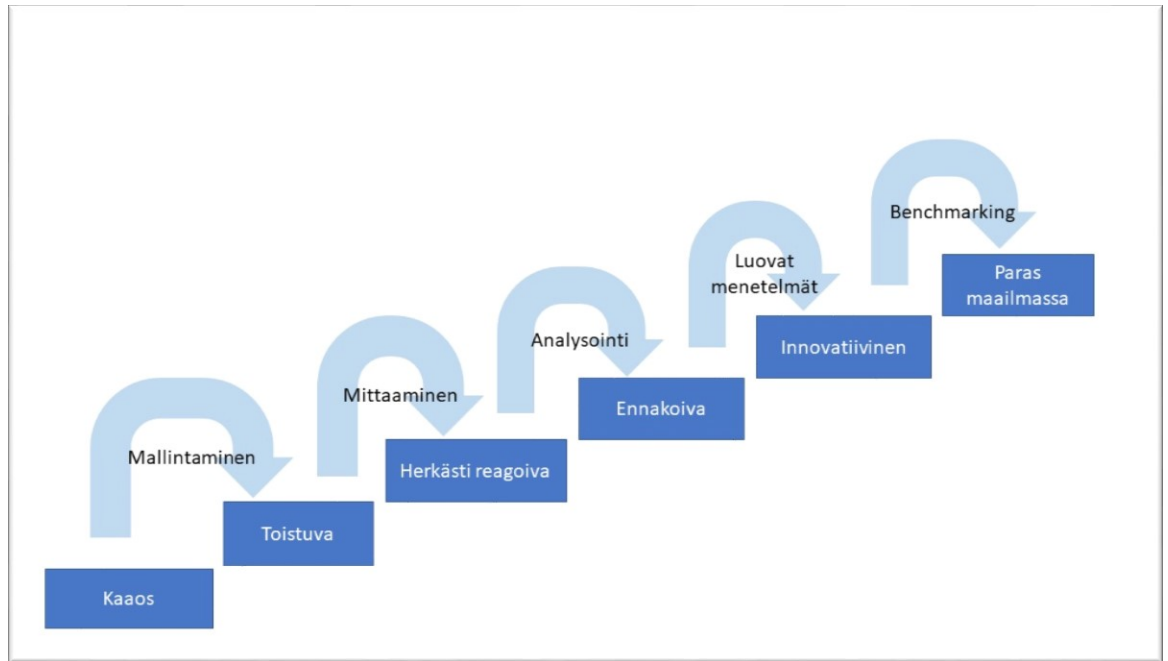
Kai Laamanen kirjoittaa uskovansa organisaation suorituskyvyn syntyvän prosesseissa (Laamanen 2001, 10). Laamanen määrittelee prosessin joukkona ”loogisesti liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset” (Laamanen 2001, 19). Kun toimintaan kohdistuu painetta, kuten esimerkiksi kasvava sovittelualoitteiden määrä, on toimintaa sopeutettava tai kehitettävä vastaamaan sen hetkistä tarvetta. Kun tarvetta on sekä tuottavuuden että laadun kehittämiseen, on tuotantoprosessien kehittäminen tärkeä väline (Sarala & Sarala 2010, 94).

Sovittelun voidaan katsoa olevan palveluprosessi. Prosessin luonne muuttuu, kun kyse on palvelusta, koska asiakkaiden käyttäytyminen voi olla ennakoimattomaa. Prosessinäkökulmasta haastetta lisää, että kyseessä on palvelu, jonka toteuttaminen vaatii asiantuntijuutta ja luovuutta. (Laamanen 2001, 21.) Prosessiajattelu lähtee asiakkaasta ja hänen tarpeistaan, ja prosessin tavoite on vastata tuohon tarpeeseen (Laamanen 2001, 21). Prosessit voidaan jakaa myös ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessi on prosessi, joka palvelee suoraan ulkoista asiakasta. Tukiprosessit taas ovat sisäisiä prosesseja, jotka mahdollistavat ydinprosessin toteuttamisen. (Laamanen 2001, 55-57.)

3.2.1 Prosessin kehittäminen

Laamasen mukaan prosessijohtaminen kehittyy tiettyjen kehitysvaiheiden kautta (Laamanen 2001,44). Alkuun toimintaympäristö on kaottinen, asioita tehdään, kun ne tulevat eteen ja yksilöllä on mahdollisuus toimia omien intressien mukaan. Toisessa vaiheessa aletaan tunnistamaan toistuvia toimintamalleja, joita varten luodaan pelisääntöjä ja kuvataan prosesseja. Kolmas vaihe on prosessien suoristuskyvyn mittaaminen, joka mahdollistaa analysoinnin ja ennakoinnin. (Laamanen 2001, 44-45.) Jotta prosessia voidaan kehittää, se pitää tuntea (Laamanen 2001, 45). Lumiaho kirjoittaa, että prosessin kehittäminen on hallittua toimintamallin muuttamista. Kehittämisen pohjana on prosessin nykytilan kuvaus, ja sen ominaisuuksien analysointi (Lumiaho 2017, 59).

Laamanen on kuvannut prosessin kehittymisen ja kypsymisen kuviona (kuvio 1), jossa portailla ovat prosessin kehitysvaiheet, ja nuolissa menetelmä, jolla seuraavaan vaiheeseen päästään. Laamasen mukaan moni ohittaisi mielellään mittaamisen ja analysoinnin, vaikka jo pelkkä mittaaminen saattaa terävöittää prosessia. (Laamanen 2001, 44-45.) Mittaamisen ja analysointi ovat tärkeitä, jotta voidaan todentaa mikä toimii.



Kuvio 1: Prosessin kehittyminen Laamasen mukaan (Laamanen 2001, 44)

3.3. Lean-ajattelu johtamisen ja kehittämisen taustafilosofiana

Lean-ajatteluun perustuva kehittämisfilosofia soveltuu hyvin sekä prosessien tehostamiseen, että laadun parantamiseen. Sen lähtökohdat ovat tuotantoprosesseissa, mutta sitä on sovellettu onnistuneesti myös sosiaali- ja terveysalalla asiantuntijatyön johtamisessa. Kun prosessin lähtökohtana on asiakkaan tarve, johon pyritään vastaamaan oikea-aikaisesti, oikein mitoitetuilla resursseilla, voidaan toiminnan katsoa pohjautuvan Lean-ajattelulle. (Torkkola 2015, 125.) Leanin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, poistamalla prosessista hukka, eli kaikki turha tekeminen, joka ei tuota lisäarvoa, sekä poistaa pullonkaulat, joiden myötä prosessi pysähtyy. Lean ideologian mukainen prosessien kehittäminen poikkeaa perinteisestä prosessien kehittämisestä siinä, että se korostaa henkilöstön roolia kehittämistoimintojen ideoinnissa ja suunnittelussa (Lumiaho 2017, 59). Leanissa myös painottuu yhteinen sopiminen ja oppiminen, sekä oman toiminnan reflektointi (Lumiaho 2017, 61). Lean soveltuu myös prosessin osien kehittämiseen ja parantamiseen. Sitä ei tarvitse toteuttaa suurena koko organisaation muutoksena, vaan sitä voi soveltaa niiltä osin kuin sen katsotaan olevan hyödyksi (Suneja & Suneja 2017, 33).

Lean pyrkii virtaustehokkuuteen, ja virtaustehokkuus syntyy prosesseissa. Siksi niiden ymmärtäminen on tärkeää (Modig & Åhlström 2018, 17). Prosessi määryytyy Modigin ja Åhlströmin mukaan virtausyksikön perusteella, oli se sitten tavara, ihminen tai informaatio. Virtausyksikkö kulkee prosessin läpi ja sen hahmottamisen kautta voidaan tehdä eroa myös resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden välille. Resurssitehokkuudessa kiinnitetään huomio siihen, että resurssi on käytössä. Virtaustehokkuudessa taas panostetaan siihen, että koko ajan jokin resurssi jalostaa virtausyksikköä. (Modig & Åhlström 2018, 19-21.)

Läpimenoaikaa voidaan pitää yhtenä arvonn mittarina, ja virtaustehokkuus syntyy arvoa tuottavien toimintojen suhteesta läpimenoaikaan. Tärkeää on huomata, että ydinprosessin ympärillä on asioita, jotka myös tuottavat asiakkaalle arvoa (Modig & Åhlström 2018, 26-27). Sovitteluprosessissa tämä voisi olla esimerkiksi asiakkaan tarvitsema aika harkita suostumusta tai sopimusehdotusta. Asiakkaalle annettu aika pidentää läpimenoaikaa, mutta ei kuitenkaan laske virtaustehokkuutta, koska se on arvoa tuottava prosessin osa. Hukkaa ei pidä lähteä poistamaan sattumanvaraisesti, koska se on keino, ei itse tarkoitus. Hukan havainnoiminen antaa kuitenkin näkökulman asiantuntijatyön tarkasteluun, jotta voidaan kyseenalaistaa sen hetkistä tekemisen tapaa. (Torkkola 2015, 27.)

Toimintastrategian muokkaaminen Lean-ajattelun mukaisesti tähtää vaihtelun poistamiseen tai hallitsemiseen virtaustehokkuuden kasvattamiseksi. (Modig & Åhlström 2018, 142). Vaihtelua esiintyy resursseissa, virtausyksiköissä ja ulkoisissa tekijöissä (Modig & Åhlström 2018, 40). Resurssia sovittelussa edustaa sovittelun ammattihenkilöstö sekä vapaaehtoiset, joiden toiminnassa voi esiintyä vaihtelua useista eri syistä. Virtausyksikköä edustavat asiakkaat, joiden toiveet ja tavoitteet vaihtelevat. Ulkoista vaihtelua tuottaa aloitteiden määrät, jotka saattavat vaihdella viikosta ja kuukaudesta toiseen.

Toimintastrategialla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan erilaisilla keinoilla (Modig & Åhlström 2018, 142), jotka vähentävät resurssin tuottamaa vaihtelua. Keinoja ovat yhteisten arvojen vahvistaminen ja samojen periaatteiden noudattaminen. Lisäksi yhteisten menetelmien ja työkalujen käyttäminen, esimerkiksi arvovirtakuvauksen käyttäminen prosessin kuvaamisessa, tai valkotaulu päivittäistoiminnan visualisoinnissa, edistävät yhtenäistä leaniin perustuvaa toimintastrategiaa. (Modig & Åhlström 2018, 142-145.)

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

4.1. Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus tutkii ihmistä osana elämismailmaa, jonka voidaan katsoa olevan merkitysten kokonaisuus (Varto 1992, 23). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään olemassa olevia asioita, ei niinkään näyttämään toteen väittämiä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 157). Laadullinen tutkimus sitoo merkitykset ja tulkinnat osaksi toimintaympäristöä ja kokonaisuutta (Ronkainen, Pehkonen, Lingblom-Yläne ja Paavilainen 2014, 83). Opinnäytetyöni keskiössä ovat sovittelutoiminnan vastuuhenkilöt, joiden kokemuksista tutkimuksen aineisto koostuu. Sovitteluprosessia ei voi tutkia irrallaan toimintaympäristöstä, ja koska toimintaympäristöt ja niiden asettamat vaatimukset vaihtelevat, kokemuksista ei etsitty yleistyksiä, vaan näkökulmia kehittämiseen.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja teorian kehittäminen voivat tapahtua vuorovaikutteisesti, prosessina (Kiviniemi 2010, 75). Haastatteluiden teemojen teoreettisena pohjana käytännön tasolla toimi sovitteluprosessi. Haastatteluista nousseiden teemojen perusteella muodostui tutkimuksen teoriaosuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusote on induktiivinen, eli yleisiä merkityksiä etsitään yksittäisistä kokemuksista (Hirsjärvi ym. 1997, 260).

4.2. Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelu on systemaattinen tapa kerätä mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa (Hirsjärvi ym. 1997, 202–203). Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jossa haastattelun aihealueet ovat etukäteen määritellyt, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelun kulun mukaan (Eskola & Vastamäki 2010, 26). Teemahaastattelu valikoitui tutkimushaastattelun tyyppiksi, jotta käsiteltävien teemojen kautta haastattelujen vastaukset kohdistuivat sovitteluprosessiin ja kehittämiseen. Liian tiukka kysymysrunko olisi voinut sulkea tutkimuksen kannalta merkittäviä asioita haastattelun ulkopuolelle. Teemahaastattelu on vapaa keskusteleva tilanne, jossa kysymyksiä ei tarvitse esittää

tietyssä järjestyksessä, eikä kaikkia kysymyksiä tarvitse esittää kaikille haastateltaville (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006). Haastateltavat saivat etukäteen tiedoksi haastattelun teemat ja väljän kysymysrunгон, jotta he voivat valmistautua haastattelutilanteeseen. Haastattelun pohjana käytettiin pelkistettyä sovittelutoimiston prosessin kuvausta (Liite 1), sekä teemaan liittyviä kysymyksiä.

4.3. Haastateltavien valikoituminen

Laadullinen tutkimus ei etsi tilastollisia todennäköisyyksiä, eikä se usein olisi mahdollistakaan aineiston laadun ja määrän vuoksi (Alasuutari 2011). Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus ei ollut kerätä tietoa siitä, kuinka usein jokin tietty asia toistuu sovitteluprosessin kehittämisessä. Löytääkseni sopivia haastateltavia kävin läpi THL:n tilastoraportit rikos- ja riita-asioiden sovittelusta vuosilta 2016 ja 2017 (Rikos- ja riita-asioiden sovittelu 2016 ja 2017). Tarkoitus oli kerätä vastuuhenkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia niistä toimistoista, joiden saattoi olettaa reagoineen sovittelualoitteiden määrän kasvuun. Raporttien perusteella yhteensä yhdeksässä toimistossa aloitemäärä oli ollut nouseva kahtena tarkastelun kohteena olevana vuotena, ja näistä viisi toimistoa valikoitui mukaan tutkimukseen. Tämän tyyppistä aineisto-otantaa, jossa haastateltavat valitaan harkiten sen perusteella, että heillä voisi olettaa olevan kokemusta tutkittavasta asiasta, voidaan kutsua eliittiotannaksi (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85–86).

4.4. Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin haastattelemalla viittä sovittelutoimiston vastuuhenkilöä. Tavoitteena oli 4-6 haastattelua, tai aineiston saturoituminen. Kun uusia näkökulmia ei tule enää esiin, on haastatteluiden määrä riittävä (Eskola & Vastamäki 2010, 42). Aineisto osoittautui riittäväksi tutkimuksen tarkoitukseen nähden.

Kasvokkain tapahtuva haastattelu olisi ollut suotavampi, mutta ajankäytön vuoksi neljä viidestä haastattelusta olivat puhelin tai videopuheluvälitteisiä haastatteluja. Videopuheluohjelmistot eivät aina toimineet toivotusti, ja yksi haastattelu tehtiin pelkästään puhelinkeskusteluna, koska teknisiä haasteita ei kyetty ratkaisemaan.

Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus tutustua tutkimukseen ja se tarkoitukseen, sekä haastattelun teemoihin. Heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä sekä ennen haastattelua että haastattelun aikana, sekä pyytää nähtäväksi litteroitu haastattelu. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin henkilökohtainen kirjallinen suostumus (Liite 2) haastatteluun osallistumisesta organisaation myöntämän tutkimusluvan lisäksi.

4.5. Aineiston analysointi

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroidut haastattelut analysoin kvalitatiivisen sisällön analyysin periaattein, jossa luokitusrunko nousee aineiston ja teorian vuorovaikutuksessa (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Sovitteluprosessi itsessään antoi haastattelun teemojen myötä analyysille suuntaa, mutta analyysin tehtiin aineistolähtöisesti, irrallaan haastattelukysymyksistä. Teemahaastattelun analyysissä on tyypillistä, että merkityksellisiksi nousevat teemat voivat poiketa haastattelun teemoista (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006).

Tuomi ja Sarajärvi kuvailevat laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheina, mukaillen tutkija Timo Lainetta. Ensimmäisenä täytyy päättää mikä aineistossa on kiinnostavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.) Koska aineistonkeruumenetelmänä oli keskusteleva teemahaastattelu, oli aineisto saatava hallittavaan muotoon, usein puhutaan aineiston koodauksesta (Ronkainen ym. 2014, 118). Koodaaminen sisältyy analyysin toiseen vaiheeseen, jolloin aineisto käydään läpi, ja kiinnostavat asiat erotellaan ja merkitään. Tämän jälkeen merkityt asiat kerätään yhteen, ja erotetaan muusta aineistosta. Kolmas vaihe on vastausten luokittelu tai teemoittelu, ja neljäntenä kirjallinen yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.)

Koodatut kohdat redusoidaan, eli pelkistetään siten, että aineistosta tutkimukselle tarpeeton karsitaan pois. Aineistoa voidaan pelkistää pilkkomalla tai tiivistämällä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-111). Vastausten luokittelu tai teemoittelu, eli klusterointi tapahtuu etsimällä ilmauksista yhtäläisyyksiä ja niistä muodostetaan luokkia, jotka nimetään. Luokkien nimet ovat käsitteitä, joiden myötä ai-

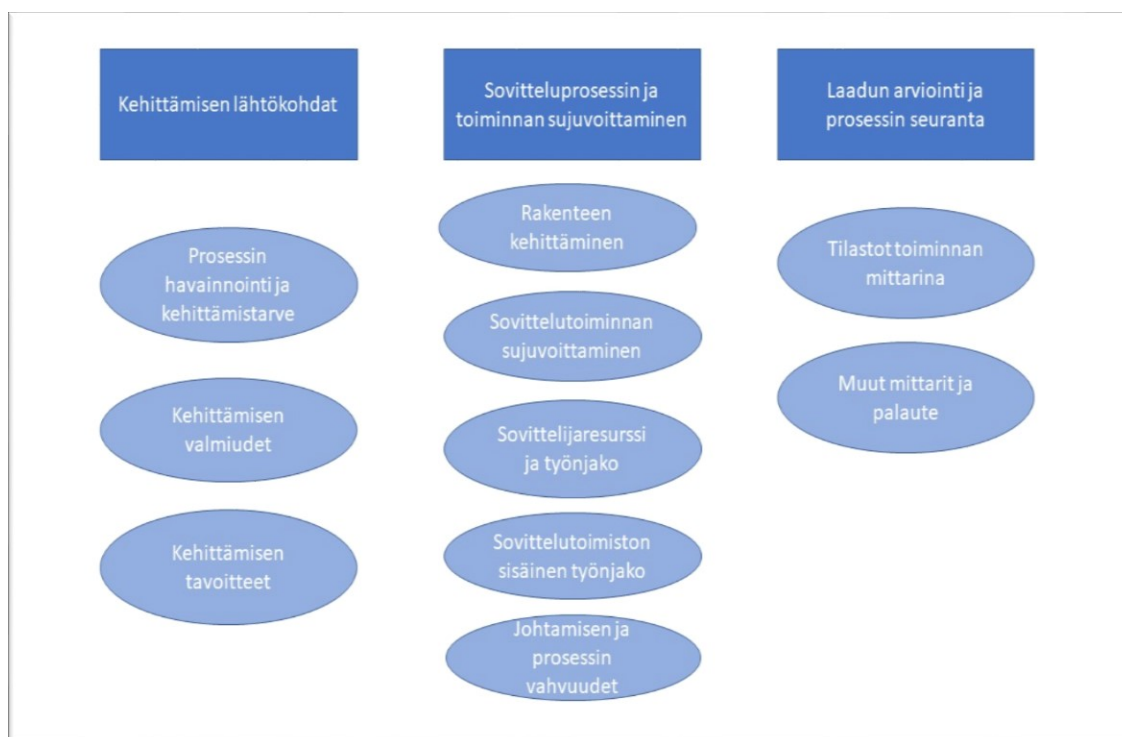
neisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2002 112-113.) Klusterointi on osa abstrahointia, eli käsitteellistämistä, jota jatketaan yhdistelemällä luokkia niin kauan kun se on aineiston kannalta mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114).

Koodatut vastaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat
Mulla on vahva luottamus, että homma hoituu.	Luottamus työntekijöihin	Johtamisen ja prosessin vahvuudet	Sovitteluprosessin ja toiminnan sujuvoittaminen
On struktuuria ja standardoitu miten prosessia viedään eteenpäin.	strukturi ja standardit		
Me on koulutettu uusia sovittelijoita.	Sovittelijoiden määrän lisääminen	Sovittelijaresurssi ja työnjako	
Jutut on haastavampia. Me tarvitaan sovittelijoita, joilla on oman ammatin kautta valmiuksia.	Sovittelijoiden valmiuksien lisääminen		

Kuva 2. Esimerkki sisällönanalyysin taulukosta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloksissa kuvataan tutkimusaineistosta muodostuvat teemat, käsitteet, kategoriat ja niiden sisällöt (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115). Tämän opinnäytetyön tulokset ovat jaoteltu kolmeen osioon. Kaksi ensimmäistä vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten vastuuhenkilöt ovat kehittäneet sovitteluprosessin käytänteitä omalla toiminta-alueellaan? Ne käsittelevät sovitteluprosessin kehittämisen lähtökohtia ja valmiuksia, sekä varsinaisia toimenpiteitä ja muutoksia joiden vastuuhenkilöt näkivät vaikuttavan prosessin sujuvuuteen ja laatuun. Kolmas osio vastaa toiseen tutkimuskysymykseen: Miten sovitteluprosessin laatua ja sujuvuutta seurataan? Tulokset on esitetty myös taulukkona (Liite 3).



Kuvio 2: Tulosten ylä- ja alakäsitteet

5.1. Kehittämisen lähtökohdat

5.1.1 Prosessin havainnointi ja kehittämistarve

Haastatteluun vastanneet esimiehet kertoivat, että kehittämisen näkökulmana on asiakkaan saama hyöty, sekä prosessin sujuvuus. Prosessia oli työstetty toimiston sisäisesti kuvaamalla se prosessikaaviona, sekä pohtimalla yhteisiä työtapoja. Toimistot peilasivat omaa prosessiaan myös muiden sovittelutoimistojen toimintatapoihin. Vastuuhenkilöt kertoivat benchmarkkauksesta yhtenä tapana löytää hyviä käytänteitä prosessin kehittämiseksi.

Prosessin sujuvoittamista oli lähdetty tekemän suunnitelmallisesti ja ennakkoiden, sillä oletuksella että sovittelualoitteiden määrä tulee kasvamaan, tai yhteisten havaintojen ja muutostarpeiden kautta, kun aloitteiden määrän kasvu tuotti prosessin pitkittymistä ja viivettä uusien aloitteiden käsittelyyn ottamiselle. Aloitemäärän kasvun myötä prosessin heikkoudet tulivat esiin, ja sovittelutoimistojen henkilöstö oli lähtenyt tutkimaan toimintatapoja sekä etsimään ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin.

”Olis näkynyt prosessin kestossa määrän nousu, jos sitä ei olis valmiiksi kehitetty.”

”Huomattiin että jos jatketaan samalla prosessilla, juttujen selvittelyaika venyy ja jutut rupee kasautuun.”

Toisaalta vastauksista tulee esiin, että kehittämistä tapahtuu myös spontaanisti erilaisten kokeilujen kautta. Ideoita siihen, mitä uusia toimintatapoja voisi kokeilla, saattoi syntyä esimerkiksi kahvipöydässä, eikä kokeiluita välttämättä dokumentoitu tai käsitelty laajemmin ennen niiden testaamista.

Prosessin sujuvuuden lisäksi toimistot olivat kiinnittäneet huomiota ohjaajien tapaan toimia, ja pyrkineet vähentämään toimiston sisällä esiintyviä eroavaisuuksia työkäytännöissä. Toimistoissa oli tehty pohdintaa sen suhteen, mikä on tärkeää, mihin työaika käytetään, ja pyritty kirkastamaan perustehtävää.

”Laadukas sovitteluiden tuotanto on meidän ydin.”

”Tarve kehittää tulee siitä, että on paljon työtä, niin tehdään tarpeellisia ja tärkeitä asioita.”

Tärkeänä pidettiin asiakastyön laatua ja hyvää asiakkaan kohtaamista, sekä standardin luomista työn rakenteisiin ja työtapoihin. Vastauksista käy ilmi myös, että ongelmien lisäksi huomioidaan myös asiat, jotka toimivat, eivätkä kaipaa muutosta.

”Ei mekään kehitetä vaan kehittämisen vuoksi, vaan jos meillä on toimivat rakenteet, niissä on hyvä pysyä.”

5.1.2 Kehittämisen valmiudet

Haastateltavat kertoivat kaikki suorittaneensa johtamisen erikoisammattitutkinnon tai osallistuneensa erilaisiin esimiesvalmennuksiin. Lisäksi koulutusta oli saatu palvelumuotoilusta ja laadun arvioinnista. Vastuuhenkilöillä oli halua kehittää toimintaa, ja he olivat osallistaneet koko työtiimin prosessin kehittämiseen.

”Kaikesta mitä elämän aikana tulee vastaan voi ottaa ja soveltaa jos tuntuu hyvältä.”

Kaksi vastaajaa kertoivat saaneensa koulutusta ja tiedotusta Lean-menetelmän käytöstä. Lean-koulutusta saaneet vastuuhenkilöt olivat perehdyttäneet myös työtiimin jäsenet Lean ajattelun perusteisiin, ja lähteneet hyödyntämään sen periaatteita kehittämistyössä.

”Ajattelin että voidaan tehdä sitä itse, voidaan lähteä ajattelemaan Leanauksen periaatteella.”

”Lean on filosofia, ollaan lähdetty toteuttamaan sitä silleen Leanisti.”

Osassa vastauksia tuli esiin vastuuhenkilöiden näkemykset siitä, että henkilöstön pysyvyys ja pitkä kokemus mahdollistivat prosessin kehittämisen, ja toi työtiimin

toimintaan joustavuutta. Tärkeänä pidettiin taitoja johtaa itseään, keskinäistä luot-
tamusta, avointa dialogia, ja että kaikki osallistuvat prosessin kehittämiseen.

*”Joustavuus perustuu siihen, että on pitkäaikaiset työntekijät, niin me voidaan ko-
keilla erilaisia asioita.”*

5.1.3 Kehittämisen tavoitteet

Vastuuhenkilöt kertoivat, että sovittelutoimiston henkilöstö oli yhdessä lähtenyt
miettimään prosessin kulkua ja toiminnan periaatteita, sekä kehittämiskohteita.
Yhteisesti sovitun prosessin koettiin tuovan sujuvuutta, ja siihen sitoutumista pi-
dettiin tärkeänä. Vastauksissa kerrottiin pitkäjänteisestä kehittämisestä, johon
kuuluu myös tehtyjen suunnitelmien tarkastaminen ja tarvittaessa korjaaminen.
Vastauksissa tuotiin esiin, että yhteisesti sovittuun prosessiin sitoutuminen antaa
tilaa kuitenkin ohjaajien yksilöllisille tavalle työskennellä.

*”Kaikki sitoutuu periaatteisiin mitä on yhdessä sovittu, jos on tarpeen muuttaa,
niin istutaan uudestaan alas ja mietitään.”*

Kehittämisen tavoitteiksi mainittiin sujuvoittamisen lisäksi struktuurin ja rakenteen
tuomista ohjaajien työhön, sekä tiimityön hyödyntäminen, jolloin prosessien ete-
neminen ei ole pelkästään yksilön työn varassa. Prosessin kehittämisellä tavoit-
teltiin yhtenäisiä työtapoja, jolloin prosessi olisi myös sovittelijoiden näkökulmasta
tasapuolinen. Toimintakäytännöt oli koottu muunmuassa käsikirjaksi tai perehty-
misasiakirjaksi, jotka toimivat uuden työntekijän perehdyttämisessä, sekä tukena
ohjaajan työssä aina tarvittaessa. Ohjeita päivitettiin aina tarvittaessa, jolloin ne
ovat aina ajan tasalla.

*”Pyritään siihen, että perehdytysasiakirja on luettava ja selkeä, siiretään tiimipa-
lavereissa tai muualla sovitut käytännöt suoraan sinne.”*

5.2. Sovitteluprosessin ja toiminnan sujuvoittaminen

5.2.1 Rakenteen kehittäminen

Sovittelutoimistojen prosessien rakennetta kehitettiin monella eri tasolla. Vastuuhenkilöt kertoivat, että vuosisuunnitelman ja vuosikellon teko helpottaa toiminnan hahmottamista, ja niissä sovitaan myös ohjaajien vastuista tulevalle vuodelle.

”Vuosikello koulutusten osalta tehdään jo edellisvuonna, sitä tehdään pitkin vuotta. Siitä hahmottaa nopeasti mitä tapahtuu milloinkin.”

Huomiota oli kiinnitetty myös palaverikäytäntöihin ja kalenterin suunnitteluun. Työhön oli tuotu struktuuria muunmuassa varaamalla viikottain tietty päivä uusien aloitteiden käsittelyyn, jolloin työn organisointi tapahtuu rakenteen kautta. Turhia palavereita oli karsittu ja niiden kestoa tiivistetty. Palavereiden sisältöä oli pyritty jaottelemaan koko tiimiä koskeviin asioihin, sekä sovittelujuttuja koskeviin asioihin, jotta niiden viemä aika pysyisi kohtuullisena.

”Kun huomasin, että tiimipalaverit paisuu, tuli ohjaajapalaveri joka toinen viikko... ..tiimipalaverissa käydään läpi enemmän käytännön asioita, aikataulutuksia ja vastuita.”

5.2.2 Sovitteluprosessin sujuvoittaminen

Sovitteluprosessista ja erityisesti sen selvittelyvaiheesta oli pyritty löytämään pulonkaulat, ja poistamaan hukka. Prosessin kehittämistä oli tehty myös yhdessä poliisin kanssa, ja yhteistyötä tehtiin toimintatapoja sopimalla erityisesti rikosten esikäsittely-yksiköiden kanssa. Yhteistyön sujuvuutta ylläpidettiin esimerkiksi perehdyttämällä uusia poliiseja ja syyttäjiä sovittelun osalta. Juttujen ohjaaminen sovitteluun oli pyritty tekemään mahdollisimman vaivattomaksi.

”Pidettiin poliisin kanssa yhdessä palaveria, miten juttujen ohjautuminen poliisilta olis helpointa.”

Toinen prosessin vaihe, johon vastausten mukaan oli kiinnitetty huomiota, sovittelualoitteen saaminen selvittelyyn nopeasti. Tähän eniten vaikuttava tekijä oli yhteydenottotapa asiakkaisiin. Yhteydenottotapoja oli kehitetty monesta eri näkökulmasta. Yhteys asiakkaaseen pyrittiin saamaan mahdollisimman nopeasti, jotta suostumuksen selvittäminen saataisiin tehtyä ilman viivytyksiä. Toimistoissa oli niitä, joissa asiakkaalle pääsääntöisesti soitetaan, sekä niitä, joissa lähtökohteisesti asiakasta lähestyttiin kirjeellä. Yhteydenottotapa saattoi riippua myös juttutyypistä. Puhelimella tapahtuvan yhteydenoton koettiin nopeuttavan prosessia, toisaalta lähestyminen kirjeellä koettiin hienovaraiseksi, koska se antoi asiakkaalle mahdollisuuden valita sopiva hetki ottaa yhteyttä ja keskustella asiasta. Yhteydenottotavasta riippumatta asiakkaalle haluttiin kuitenkin antaa aikaa harkita suostumustaan, eikä päätöstä suostumuksesta vaadittu välittömästi. Asiakkaan vastausaikaa kirjeitse tapahtuvaan yhteydenottopyyntöön oli rajattu lyhyemmäksi kuin tietojärjestelmästä automaationa tuleva kolme viikkoa. Riippumatta pääsääntöisestä yhteydenottotavasta, oli ohjaajilla mahdollisuus käyttää harkintaa ja säädellä työtappaa tapauskohtaisesti tarpeen mukaan.

”Joissakin tapauksissa, jos poliisi on jo kysynyt suostumusta, lähdetään soittamaan asiakkaille, jos halutaa nopeuttaa sitä systeemiä.”

”Mietitään onko joku teknisempi juttu, josta vois suoraan soittaa.”

Toinen aloitteen käsittelyyn saamiseen liittyvä työvaihe on sovittelujuttujen kirjaaminen asiakastietojärjestelmään. Kirjaamisen viivästyminen aiheutti pullonkaulan, ja sovittelutoimistoissa oli mietitty erilaisia tapoja hoitaa työvaihe sujuvasti. Kokeilujen kautta vastajat kertoivat päätyneensä erilaisiin ratkaisuihin. Kirjaaminen oli saatettu keskittää toimistosihteerille, jos sellainen työryhmään kokoaikaisesti kuului. Kirjaamisvuoro saattoi olla myös kiertävä, jolloin ohjaajat vuorottelivat kirjaamisvastuuta. Yksi toimistoista hyödynsi tiimityötä siten, että toimistosihteerillä oli päävastuu, mutta tiimi auttoi sovittelujuttujen kirjaamisessa aloitteiden käsittelyyn varattuna päivänä. Toinen vastaaja kertoo, että nopeimmaksi oli todettu työtapo, jossa jokainen ohjaaja kirjaa omat juttunsa järjestelmään ottaessaan asian käsittelyyn.

Vastauksista ilmenee, että sovittelujuttujen jakaminen ohjaajille oli prosessin kohta, josta vastuu jakautuu eri toimistoissa eri tavalla. Vastuuhenkilöt katsoivat saapuneet aloitteet läpi ja jakoivat ne ohjaajille. Joissakin toimistoissa jokainen ohjaaja vastasi itse siitä, montako ja minkä tyyppisiä juttuja ottaa selvitykseen, ja kolmas vaihtoehto on, että tiimi jakaa aloitteet keskenään. Riippumatta tavasta, jolla jutut jakaantuivat, vastuuhenkilöt kertoivat työmäärän jakaantuvan ohjaajille tasaisesti.

”En oo kokenut, että kun aloitteet tulee, et mun tarvis toimia siinä minkäänlaisena jakajana.”

”Turha steppi kierrättää jutut esimiehen kautta.”

Toinen vaihe, josta vastuuhenkilöt kertoivat luopuneensa prosessissa, oli myön- teisten päätösten lähettäminen asiakkaille. Päätös sovitteluun ottamisesta posti- tettiin vain, jos sille oli jokin erityinen tarve, tai jos asiakas halusi päätöksen kir- jallisena.

Sähköpostin käyttö oli vastausten mukaan nopeuttanut monia työvaiheita. Se oli käytössä muunmuassa poliisin kanssa tehtävässä yhteistyössä. Poliisi toimitti aloitteet sähköpostilla, ja tieto sovittelun lopputuloksesta oli sovittu lähetettäväksi sähköpostilla. Erityisesti esikäsittely-yksiköistä tulevat aloitteet haettiin tai toimi- tettiin usein vielä paperisena versiona ja tarvittaessa kirjeitse. Sähköpostia hyö- dynnettiin myös vapaaehtoisten sovittelijoiden kanssa työskentelyyn. Sähköpos- tia voitiin käyttää yksinkertaisten juttujen ohjaamisessa sovittelijalle, sekä juttu- papereiden lähettämisessä. Sen käyttökelpoisuus kärsi jonkin verran vaikeuksista avata ja käyttää salattua sähköpostia.

”Salattua sähköpostia voidaan käyttää mutta se ei ole välttämättä kauheen kä- tevä, kun sitä ei saa kaikilla sähköposteilla auki.”

Uusi asiakastietojärjestelmä Sopus koettiin hyvänä, ja sen kerrottiin helpottaneen ja nopeuttaneen sekä aloitteiden että päätösten tekoa. Sen katsottiin omaavan paljon potentiaalia ja toivottiin jatkossa automatisoivan työvaiheita esimerkiksi jut- tujen kirjaamisessa.

”Sopun bugeista ja puutteista huolimatta se on näppärämpi käytössä.”

”Sopu on uusille työntekijöille helppo, ja päätökset ja aloitteet tulee nopeasti.”

5.2.3 Sovittelijaresurssi ja työnjako

Sovittelun vastuuhenkilöt kertoivat, että aloitemäärän kasvuun oli reagoitu kouluttamalla uusia vapaaehtoisia sovittelijoita. Lähes kaikilla oli peruskurssi hiljattain päättynyt tai suunnitteilla. Olemassa olevaa sovittelijaresurssia pyrittiin käyttämään tasaisesti, ja vähemmän sovittelevia vapaaehtoisia aktivoitiin. Vapaaehtoisten määrästä oli erilaisia näkemyksiä. Pieni vapaaehtoisten porukka nähtiin myös etuna, kun käytettävissä olevat vapaaehtoiset sovittelivat paljon.

”Pitäisin porukat pienenä, tiiviinä ja innostuneena, haavoittuvuus on siinä riskinä.”

”Tuo työhön sujuvuutta, että vapaaehtoiset sovittelijat on kokeneita ja sovittelee paljon.”

Toisaalta oli tiedostettu myös sovittelujuttujen monimutkaisuus ja vaativuus, ja tavoitteena oli esimerkiksi sellaisten vapaaehtoisten rekrytoiminen, joilla on valmiuksia oman ammattinsa puolesta.

Sovittelijaresurssin käyttöä säädeltiin myös tavalla, jolla juttuja ohjattiin sovittelijoille. Tämä tapahtui valitsemalla käynnistäjäsovittelija, joka hoiti sovitteluneuvottelun järjestämisen asiakkaiden kanssa, ja pari valittiin vasta kun neuvottelujankkohta oli tiedossa.

”Käynnistäjäsovittelija on hyvä systeemi varsinkin, jos juttuja on paljon, sovittelijoita on listoilla enemmän vapaana.”

Yksi vastaaja kertoi toimintakäytännöstä, jossa kaikki yhteydenpito asiakkaisiin ja neuvottelun järjestäminen tapahtui ohjaajan toimesta. Käytännön koettiin tuovan uskottavuutta toimintaan, ja nopeuttavan prosessin läpimenoaika, sekä parantavan sovittelijoiden yksityisyyttä ja turvallisuutta.

”Työntekijät sopii ajan ja varaa tilat, aikaisemmin sovittelijat sopi ajan ja varas tilan, prosessin kesto oli ihan muuta.”

Sovittelijoiden kuormittamista oli vähennetty myös päivystämällä virka-ajan ulkopuolella. Päivystysvuoro oli joko säännöllinen ja kiertävä, tai erikseen sovittu tarpeen vaatiessa. Sovittelija saattoi soittaa vaikkapa neuvottelusta, mikäli vastaan tuli jokin asia, jota ei osattu ratkaista. Yksi vastaaja kertoi, että päivystäjälle sai soittaa myös, jos neuvottelu oli ollut kuormittava, ja oli tarvetta purkaa tapahtumia ohjaajan kanssa.

”Paljon helpompi, et me vastataan, käytetään siihen se 15 minuuttia kun kaikki on paikalla, kuin että seuraavana päivänä soitat kaikki asiakkaat läpi ja selität saman, se juttu venyy ja vanuu.”

Sovittelu purettiin pääsääntöisesti jutun ohjanneen ohjaajan kanssa. Vastuu yhteydenotosta ohjaajaan saattoi olla myös sovittelijalla, tai kasvaneen työmäärän takia purkupuhelu tehtiin toiselle sovittelussa olleelle. Yksinkertaisissa jutuissa palaute sovittelijalle saatettiin lähettää sähköpostitse.

Sovittelijoita pyrittiin kohtelemaan tasapuolisesti, ja matkustuksen vähentämiseksi sovittelijoiden tapaamisia ja koulutuksia saatettiin tehdä myös videovälitteisesti. Erityisen hyvä kokemus oli peruskurssin järjestäminen kahdessa toimipisteessä yhtä aikaa. Koulutus järjestettiin videovälitteisesti, ja hyvällä suunnitellulla lopputulos oli ollut erittäin hyvä. Videovälitteisen kurssin koettiin mahdollistaneen kaikkien työpanoksen, kun ohjaajat eri työpisteistä tekivät koulutuksen yhdessä, mutta samalla säästettiin ohjaajaresurssia ja sekä henkilökunnan että sovittelijoiden matkustukseen kuluvaa aikaa.

Sovittelujuttujen ohjausta vapaaehtoisille oli pohdittu myös sisällöllisesti. Eräs vastaajista kertoi, että ensimmäisessä ohjauspuhelussa kerrotaan vain jutun perustiedot, kuten nimike ja asiaosaisten nimet. Varsinainen ohjaus tehdään vasta kun sovittelija on tutustunut jutun papereihin, jolloin sovittelijalla on mahdollisuus esittää juttupapereista selviäviin asioihin liittyviä kysymyksiä. Tämän koettiin säästävän aikaa ja helpottavan yhteistyötä vapaaehtoissovittelijan kanssa.

Siinä paljonko ammattihenkilöstö sovittelee, oli toimistokohtaisesti isoja eroja. Vastausten mukaan joissakin toimistoissa ohjaajat sovittelivat paljon ja säännöllisesti, erityisesti lähisuhdeväkivaltaa tai muuten haastavia sovittelujuttuja. Toisaalla ohjaajat olivat työmäärän lisääntyessä vähentäneet sovitteluineuvotteluihin osallistumista, tai sovittelivat vain erityistapauksessa, esimerkiksi jos toinen vapaaehtoissovittelija oli estynyt.

”Ohjaajat sovittelee mitä pystyy, ollaan pyritty vähentämään huomattavasti siitä, mitä aiemmin on ollut.”

5.2.4 Sovittelutoimiston sisäinen työnjako

Sovittelutoimiston sisäinen työnjako riippui henkilökunnan kokoonpanosta. Moniammatillisen työryhmän koettiin sujuvoittavan toimintaa, kun sihteerille voitiin antaa rahaliikenteen hoitamisen lisäksi rutiinitöitä, kuten sovittelujuttujen kirjaaminen tai sovittelusopimusten seurannat.

”Sihteerin tulo tähän meidän systeemiin on lisänyt valtavasti työn sujuvuutta.”

Vastuuhenkilöt kertoivat vastauksissaan, että kahden organisaation alla toimiminen oli aikaa vievää. Oman organisaation johtoryhmissä kontaktipintaa sovitteluun kerrottiin olevan vähän, ja asia oli ratkaistu myös jättäytymällä niistä pois. Toinen haaste oli talousasioiden raportointi.

”Esimerkiksi talousasioissa THL puhuu eri kieltä kuin kaupunki, ja siinä on ihan hirvee työ ikään kuin tulkata se toiselle kielelle.”

Suurin osa vastuuhenkilöistä kertoi vähentäneensä tai jättäytyneensä pois suoran asiakastyön tekemisestä, ja hoitavansa sovittelujuttuja vain poikkeustapauksessa, esimerkiksi jos työntekijä oli sairastunut. Hallinnollisten tehtävien lisäksi vastuuhenkilöt osallistuivat aktiivisesti sovittelijoiden koulutukseen, sovittelijoiden kanssa käytäviin yksilö- ja ryhmäkeskusteluihin, sekä valtakunnalliseen kehittäistyöhön.

”Paljon on ollut valtakunnallista kehittämistä, ja luotu dokumentaatioa nollista.”

Kahteen toimistoon oli saatu vakinaistettua uusi ohjaajan vakanssi, yhden toimiston ohjaajaresurssi oli pienentynyt. Yksi vastuuhenkilöistä kertoi ohjaavansa ja sovittlevansa lähes yhtä paljon sovittelujuttuja kuin ohjaajat.

Ohjaajille oli jaettu vastuuta sekä alueittain että teemoittain. Jos jonkin alueen aloitemäärä oli huomattavasti suurempi, tasoitettiin työmäärää ohjaajien kesken. Muutoin vastuista, esimerkiksi sovittelijoiden koulutusten suhteen, tai erikoistumisesta johonkin sovittelun erityisalueeseen sovittiin vuosisuunnitelmaa ja vuosikelloa tehdessä. Ohjaajien oma kiinnostuneisuus vaikutti suuresti siihen, mihin asiaan kukin perehtyi. Tärkeänä nähtiin, että jokainen ohjaaja osallistuu kouluttamiseen, kehittämiseen sekä pystyy ohjaamaan kaiken tyyppisiä sovittelujuttuja. Sen koettiin vähentävän toiminnan haavoittuvuutta ja lisäävän joustavuutta.

Toisaalta haluttiin myös mahdollistaa perustyöhön keskittyminen, joten osallistumista koulutuksiin ja työryhmiin pohdittiin myös kriittisesti. Tärkeänä nähtiin avoin dialogi, yhteinen vastuunkanto ja joustavuus. Vastuuhenkilöiden haastatteluissa korostui arvostus henkilökunnan sitoutumista kohtaan, ja sitä kohtaan, että tarpeen tullen joustetaan ja venytään tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastavuoroisesti vastuuhenkilöt näkivät tärkeänä, että joustoa tapahtuu myös toiseen suuntaan, joka näkyi joustavina työaikoina, lomatoiveiden huomioimisena sekä etätyön mahdollistamisena.

5.2.5 Johtamisen ja prosessin vahvuudet.

Vastuuhenkilöiltä kysyttiin heidän johtamistyylistään, ja asioita, joita he pitävät tärkeänä työryhmänsä johtamisessa. Vastausten mukaan vallitsevana oli keskusteleva ja tilaa antava johtamistyyli. Myös valmentava johtaminen korostui. Vastuuhenkilöt kertoivat luottavansa vahvasti henkilöstöön, ja siihen että ovat tarpeen tullen apuna ja tukena. Toisaalta nähtiin, että johtajan tulee olla jämäkkä ja motivoiva, olematta kuitenkaan kontrolloiva. Huomiota oli kiinnitetty muunmuassa asioista tiedottamiseen samanaikaisesti, jotta varsinkin hajautettua tiimiä johtaessa työntekijöiden asema olisi tasavertainen.

”Sovitteluohjaajat on asiantuntijoita ja se on asiantuntijatyötä.”

”Esimiehen tärkein tehtävä varmistaa ilmapiiri ja ylläpitää yhteistyöhenkeä.”

Haastatteluista nousi esiin asioita, jotka koettiin vahvuudeksi sovittelutoimistojen toiminnalle ja sovitteluprosessille. Uusi asiakajärjestelmä sopu oli helpottanut ja nopeuttanut työtä, ja se nähtiin myös eri toimistojen toimintaa yhtenäistävänä tekijänä. THL:n tarjoama koulutus ja kehittämispäivät olivat myös vastausten mukaan tekijä, joka edesauttoi näkökulmien ja työkalujen saamista sovittelutoimintaan. Yhtenä tärkeimmistä asioista tuotiin esiin resto-koulutus. Sen koettiin helpottaneen ja selkeyttäneen sovittelusta kertomista, ja resto-kysymysten läpikäyminen jo asiakaspuhelussa yhtenäisti koko prosessia asiakkaan näkökulmasta. Sovittelutoiminta kokonaisuutena nähtiin kehittyvänä palveluna.

”Sovittelu on ollut koko ajan kehittyvää, et täs pystyy tekeen, ja me pystytään tekeen paljon eri ammattiryhmien kanssa, niin se tuo tähän työhön semmosta virkeyttä.”

Kehittämisen tuloksena nähtiin työn saaneen rakennetta ja struktuuria, ja työvaiheita oli saatu stardadoitua. Kehittävä työote oli mahdollistanut koko henkilöstön taitojen ja valmiuksien kehittymisen. Vahvuutta nähtiin myös kyvyssä antaa työryhmän sisällä avointa palautetta, ja ilmapiirissä, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja aikaa on olla myös epämuodollisesti yhdessä ja saada toisilta vetaistukea.

”Ei saa olla kiireen tuntua, tulee huonoja tuloksia ja huolimattomuutta.”

”Ei tehdä niin, että juostaan kovempaa, vaan kävellään lyhyempi matka.”

Prosessin kestoa oli onnistuttu jopa lyhentämään, vaikka aloitteita oli tullut enemmän. Pullonkauloja oli saatu avattua, ja prosessia tehostettu myös siten, että ei käynnistyvät jutut saatiin nopeasti pois prosessista ja palautettua aloitteen teki-jälle. Asioita pyrittiin tekemään yksinkertaisesti, ja toiminnan fokuksena oli asiakkaalle tuotettu arvo. Strukturoitu työ helpotti oman työn organisointia, säilyttäen kuitenkin työn autonomisuus.

5.3. Laadun arviointi ja prosessin seuranta

5.3.1 Tilastot toiminnan mittarina

Vastuuhenkilöt kertoivat, että tilastoja seurataan yhdessä työryhmän kanssa, jotta saadaan kuva sen hetkisestä työtilanteesta, työn jakautumisesta, ja mahdollisista muutoksista aloitteiden laadussa ja määrässä. Niistä seurattiin aloitteiden määrän lisäksi, esimerkiksi paljonko asiakkaissa oli alaikäisiä, ja kuinka moni sovittelu oli päätyneet sopimukseen. Yksi vastaajista oli tehnyt huomion, että sopimusten määrä ei korreloi aloitemäärän kanssa. Sopimuksia ei ollut syntynyt vastauksen mukaan juurikaan sen enempää kuin kahtena edellisvuonna, vaikka aloitteiden määrä oli noussut. Tilastojen kautta seurattiin myös sopimusten toteutumista. Vastauksen mukaan sovittelusopimuksen toteutuminen kertoo omalta osaltaan onnistuneesta prosessista.

”Kuinka iso prosentti sopimuksista toteutuu, on tärkeä mittari. Se kertoo siitä, että on ollut laadukas kiireetön prosessi, jossa asiakkaalla on ollut riittävästi aikaa mieltä.”

Lisäksi tilastojen valossa tutkittiin sovittelujuttujen tasaista ohjautumista sovittelijoille, sekä ohjaajien työmäärän jakaantumista. Vastauksissa tuotiin esiin, että pelkkä sovittelujuttujen määrä ei kerro työmäärän tasaisuudesta. Huomioon on

otettava myös ohjaajien henkilökohtaiset erot, sekä se, kuinka työllistäviä yksittäiset prosessit ovat. Selvittelyvaiheessa työmäärään vaikuttaa oleellisesti asiakkaiden alaikäisyys, maahanmuuttaja-asiakkaat ja tulkin käytön tarve, sekä lähi-suhdeväkivallan tarkempi seulominen.

Yksi vastaajista kertoi kuukausittaisesta aloitteentekijätilastosta, joka toimitettiin myös yhteistyökumppaneille. Sen avulla on helppo seurata, jos aloitteiden määrä yhtäkkisesti nousee tai laskee jollain tietyllä alueella, ja sen avulla myös yhteistyökumppanit saivat palautteen asioiden ohjautumisesta sovitteluun.

5.3.2 Muut mittarit ja palaute

Toimistoissa oli tehty monenlaista työn seuranta ja kehitetty mittareita käytännön pohjalta, jotta saatiin vertailukelpoista tietoa. Yhdessä toimistossa oli käytössä pistariviikko. Tämä tarkoitti sitä, että yhtenä päivänä lasketaan, kuinka monta sovitteluprosessia on vireillä, paljonko niissä on asiakkaita ja kuinka moni asiakas on alaikäinen.

Tuloksia verrattiin keskiarvoon ja edellisvuoteen. Jokainen työntekijä pystyi myös sen avulla havainnoimaan, miten oma työmäärä suhteutuu vertailuarvoihin, ja omaan tunteeseen työn määrästä.

”Tiimipalaverissa on käsitelty mittarin yhteenvetoa, jokainen voi katsoa miten oma työmäärä suhtautuu mittariin.”

Asiakas- ja sovittelujuttujen määrien lisäksi huomiota oli kiinnitetty myös asiakaskontaktien määrään. Tätä oli toteutettu työajan seurannalla, johon merkittiin kaikki kontaktit asiakkaisiin, kirjeet, sähköpostit ja puhelut. Sama mittari oli käytössä myös muissa sosiaalipalveluiden yksiköissä, ja sen avulla saatiin tehtyä omaa työtä myös näkyväksi muille omassa organisaatiossa. Mittarina pidettiin myös läpivirtausaikaa, ja sitä seurattiin. Kokonaisprosessin keston lisäksi katsottiin selvittelyvaiheeseen kuluvaa aikaa.

”Läpivirtausaika on yks, mitä täytyy katsoa tänä vuonna, et pystytään tekeen laadukkaasti näillä resursseilla.”

Palvelutuottajaorganisaatiossa oli toteutettu myös yhtäaikaisia asiakaspalautekyselyitä, joihin sovittelutoimisto oli joskus osallistunut.

”Yhteisessä kyselyssä ei kysytä sellaisia asioita, jotka tukis meidän toiminnan kehittämistä.”

Laadukkaan työn tekemiseksi vastauksissa korostettiin myös sitä, että on pystyttävä luopumaan se toimimattomista asioista, jotka eivät tuota arvoa sovittelun asiakkaille, eivätkä kehitä toimintaa. Näitä saattoivat olla taustaorganisation yhteisen asiakaspalautteen lisäksi esimerkiksi yhteistyökumppaneiden kanssa toteutet projektit tai kokeilut.

”Laitetaan paukkuja enemmän toimintoihin, jotka sujuu, joista on sovittelutoiminnalle hyötyä, joista me saadaan kehitettyä meidän palvelua entistä paremmaksi.”

Vastuuhenkilöt olivat pohtineet laadun ja vaikuttavuuden seuranta. Yhdessä toimistossa oli seurattu jo pitkään sovittelujen vaikuttavuutta rikosprosessiin. Tämä toteutettiin lähettämällä aloitteen tekijälle, poliisille tai syyttäjälle, helposti täytettävä lomake sähköpostilla aina jutun päättymisen jälkeen. Vastausten avulla sovittelujen vaikuttavuutta saadaan näkyväksi myös vapaaehtoisille.

Sovittelutoimistot olivat keränneet itsenäisesti palautetta eri tavoin. Pitkän aikavälin palautetta oli mahdollista antaa esimerkiksi sovittelutoimiston nettisivujen kautta. Projektiluontoisesti palautetta oli kerätty myös soittamalla asiakkaille. Kokemuksen mukaan asiakkailta saatu palaute oli vähäistä, ja puheluissa saatu palaute neutraalia. Vastuuhenkilöiden mukaan yhteistyökumppaneilta sai enemmän palautetta kuin varsinaisilta sovitteluasiakkailta. THL:n toteuttama asiakaspalaute kysely koettiin hyödyllisenä, ja sovittelijoita oli aktiivisesti kannustettu antamaan asiakkaille ohje palautteen antamiselle.

Tärkeinä palautekanavina nähtiin myös sisäinen palaute, ja sovittelijoilta suoraan tuleva palaute.

”Tärkeitä palautekanavia on puskaradio, päivittäiset keskustelut.”

6 Pohdinta

6.1. Tulosten tarkastelu

Tulosten perusteella voi todeta, että sovittelutoimistojen vastuuhenkilöt ovat kehittäneet prosessia monin tavoin. Tämän tutkimuksen näkökulma perustui sovittelualoitteiden määrän kasvuun, ja sen myötä myös kehittämisen osalta keskityttiin enimmäkseen sovittelutoimistojen sisäisiin prosesseihin. Sovittelupalvelun tuottaminen on sovittelutoimiston ydinprosessi, koska sillä voidaan katsoa olevan välitön yhteys asiakkaaseen (Laamanen 2001, 55); sen sujuvuus ja laatu tuottavat arvoa asiakkaalle. Kehittämistä tapahtuu paljon myös yhteistyökumppaneiden kanssa sekä valtakunnallisesti, mutta niiden osuus ei näy, tai näkyy hyvin vähäisesti tässä tutkimuksessa.

Vastuuhenkilöt olivat huomioineet prosessijohtamisen kulmakiven, prosessin tuntemisen. On vaikea parantaa prosessia, jota ei ymmärrä (Laamanen 2001, 45). Prosessin ymmärtäminen on myös ehtona virtaustehokkuuden parantamiselle, koska virtaustehokkuus syntyy prosesseissa (Modig & Åhlström 2018, 17). Siksi onkin loogista, että liikkeelle oli lähdetty prosessin kuvaamisesta. Visuaalisuus on yksi Leanin peruseriaaiteista, ja tavoitteena on, että tarvittavaa informaatiota ei tarvitse etsiä, sen näkee yhdellä silmäyksellä (Torkkola 2015, 49). Tällöin koko työryhmä voi katsoa samaan suuntaan, eikä ongelma kohdistu yksittäiseen henkilöön vaan prosessiin (Torkkola 2015, 50). Prosesseja oli kuvattu kehittämisen pohjaksi. Selvittämättä jäi, hyödynnetäänkö visualisointia ja prosessien kuvaamista päivittäisjohtamisessa, ja mitä lisäarvoa se toisi toiminnalle. Torkkolan mukaan seinätaulut tuovat toimintaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, ja ne myös nopeuttavat palavereita, kun sen hetkinen tilanne on kaikkien nähtävillä (Torkkola 2015, 50).

Jos vertaa tuloksia prosessin kehittämisen vaiheisiin, voi tutkimukseen valikoituneiden toimistojen prosessien todeta liikkuvan mallintamisen, mittaamisen ja analysoinnin vaiheissa (Kuvio 1.) Havaittavissa oli myös luovia ratkaisuja, kuten koulutusten järjestäminen videovälitteisesti, joten joidenkin osaprosessien kohdalla voidaan katsoa niiden olevan ennakoivia ja innovatiivisia. Laamanen (2001, 45) kirjoittaa, että on tavallista jäädä jumiin prosessin kuvaamiseen, ja ongelmiin

reagoidaan luomalla lisää sääntöjä. Mittaaminen on välttämätöntä, jos halutaan ennakoida (Laamanen 2001, 45), joten oli hienoa huomata, miten toimistoissa oli käytössä ja kehitetty erilaisia mittareita. Niiden avulla toiminnasta saadaan reaaliajassa kytkeytyvää vertailukelpoista tietoa. Prosessin kehittämistä auttaisi, jos mittareita kehitettäisiin edelleen prosessin eri vaiheisiin. Niiden avulla voidaan myös todentaa, miten tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet.

Sovitteluprosessin keskimääräinen läpivirtausaika oli monella tiedossa ja sitä seurattiin. Tunnistettuna ja tiedossa oli myös tekijät, jotka hidastivat prosessia, mutta olivat tärkeitä hoitaa perusteellisesti. Näitä olivat asiakkaisiin tai sovittelujuttuihin liittyvät erityispiirteet, kuten asiakkaan alaikäisyys, maahanmuuttaja-tausta sekä lähisuhdeväkivallan sovittelu. Samat asiat on huomioitu sovittelun tutkimuksessa aikaisemminkin. Sekä Qvist (2010, 36), että Uotila ja Sambou (2010, 196) painottivat etukäteistapaamisten tärkeyttä lähisuhdeväkivallan sovittelussa. Niiden avulla voidaan varmistua uhrin ymmärtävän omat oikeutensa, ja tekijän asenteen olevan sellainen, ettei se edesauta uudelleen uhriutumista. Albrecht (2010, 21) puolestaan korostaa ennakkotapaamisten tärkeyttä monikulttuurisessa sovittelussa. Albrecht (2010, 16-17) tuo esiin, etteivät restoratiiviset arvot ja sovittelu välttämättä istu kaikkiin kulttuureihin. Siksi olisi hyvä varmistua etukäteen, että monikulttuurisen asiakkaan rooli sovittelussa on restoratiivisten arvojen mukainen (Albrecht 2010, 21). Ennakkotapaamiset ja perusteellisempi selvittely väistämättä pidentävät läpivirtausaikaa, mutta tuovat asiakkaalle lisäarvoa, ja varmistavat laadukkaan prosessin.

Tuloksista näkyi, että prosesseja oli pyritty suunnittelemaan siten, että ne olisivat mahdollisimman sujuvia. Yksi tapa vähentää prosessin vaihtelua, tai vakioida virtausta, on vakioida ja yhtenäistää toimintatavat, jotka ovat prosessin sujuvuuden kannalta olennaisia (Torkkola 2015, 140). Tähän oli toimistoissa ryhdytty, ja käytänteet oli sovittu ja dokumentoitu yhdessä, mikä epäilemättä lisää sitoutumista. Torkkolan (2015, 142) mukaan, standardi kuvaa sen hetkistä tiedossa olevaa parasta työtapaa, mutta edelleen sitä voi ja kuluukin parantaa. Sovittelutoiminnan vastuuhenkilöt olivat myös hyvin tiedostaneet, ettei asiaintuntijatyötä voi standardoida liian yksityiskohtaisesti, vaan jokaiselle ohjaajalle on jätettävä tilaa reagoida asiakkaan tarpeisiin tilanteeseen sopivalla tavalla (Torkkola 2015, 142).

Hyvä keino kehittämisessä on PDSA-sykli (plan-do-study-act). Vaikka kehittämisessä suunnitelmallisuus on hyväksi, Leanin periaatteisiin kuuluu, että asioita voidaan kokeilla, ja ideat kuuluukin laittaa nopeasti käytäntöön (Torkkola 2015, 38). Tätä henkeä sovittelutoimistoissa toteutetaan. Halukkuutta on tutkia ja kokeilla erilaisia toimintatapoja, sekä uskallusta luopua toimimattomista asioista. Kun suunnitelmallisuus ja kokeileva ote yhdistetään, saadaan PDSA- sykli. Siinä ensin suunnitellaan (plan) mitä kokeillaan, mitä odotetaan tapahtuvan, ja miten voidaan todentaa kokeilun onnistuminen. Sitten koe toteutetaan käytännössä (do), mahdollisimman pienellä vaivalla; kokeen voi suorittaa vaikkapa vain yksi henkilö. Kokeilun jälkeen pysähdytään miettimään (study), onnistuiko koe, onko tulos sattumaa vai toistettavissa, löytyikö uusia esteitä tai menikö jokin pieleen. Lopuksi päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä (act), onko muutoksen toteuttaminen järkevää, vai onko parempi jättää asiat ennalleen. Voidaan myös pohtia, pitäisikö jotain osa-aluetta, metodologia, hypoteesia tai tavoitetta muuttaa ja suorittaa uusi koe. (Torkkola 2015, 41-42.) Tätä toimistot tekevätkin, ja jos kokeilut mitattaisiin ja dokumentoitaisiin, jäisi niistä näyttöön perustuvaa dataa, josta joku muukin voisi hyötyä.

Vastuuhenkilöiden tavoitteena oli poistaa työstä hukka, ja keskittää voimavarat tärkeisiin asioihin. Mielenkiintoista oli, että eri toimistoissa oli kiinnitetty huomiota samoihin asioihin, mutta ne oli ratkaistu hyvin erilaisin tavoin.

Kyky organisoida omaa työtä ja johtaa itseään nähtiin tärkeänä, ja sen tueksi oli luotu myös rakenteita ja struktuuria. Tiimityö ja jaettu vastuu oli koettu hyväksi ja toimivaksi. Vaikka jokaisella on vastuullaan tietyt asiat, on kuitenkin koko tiimin yhteinen tavoite jo aloitteiden kirjaamisesta lähtien, että kaikkien prosessit saadaan liikkeelle ja toteutumaan tavoiteajassa. Toisaalla taas koettiin parhaaksi, että jokainen vastaa omista sovitteluprosesseistaan, ja myös kirjaa itsenäisesti omat juttunsa asiakastietojärjestelmään. Riippumatta siitä, kuinka itsenäisesti prosesseja käynnistettiin ja hoidettiin, oli jokaisessa toimistossa kuitenkin panostettu siihen, että ohjaajilla on mahdollisuus keskustella sovittelujutuista, ja saada sekä kollegiaalista, että tarvittaessa esimiehen tukea erilaisiin asiakastilanteisiin ja prosessien ongelmakohtiin.

Tulosten perusteella suuria eroja oli siinä, kuinka paljon ammattihenkilöstö sovittelee. Päätös siitä, onko sovittelijana sovitteluohjaaja, perustui moniin eri lähtökohtiin. Toisaalta siihen vaikutti sovitteluasian vaativuus, ja joissakin toimistoissa ohjaajat sovittelevat huomattavan paljon. Toisaalla taas lähes kaikki jutut hoidettiin vapaaehtoisvoimin, ja sovitteluohjaajat sovittelevat vain erityistilanteessa. Lean filosofian mukaan virtaustehokkuuden vihollinen on vaihtelu, johon kuuluu myös osaamiserot. Vaihtelu aiheuttaa kaksi muuta hukan muotoa, ylikuormituksen ja hukan (Torkkola 2015, 23). Monessa sovittelutoimistossa kehityssuuntana oli, että ohjaajat sovittelevat vähemmän kuin aiemmin prosessin sujumuuden varmistamiseksi aloitemäärien kasvaessa. Paljonko vapaaehtoiset sovittelijat sovittelevat, ja millaisiin sovitteluasioihin heidän valmiutensa katsotaan riittävän, vaikuttaa oleellisesti siihen paljonko sovitteluneuvottelut kuormittavat ammattihenkilöstöä, ja siten se vaikuttaa suoraan työmäärään, ja muun työn organisointiin.

Tunnistettuna oli tarve kouluttaa sovittelijoita, joiden ammattitausta antaisi valmiuksia vaativiin asiakaskohtaamisiin, joten pohdittavana on, onko sovittelijoiden rekrytoinnissa kohtia, johon jatkossa olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Toisaalta voi pohtia, voiko olevassa olevien sovittelijoiden valmiuksia jotenkin lisätä. Myös kansainvälinen tutkimus on kiinnittänyt huomiota sovittelijoiden valmiuksiin. Dhami ja Joy (2007, 16) olivat tuulleet tulokseen, että sovittelijoiden pitäisi edustaa ympäröivää yhteisöä mahdollisimman hyvin, ja siksi tulisi kiinnittää huomiota erityisesti vähemmistöryhmien edustajien rekrytointiin. Choi ja Gilbert (2010, 207) taas olivat huomioineet, että erityisesti nuorten sovitteluissa on tärkeää, että sovittelija kykenee luomaan yhteyden nuoreen. Sekä Uotila ja Sambou (2010, 196) että Albrecht (2010, 21) olivat huomioineet, että tärkeää on sovittelijan kyky huomioida valtaepätasapaino. Tälle erityisen herkkiä ovat lähisuhdeväkivallan sovittelut, monikulttuuriset sovittelut, ja sovittelut, joissa nuori on osapuolena. Riittääkö, että sovittelija on restoratiivisten arvojen ja sovitteluprosessin asiantuntija, vai tarvitaanko muuta asiantuntijuutta? Mikä palvelee parhaiten asiakasta, ja mikä hyödyttää organisaatiota ja sovittelutoimintaa kokonaisuutena? Kuinka irrallaan sovittelun edellytysten selvittely ja itse sovittelu olisi hyvä pitää, ja miten se vaikuttaa sovitteluasiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta, tasa-arvaisuudesta ja puolueettomuudesta?

Yksi tämän hetken trendejä myötäilevä suuntaus oli teknologian hyödyntäminen sovittelutoiminnassa. Leanin mukaan hukkaa on ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, johon voidaan fyysisten siirtymien lisäksi laskea myös tiedon syöttäminen käsin eri järjestelmiin (Torkkola 2015, 26). Videovälitteiset kokoukset ja koulutukset selkeästi vähentävät sekä ammattihenkilöstön ja vapaaehtoisten tarvetta siirtymiin. Uusi asiakastietojärjestelmä Sopus on automatisoinut joitakin työvaiheita, kuten aloitekirjeet ja päätökset. Salatun sähköpostin käyttö vähentää tiedon siirtämiseen kuluvaan aikaan verrattuna tavalliseen kirjepostiin. Näiden kaikkien tarjoamat mahdollisuudet oli huomioitu, ja jatkossa niiden käyttöön kannattaa panostaa enemmänkin. Vastuuhenkilöiden toiveissa oli, että Sopus kommunikoisi jatkossa esimerkiksi väestörekisterikeskuksen kanssa, jolloin itse etsittävän informaation ja sen käsin syöttämisen määrä vähentyisi edelleen. Salattu sähköposti ei ole vielä saavuttanut täyttä potentiaalia, koska ratkaistavana on vielä, miten sen käyttö onnistuisi kaikilta, myös vapaaehtoisilta sovittelijoilta. Videovälitteisestä koulutuksesta oli saatu hyvää palautetta ja hyviä kokemuksia. Jos videovälitteisten kokousten järjestämisen edellytykset olisivat tasavertaiset kaikissa toimistoissa, voisi sitä hyödyntää valtakunnallisesti huomattavasti enemmän, joka säästäisi sekä koulutusten vaatimaa resurssia, että lisäisi yhteistyötä ja yhtenäistäisi eri toimistojen käytäntöjä.

Tutkimus selvitti myös keinoja, joilla mitataan laatua ja seurataan prosesseja. Kaikkien käytössä on THL:n toteuttama asiakaskysely. Myös läpivirtausajan katsottiin kertovan laadusta, ja on helppo ymmärtää, että asiakkaalle asiansa käsittely ilman viivytyksiä on tärkeää. Myös sovittelusopimusten toteutumisen katsottiin kertovan siitä, että prosessi on ollut hyvä, ja asiakas on tehnyt ratkaisun, johon on tyytyväinen. Mittarit itsessään jo terävöittävät toimintaa (Laamanen 2001, 45), mutta todellinen tavoite on saada tietoa prosessista ja analysoida mittareiden tuottamaa tietoa, jotta prosessia voidaan edelleen parantaa. Palaute itsessään voi kertoa onnistumisesta, ja erityisesti yhteistyökumppaneiden kerrottiin antavan palautetta. Selvittämättä jäi, miten nykyiset mittarit, erityisesti THL:n keräämä asiakaspalaute hyödynnetään kehittämisessä ja se onnistumisen arvioinnissa, sekä kehittämiskohteiden valitsemisessa. Vastuuhenkilöt kertoivat, että asiakkaat antavat palautetta niukasti, ja se on laadultaan neutraalia. Minkä pitäisi muuttua, jotta saataisiin toimintaa hyödyttävää palautetta? Mitä halutaan mitata, ja miten se pitäisi tehdä?

Moni sovittelun vastuhenkilö kertoi olevansa keskusteleva esimies. Voi todeta, että sovittelun johtamisessa otettu tietoisia askeleita kohti prosessien johtamista. Perinteisempi funktionaalinen johtamistyyli on esimieskeskeinen, ja toiminta riippuu esimiehen ajasta, halusta ja kyvystä. Esimies analysoi tiedon, esimiehellä on näkemys kokonaisuudesta ja aikaa kuluu sisäisen byrokratian pyörittämiseen. (Laamanen 2001, 17). Prosessien johtaminen on niiden jäsentämistä ja kehittämistä. Kun siinä onnistutaan, yhteistyö asiakkaan kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, organisaatiossa toimivat ymmärtävä kokonaisuuden, oman osuutensa, sekä se miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Kehittämisen lähtökohdaksi on organisaation kokonaistavoitteet ja asiakkaan tarve. (Laamanen 2001, 21-22.) Tähän näkemykseen on haastattelujen perusteella yhdistetty valmentavaa otetta ja tiimityön johtamista. Lean johtamisessa vastausten ja ohjeiden antamisen sijaan panostetaan oppimiseen ja kysymiseen. Esimiehen tehtävä on kehittää ihmisiä, ja työntekijöiden tehtävä on parantaa työtä. (Torkkola 2015, 112-113.) Haastatteluiden perusteella voi myös todeta, että kahden organisaation alla toimiminen tuottaa esimiehille päällekkäistä työtä, ja aikaa kuluu asioihin, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa, eivätkä kehitä sovittelutoimintaa.

Kuten aiemmin totesin, vastuhenkilöt ovat kiinnittäneet huomiota samoihin asioihin, mutta ratkoneet niitä eri tavoin. Mielestäni tähän pätee sama periaate kuin asiantuntijatyön standardoinnissakin: Standardien on mahdollistettava asiakkaan tarpeeseen reagoiminen tilanteeseen sopivalla tavalla (Torkkola 2015, 142). Vaikka onkin hyvä, että sovittelulle palveluna on valtakunnallisia laatukriteereitä tasalaatuisuuden varmistamiseksi, on hyvä säilyttää toimistojen vapaus saavuttaa nuo kriteerit omalla tavallaan. Toimistojen henkilökunnan kokoonpano vaihtelee, samoin kuin toiminta-alueen vaatimukset. Sovittelutoimistojen toimintaan liittyy vaihtelua, jota ei voida kontrolloida luomalla sääntöjä. Ehdottoman hyödyllistä mielestäni on tutkia, mikä missäkin toimii ja minkä takia. Kriittisesti tulisi pohdita, miksi olemassa oleviin ratkaisuihin on päädytty; onko valinnat tehty sen vuoksi, että ne tuottavat todistetusti asiakkaalle arvoa ja hyödyttävät sovittelutoimintaa kokonaisuutena, ja kuinka paljon valintoihin vaikuttaa tottumus ja mielipiteet. Prosessien johtamisen ja mahdollisesti Lean-filosofian pohjalta voidaan saada yhteisiä työkaluja, joiden avulla ongelmakohtiin voidaan löytää kullekin toimivien ratkaisuihin.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Validiteetin peruskysymyksiä ovat, tutkiiko tutkimus sitä mitä se sanoo tutkivansa, kuvaavatko sen tuottamat käsitteet ilmiötä ja perustuvatko ne aineistoon, ja onko tieto tuotettu pätevästi ja päteekö se tutkimuskohteeseen (Ronkainen ym. 2014, 131). Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää miten vastuuhenkilöt ovat kehittäneet sovitteluprosessia, ja miten laatua ja sovitteluprosessia seurataan. Tutkimus vastaa tarkoitustaan, ja on onnistunut tuomaan esiin kokempohjaista tietoa toiminnan kehittämistä. Tutkimus noudattelee kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä: Tutkimuksen tiedonhankinta on kokonaisvaltaista, se suosii ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkimuksessa on käytetty induktiivista sisällön analyysia, aineistonkeruun metodi on valittu siten, että tutkittavan oma ääni pääsee kuuluviin, ja tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimus on toteutettu joustavasti ja olosuhteisiin mukautuen, ja aineisto on tulkittu ottaen huomioon kokemusten ainutlaatuisuus. (Hirsjärvi ym. 1997, 160.)

Erityispiirteiden laadulliseen tutkimukseen tuo se, että ihminen tutkii ihmistä osana elämismailmaa (Varto, 1992, 26). Ottaen huomioon oma asemani sovittelukentässä, olen sovittelutoimiston työntekijä ja teen työkseni tutkittavaa ilmiötä, on objektiivisuutta syytä tarkastella kriittisesti. Tutkija on kokemustensa kanssa tärkeä osatekijä, ja vaikuttaa tuloksiin, koska tutkimus on muutakin kuin menetelmän seuraamista ja loogista päättelyä (Ronkainen ym. 2014, 70). Oma kokemus tutkittavasta asiasta voi olla hyödyksi, ja on tavallista, että tutkimus kohdistuu omaan organisaation ja työn kehittämiseen (Ronkainen ym. 2014, 71). Tiedostin oman subjektiivisen kokemukseni, ja sen tuomat riskit tutkimukselle, mutta yritin olla tietoinen omista ennako-oletuksistani, jotta en etsisi tietoa niiden vahvistamiseksi (Ronkainen ym. 2014, 71).

Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa tutkimuksen tekoa. Siihen kuuluu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus (Ronkainen ym. 2014, 152) Tieteellinen tieto on lisäksi perusteltua. Siihen kuuluu, että tutkimuksen lähtökohdat ovat perusteltavissa, käytössä on ollut systemaattinen tutkimusmenetelmä, ja tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat perusteltuja (Ronkainen ym. 2014, 11). Hyvää tieteellistä käytäntöä on myös muiden tutkijoiden työn huomioiminen (Kuula 2006, 35), joka

toteutuu työssäni asianmukaisin viittauksin ja aikaisemman tutkimuksen huomiomisena. Opinnäytetyö on toteutettu hyvä tieteellistä käytäntöä noudattaen. Raportti on kirjoitettu siten, että siitä näkyy keskeiset lähtökohdat ja ratkaisut, sekä niiden toteutus ja perustelu (Ronkainen ym. 2014, 138).

Opinnäytetyössä ei etsitty yleistyksiä, ja onkin aiheellista kysyä, missä määrin tutkimuksen tuottama tieto on siirrettävissä ja voidaanko sen perusteella toimia (Ronkainen 2014, 143). Tutkimuksen tulosten perusteella mikään yksittäinen toimintatapa ei ole siirrettävissä suoraan sovittelutoimintaan, mutta käytössä olleet työkalut ja menetelmät, joilla vastuuhenkilöt olivat ratkaisuihin päätyneet, ovat mielestäni käyttökelpoisia sovittelutoiminnan kehittämisessä, ja toistettavissa myös muissa toimistoissa.

Aineisto on hankittu hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Hain tutkimusluvan jokaisesta organisaatiosta, jonka alaisuuteen haastateltavat vastuuhenkilöt kuuluivat. Haastateltavat antoivat henkilökohtaisen ja vapaaehtoisen suostumuksen perustuen saamaansa tietoon, johon kuului perustiedot tutkimuksesta ja sen toteuttajasta, sekä kerättävien tietojen käyttötarkoitus (Kuula 2006, 61-62). Tutkitavan vapaaehtoinen suostumus ja kirjallinen informointi on tarpeen, kun aineisto kerätään suoraan tutkittavilta ja se tallennetaan sellaisenaan (Kuula 2006, 119). Aineistoa on käsitelty huolellisesti, siten että tutkittavien yksityisyys ja tietojen luottamuksellisuus säilyivät (Kuula 2006, 116) Haastattelut oli tallennettu kovalevyille, josta ne poistettiin litteroinnin valmistuttua. Haastattelujen litteroinnit ovat vain tutkijan käytössä, ja ne hävitetään huolellisuutta noudattaen tutkimuksen valmistuttua.

LÄHTEET

Albrecht B. Multicultural challenges for restorative justice: Mediators' experiences from Norway and Finland. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology & Crime Prevention*. 2010;11(1):3-24.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. painos. Tampere: Vastapaino. Elibris e-kirja.

Aluehallintovirasto 2016. Rikos ja riita-asioiden sovittelu. Luettu 24.3.2019. <https://www.avi.fi/web/avi/riita-ja-rikosasioiden-sovittelu>

Choi JJ, Gilbert MJ. 'Joe everyday, people off the street': A qualitative study on mediators' roles and skills in victim-offender mediation. *Contemporary Justice Review*. 2010;13(2):207-227.

Dhami MK, Joy P. Challenges to establishing volunteer-run, community-based restorative justice programs. *Contemporary Justice Review*. 2007;10(1):9-22.

Eskola, J. Vastamäki, J. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Flink, A. 2013. Rakennamme sovintoa - opas rikosten ja riitojen sovitteluun. Tampere: Juvenes Print.

Hirsjärvi R. Remes P. Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Iivari, J. 2010. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, raportti 5/2010. Oikeutta oikeuden varjossa, Rikossovittelulain täytäntöönpanon arviointitutkimus. Helsinki: Yliopistopaino.

Jos joudut rikoksen uhriksi. n.d. Oikeuslaitos, Luettu 23.3.2019 <https://oikeus.fi/fi/index/esitteet/josjoudutrikoksenuhriksi/rikosasiankasittelynvaiheet.html>

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laki rikosten ja eräiden riita-asioiden sovittelusta 9.12.2005/1015.

Lumiaho, A. 2017. Asiantuntijayhteisö toiminnan yhteisöllisenä kehittäjänä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Modig, N. & Åhlström, P. 2018. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. Tillmann, M. Toim. Aho, E. 7. Painos. Halmstad: Rheologica Publishing.

Puusniekka A. & Saaranen-Kauppinen A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 07.05.2019
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Rikos ja riita-asioiden sovittelu 2016. Tilastoraportti 15 / 2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201705236769>

Rikos- ja riita-asioiden sovittelu 2017. Tilastoraportti 28 / 2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018062726501>

Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblon-Yläne, S. Paavilainen, E. 2014 Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. 9. painos. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Vantaa: Palmenia.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Luettu 23.6.2018.
<https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Rikos- ja riita-asioiden sovittelu. Luettu 23.3.2019.
<https://stm.fi/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu>

Sovittelupalvelut. 2016. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 23.6.2018
<https://thl.fi/fi/palvelut-ja-asiointi/valtion-sosiaali-ja-terveydenhuollon-erityispalvelut/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu/yhteystiedot>

Sovittelun vaiheet ja eteneminen. 2016. Terveyden ja Hyvinvoinninlaitos. Luettu 23.6.2018 <https://thl.fi/fi/palvelut-ja-asiointi/valtion-sosiaali-ja-terveydenhuollon-erityispalvelut/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu/sovittelupalvelut>

Sovittelun johtaminen, ohjaus ja valvonta. 2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 23.3.2019 <https://thl.fi/fi/palvelut-ja-asiointi/valtion-sosiaali-ja-terveydenhuollon-erityispalvelut/rikos-ja-riita-asioiden-sovittelu/sovittelupalvelut/sovittelun-johtaminen-ohjaus-ja-valvonta>

Suneja, A. & Suneja, C. 2017. Lean ja terveydenhuolto. Suom. Rajala, H. 1.painos. Helsinki: Duodecim.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi J. Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Uotila E, Sambou S. Victim-offender mediation in cases of intimate relationship violence-ideals, attitudes, and practices in Finland. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology & Crime Prevention*. 2010;11(2):189-207.

Quist, T. 2010. Parisuhdeväkivallan sovittelu Suomessa: Näkökulmia sovitteluperiaatteiden ja -näkökulmien välisiin kysymyksiin. Julkaisussa *Naistutkimus* 23, 2010. nro 4. s. 33-43

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Luettu 23.6.2018. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

Zernova, M. 2007. *Restorative Justice: Ideals and Realities*. International and Comparative Criminal Justice. Aldershot, Hants, England: Routledge.

LIITTEET**Liite 1. Haastattelun pohjana käytetty sovitteluprosessin kuvaus**

Liite 2. Haastateltavan suostumus osallistumisesta tutkimukseen

Suostumus opinnäytetyötutkimukseen osallistumiseen

Opinnäytetyön nimi	Rikos- ja riita-asioiden sovitteluprosessi – Sovittelusta vastaavien esimiesten kokemuksia prosessin kehittämisestä
Opinnäytetyön tekijä	Johanna Pirttikoski
Kuvaus	Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää, millaisin muutoksin ja käytäntein sovittelutoimistot ovat pyrkineet sujuvoittamaan sovitteluprosessin kulkua ja ehkäisemään töiden kasaantumista, tai yksittäisten prosessien viivästymistä.
Tutkimuskysymykset	Miten vastuhenkilöt ovat kehittäneet sovitteluprosessin käytänteitä omalla toiminta-alueellaan? Miten sovitteluprosessin laatua ja sujuvuutta seurataan?
Opinnäytetyön tavoite	Tuottaa tietoa sovitteluprosessin johtamisen ja ohjaamisen hyvistä käytännöistä. Tutkimusta voi hyödyntää toiminnan kehittämiseen, sekä vastuhenkilöiden koulutukseen.
Aineisto	Sovittelusta vastaavien esimiesten haastattelut

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan ja antamiani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin.

Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa, ilman että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Päiväys

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3. Tutkimuksen tulokset taulukkona

Kehittämisen lähtökohdat	Prosessin havainnointi ja kehittämistarve	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan saama hyöty ja hyvä kohtaaminen - Prosessin hahmottaminen kaaviona - Erilaisten työtapojen tutkiminen - Benchmarking - Suunnitelmallisesti tai spontaanisti - Ennakointi ja reagointi - Toimivien käytänteiden huomioiminen - Tehdään asioita jotka ovat tarpeellisia ja tärkeitä
	Työtiimien valmiudet kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamis- ja esimiestyön koulutus - Palvelumuotoilukoulutus - Laadun arviointi koulutus - Lean koulutus - Halu kehittää toimintaa - Koko työtiin osallistaminen - Henkilöstön pysyvyys ja kokemus - Itsensä johtamistaidot - Keskinäinen luottamus - Avoin dialogi
	Kehittämisen tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> - Sujuva prosessi - Sitoutuminen yhteisesti sovittuun prosessiin - Yksilöllisten työtapojen huomioiminen - Suunnitelmien tarkastaminen ja korjaaminen - Struktuurin ja rakenteen luominen - Tiimityön hyödyntäminen - Toimintakäytäntöjen kokoaminen ja ajantasainen päivittäminen
Sovitteluprosessin ja toiminnan sujuvoittaminen	Rakenteen kehittämisen	<ul style="list-style-type: none"> - Vuosisuunnitelma ja vuosikello - Vastuunjako alueittain ja/tai teemoittain - Hukan poisto palaverikäytännöistä - Kalenterin suunnittelu - Organisointi rakenteen kautta
	Sovitteluprosessin sujuvoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Etsitään pullonkaulat ja hukka - Yhteistyön kehittäminen ja yhteisten työtapojen kehittäminen poliisin ja syyttäjän kanssa - Yhteydenottotapa asiakkaaseen tilanteen ja tavoitteen mukaan - Ohjaajilla mahdollisuus käyttää harjontaa - Aloitteet kirjaa sihteeri/vuoroissa/jokainen itse/tiimi sovittuna päivänä - Sovittelujutut ohjaajille jakaa esimies/tiimi/ohjaajat itsenäisesti - Asiakkaalle ei lähetetä myönteistä päätöstä

		<ul style="list-style-type: none"> - Salatun sähköpostin hyödyntäminen sovittelujuttujen saapumisessa/ohjauksessa/tiedottamisessa - Uusi asiakastietojärjestelmä Sopusu
	Sovittelijaresurssi ja työnjako	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien sovittelijoiden kouluttaminen - Sovittelijaresurssin tasapuolinen käyttö - Olemassa olevien vapaaehtoisten aktivoiminen - Vaativat sovittelujutut ammattihenkilöstölle, tai ammatillista valmiutta omaavien sovittelijoiden rekrytoiminen - Sovittelijaresurssin joustavuuden lisääminen käynnistäjäsovittelija käytännöllä - Kaikki yhteydenpito asiakkaaseen ja neuvottelun järjestäminen ohjaajalla - Virka-ajan ulkopuolinen päivystys säännöllisesti/kiertävänä vuorona/tarpeen mukaan - Vastuuta yhteistyöstä ammattihenkilöstön ja vapaaehtoisten välillä myös vapaaehtoisille - Tapaamisia ja koulutuksia eri toimipisteissä yhtäaikaaisesti ja videovälitteisenä - Sovittelijan ohjaus oikea-aikaisesti - Ohjaajat sovittelevat paljon/vähän/tarvittaessa
	Sovittelutoimiston sisäinen työnjako	<ul style="list-style-type: none"> - Riippuu henkilökunnan kokoonpanosta - Kahden organisaation alla toimimien vie vastuuhenkilöiden aikaa - Vastuuhenkilöt ovat vähentäneet asiakastyötä, tai tekevät paljon asiakastyötä - Tarve lisätyövoimalle - Ohjaajille jaettu vastuita alueiden ja asioiden mukaan - Mahdollistetaan perustyöhön keskittyminen - Yhteinen vastuu prosesseista - Ohjaajat joustavat - Huomioidaan henkilökohtaiset tarpeet - Mahdollistetaan etätö - Kaikilla valmius kouluttaa, kehittää ja ohjata kaiken tyyppisiä juttuja vähentää toiminnan haavoittuvuutta
	Esimiestyö ja prosessin vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Keskusteleva ja valmentava esimies - Molemminpuolinen luottamus - Esimies tarpeen tullen käytettävissä ja tukena

		<ul style="list-style-type: none"> - Esimies on jäykkä ja motivoi mutta ei kontrolloi liikaa - Samanaikainen tiedottaminen tärkeää - Asiantuntijatyön johtaminen - Hajautetun tiimin johtaminen - Asiakastietojärjestelmä Sopusu - THL:n järjestämä koulutus ja kehittämispäivät - Kehittyvä työ - Työskentely monien ammattiryhmien kanssa - Resto-menetelmä - Avoin palaute työröyöhmässä - Ilmapiiri, jossa jokainen voi olla oma itsensä - Prosessin kesto onnistuttu lyhentämään - Pullonkauloja saatu poistettua - Ei käynnistyvät jutut saadaan nopeasti pois prosessista - Tehdään asioita yksinkertaisesti - Fokuksessa asiakkaalle tuotettu arvo - Strukturoitu työ helpottaa oman työn organisointia - Säilytetään työn autonomisuus
Laadun arviointi ja prosessin seuranta	Tilastot	<ul style="list-style-type: none"> - Tilastoja seurataan yhdessä - Aloitteiden määrä - Aloitteiden laatu (alaikäisyys, monikulttuurisuus, lähisuhdeväkivalta) - Sovittelujuttujen jakautumien sovittelijoille - Sovittelujuttujen jakautuminen ohjaajille - Sopimusten määrä suhteessa aloitteisiin - Sopimusten toteutuminen kertoo prosessista - Tilasto ei kerro kaikkea, huomioidaan henkilökohtaiset erot sekä yksittäisiin sovittelujuttuihin kuluva työmäärä - Aloitteentekijätilasto mahdollistaa reagoinnin muutokseen ja on keino antaa palautetta yhteistyökumppaneille
	Mittarit ja palaute	<ul style="list-style-type: none"> - Mittareita kehitetty käytännön pohjalta - Tiedon vertailukelpoisuus tärkeää - Pistariviikko juttumäärän ja laadun seurannassa - Mittari on väline ohjaajalle tarkastella työmäärää suhteessa keskiarvoon tai edellisvuoteen - Mitataan asiakaskontaktien määrää - Mittaamisen avulla tehdään omaa työtä näkyväksi omassa organisaatiossa

		<ul style="list-style-type: none">- Läpivirtausaikaa seurataan- Selvittelyvaiheeseen kuluvaa aikaa seurataan- Palvelutuottaja organisaation yhteinen asiakaspalaute ei palvele sovittelutoimintaa- Luovutaan toiminnoista, jotka eivät hyödytä sovittelutoimintaa ja työn kehittämistä- Pohdittu laadun ja vaikuttavuuden seuranta- Kerätään tietoa vaikuttavuudesta- Itsenäinen palautteen kerääminen projektiluontoisesti- Asiakkaalla mahdollisuus antaa palautetta nettisivujen kautta- Asiakaspalaute vähäistä ja laadultaan neutraalia- Yhteistyökumppanit antavat palautetta- THL:n keräämä asiakaspalaute- Tärkeää sisäinen palaute sekä sovittelijoilta tuleva palaute- Puskaradio ja päivittäiset keskustelut
--	--	---